

УДК 005.334 + 005.6

ОБ ОСОБЕННОСТЯХ РЕАЛИЗАЦИИ В СМК СОВРЕМЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ ТРЕБОВАНИЙ СТАНДАРТА ГОСТ Р ИСО 9001-2015 В ЧАСТИ ОЦЕНКИ РИСКОВ

В.А. Горшков

В статье рассмотрены вопросы об особенностях реализации в системах менеджмента качества современных предприятий требований стандарта ГОСТ Р ИСО 9001-2015 в части оценки рисков.

Ключевые слова: риск-ориентированное мышление, управление качеством, среда предприятия.

Стандарт ГОСТ Р ИСО 9001-2015 говорит о том, что риск-ориентированное мышление необходимо предприятиям для достижения устойчивого успеха, поскольку направление усилий на риски и возможности создаёт основу для повышения эффективности и результативности их СМК, достижения более высоких результатов и снижения или устранения негативного влияния рисков.

По ГОСТ Р ИСО 9001-2015 понимание заинтересованных сторон в настоящее время выходит за рамки ориентации исключительно на потребителя, в современном мире для предприятия жизненно важно учитывать все соответствующие заинтересованные стороны. Среда организации (внутренняя и внешняя) как раз и содержит в себе все заинтересованные стороны, а не только потребителей. При этом риски, влияющие на способность предприятий достигать намеченных результатов от СМК, могут исходить как от внутренней, так и от внешней среды предприятия.

Руководство предприятий должно понимать, что каждое предприятие по-своему уникально, а поэтому его внутренняя и внешняя среда будут также уникальны, в том числе и по своему влиянию на предприятие.

Для обеспечения лучшего понимания среды, предприятие должно из всего многообразия заинтересованных сторон, идентифицировать свои заинтересованные стороны, т.е. определить те заинтересованные стороны, которые могут реально представлять значительный риск для устойчивости именно вашего предприятия, если их потребности и ожидания не будут выполняться. Предприятие должно предусмотреть, какие действия необходимо ему выполнить, чтобы исключить или снизить риск со стороны соответствующих заинтересованных сторон, исходя из своих возможностей.

Необходимо отметить, что, если на внутреннюю среду руководство предприятия может оказывать влияние, иногда очень значительное (например, руководство и персонал чувствуют себя «одной семьёй», при этом роль главы семьи отводится руководству), то внешняя среда от предприятия – либо зависит незначительно (например, поставщики, потребители,

конкуренты и т.п.), а во многих случаях – вообще не зависит (например, цены на нефть, санкции, принятие новых законов и т.п.).

Кроме того, для крупных машиностроительных предприятий, имеющих сотни поставщиков и потребителей, внешняя среда может приобретать, поистине глобальный характер, т.к. поставщики и потребители могут находиться как в стране, где расположено предприятие, так и во многих зарубежных странах.

При организации работ по оценке рисков со стороны внешней среды предприятия, руководство, используя риск-ориентированное мышление, должно:

– определить и выделить заинтересованные стороны, которые оказывают или могут оказывать негативное влияние на достижение предприятием, запланированных им для СМК результатов, а также на способность предприятия поставлять продукцию и услуги, в соответствии с требованиями и ожиданиями потребителей и применимыми к ним законодательными и нормативными правовыми требованиями;

– провести ранжирование выделенных заинтересованных сторон по степени «С_з» их влияния на предприятие (например, по 5-ти балльной системе: «очень сильное» – 5 баллов, «сильное» – 4 балла, «не очень сильное» – 3 балла, «слабое» – 2 балла, «очень слабое» – 1 балл);

– оценить вероятность «В_з» того, что заинтересованная сторона реально окажет или сможет оказать негативное влияние на предприятие (например, по 5-ти балльной системе: «от 85 до 100 %» – 5 баллов, «от 75 до 85 %» – 4 балла, «от 50 до 75 %» – 3 балла, «от 20 до 50 %» – 2 балла, «от 5 до 20 %» – 1 балл);

– провести ранжирование заинтересованных сторон с учётом степени С_з и вероятности В_з их влияния на предприятие, определив для каждой заинтересованной стороны её ранг «Р_н» по формуле (1), а затем, расположив заинтересованные стороны, например, по убыванию Р_н:

$$P_n = C_z \times B_z; \quad (1)$$

– оценить степень (величину) потерь предприятия П_в от негативного влияния конкретной заинтересованной стороны К_з (например, «не полученная выгода или убыток» в тыс. руб.) по формуле (2). Очевидно, что «не полученная выгода или убыток» у каждого предприятия будет: во-первых – своя (по величине и по влиянию на предприятие, что существенно зависит от объёмов производства предприятия), а во-вторых – будет зависеть от заинтересованной стороны (каждая заинтересованная сторона оказывает влияние на свои аспекты деятельности предприятия, например, поставщик-монополист дефицитного материала, не поставив его вовремя или в требуемом объёме, может полностью остановить работу предприятия):

$$P_v = K_z \times P_n; \quad (2)$$

– оценить возможности предприятия по снижению потерь от негативного влияния конкретных заинтересованных сторон. Возможности предприятия – это те средства, которые оно может реально потратить на проведение предупреждающих действий по снижению потерь, эти средства могут быть собственными или заёмными;

– выбрать заинтересованные стороны, у которых значение Π_b максимальное. Это связано с тем, что возможности предприятия всегда ограничены, поэтому необходимо в первую очередь снизить влияние тех заинтересованных сторон, которые имеют наибольшее значение Π_b и, соответственно, могут оказать максимальное влияние на работу предприятия;

– разработать предупреждающие действия по снижению потерь от негативного влияния заинтересованных сторон, исходя из имеющихся возможностей предприятия;

– выполнить предупреждающие действия по снижению потерь и оценить их результативность.

Руководство должно привлекать, удерживать и сохранять поддержку тех заинтересованных сторон, от которых зависит успех предприятия (например, участвуя в совместных проектах с потребителями или поставщиками по внедрению методик «Бережливого производства»).

Рассмотрим некоторые из заинтересованных сторон с точки зрения риска для устойчивого успеха организации:

– потребители. От них зависит устойчивый успех предприятия, это они являются источником средств для устойчивой работы предприятия. Поэтому руководство должно налаживать с потребителями долгосрочные взаимовыгодные отношения. Руководство должно удерживать потребителей, т.к. поиск и привлечение нового потребителя обходится в 3–5 раз дороже, чем удержать имеющегося;

– поставщики. От поставщиков зависит качество и сроки поставки продукции предприятия потребителям. Особенно значительно влияние поставщиков на успешную работу предприятия, когда работа в ней организована по принципу «точно в срок» или по системе «канбан». Для того, чтобы снизить риски со стороны поставщиков, на предприятии должна быть разработана и выполняться процедура выбора и оценки поставщиков, а также процедура долговременных взаимовыгодных отношений с поставщиками;

– работники предприятия. Работники предприятия создают ценность для потребителя и от них в значительной мере зависит удовлетворённость потребителей и других соответствующих заинтересованных сторон. Руководство предприятия должно понимать, что лозунг советского периода: «Кадры решают всё!», не только не устарел, но давно взят на вооружение нашими западными «учителями», как универсальный и не зависящий от системы хозяйствования. Поэтому руководство должно создать на предприятии такую атмосферу, чтобы работники и руководство были «одной семьёй», чтобы работники доверяли руководству и поддерживали его в трудные времена;

– партнёры. Выбор надёжных партнёров - это забота высшего руководства. От правильного выбора партнёров может зависеть жизнеспособность предприятия;

– владельцы. Владельцев, как и родителей, не выбирают, но от них существенно зависят видение, миссия, политики и цели предприятия. Часто владельцы в погоне за сиюминутной выгодой, «рубят голову курице, несущей золотые яйца». Руководству предприятия (наёмным менеджерам) нужно уметь оперативно оценивать риски от таких решений и убеждать владельцев не принимать скоропалительных решений;

– конкуренты. Руководство предприятия должно постоянно изучать и анализировать продукцию и действия конкурентов и стараться опередить их. Предприятию, чтобы иметь устойчивый успех, необходимо быть «на шаг» впереди конкурентов, а для этого руководство должно поощрять разработку и внедрение в производство «ноу-хау», патентования разработок, внедрение эффективных методов организации производства, таких как «бережливое производство» или система «канбан». Кроме того, на предприятии должна быть налажена работа, направленная на сбор данных о состоянии дел у конкурентов, о том в каком направлении они ведут свои работы по привлечению новых потребителей.

При организации работ по оценке и снижению рисков со стороны внутренней среды предприятия, руководство должно:

– разрабатывать «Планы действий на случай непредвиденных обстоятельств», чтобы выполнять требования потребителей в чрезвычайных случаях, таких, как срывы в работе коммунальных служб, нехватка рабочей силы, отказ основного оборудования и вывод его из эксплуатации. Эти планы должны предусматривать действия руководителей в случаях, например, отключения электроэнергии, возможных аварийных ситуаций на производстве, стихийных бедствий, забастовок и т.п. Эти планы должны быть направлены на снижение риска невыполнения контрактных требований потребителей;

– проводить анализ производственных возможностей предприятия в части выполнения всех требований, установленных потребителями, включая требования, относящиеся к поставке и деятельности после поставки, законодательных и нормативных правовых требований, применимых к продукции и т.п., другими словами, предприятие должно исследовать, подтвердить и задокументировать способность произвести предлагаемую продукцию, с учётом результатов анализа рисков;

– при планировании и проведении работ по проектированию и разработке продукции в обязательном порядке проводить:

– FMEA-анализ («Анализ видов и последствий потенциальных отказов»), с целью уменьшения потенциальных рисков, при этом FMEA-анализу должны подвергаться как конструкция, так и производственные процессы;

– QFD-анализ («Структурирование функции качества»), направленный на перенесение потребностей потребителя на конкретные требования и характеристики разрабатываемой продукции;

– ФСА – функционально-стоимостной анализ, направленный на создание изделий, выполняющих часть основных функций при минимальных затратах и др.;

– в планах качества учитывать выходные данные FMEA-конструкции и FMEA-процесса производства, QFD-анализа, ФСА-анализа и т.п.;

– определить периодичность оценки рисков, например, ежеквартально или один раз в полугодие на Совете по качеству предприятия, организовать разработку документированной информации по оценке рисков и возможностей предприятия по снижению негативного влияния рисков на предприятие (методики, инструкции и т.п.), а также организовать разработку предупреждающих действий по снижению рисков с учётом возможностей предприятия.

Для того, чтобы руководство при создании своей СМК применяло риск-ориентированный подход необходимо, чтобы оно понимало влияние окружающей среды и те условия, в которых предприятие функционирует, и определяло риски и возможности, которые необходимо при этом принимать во внимание.

В случае, если риск для предприятия возникает неожиданно, руководство должно немедленно произвести анализ влияния этого риска и, при необходимости, разработать предупреждающие действия по снижению его негативного влияния на предприятие.

Заключение

1. При внедрении на предприятии стандарта ГОСТ Р ИСО 9001-2015 руководство предприятия должно организовать разработку документированной информации, направленной на оценку рисков со стороны среды предприятия (внутренней и внешней), которые могут негативно повлиять на устойчивый успех предприятия.

2. Разработать и внедрить на предприятии методики: FMEA-анализа, QFD-анализа, ФСА-анализа и др.

3. На Советах по качеству предприятия регулярно проводить оценку рисков со стороны среды предприятия и принимать меры по снижению их негативного влияния на предприятие.

Библиографический список

1. ГОСТ Р ИСО 9001-2015 Системы менеджмента качества. Требования. – М.: Стандартинформ, 2015.

[К содержанию](#)