



Леонид  
Александрович  
Яшин  
ведущий аудитор  
и преподаватель Бюро  
Веритас Сертификейшн  
(Москва)

## О СВИДЕТЕЛЬСТВАХ ДЕЙСТВИЙ В ОТНОШЕНИИ РИСКОВ И ВОЗМОЖНОСТЕЙ В СИСТЕМАХ МЕНЕДЖМЕНТА

### Свидетельство 1

Стандарт ISO на систему менеджмента по любой дисциплине и любой версии устанавливает требования, выполнение которых позволяет предотвращать риски нежелательных эффектов. Это означает, что сама система менеджмента выполняет функцию инструмента предупреждения. На это указывается в стандарте ISO 9001:2015 (Приложение A4), однако там предупреждение связывается с внедрением риск-ориентированного мышления. Вместе с тем, выполняя требования стандарта, организация предупреждает риски в контексте этих требований. Формулировка требований предопределяет сами риски. Темы элементов стандарта выступают в качестве факторов контекста.

### Свидетельство 2

Стандарты ISO на системы менеджмента нового поколения на основе Приложения SL включают требования для организации учитывать риски недостижения намеченных результатов и возможности достижения благоприятных результатов. Можно утверждать, что любая организация выполняет эти риск-ориентированные требования, даже не работая по стандарту, но действуя в его контексте. Действительно, планируемые

и выполняемые организацией решения, действия, мероприятия, цели и коммуникации в большинстве своем предупреждают риски возникновения нежелательных ситуаций или реализуют благоприятные возможности. Осуществляя действия в отношении этих эквивалентных рисков и возможностей, организации, как правило, не связывают их с риск-менеджментом и не проводят формальную идентификацию самих рисков и возможностей и соответствующих факторов контекста.

### Свидетельство 3

Когда организация приступает к выполнению риск-ориентированных требований стандарта ISO 9001:2015, ей прежде всего следует установить, какие риски и возможности она уже учитывает в своей деятельности. Для этого, исходя из информации о конкретных аспектах своих активностей, организация может определить эквивалентные предупреждаемые риски и реализуемые возможности, а затем по ним выявить соответствующие факторы контекста. Тем самым будет реализован обратный порядок шагов по сравнению с последовательностью: «факторы контекста → риски и возможности → действия по ним», установленной в стандарте.

### Свидетельство 4

Чтобы сформировать риск-ориентированное мышление в строгом соответствии со стандартом, организация должна сначала определить факторы контекста. Для этого она может обратиться к имеющейся информации о ключевых показателях системы менеджмента качества за прошлый период. Это позволит собрать факты отклонений от намеченных результатов, касающихся в первую очередь целей в области качества, соответствия продукции, удовлетворенности потребителей, постоянного улучшения, показателей процессов, работы подрядчиков, требований заинтересованных сторон. На основе этих данных, используя, например, диаграмму Исикавы, можно определить соответствующие им факторы контекста, которые ранее повлияли на способность системы достигать намеченного. Отклонения, случившиеся в прошедшем периоде, можно также рассматривать как риски предстоящего периода, причем по ним фактически уже могли быть выполнены корректирующие действия. Организация будет оценивать результативность этих действий, относя их к рискам и возможностям в предстоящем периоде. Корректирующие действия, согласно стандарту, будут также отождествляться с возможностями по улучшению.