

«РИСКИ» И «ВОЗМОЖНОСТИ» В СТАНДАРТЕ ISO 9001:2015: ПОРОЗНЬ ИЛИ ВМЕСТЕ?

Окончание.

Начало см.: ММК. — 2016. — № 7. — С. 22–26.

МЕЖДУНАРОДНЫЕ СТАНДАРТЫ КОМПЕТЕНТНОЕ МНЕНИЕ	
~ КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА	
риски, возможности, риск-менеджмент, толкование понятий.	
~ АВТОР	
	Владимир Алексеевич Качалов сеньор-аудитор TÜV International Certification по ISO 9001

ЧАСТЬ ВТОРАЯ. ЧТО ПОНИМАЕТСЯ ПОД «РИСКАМИ И ВОЗМОЖНО- СТЯМИ» В СТАНДАРТАХ НА ДРУГИЕ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА

Словосочетание «риски и возможности» (РиВ), благодаря принятому в ISO решению об унификации стандартов на системы менеджмента, используется в текстах и других — как уже принятых (например, стандарт ISO 14001:2015 [20]), так и находящихся в разработке (например, стандарт ISO/DIS 45001 [21]) стандартов на системы менеджмента и сопровождающих их документах. Это позволяет продолжить сравнительный анализ интерпретаций анализируемого словосочетания.

2.1. Статистический аспект.

2.1.1. **Стандарт ISO 14001:2015.** Оборот «риски и возможности» в основном тексте стандарта ISO 14001:2015 употребляется шесть раз. Имеется в виду необходимость:

- **установления (выявления) и принятия во внимание РиВ** (п. 6.1.1);
- **учета возможности появления РиВ** (п. 6.1.3, примечание);
- **рассмотрения РиВ** (п. 6.2.1);
- **реагирования на РиВ** (п. 6.1.4);
- **разработки, поддержания в актуальном состоянии и применения документированной информации, касающейся РиВ** (п. 6.1.1);
- **рассмотрения изменений в РиВ** (п. 9.3).

2.1.2. Проект стандарта ISO/DIS 45001.

Сразу следует отметить, что в этом документе словосочетание «риски и возможности» присутствует в ТРЕХ вариантах:

- а) «риски и возможности» вообще;
- б) «риски и возможности в области охраны здоровья и обеспечения безопасности труда (далее — ОЗиОБТ)»;
- в) «риски и возможности, относящиеся к системе менеджмента ОЗиОБТ».

Автору трудно найти объяснение этому «трехголовию», поскольку вариант а) должен ИЗНАЧАЛЬНО содержать в себе варианты б) и в), ибо они являются лишь его ЧАСТНЫМИ случаями. По этой причине далее мы будем анализировать только вариант а), который встречается в основном тексте пять раз, в том числе:

- **два раза как необходимость установить (выбрать, определить) и принять во внимание РиВ** (п. 6.1.1);
- **один раз как необходимость рассмотрения РиВ** (п. 6.1.1);
- **один раз как необходимость реагирования на РиВ** (п. 6.1.4);

- **один раз как необходимость принятия во внимание результатов оценки РиВ** (п. 6.2.1).

2.2. Терминологический аспект.

2.2.1. **Стандарт ISO 14001:2015.** В этом стандарте в дополнение к определению термина «риск» [20, п. 3.2.10], полностью идентичному тому, что содержится в стандарте ISO 9001:2015, дано определение «рисков и возможностей» [20, п. 3.2.11]. Из него ОДНОЗНАЧНО следует, что «риски» в этом стандарте имеют ТОЛЬКО негативный оттенок, ибо разработчики связывают их с угрозами, а «возможности» — ТОЛЬКО положительный, поскольку их связывают с благоприятным влиянием.

2.2.2. **Проект стандарта ISO/DIS 45001.** Здесь, к сожалению, как и в стандарте ISO 9001:2015, прямого определения выражения «риски и возможности» нет. Вместе с тем даны определения термина «риски в области ОЗиОБТ» [21, п. 3.21], однозначно имеющего негативный оттенок, и термина «возможности в области ОЗиОБТ» [21, п. 3.22], также однозначно указывающее на положительное содержание.

2.3. Содержательный аспект.

2.3.1. **Стандарт ISO 14001:2015.** Во всех шести случаях использования в основном тексте этого стандарта оборот «риски и возможности» воспринимается ОДНОЗНАЧНО и в соответствии со своим определением [20, п. 3.2.11].

Это же касается и оборота «риски и возможности» во всех случаях его использования в других местах стандарта ISO 14001:2015: во Введении [20, п. 0.3] и в приложении А [20, п.п. А.4.1, А.6.1.1, А.6.1.2, А.6.1.4, А.8.1].

Особенно примечательно (и, безусловно, приятно) то, что АНАЛОГИЧНО словосочетание «риски и возможности» трактуется во ВСЕХ местах дополняющего стандарт ISO 14001:2015 стандарта ISO 14004:2016 [22, п.п. «Введение», 4.2.1, 4.2.5, 4.4.1, 5.1, 6.1.1, 6.1.2.5, 6.1.3.1, 6.1.4, 6.2.2, 7.5.1, 8.1.1, 9.1.2, 9.2, 9.3, таблицы А.1, А.3, А.4, рис. В.1].

2.3.2. **Проект стандарта ISO/DIS 45001.** Во всех пяти случаях использования в основном тексте проекта этого стандарта словосочетание «риски и возможности» воспринимается ОДНОЗНАЧНО и ФАКТИЧЕСКИ в соответствии с определениями «рисков в области ОЗиОБТ» и «возможностей в области ОЗиОБТ» [21, п.п. 3.21 и 3.22].

То же самое можно сказать по поводу словосочетания «риски и возможности» во всех случаях использования его в других местах проекта стандарта ISO/DIS 45001: во «Введении» [21, п. 02] и приложении А [21, п.п. А.6.1.1, А.6.1.4].

И, наконец, нельзя не отметить, что даже в тех случаях, когда в стандарте говорится о «рисках и возможностях, относящихся к системе менеджмента ОЗиОБТ», словосочетание РИВ воспринимается АНАЛОГИЧНО.

Наблюдение третье. В проекте стандарта ISO/DIS 45001, стандарте ISO 14001:2015 и сопровождающем документе ISO 14004:2016 словосочетание «риски и возможности» по всему тексту понимается одинаково, при этом «рискам» однозначно приписан негативный характер, а «возможностям» — позитивный.

ЧАСТЬ ТРЕТЬЯ. ЧТО ГОВОРИТСЯ ПО ЭТОМУ ПОВОДУ В ДРУГИХ НОВЫХ ДОКУМЕНТАХ ISO

3.1. Руководство ISO по риск-ориентированному мышлению [23] и ответы ISO на часто задаваемые вопросы [24].

Несмотря на свое название, указанное руководство не позволяет, к сожалению, прийти к однозначной интерпретации выражения «риски и возможности». Так, вначале в нем заявлено следующее: *В стандарте ISO 9001:2015 риски и возможности часто размещаются вместе. Возможности не являются положительной стороной риска. Возможности — это набор ОБСТОЯТЕЛЬСТВ, которые ДЕЛАЮТ ВОЗМОЖНЫМ СДЕЛАТЬ что-либо. Реализуя или не реализуя возможности, мы говорим о разных уровнях риска* [23].

Аналогичная интерпретация «рисков и возможностей» представлена и в официальных ответах ISO на часто задаваемые вопросы о новой версии стандарта: *в стандарте ISO 9001:2015 требуется, чтобы организация учитывала риски и возможности... Если выявлены новые возможности... то ожидается, что организация будет желать получить все преимущества, связанные с этими возможностями. Это должно происходить управляемым образом в БАЛАНСЕ С ПОТЕНЦИАЛЬНЫМИ РИСКАМИ* [24, вопрос 11].

Как видно, данное толкование совпадает с одним из вариантов самого первого подхода к интерпретации «рисков» и «возможностей», приведенного в предисловии к статье, и является еще одним, шестым, вариантом трактовки «рисков и возможностей» в стандарте ISO 9001:2015 (см. список из разд. 1.3 статьи).

Вместе с тем, если отталкиваться от этой позиции, то в тексте стандарта ISO 9001:2015 логичнее и правильнее было бы применить словосочетание не «риски и возможности», а «возможности и риски» или, что совершенно точно отразило бы суть высказанного заявления, «возможно-

сти и связанные с ними риски их реализации». Однако в стандарте ISO 9001:2015 используется ТОЛЬКО первое словосочетание — «риски и возможности», и НИГДЕ не употребляется второе.

Еще важнее то, что, сделав приведенное выше заявление, разработчики [23] уже в следующем абзаце дают ИНУЮ трактовку «возможностей», а именно: *Анализ... ситуации дает ВОЗМОЖНОСТЬ выявить возможности для УЛУЧШЕНИЯ.*

Еще раз обратим внимание на окончание этой фразы: в ней «возможность» отмечается не как возможность, приводящая к появлению тех или иных РИСКОВ, а как возможность достигнуть улучшения.

При этом авторы [23] иллюстрируют высказанное соображение примером перехода через автомобильную дорогу, в котором ВСЕ риски носят ИСКЛЮЧИТЕЛЬНО негативный характер (получение травмы).

В дополнение к этому отметим, что и в представленном отрывке из [24] термин «риск» носит негативный оттенок. Приведем последнюю фразу целиком: *Это должно происходить управляемым образом в балансе с потенциальными рисками, которые могут вести к НЕПЛАНИРУЕМЫМ результатам внутри организации.*

3.2. Проект брошюры ISO с советами по применению ISO 9001:2015 на малых предприятиях [25].

Отметим, что в самом начале [25] четко указано предназначение этого документа: *Данная брошюра не устанавливает никакие новые требования по сравнению с требованиями стандарта ISO 9001, не расширяет и не изменяет их каким-либо образом. Она имеет целью лишь ПОМОЧЬ В ИХ ПОНИМАНИИ* [25, «Введение»].

С учетом данного обстоятельства особенно важно рассмотреть, как интерпретируется оборот «риски и возможности», встречающийся в тексте этого документа более десяти раз, в том числе:

- два раза как необходимость выявления РИВ (п.п. 6.1.1, 6.1.2);
- один раз как необходимость установления (определения) РИВ (п. 5.1.2);
- один раз как необходимость документированной информации для процесса обращения с РИВ (п. 6.1.2);
- два раза как необходимость планировать и реализовывать действия в качестве реакции на РИВ (п.п. 0.3.3, 5.1.2);
- один раз как необходимость реагирования на РИВ (п. 5.1.2);
- один раз как необходимость установления процессов СМК, которые необходимы для реагирования на РИВ (п. 6.1.2);

- *один раз как необходимость оценки результативности действий в ответ на РnВ* (п.п. 9.1.1, 9.1.3);
- *два раза как необходимость проведения анализа и рассмотрения результатов анализа РnВ* (п.п. 6.3, 9.1.3).

И НИ В ОДНОМ из этих случаев каких-либо дополнительных разъяснений и уточнений смысла «рисков» и «возможностей» нет.

Однако в [25] есть МНОГО других мест, из которых контекстно следует, что «рискам» придается негативный оттенок, а «возможностям» — позитивный. Например:

- *при выявлении рисков и возможностей вам следует сосредоточить усилия на... создании НОВЫХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ и на предотвращении или смягчении нежелательного воздействия (путем СНИЖЕНИЯ РИСКА или «предупреждающих» действий)* (п. 6.1.1);
- *в ходе внутренних аудитов также возможно выявление областей, которые не являются несоответствием, но порождают РИСК возникновения потенциальных ПРОБЛЕМ* (п. 9.2);
- *часто проводимые обсуждения позволяют быстро реагировать на ПРОБЛЕМЫ И ВОЗМОЖНОСТИ* (п. 9.3);
- *вам следует планировать действия в ответ на ВОЗМОЖНОСТИ, чтобы реализовать открывающиеся ПРЕИМУЩЕСТВА* (п. 6.1.2);
- *в «выходы» анализа со стороны руководства следует включать решения и действия, относящиеся к реализации ВОЗМОЖНОСТЕЙ ДЛЯ УЛУЧШЕНИЯ* (п. 9.3);
- *если выявленные ВОЗМОЖНОСТИ позволяют ПОВЫСИТЬ вашу конкурентоспособность, вам необходимо сделать реализацию этих возможностей приоритетными* (п. 10.1).

Наблюдение четвертое. Разработанные ISO сопутствующие документы, призванные помочь в понимании положений стандарта ISO 9001:2015 в отношении интерпретации словосочетания «риски и возможности», противоречивы и непоследовательны.

**ЧАСТЬ ЧЕТВЕРТАЯ.
КАК ВСЕ-ТАКИ РАССМАТРИВАТЬ «РИСКИ И ВОЗМОЖНОСТИ» В СТАНДАРТЕ ISO 9001:2015: ВМЕСТЕ ИЛИ ПОРОЗНЬ?**

После проведенного анализа автор пришел к выводу о необходимости выработки своего понимания оборота «риски и возможности» ПРИМЕНИТЕЛЬНО (подчеркнем это особо)

к стандарту ISO 9001:2015. При этом он исходил из следующего.

4.1. Цели появления оборота «риски и возможности». Автор предлагает обратить внимание на то, ЗАЧЕМ в стандартах на системы менеджмента был введен оборот «риски и возможности» и каковы МЕХАНИЗМЫ обращения с этим своеобразным «объектом».

В стандарте ISO 9001:2015 указано, что ЭТО нужно для:

- а) установления и применения процессов, необходимых для СМК (п. 4.4.1);
- б) обеспечения соответствия продукции и услуг и способности повышать степень удовлетворенности потребителей (п. 5.1.2);
- в) получения СМК своих намеченных результатов, поддержки (усиления) желаемого влияния, предотвращения или снижения нежелательного влияния и обеспечения улучшения (п. 6.1.1).

В стандарте ISO 14001:2015 определены следующие цели использования «рисков и возможностей»:

- а) получение системой экологического менеджмента своих намеченных результатов, предотвращение или уменьшение (снижение) нежелательного влияния и достижение постоянного улучшения (п. 6.1.1);
- б) корректное установление экологических целей (п. 6.2.1).

В проекте стандарта ISO/DIS 45001 целями определено:

- а) обеспечение того, что система менеджмента ОЗиОБТ может получить свой намеченный результат(ы) («выход»), предотвращение или уменьшение (снижение) нежелательных воздействий и достижение постоянного улучшения (п. 6.1.1);
- б) корректное установление целей в области ОЗиОБТ (п. 6.2.1).

Механизмами же обращения с «рисками и возможностями» названы:

- в стандарте ISO 9001:2015: *установление (определение), рассмотрение, учет РnВ, реагирование на РnВ и их уточнение* (см. 1.1 выше);
- в стандарте ISO 14001:2015: *установление (выявление), принятие во внимание, рассмотрение, реагирование на РnВ* (см. 2.1.1 выше);
- в стандарте ISO/DIS 45001: *установление (выбор, определение), рассмотрение, принятие во внимание результатов оценки РnВ, а также реагирование на РnВ* (см. 2.1.2 выше).

Вместе с тем очевидно, что для достижения любой из указанных целей нужно *установить (выбрать, определить), рассмотреть, учесть, принять во внимание результаты оценки*

и при необходимости уточнить ВСЕ факторы, которые МОГУТ на это повлиять, — как положительные, так и отрицательные, т. е. учесть всю СОВОКУПНОСТЬ «рисков и возможностей».

А точнее, совокупность ВСЕХ соответствующих рисков (с их отрицательными и, возможно, положительными сторонами) и ВСЕХ соответствующих возможностей (включая связанные с ними негативные риски) ОДНОВРЕМЕННО.

4.2. «Примирение» двух взглядов на «риски» и «возможности». Несмотря на то что само по себе определение риска, данное в стандарте ISO 9000:2015, не несет в себе ни положительного, ни отрицательного оттенка¹, когда пользователи видят в тексте стандарта ISO 9001:2015 этот термин, они, как представляется автору, воспринимают его в первую очередь с привычной житейской/бытовой и «словарной» точки зрения, т. е. как НЕБЛАГОПРИЯТНОЕ явление:

- *возможность опасности, неудачи* [27];
- *возможная опасность* [28];
- *случайности или опасности, которые носят возможный, а не неизбежный характер, и могут являться причинами убытков* [29].

В «Википедии» [30] вообще приведено восемь толкований риска, и все они связаны с негативными последствиями.

По этой же причине «возможности» воспринимаются в стандарте ISO 9001:2015 с положительным оттенком:

- *то, что можно себе представить, что может осуществиться. Удобный случай, благоприятное для чего-нибудь стечение обстоятельств* [31];
- *направление развития, присутствующее в каждом явлении жизни; средство, условие, обстоятельство, необходимое для осуществления чего-нибудь. Дать возможность — позволить, сделать возможным. При этом отмечается: в каждой возможности присутствует вероятная невозможность* [27];
- *условие или обстоятельство, позволяющее сделать, осуществить что-либо* [32].

Конечно, пользователи стандарта должны придерживаться технического подхода, который отличается от бытового тем, что он не такой прямолинейный и безальтернативный. Технический взгляд учитывает, что у «рисков» МОГУТ быть положительные оттенки, а у «возможностей» — отрицательные.

Действительно, в реальной жизни одно и то же событие в одних обстоятельствах может приводить к позитивным (желаемым), а в других — к негативным (нежелательным) последствиям, что легко иллюстрируется примерами возмож-

ного влияния на бизнес-деятельность измененный курс рубля. А это означает, что к тому или иному событию в одних обстоятельствах применимо то, что выше интерпретируется как «риск», в других же — то, под чем выше понималась «возможность».

Более того, в негативных «рисках» могут скрываться благоприятные «возможности», а реализация благоприятных «возможностей» может сопровождаться негативными «рисками». Это заметно и в целом ряде приведенных цитат.

Поэтому МЕТОДИЧЕСКИ корректным является именно технический подход, но он, к сожалению (как показано выше), неоднозначный и запутанный.

Однако различие в этих подходах исчезает, потому что в тексте стандарта ISO 9001:2015 «риски» и «возможности» используются не как САМОСТОЯТЕЛЬНЫЕ смысловые блоки, ОТДЕЛЕННЫЕ друг от друга, а В СОВОКУПНОСТИ: как «риски и возможности».

А этот оборот даже с учетом ВСЕХ интерпретаций отдельных определений (и житейских/бытовых, и словарных, и технических) ИСЧЕРПЫВАЮЩИМ ОБРАЗОМ охватывает факторы, *которые могут вызвать ОТКЛОНЕНИЕ результатов процессов и системы менеджмента качества от запланированных* [1, п. 01].

Наблюдение пятое. Словосочетание «риски и возможности», если его воспринимать как ЦЕЛОСТНОЕ ПОНЯТИЕ, отражает совокупность ВСЕХ возможных факторов (положительных и отрицательных), которые могут оказать влияние на деятельность организации в области качества, а также на функционирование СМК и ее результативность, вне зависимости от индивидуальной трактовки «рисков» и «возможностей».

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Несмотря на имеющиеся смысловые отличия, с которыми в стандарте ISO 9001:2015 применяется словосочетание «риски и возможности», автор считает, что в ИНТЕРЕСАХ ДЕЛА² целесообразно ВО ВСЕХ СЛУЧАЯХ воспринимать его как ЕДИНОЕ ЦЕЛОЕ, являющееся своеобразным сленговым (для риск-ориентированного подхода) выражением. Оно отражает ВСЮ СОВОКУПНОСТЬ ФАКТОРОВ, которые могут оказать как положительное, так и отрицательное влияние на деятельность организации в области качества, функционирование ее СМК и результативность этого функционирования.

Именно тогда, с точки зрения автора, становится понятным и обоснованным, почему

¹ Как, кстати, и в специализированном словаре [26], где риск определен более точно, чем в стандарте ISO 9000:2015, и означает незащищенность от неопределенности.

² Для достижения ЦЕЛЕЙ введения в текст этого стандарта анализируемого термина, а также концепции риск-ориентированного мышления.

с «рисками и возможностями» необходимо делать все то, что требует стандарт (от их установления до оценки результативности соответствующих действий, являющихся реагированием на них) не порознь, а одновременно, применяя соответствующие действия к **СОВОКУПНОСТИ** «рисков и возможностей».

Практический вывод. Исходя из целевого предназначения введения в модель стандарта ISO 9001:2015 понятий «рисков» и «возможностей» их следует как в методическом, так и в практическом аспектах рассматривать как общую совокупность «рисков и возможностей», т. е. не порознь, а **ВМЕСТЕ** или, что точнее, **СОВМЕСТНО**.

Автор надеется, что результаты проведенного им анализа, а также его рассуждения и предложение о единообразном понимании «рисков и возможностей» в представленном выше смысле помогут снять у пользователей стандарта ISO 9001:2015 методическую «напряженность», рожденную недостаточной проработанностью текста новой версии этого стандарта и отсутствием четкой смысловой синхронизации с новыми версиями других стандартов на системы менеджмента.

Он также верит, что его соображения будут поддержаны и приняты в качестве практического руководства при разработке и, что самое главное, при проведении сертификации СМК и интегрированных систем менеджмента на основе соответствующих новых версий стандартов ISO, включающих СМК.

К сожалению, иногда приходится самим «дорабатывать» непроработанные места стандарта ISO 9001:2015.

Что же касается всех других многочисленных вариантов интерпретации как «рисков», «возможностей», так и «рисков и возможностей», указанных выше, то они, конечно же, имеют право на жизнь. Однако их обоснованность и применимость «работают» В ДРУГИХ обстоятельствах, далеко не всегда имеющих прямое отношение к моделям систем менеджмента.

НЕОБХОДИМОЕ ПОСЛЕСЛОВИЕ

Как же все-таки быть, если при применении стандарта ISO 9001:2015 воспринимать понятия «риски» и «возможности» не только в совокупности, как указано в заключении, а и по отдельности?

В этом случае автор считает, что это вполне допустимо, но при этом **НЕ СТОИТ ОТВЛЕКАТЬСЯ** на многочисленные особенности их интерпретации, указанные выше. А именно: с «рисками» связывать **ВСЕ** потенциально дающее

НЕГАТИВНЫЙ и/или **НЕЖЕЛАТЕЛЬНЫЙ** результат, а с «возможностями» — **ВСЕ**, приводящее потенциально к **ПОЛОЖИТЕЛЬНОМУ** и/или **ЖЕЛАЕМОМУ** результату.

Весомым аргументом в пользу такого подхода является то обстоятельство, что стандарты на системы менеджмента **УНИФИЦИРУЮТСЯ**. А это предполагает использование не только однотипной «структуры высокого уровня», но и единообразной терминологии.

К сожалению, обсуждая словосочетание «риски и возможности», присутствующее и в стандарте ISO 9001:2015, и в стандарте ISO 14001:2015, и в проекте стандарта ISO/DIS 45001, нельзя еще раз не отметить, что в последних двух стандартах единообразии этого оборота действительно достигнуто, причем не только внутри стандартов (см. 2.3.1 и 2.3.2 выше), но и между ними. А вот в стандарте ISO 9001:2015 во многих местах смысл «рисков и возможностей» расходится внутри самого стандарта (см. 1.3 выше) и не совпадает со смыслом, вкладываемым в «риски и возможности» в стандарте ISO 14001:2015 и в проекте стандарта ISO/DIS 45001.

Это, конечно же, не красит разработчиков стандарта ISO 9001:2015.

Однако, с другой стороны, это не дает и никаких оснований считать неоднозначную интерпретацию «рисков и возможностей» в этом стандарте правильной, а в других стандартах — ошибочной. Тем более что в стандарте ISO 9001:2015 немало мест, где смысл «рисков и возможностей» **ИДЕНТИЧЕН** тому, который в него вкладывают два других стандарта.

На этом основании есть прямая **ЛОГИКА** в том, чтобы в стандарте ISO 9001:2015 смысл «рисков и возможностей» понимался так же, как в двух других указанных стандартах, **ПО ВСЕМУ** тексту, а именно:

- «риски» как эквивалент угроз, т. е. как понятие, имеющее негативный характер, связанное с возможностью **НЕПОЛУЧЕНИЯ** желаемого результата и поэтому требующее противодействия в реализации;
- «возможности» как понятие, имеющее позитивный характер, связанное с возможностью **ПОЛУЧЕНИЯ** желаемых результатов, и по этой причине требующее содействия и поддержки в реализации.

В противном случае намерение облегчить **ИНТЕГРАЦИЮ** систем менеджмента, ставшее одной из целей введения «структуры высокого уровня», в отношении СМК на основе стандарта ISO 9001:2015 останется лишь пожеланием. [ММК]



Леонид
Александрович
Яскин

канд. техн. наук, ведущий
аудитор систем менеджмента,
преподаватель IRCA

В статье В.А. Качалова «Риски» и «возможности» в стандарте ISO 9001:2015: «порознь или вместе?» автор делает «практический вывод», что понятия «риски» и «возможности» следует как в методическом, так и в практическом аспектах рассматривать как общую совокупность «рисков и возможностей», т. е. не порознь, а ВМЕСТЕ или, что точнее, СОВМЕСТНО.

Я разделяю такую точку зрения и в добавление к аргументам, высказанным в статье, предлагаю следующие примеры, интерпретирующие предложенный подход.

Ситуация 1.

Организация идентифицирует конкретный риск, планирует и выполняет по нему действие. Можно утверждать, что реализация этого действия есть использование возможности, ведь возможность определена в п. 0.3.3 ISO 9001 и в ISO Document N 1284 как совокупность обстоятельств, позволяющих что-либо сделать. Обязанность для сертифицированной организации выполнять требования стандарта и приверженность высшего руководства поддерживать риск-ориентированное мышление — это и есть та благоприятная возможность, которая помогает организации запланировать и выполнить действие по риску. Кроме того, само предупреждение нежелательной ситуации является возможностью (по определению в ISO 9001 п. 10.1). Таким образом, риск и возможность рассматриваются совместно: действие по риску — это одновременно и действие по реализации возможности.

Ситуация 2.

Наряду с использованием одной благоприятной возможности, например внедрением нового продукта (см. ISO 9001, Примечание 2 к п. 6.1.2), организация может не упускать и другие возможности: выполнять коррекцию и корректирующее действие в отношении несоответствий, осуществлять реорганизацию, вносить изменения в СМК, устанавливать цели и достигать их, внедрять планы мероприятий. Реализация вышеуказанного предупреждает эквивалентные риски для ситуаций, когда бы эти действия (возможности) не применялись. Таким образом, возможность и риск рассматриваются совместно: действие по использованию возможности является одновременно действием по эквивалентному риску.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. ISO 9001:2015(E). Quality management systems. Requirements.
2. <https://1cert.ru/stati/upravlenie-riskami-budushchee-menedzhmenta-kachestva> (03.04.2016).
3. **Дзедик В.А., Езрахович А.Я.** Создание и аудит систем менеджмента качества в соответствии с международным стандартом ISO 9001:2015. – Волгоград: ПринТерра-Дизайн, 2015.
4. <http://www.grandars.ru/student/fin-m/vidy-riskov.html> (03.04.2016).
5. <http://freebooks.site/uchebnik-mejdunarodnie-otnosheniya/riski-vozmozhnosti-dlya-25098.html> (03.04.2016).
6. <http://quality.eup.ru/forum/viewtopic.php?f=19&t=13056&view=unread> (03.04.2016).
7. <http://management-study.ru/osnovnye-gruppy-trebovanij-k-sisteme-menedzhmenta-kachestva-part-1.html> (03.04.2016).
8. http://www.ktga.kz/ru/company/risk_management/ (03.04.2016).
9. [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-Business-Pulse-10-risks-and-opportunities-for-growth-RU/\\$FILE/EY-Business-Pulse-10-risks-and-opportunities-for-growth-RU.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-Business-Pulse-10-risks-and-opportunities-for-growth-RU/$FILE/EY-Business-Pulse-10-risks-and-opportunities-for-growth-RU.pdf) (03.04.2016).
10. <http://www.expertnw.ru/news/2016-03-18/piterskiy-biznes-obsudil-riski-i-vozmozhnosti-v-usloviyakh-izmenchivosti-rynka> (03.04.2016).
11. <http://halyk-ipo.kz/home/vozmozhnosti-i-riski> (03.04.2016).
12. **Марцынковский Д.** Обзор основных аспектов риск-менеджмента. – http://www.cfin.ru/finanalysis/risk/main_meths.shtml (03.04.2016).
13. **Аванесов Е.К.** Изменения в новой версии международного стандарта ISO 9001:2015. – test-spb.ru/files/statya__2014.docx (03.04.2016).
14. [http://www.sds-vr.ru/f/files/MVK/4\(42\)/2.pdf](http://www.sds-vr.ru/f/files/MVK/4(42)/2.pdf) (03.04.2016).
15. **Махметова А.Е.** Моделирование риск-менеджмента в системе менеджмента качества. – [http://www.rea.ru/ru/org/managements/izdcentr/PublishingImages/Pages/4\(22\)...pdf](http://www.rea.ru/ru/org/managements/izdcentr/PublishingImages/Pages/4(22)...pdf) (03.04.2016).
16. http://www.rusregister.ru/upload/iblock/0b4/part_1.pdf (03.04.2016).
17. **Горленко О.А., Борбаць Н.М., Можаяева Т.П.** Анализ риска и возможностей в системе менеджмента качества организации. – <http://www.naukaru.ru/app/uploads/docs/2016-03-15/25024303ab69096b2f2b700b492b9432.pdf> (03.04.2016).
18. ISO 9000:2015(E). Quality management systems. Fundamentals and vocabulary.
19. Draft ISO Technical Specification ISO/DTS 9002 «Quality management systems – Guidelines for the application of ISO 9001:2015».
20. ISO 14001:2015(E). Environmental management systems. Requirements with guidance for use.
21. ISO/DIS 45001(E). Occupational health and safety management systems. Requirements with guidance for use.
22. ISO 14004:2016(E). Environmental management systems. General guidelines on implementation.
23. Risk-based thinking in ISO 9001:2015, document ISO/TC 176/SC2/N1284. – www.iso.org/tc176/sc02/public.
24. ISO 9001:2015 Revision. Frequently Asked Questions (FAQs), document ISO/TC 176/SC2/N1288.
25. (Draft) ISO handbook: ISO 9001:2015 for Small Enterprises – What to do? Advice from ISO/TC 176, document ISO/TC 176/SC 2/N 1337.
26. Словарь терминов по риск-менеджменту. – <http://www.perfekt.ru/dict/resc.html> (04.05.2016).
27. **Ожегов С.И., Шведова Н.Ю.** Толковый словарь русского языка. – <http://ozhegov-online.ru/slovar/> (04.05.2016).
28. **Ушаков Д.Н.** Большой толковый словарь современного русского языка. – <http://www.classes.ru/all-russian/russian-dictionary-Ushakov-term-65127.htm> (04.05.2016).
29. **Борисов А.Б.** Большой экономический словарь. – М.: Книжный мир, 2003.
30. Википедия. – <https://ru.wikipedia.org/wiki/> (04.05.2016).
31. Толковый словарь русского языка в 4-х томах. – <http://feb-web.ru/feb/ushakov/ush-abc/03/us134123.htm> (04.05.2016).
32. Викицитатник. – <https://ru.wikiquote.org/wiki/> (04.05.2016).