ЗАКРЫТОЕ АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО
НПО "ТЕЛЕКОМ"

УТВЕРЖДАЮ

Директор ЗАО НПО «Телеком»

_____М.В. Афонин

«27» апреля 2021г.

МЕТОДИКА ОЦЕНКИ РИСКОВ И ВОЗМОЖНОСТЕЙ

Редакция 1

Введена в действие: **27.04.2021**

РАЗРАБОТАЛ
Гл. конструктор

_____Зобнин Р.С.

«27» апреля 2021г.

Содержание

1. Назначение и область применения 3

2. Нормативные ссылки 3

3. Определения, сокращения и обозначения 3

4. Общие положения 4

5. Процесс оценки риска по процессам СМК 4

6. Ответственность 11

Приложение А. Пример построения матрицы рисков 12

Приложение Б. Форма паспорта рисков/возможностей процесса 14

Приложение В. Форма Плана мероприятий по управлению рисками 15

Приложение Г. Форма Плана мероприятий по улучшению процесса 16

Приложение Д. Форма программы оценки рисков 17

Приложение Е. Форма отчета 18

7. Лист регистрации изменений 19

1. Назначение и область применения

1.1 Настоящая документированная процедура разработана с учетом новых требований ГОСТ Р ИСО 9001-2015 и СТО Газпром 9001-2018 и устанавливает порядок оценки и анализа рисков в ЗАО НПО «Телеком» (далее - Общество).

1.2 Действие настоящей документированной процедуры распространяется на высшее руководство и все подразделения и должностных лиц Общества.

2. Нормативные ссылки

ГОСТ ISO 9000-2015 Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь

ГОСТ ISO 9001-2015 Системы менеджмента качества. Требования

СТО Газпром 9001-2018 Системы менеджмента качества. Требования

СТП 7.5-2021 – Управление документированной информацией

СТП 10.2-2021 – Управление несоответствиями и корректирующими действиями

3. Определения, сокращения и обозначения

Анализ риска – систематическое использование информации для определения источников и количественной оценки риска.

Возможность - направление развития при удачном стечении обстоятельств, благоприятном исходе рисковой ситуации.

Идентификация риска – процесс нахождения, составления перечня и описания элементов риска.

Критерий риска – совокупность факторов, по сопоставлению с которыми оценивают значимость риска.

Менеджмент риска – скоординированная деятельность по руководству и управлению организацией в области риска.

Оценивание риска – процесс сравнения количественно оцененного риска с данными критериями риска для определения значимости риска.

Риск – вероятность возникновения опасной ситуации, являющейся причиной ущерба, и размер данного ущерба.

Угроза – нежелательная ситуация (или обстоятельство), характеризующиеся вероятностью возникновения и потенциально негативными последствиями, обусловленная(ое) внешними факторами, возникающими вне зависимости от основной деятельности Компании. Управлять этими факторами Компания не может, но может прогнозировать их и планировать предупреждающие действия.

Управление рисками – процесс принятия и выполнения управленческих решений, направленных на снижение вероятности возникновения неблагоприятного результата и минимизацию возможных потерь, вызванных его реализацией.

Экспертная оценка – задание показателей, необходимых для оценки рисков (угроз) группой специалистов компании (экспертов), обладающих необходимой компетенцией.

4. Общие положения

4.1 Настоящая документированная процедура разработана с целью реализации новых требований СТО Газпром 9001-2018. Основной целью оценки риска является представление на основе объективных свидетельств информации, необходимой для принятия обоснованного решения относительно способов обработки риска.

Риск может быть оценен для всего Общества, ее подразделений, отдельных процессов, деятельности или конкретного опасного события.

4.2 Оценка риска обеспечивает:

- понимание потенциальных опасностей и воздействия их последствий на достижение установленных целей Общества;
- получение информации, необходимой для принятия решений;
- понимание опасности и ее источников;
- идентификацию ключевых факторов, формирующих риск, уязвимых мест Общества и ее систем;
- возможность сравнения риска с риском альтернативных организаций, технологий, методов и процессов;
- обмен информацией о риске и неопределенностях;
- выбор способов обработки риска;
- получение информации, необходимой для обоснованного решения о принятии риска в соответствии с установленными критериями;
- оценку риска на всех стадиях жизненного цикла продукции.

4.3 Ответственные за оценку риска должны знать:

- область деятельности и цели Общества;
- уровень приемлемого риска и способы обработки неприемлемого риска;
- методы оценки риска и способы их применения в процессе менеджмента риска;
- систему подотчетности, распределения ответственности и полномочий в области оценки риска;
- требуемые и доступные ресурсы для выполнения оценки риска;
- способы регистрации и анализа оценки риска.

5. Процесс оценки риска по процессам СМК

5.1 Система управления рисками представляет собой совокупность основных процессов, в каждом из которых определяются, оцениваются и управляются риски. В настоящей документированной процедуре представлены основные процессы СМК для оценки рисков:

- Процесс проектирование и разработка;
- Процесс заключение договоров;
- Процесс закупки;
- Процесс производство;
- Процесс мониторинг, измерение, анализ и улучшение;
- Процесс управления рисками и возможностями;
- Процесс управления несоответствующими процессами;
- Процесс обеспечение компетентным персоналом;
- Процесс обеспечение инфраструктурой;
- Процесс обеспечения средствами для мониторинга и измерений.

По данным процессам определены риски и возможности в картах процесса (Приложение Г) РК СМК 01-2021.

«Управление рисками» включает следующие виды деятельности:

- идентификация рисков и возможностей;
- анализ рисков и возможностей;
- оценивание рисков и возможностей;
- обработка рисков и возможностей;
- мониторинг и пересмотр.

Объектами при управлении рисками являются:
- Политика, цели ЗАО НПО «Телеком»;
- Процессы СМК;
- Документация СМК.

Для осуществления менеджмента рисков необходимы следующие ресурсы:
- персонал, навыки, опыт и компетенция;
- процессы, методы и инструменты, которые будут использоваться для осуществления менеджмента рисков;
- документированные процессы и процедуры.

5.2 Целью идентификации является составление полного перечня рисков и возможностей, которые могут оказать влияние на достижение целей ЗАО НПО «Телеком»

Ответственность за идентификацию рисков и возможностей несут владельцы соответствующих процессов.

Данный этап включает идентификацию источника риска, области воздействия, события, его причин и потенциальных последствий (если возможно, идентификация риска может также рассмотреть возможность управления риском). При этом необходимо получить ответы на вопросы: что может случиться, когда, где, как и почему? Необходимо выявить исчерпывающий список источников рисков и возможностей, событий, которые могут иметь воздействие на достижение целей процесса.

На этапе идентификации рисков и возможностей осуществляются следующие действия:
- формирование экспертной группы по оценке рисков/возможностей;
- составление перечня рисков/возможностей процесса.

С целью проведения комплексного, всестороннего экспертного анализа рисков и возможностей, связанных с функционированием СМК, при формировании состава экспертной группы в отношении каждого эксперта необходимо учитывать: профессиональный уровень; наличие необходимых знаний в области функционирования процесса; доступ к информации о функционировании СМК.

При работе экспертной группы могут быть использованы разные методы. Рекомендуемым является один из следующих методов: опрос экспертов, мозговой штурм.

Цель опроса экспертов – идентификация и оценка рисков путем интервью подходящих квалифицированных специалистов, которые высказывают свое мнение о рисках и дают им оценку, исходя из своих знаний, опыта и имеющейся информации. Данный метод помогает избежать повторения одной и той же ошибки.

Целью идентификации является составление полного перечня рисков и возможностей, которые могут оказать влияние на достижение целей ЗАО НПО «Телеком».

5.3 Функции и цели каждого процесса представлены в таблице 1.

Таблица 1. Функции и цели процессов управления рисками

Название процесса	Функция процесса	Цель процесса
Проектирование и разработка;	Осуществление деятельности по проектированию и разработке программируемых контроллеров, программно-технических комплексов и конструирование шкафов комплектной автоматики	Реализация технической политики Компании, разработка новых программно-технических средств автоматизации в соответствии с подготовленными обоснованиями проектов. Поддержка и сопровождение выпуска ранее разработанных программно-технических средств автоматизации. Конструкторская, технологическая и рабочая документация, документы внешнего происхождения, технические требования заказчика
Заключение договоров	Анализ требований потребителей, анализ и оптимизация рисков договора, утверждение договора	Обеспечение заказами

Название процесса	Функция процесса	Цель процесса
Процесс закупки	Поставка ресурсов (закупка комплектующих для обеспечения бесперебойного снабжения производства, оценка и выбор поставщиков)	Снабжение процесса ресурсами для обеспечения гарантии (приемлемого риска) выполнения: - плановых показателей (карта заказа); - требований контрактов (договоров); - закупка комплектующих; - оценка и выбор поставщиков
Производство	Обеспечение бесперебойного выпуска качественной продукции	Производство работ (услуг) для обеспечения гарантии (приемлемого риска) выполнения: - плановых показателей (план производства продукции); - применение современных технологий; - повышение эффективности производства и производительности труда
Мониторинг, измерение, анализ и улучшение	Требования к операциям контроля и измерений, необходимым для подтверждения соответствия продукции установленным требованиям	Метрологическое обеспечение средств измерений и мониторинга
Управление рисками и возможностями	Идентификация рисков, анализ и оценка рисков, методы управления рисками, разработка и реализация выработанных мероприятий, мониторинг наступления рисков	Снижение рисков по процессам, использование возможностей
Управление несоответствующими процессами	Планирование показателей, сравнение показателей плановых и фактических, выработка мероприятий, реализация мероприятий, оценка результатов	Постоянное планирование мероприятий по улучшению
Обеспечение компетентным персоналом	Поиск персонала, обладающего необходимым образованием и опытом работы. Определение уровня компетентности персонала	Организация работы по подбору, отбору кадров требуемых профессий, специалистов и квалификации в соответствии с профилем Компании на основе оценки их квалификации, личных и деловых качеств
Обеспечение инфраструктурой	Обеспечение жизненного цикла инфраструктуры на всех стадиях (от заказа до утилизации)	Обеспечение работоспособной инфраструктуры
Обеспечение средствами мониторинга и измерений	Обеспечение оборудованием и его техническое обслуживание, приобретение СИ, ИО, КО; поверка КО, поверка СИ, аттестация ИО; ремонт КО, СИ, ИО	Наличие необходимых СИ, ИО, КО согласно ТД. Исправные и своевременно поверенные СИ, проверенные КО, аттестованные ИО

5.4 Для каждого из указанного процесса назначается лицо, ответственное за определение рисков и их управление. Ответственный должен определить возможные риски, составить их перечень, определить их величину, категории вероятности и уровень частоты их возникновения, категории ущерба, характеристики категорий, уровни риска, а также провести ранжирование рисков.

При определении риска по каждому конкретному процессу, необходимо пройти вдоль всей цепочки процесса с выделением на каждом этапе всех возможных рисков.

5.5 Риски должны рассматриваться в комплексе, с учетом их взаимного влияния.

Пример определения категорий вероятности возникновения рисков и характеристик категорий приведен в таблице А.1 приложения А.

Пример определения категорий ущерба и характеристик категорий приведен в таблице А2 приложения А.

Величину риска относят к одному из заданных уровней риска, для которых должны быть определены характеристики (например, интервалы значений для величины риска):

- недопустимый;
- нежелательный;
- допустимый;
- не принимаемый в расчет.

Пример для определения интервалов значений для величины риска приведен в таблице 2.

Таблица 2 – Пример для определения интервалов значений для величины риска

Вероятность рисков	Уровни риска			
	Допустимый	Нежелательный	Недопустимый	Не принимаемый в расчет
Вероятный	Форс-мажорные обстоятельства без ущерба для заказчика	Перенос сроков выполнения работ	Закупка несоответствующей продукции (брак)	Несогласование действий разных исполнителей
Возможный	Форс-мажорные обстоятельства	Невыполнение сроков этапов работ по согласованию сторон	Несвоевременная закупка сырья (материалов)	Отсутствие специалиста на рабочем месте (больничный, отпуск)
Маловероятный	Форс-мажорные обстоятельства с ущербом для заказчика	Невыполнение всех этапов работ	Невыполнение требований контракта (договора)	-

5.6 Идентификация риска – это процесс определения элементов риска, составления их перечня и описания каждого из элементов риска.

Целью идентификации риска является составление перечня источников риска и событий, которые могут повлиять на достижение каждой из установленных целей Общества или сделать выполнение этих целей невозможным.

Процесс идентификации риска включает в себя идентификацию причин и источников опасных событий, ситуаций, обстоятельств, которые могут оказать существенное воздействие на достижение целей Общества и характер их воздействий.

Методы, применяемые для идентификации источников рисков, событий, их причин и потенциальных последствий, включают:

- документальное свидетельство, примерами, которых являются анализ контрольных листов, анализ экспериментальных данных, а также данных событий, произошедших в прошлом;
- использование контрольных перечней, выводов, основанных на опыте и ведущихся записях, карты технологических процессов, мозговую атаку, анализ систем, анализ предложенного плана действия и системные инженерные методы, также применяется многоуровневая идентификация рисков.

На первом или предварительном этапе, при определении области деятельности, риски можно идентифицировать на высоком уровне, первоначально распределив приоритеты по подробной идентификации уровней и применив данные анализа к группе самых приоритетных областей.

5.7 Обработка рисков предусматривает выбор и выполнение мероприятий (при необходимости) для изменения риска.

Обработка риска включает:

- выбор одного или нескольких вариантов мероприятий по обработке риска;
- планирование проведения мероприятий по обработке риска;
- проведение мероприятий по обработке риска.

Примечание – Обработка риска может повлечь за собой новые риски или привести к изменению уже существующих рисков.

Мероприятия по обработке риска могут быть направлены на:

- полное исключение риска;
- уменьшение частоты (вероятности) появления опасного события;
- уменьшение последствий опасного события;
- передачу или распределение риска;
- сохранение риска и разработку планов устранения последствий.

Мероприятия по обработке риска выбирают на основе анализа затрат на проведение этих мероприятий и потенциальных выгод от результатов их выполнения.

Примечание – В некоторых случаях затраты на проведение мероприятий по обработке риска могут быть непропорциональны эффекту снижения риска, но проведение этих мероприятий будет необходимым для достижения допустимого уровня риска.

Обработка риска требуется, если уровень риска является «нежелательным» или «недопустимым».

В случае попадания в зону риска «нежелательный» могут быть запланированы следующие мероприятия:

- внеочередной инструктаж персонала;
- внеочередное обучение персонала;
- проведение внепланового технического обслуживания и др.

В случае попадания в зону риска «недопустимый» могут быть запланированы следующие мероприятия:

- модернизация или внедрение новых технических средств;
- изменение технологического процесса и др.

При проведении мероприятий по обработке риска необходимо назначить ответственное лицо, которым может быть работник:

- ответственный за действия, от которых зависит возникновение риска;
- от действий которого зависит вероятность появления опасного события;
- наиболее подходящий для реагирования на появление опасного события и уменьшения его последствий.

После проведения обработки риска повторно проводится процесс остаточного риска и определение его допустимости в соответствии и предварительно установленными критериями с целью решения вопроса о необходимости дальнейшей обработки риска или перехода к мониторингу и пересмотру риска.

5.8 Оценивание рисков и возможностей

Целью оценивания рисков и возможностей является содействие принятию решений, основанных на выходных данных анализа рисков и возможностей, относительно необходимости их обработки и установления приоритета для обработки.

Оценивание риска может быть осуществлено с помощью матрицы рисков, которая представляет собой таблицу с сочетанием частоты возникновения события и тяжести последствий этого события и позволяет в наглядной форме проинформировать лица, принимающие решения, об уровнях рисков для рассматриваемого события.

Форма матрицы зависит от контекста ее применения.

Построение матрицы включает:

- отсчет по вертикальной оси вероятности (частоты) возникновения события, представленной в виде шкалы в соответствии с принятыми уровнями частот (см. таблицу А.4, Приложение А);
- отсчет последствий возникновения события по горизонтальной оси, представленных в виде шкалы в соответствии с принятыми уровнями тяжести последствий (см. таблицу А.4, Приложение А);
- нахождение уровня риска для каждой ячейки матрицы рисков.

Примечание – Уровень риска, установленный для ячеек матрицы рисков, зависит от шкал частот и тяжести последствий. При этом может предусматриваться, что дополнительный вес придается последствиям или частоте, либо шкалы будут равнозначными. Уровень риска может быть связан с правилами принятия решения, в частности, со степенью внимания, уделяемой проблеме руководством Общества или с приоритетами обработки риска.

Пример построения матрицы рисков приведен в приложении А.

По результатам оценивания риска для каждого уровня риска принимается решение. Рекомендуемые результаты принимаемых решений приведены в таблице 3.

Таблица 3 – Рекомендуемые результаты принимаемых решений

Уровень риска	**Решения**
Недопустимый	Риск должен исключаться. Обработка риска необходима
Нежелательный	Риск должен быть снижен. Обработка риска необходима
	Риск может быть принят при согласии руководства Компании, в случае, когда снижение риска невыполнимо или нецелесообразно. Обработка риска сводится к устранению последствий
Допустимый	Риск принимается при соответствующем мониторинге и контроле и при согласии руководства Компании. Обработка риска не требуется или сводится к устранению последствий

Не принимаемый в расчет	Риск принимается без согласия руководства Компании. Обработка риска не требуется

В соответствии с таблицей 3 обработка риска требуется, если уровень риска является «нежелательным» или «недопустимым».

5.9 Обработка рисков и возможностей.

Обработка предусматривает выбор одного или нескольких вариантов изменения рисков и возможностей и внедрение этих вариантов.

После внедрения вариантов изменения рисков и возможностей обработка обеспечивает или модифицирует средства управления.

Обработка предусматривает процесс, состоящий из:

– проведения оценки обработки;
– принятие решения о том, являются ли остаточные уровни допустимыми;
– инициализация новой обработки, если остаточные уровни недопустимы;
– проведение оценки результативности обработки.

На этапе обработки рисков и возможностей осуществляются следующие действия:

– постановка целей в области качества;
– разработка планов мероприятий по управления рисками;
– разработка планов мероприятий по улучшению.

Мероприятия по управлению рисками разрабатываются с целью снижения степени воздействия риска либо снижения его вероятности.

Мероприятия по управлению рисками могут быть направлены:

– на устранение источников риска;
– на ослабление влияния источников риска;
– минимизацию (изменение) последствий риска;
– локализацию (ограничение) последствий риска;
– комбинацию вышеизложенного.

5.10 Мероприятия по управлению рисками разрабатываются для процессов СМК.

В графе «Наименование мероприятия по управлению риском» формулировка мероприятия должна четко и ясно отражать способ воздействия на риск. Не допускается общих формулировок, нечетко отражающих суть действий по управлению риском. Мероприятие может носить как регулярный, так и разовый характер. В графе «Ответственный исполнитель» указывается лицо и структурное подразделение, ответственное за выполнение мероприятия.

Срок исполнения мероприятия устанавливается исходя из возможностей и загруженности участвующих структурных подразделений, а также степени срочности решаемого вопроса.

Ответственность за разработку и выполнение мероприятий по управлению рисками и дальнейший их мониторинг несут владельцы соответствующих процессов.

Для каждого риска необходимо выбрать стратегию или комбинацию из различных стратегий, представляющуюся наиболее эффективной для работы с ним.

5.11 Существуют три типичных стратегии реагирования на появление угроз, способных оказать негативное влияние на достижение целей СМК:

– уклонение;
– передача;
– снижение.

Уклонение от риска предполагает изменение плана деятельности таким образом, чтобы исключить угрозу, вызванную негативным риском, оградить цели СМК от последствий риска или ослабить цели, находящиеся под угрозой.

Передача риска подразумевает переложение негативных последствий угрозы с ответственностью за реагирование на риск на третью сторону. Передача риска просто переносит ответственность за его управление другой стороне, риск при этом не устраняется. Передача ответственности за риск является наиболее эффективной в отношении финансовых рисков.

Снижение рисков предполагает понижение вероятности и/или последствий негативного рискованного события до приемлемых пределов.

5.12 В отношении позитивных рисков разрабатываются план мероприятий по улучшению процесса

СМК.

Для каждого позитивного риска необходимо выбрать стратегию или комбинацию из различных стратегий, представляющуюся наиболее эффективной для работы с ним. Существуют три типичных стратегии реагирования на позитивные риски:

– использование;
– совместное использование;
– усиление.

Стратегия использования может быть выбрана для реагирования на риски с позитивным воздействием, если необходимо, чтобы данная благоприятная возможность гарантированно была бы реализована. Данная стратегия предназначена для устранения всех неопределенностей, связанных с риском при помощи мер, обеспечивающих появление данной благоприятной возможности в различных формах.

Совместное использование позитивных рисков предусматривает передачу ответственности третьей стороне, способной наилучшим образом воспользоваться представившейся благоприятной возможностью, а также организация совместной деятельности с третьей стороной.

При применении стратегии усиления изменяется уровень благоприятной возможности путем повышения вероятности возникновения и/или положительного воздействия, а также путем выявления и максимизации основных источников этих позитивных рисков. Для повышения этой вероятности можно попытаться облегчить или укрепить причину, вызывающую благоприятную возможность, и целенаправленно усилить условия ее появления. Можно также повлиять на источники воздействия, стараясь повысить чувствительность к этой благоприятной возможности.

5.13 После утверждения мероприятий по управлению рисками и планов улучшений владельцы процессов осуществляют контроль за исполнением мероприятий в соответствии со сроками исполнения каждого мероприятия.

В графе «Отметка об исполнении, подтверждающие документы» планов мероприятий указывается дата, когда мероприятие было выполнено фактически. В комментариях приводится ссылка на документы, подтверждающие факт выполнения мероприятий, раскрытие причин, по которым мероприятие не выполняется, выполняется не полностью либо сроки выполнения мероприятия перенесены. В качестве документов могут быть указаны акты о выполненных работах и сдачи в эксплуатацию, положения, должностные инструкции и другие внутренние нормативные документы.

5.14 Мониторинг рисков/возможностей осуществляется:

– в ходе операционной деятельности структурных подразделений отражается в протоколах совещаний;
– при проведении внутренних аудитов (отражается в планах и отчетах по внутренним аудитам);
– при проведении анализа функционирования процессов СМК;
– при проведении анализа СМК со стороны руководства.

Мониторинг и пересмотр риска должны быть запланированы в качестве одного из элементов процесса управления рисками, который включает в себя проведение регулярного отслеживания, выполнения этапов работ. Контроль за пересмотром риска несет ответственный за процесс. В соответствии с этим составляется программа оценки рисков по процессам СМК на предыдущий период (на год), в которой указывается, возможность изменения критерия риска процесса. Программу оценки рисков по процессам СМК составляет ПРК один раз в год не позднее 10 числа, следующего за отчетным периодом, и передает Директору на согласование. Форма программы оценки рисков по процессам СМК приведена в приложение Д.

5.15 На основе полученных результатов оценки рисков по процессам СМК ПРК проводит их анализ и оформляет отчёт, один раз в год не позднее 10 числа, следующего за отчётным периодом. Пример отчёта оценки рисков по процессам СМК приведен в приложении В. В случае необходимости используются статистические методы для анализа и устранения определенного риска, в соответствии с СТП 9.1.3(а)-2021 «Статистические методы анализа данных».

6. Ответственность

6.1 Каждый ответственный за процесс должен постоянно принимать меры, направленные на достижение максимальной цели своего процесса и постоянно улучшать деятельность работы по процессу.

6.2 Ответственность за проведение оценки рисков возложена на владельцев соответствующих процессов.

7. Приложение А. Пример построения матрицы рисков

А.1 Методика оценки рисков по процессам СМК

Риск = Ущерб * Вероятность

А.1.1 Целью оценки риска являются получение достоверной информации и проведение необходимого анализа для принятия обоснованных решений при оценивании риска и дальнейшем выборе оптимальных способов обработки риска.

А.1.2 Необходимо определить категории вероятности возникновения рисков, характеристики категории и оценить в баллах.

Таблица А.1 – Категории вероятности возникновения рисков и характеристики категорий

Категория вероятности возникновения рисков	Характеристика категории	Балл
Вероятно	вероятность от 0,6 до 1	3
Возможно	вероятность от 0,3 до 0,6	2
Маловероятно	вероятность менее 0,3	1

А.1.3 Необходимо оценить категорию ущерба и описать характеристики категории

Таблица А.2 – Категории ущерба и характеристики категорий

Категории ущерба	Характеристика категории	Балл
Критический	1 Риск не разработки полного комплекта документации на КД, ПО 2 Потеря всей суммы платежа по договору 3 Закупка несоответствующей продукции (брак) 4 Неудовлетворительные результаты испытаний опытного образца 5 Риск остановки производства и неритмичность работы цехов	4
Значительный	1 Несвоевременная закупка сырья (материалов) 2 Риск возникновения дефектов (брак) в процессе производства 3 Изменение конструкции комплектующих 4 Невыполнение требований пункта договора одной из сторон	3
Средний	1 Ошибки в оформлении документации 2 Отсутствие у исполнителя необходимого времени для выполнения работы 3 Форс-мажорные обстоятельства	2
Незначительный	1 Перенос срока пункта договора по согласованию сторон 2 Минимальные потери	1

А.1.4 Построение матрицы включает:

- отсчет по вертикальной оси вероятности (частоты) возникновения события, представленной в виде шкалы в соответствии с принятыми уровнями частот (см. таблицу А.1);
- отсчет последствий возникновения события по горизонтальной оси, представленной в виде шкалы в соответствии с принятыми уровнями тяжести последствий (см. таблицу А.2).

А.1.5 Форма матрицы рисков представлена в таблице А.3.

Таблица А.3 – Матрица рисков

Вероятность риска	Потенциальный ущерб			
	1 (незначительный)	*2 (средний)*	*3 (значительный)*	*4 (критический)*
3 (Вероятно)	Желтый 3	Желтый 6	Красный 9	Красный 12
2 (Возможно)	Зеленый 2	Желтый 4	Желтый 6	Красный 8
1 (Маловероятно)	Зеленый 1	Зеленый 2	Желтый 3	Желтый 4

Сопоставляя результаты вероятности возникновения рисков и анализа последствий ответственный за процесс определяет уровень риска, в зависимости от попадания в ячейку матрицы рисков.

Как видно из таблицы, что возможен уровень риска при испытании и приемке изделия, и он является значительным.

Уровни риска по критическим категориям являются маловероятным.

Таблица А.4 – Оценка степени риска

Частота возникновение опасного события	Оценка степени риска			
Частое	Нежелательный	Недопустимый	Недопустимый	***Недопустимый***
Вероятное	Допустимый	Нежелательный	Недопустимый	Недопустимый
Случайное	Допустимый	Нежелательный	Нежелательный	Недопустимый
Редкое	Не принимаемый в расчет	Допустимый	Нежелательный	Нежелательный
Невероятное	Не принимаемый в расчет	Не принимаемый в расчет	Допустимый	Допустимый
Неправдоподобное	Не принимаемый в расчет	Не принимаемый в расчет	Не принимаемый в расчет	Не принимаемый в расчет
	Незначительный	Средний	Значительный	Критический
	Уровни тяжести последствия опасного события			

Пример построения матрицы рисков процесса ПУ1 Управления СМК

Критерии рисков	Категория вероятности возникновения рисков	Категории ущерба возникновения рисков	Уровни риска
1. Чрезмерная загрузка исполнителей процесса	3	2	6 (Допустимый)
2. Незапланированные расходы разных видов ресурсов, связанных с функционированием процессов СМК	1	2	2 (Не принимаемый в расчет)
3. Несвоевременное оформление отчетности по процессам СМК	1	3	3 (Нежелательный)

Вывод:

В результате представленной информации по оценке рисков по процессу ПУ1 Управление СМК, из матрицы рисков видно, что по критерию 3 требуется дальнейшая доработка.

Нежелательный риск - может быть принят при согласии руководства Компании, в случае, когда снижение риска невыполнимо или нецелесообразно. Обработка риска сводится к устранению последствий.

Предложения по улучшению: У ответственного за сбор информации провести предварительную проверку документации и проконтролировать составление отчетности в указанный срок.

Оценку рисков произвел ответственный за процесс:

ПРК Ф.И.О.

8. Приложение Б. Форма паспорта рисков/возможностей процесса

ПАСПОРТ РИСКОВ / ВОЗМОЖНОСТЕЙ

_____

наименование процесса

№ п/п	Описание риска/возможности	Оценка (уровень)	Причины	Последствия
Риски процесса				
1				
2				
3				
…				
Возможности процесса				
1				
2				
…				

Разработчик:

Владелец процесса _____ _____ _____

должность *ФИО* *подпись, дата*

Согласовано

Ответственный представитель

руководства по качеству _____ _____

ФИО *подпись, дата*

9. Приложение В. Форма Плана мероприятий по управлению рисками

ПЛАН МЕРОПРИЯТИЙ ПО УПРАВЛЕНИЮ РИСКАМИ

_____

наименование процесса

№ п/п	Описание риска	Наименование мероприятия по управлению риском	Срок исполнения	Ответственный исполнитель	Отметка о выполнении (подтверждающие документы)
1					
2					
3					
…					

Владелец процесса _____ _____ _____

должность *ФИО* *подпись, дата*

Ответственный представитель

руководства по качеству _____ _____

ФИО *подпись, дата*

10. Приложение Г. Форма Плана мероприятий по улучшению процесса

ПЛАН МЕРОПРИЯТИЙ ПО УЛУЧШЕНИЮ ПРОЦЕССА

_____

наименование процесса

№ п/п	Описание возможности	Наименование мероприятия по реализации возможности	Срок исполнения	Ответственный исполнитель	Отметка о выполнении (подтверждающие документы)
1					
2					
3					
…					

Владелец процесса _____ _____ _____

должность *ФИО* *подпись, дата*

Ответственный представитель

руководства по качеству _____ _____

ФИО *подпись, дата*

11. Приложение Д. Форма программы оценки рисков

Программа оценки рисков по процессам СМК ЗАО НПО «Телеком»
на 20___г.

Область применения программы: _____
_____

Цели в области оценки рисков: _____
_____

Наименование процесса	Количество рассматриваемых рисков	Ответственный за процесс	Дата выполнения оценки риска
ПУ1 Мониторинг, измерение, анализ и улучшение			
ПУ2 Управление рисками и возможностями			
ПУ3 Управление несоответ-ствующими процессами			
ПЖЦП1 Проектирование и разработка			
ПЖЦП2 Заключение догово-ров			
ПЖЦП3 Закупки			
ПЖЦП4 Производство			
ПО1 Компетентный персонал			
ПО2 Инфраструктура			
ПО3 средства мониторинга и измерения			

РАЗРАБОТАЛ:

ПРК _____ _____
подпись инициалы, фамилия

12. Приложение Е. Форма отчета

Общая оценка рисков по процессам СМК ЗАО НПО «Телеком» за 20___г.

Наименование процесса	Ответственный за процесс	Уровни риска (критерий требующий улучшения)	Мониторинг/ Срок выполнения	Примечание (выполнено/ не выполнено)
ПУ1 Мониторинг, измерение, анализ и улучшение				
ПУ2 Управление рисками и возможностями				
ПУ3 Управление несоответ-ствующими процессами				
ПЖЦП1 Проектирование и разработка				
ПЖЦП2 Заключение договоров				
ПЖЦП3 Закупки				
ПЖЦП4 Производство				
ПО1 Компетентный персонал				
ПО2 Инфраструктура				
ПО3 средства мониторинга и измерения				

Основные выводы:

Улучшения:

РАЗРАБОТАЛ:

ПРК _____ _____

подпись инициалы, фамилия

13. Лист регистрации изменений

Номер редакции	Сущность изменений	№ и дата приказа
Редакция 1	Документ введен впервые	№407-1/ВН от 27.04.2021