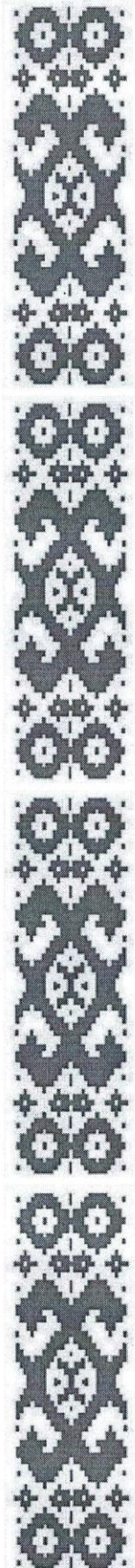




Министерство образования Республики Беларусь

Учреждение образования

«Белорусский государственный технологический университет»



УТВЕРЖДАЮ
Ректор

И.В. Войтов

16.08.2021

СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА

Документированная процедура

УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ

ДП 1.3-2021

СОГЛАСОВАНО

Проректор по учебной работе

 А.А. Сакович

16.08.2021



Минск

БГТУ	Документированная процедура УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ	ДП 1.3-2021
-------------	----------------------------------------------------------	--------------------

Предисловие

1 РАЗРАБОТАНА Учреждением образования «Белорусский государственный технологический университет»

ИСПОЛНИТЕЛИ:

Литвишко О.В., начальник отдела лицензирования, аккредитации, сертификации и мониторинга качества образования

ВНЕСЕНА Отделом лицензирования, аккредитации, сертификации и мониторинга качества образования

2 УТВЕРЖДЕНА приказом ректора Учреждения образования «Белорусский государственный технологический университет» от 16 августа 2021 г. № 324 и ВВЕДЕНА В ДЕЙСТВИЕ 1 сентября 2021 г.

3 ВЗАМЕН ДП 1.3-2019

© **Белорусский государственный технологический университет**

Настоящая документированная процедура не может быть тиражирована и распространена без разрешения Учреждения образования «Белорусский государственный технологический университет»

Издана на русском языке

БГТУ	Документированная процедура УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ	ДП 1.3-2021
-------------	----------------------------------------------------------	--------------------

Содержание

1 Назначение и область применения.....	4
2 Нормативные ссылки	4
3 Термины и определения, обозначения и сокращения	5
4 Общие положения.....	6
5 Описание процедуры.....	7
5.1 Описание процедуры.....	7
5.1.1 Установление контекста.....	7
5.1.2 Идентификация рисков и возможностей.....	9
5.1.3 Анализ рисков и возможностей	10
5.1.4 Оценивание рисков и возможностей.....	12
5.1.5 Обработка рисков и возможностей	14
5.1.6 Мониторинг и анализ.....	16
5.2 Схема последовательности выполнения работ.....	18
5.3 Полномочия и ответственность	19
6 ЗАПИСИ	19
Приложения А Паспорт рисков структурного подразделения (обособленного структурного подразделения)	21
Приложения Б Паспорт рисков процесса.....	22
Приложения В Паспорт рисков СМК.....	23
Приложения Г Цели в области качества структурного подразделения (обособленного структурного подразделения)	24
Приложения Д Цели в области качества процесса.....	25
Приложение Е Цели в области качества учреждения образования.....	26
Приложения Ж План мероприятий по управлению рисками структурного подразделения (обособленного структурного подразделения)	27
Приложения И План мероприятий по управлению рисками процесса	28
Приложения К План мероприятий по управлению рисками СМК.....	29
Приложения Л План мероприятий по улучшению структурного подразделения (обособленного структурного подразделения).	30
Приложения М План мероприятий по улучшению процесса.....	31
Приложения Н План мероприятий по улучшению СМК.....	32
Приложение П Отчет о выполнении целей в области качества структурного подразделения (обособленного структурного подразделения)	33
Приложение Р Знания.....	35
Лист регистрации изменений	36

БГТУ	Документированная процедура УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ	ДП 1.3-2021
-------------	----------------------------------------------------------	--------------------

1 НАЗНАЧЕНИЕ И ОБЛАСТЬ ПРИМЕНЕНИЯ

1.1 Настоящая документированная процедура разработана с целью реализации концепции мышления на основе рисков, обеспечения планирования и выполнения действий по рассмотрению рисков и возможностей, создания основы для повышения результативности системы менеджмента качества, достижения более высоких результатов и предупреждения негативных последствий.

1.2 Настоящая документированная процедура определяет ответственность руководителей процессов, руководителей структурных подразделений, идентификацию, анализ, оценивание, обработку рисков и возможностей в учреждении образования «Белорусский государственный технологический университет».

1.3 Требования настоящей документированной процедуры распространяется на все структурные подразделения, в том числе обособленные структурные подразделения, и сотрудников учреждения образования «Белорусский государственный технологический университет».

1.4 Настоящая документированная процедура является внутренним нормативным документом учреждения образования «Белорусский государственный технологический университет» и не подлежит представлению другим сторонам, кроме аудиторов сертификационных органов при проведении проверок систем менеджмента, а также потребителей и партнеров (по их требованию) с разрешения ректора учреждения образования «Белорусский государственный технологический университет».

1.5 Настоящая документированная процедура разработана в соответствии с требованиями стандарта СТБ ISO 9001-2015 Системы менеджмента качества. Требования.

2 НОРМАТИВНЫЕ ССЫЛКИ

В настоящей документированной процедуре использованы ссылки на следующие нормативные документы:

1. СТБ ISO 9000-2015 Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь.
2. СТБ ISO 9001-2015 Системы менеджмента качества. Требования.
3. ДП 4.3-2019 Мониторинг, измерения, анализ и оценивание.
4. ДП 1.4-2019 Анализ со стороны руководства и улучшение.
5. ДП 3.11-2019 Управление документированной информацией.

БГТУ	Документированная процедура УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ	ДП 1.3-2021
------	---------------------------------------------------	-------------

3 ТЕРМИНЫ И ОПРЕДЕЛЕНИЯ, ОБОЗНАЧЕНИЯ И СОКРАЩЕНИЯ

3.1 В настоящей документированной процедуре применяются термины, установленные в СТБ ISO 9000, а также следующие термины с соответствующими определениями:

Анализ риска – процесс понимания характера риска и определения уровня риска.

Вероятность – случайность/шанс того, что что-либо произойдет.

Влияние риска – влияние на достижение целей учреждения образования реализовавшегося риска.

Заинтересованная сторона – лицо или организация, которые могут воздействовать, подвергаться воздействию или воспринимать себя подверженными воздействию решения или деятельности.

Идентификация риска – процесс обнаружения, распознавания и описания рисков.

Контекст учреждения образования – совокупность внутренних и внешних факторов, которые могут оказывать влияние на подходы учреждения образования к разработке и достижению его целей.

Критерии риска – правила, в соответствии с которыми оценивается значимость риска.

Менеджмент риска – скоординированная деятельность по руководству и управлению учреждением образования в отношении риска.

Политика менеджмента риска – официально сформулированные общие намерения и направления деятельности учреждения образования.

Последствие риска – проблемы или возможности, которые могут возникнуть в результате реализации риска.

Приемлемый риск – риск, уровень которого допустим и обоснован исходя из экономических и социальных соображений. Риск эксплуатации объекта является приемлемым, если его величина настолько незначительна, что ради выгоды, получаемой от эксплуатации объекта, общество готово пойти на этот риск.

Причина риска – явление или обстоятельство, в результате чего может возникнуть риск.

Риск – воздействие неопределенности на цели.

Система управления рисками – совокупность процессов, методик, информационных систем, направленных на достижение целей и задач управления рисками.

Управление рисками – процесс разработки и выполнения управленческих решений, призванных максимально снизить возможность наступления негативного результата и свести к минимуму возможные потери, связанные с его реализацией.

Установление контекста – определение внешних и внутренних параметров, учитываемых при осуществлении менеджмента риска, и установление области применения.

БГТУ	Документированная процедура УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ	ДП 1.3-2021
------	----------------------------------------------------------	-------------

Частота – количество событий, возникших за определенный период времени.

3.2 В настоящей документированной процедуре применяются следующие обозначения и сокращения:

ДП – документированная процедура;

ОСП – обособленное структурное подразделение;

СМК – система менеджмента качества;

СП – структурное подразделение;

СТУ – стандарт университета;

ЛАСиМКО – отдел лицензирования, аккредитации, сертификации и мониторинга качества образования учебно-методического управления;

БГТУ – учреждение образования «Белорусский государственный технологический университет».

4 ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

4.1. Документированная процедура предназначена для интеграции менеджмента рисков в общую систему менеджмента БГТУ.

4.2. Для результативного менеджмента рисков БГТУ на всех уровнях следует соответствовать следующим принципам:

- интегрированный менеджмент рисков является неотъемлемой частью всех видов деятельности организации;

- структурированный и всеобщий подход к менеджменту рисков способствует согласованным и сопоставимым результатам;

- структура и процесс менеджмента рисков оптимизированы и соразмерны с внешним и внутренним контекстом организации и относятся к ее целям;

- всесторонний менеджмент рисков (соответствующее и своевременное вовлечение заинтересованных сторон позволяет рассматривать их знания, взгляды и восприятия, это приводит к повышению осведомленности и информированности о менеджменте рисков);

- менеджмент рисков является динамичным;

- менеджмент рисков основан на лучшей из доступной информации (за прошлый и текущий периоды, а также на будущих ожиданиях, учитывает любые ограничения и неопределенности, связанные с такой информацией и ожиданиями);

- менеджмент рисков, основанный на человеческих и культурных факторах;

- менеджмент рисков постоянно улучшается через обучение и приобретение опыта.

4.3. ДП «Управление рисками» включает следующие виды деятельности:

- установление контекста;

- идентификация рисков и возможностей;

- анализ рисков и возможностей;

- оценивание рисков и возможностей;

БГТУ	Документированная процедура УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ	ДП 1.3-2021
-------------	----------------------------------------------------------	--------------------

- обработка рисков и возможностей;
- мониторинг и анализ.

4.4. Объектами при управлении рисками являются:

- политика, цели БГТУ;
- функционирование процессов СМК;
- деятельность СП (ОСП) БГТУ;
- документация СМК.

4.5. 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;
- системы менеджмента информации и знаний;
- профессиональное развитие и потребности в подготовке.

4.6. Процедура «Управление рисками» представлена графической блок-схемой в подразделе 5.2 настоящей ДП.

4.7. Ответственным за разработку и введение в действие данной документированной процедуры является ректор БГТУ.

5 ОПИСАНИЕ ПРОЦЕДУРЫ

5.1 Описание процедуры

5.1.1 Установление контекста

5.1.1.1. Целью установления контекста является определение основных параметров, в рамках которых должно происходить управление рисками.

5.1.1.2. Учреждение образование устанавливает контекст, контекст процесса менеджмента рисков, а также определяет критерии риска.

5.1.1.3. Контекст включает следующие факторы внешней среды:

- социальную, культурную, политическую, юридическую, законодательную, финансовую, технологическую, экономическую, природную и конкурентную среду на разных уровнях;
- ключевые движущие факторы, тренды, оказывающие влияние на цели БГТУ;
- отношение, восприятие, ценности, потребности и ожидания внешних заинтересованных сторон;
- договорные отношения и обязательства;
- сложности сетевой работы и зависимости.

5.1.1.4. Контекст включает следующие факторы внутренней среды:

- видение, миссию и ценности;
- руководство, организационную структуру, роли и ответственность за результат;
- стратегию, цели и политики;

БГТУ	Документированная процедура УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ	ДП 1.3-2021
------	---------------------------------------------------	-------------

- культуру БГТУ;
- стандарты, руководящие указания и модели;
- возможности, воспринимаемые в виде ресурсов и знаний;
- данные, информационные системы и потоки;
- отношения с внутренними заинтересованными сторонами с учетом их восприятия и ценностей;

- договорные отношения и обязательства;
- взаимозависимости и взаимосвязи.

5.1.1.5. Контекст процесса менеджмента рисков включает:

- определение целей менеджмента рисков;
- определение ответственности за менеджмент рисков;
- определение области применения менеджмента рисков;
- определение деятельности, процесса и т.д.;
- определение взаимосвязей;
- определение методологии оценки рисков;
- определение способа оценивания деятельности и результативности.

Руководство демонстрирует свою постоянную приверженность менеджменту рисков посредством следующих обязательств:

- намерений учреждения образования по менеджменту рисков и связи с его целями и другими политиками;
- усиления интегрирования менеджмента рисков в общую культуру организации;
- введения интеграции менеджмента рисков в основные виды деятельности и в принятие решений;
- полномочий, обязанностей и отчетности;
- предоставления необходимых ресурсов;
- способов разрешения конфликта целей;
- измерения и отчетности в рамках показателей пригодности организации;
- анализа и улучшения.

5.1.1.6. Установление контекста БГТУ представлено на рисунке 1.

5.1.1.7. Для оценивания значимости риска и для поддержки принятия решений должны быть установлены критерии. При этом необходимо рассмотреть следующее:

- характер и тип неопределенностей, которые могут повлиять на выходы и цели (как материальные, так и нематериальные);
- как будут определены и измерены последствия (как положительные, так и отрицательные) и их вероятность;
- факторы, связанные со временем;
- согласованность в использовании измерений;
- как должен быть определен уровень риска;
- как будут учитываться комбинации и последовательности множественных рисков;
- потенциал организации.

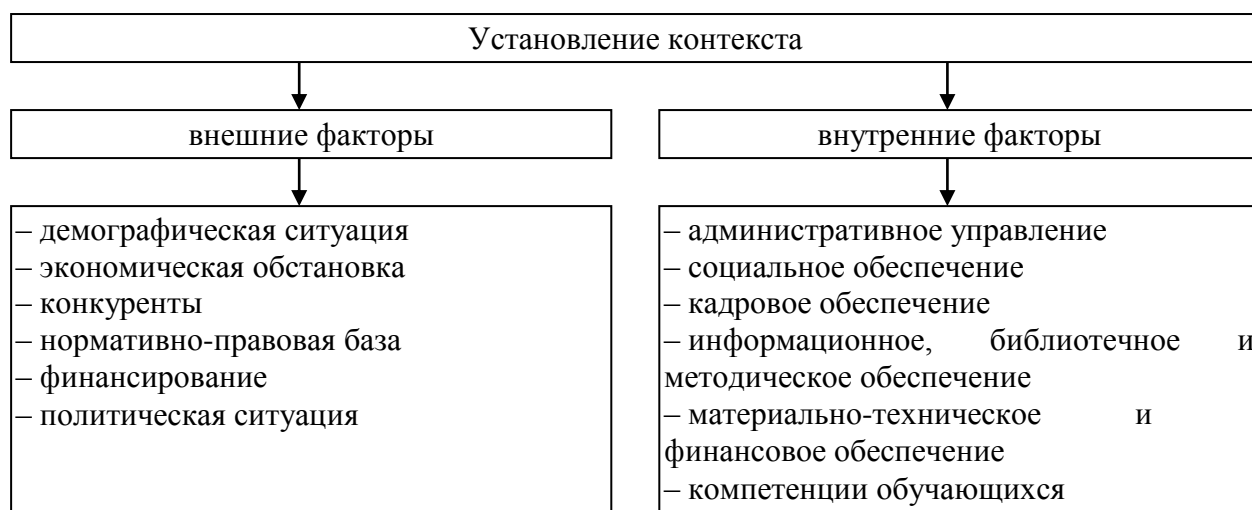


Рисунок 1 – Установление контекста

5.1.2 Идентификация рисков и возможностей

5.1.2.1. Назначением идентификации является поиск, признание и описание рисков/возможностей, которые могут помочь или помешать достижению целей БГТУ и его СП (ОСП).

5.1.2.2. 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 каждой из целей, идентифицированных в контексте.

5.1.2.3. Ответственность за идентификацию рисков и возможностей на уровне СП (ОСП) несут руководители соответствующих СП (ОСП), на уровне процессов – владельцы соответствующих процессов.

5.1.2.4. На этапе идентификации рисков и возможностей осуществляются следующие действия: формирование экспертной группы по определению и оценке рисков/возможностей в СП (ОСП) или на уровне процесса (при необходимости).

Идентифицированные риски/возможности заносятся в паспорт рисков СП (ОСП) или владельца процесса (Приложение А, Приложение Б).

5.1.2.5. При необходимости формирования экспертной группы по оценке рисков/возможностей в СП (ОСП) (на уровне процесса) руководителем соответствующего СП (ОСП) (владельцем соответствующего процесса) определяются общая численность экспертов в группе, требования к специализации, квалификации и опыту экспертов, а также структура экспертной группы.

5.1.2.6. 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; опыт научной/практической

БГТУ	Документированная процедура УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ	ДП 1.3-2021
-------------	----------------------------------------------------------	--------------------

деятельности; наличие необходимых знаний в области функционирования процесса; доступ к информации о функционировании СМК; авторитет в коллективе.

5.1.2.7. Во избежание снижения точности и надежности экспертных оценок, в группу экспертов следует включать не менее трех человек.

5.1.2.8. При работе экспертной группы могут быть использованы разные методы. Рекомендуются следующие методы:

- опрос экспертов;
- мозговой штурм;
- метод Делфи.

5.1.2.9. 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.

5.1.2.10. К участию в мозговом штурме привлекаются квалифицированные специалисты, которые заранее готовят свои суждения по определенной категории рисков. Споры и замечания не допускаются, все риски записываются, группируются по типам и характеристикам, каждому риску дается определение. Цель – составление первичного перечня возможных рисков для последующего отбора и анализа.

5.1.2.11. При применении этого метода Делфи эксперты участвуют в опросе анонимно. Поэтому результат характеризуется меньшей субъективностью, меньшей предвзятостью и меньшим влиянием отдельных экспертов. Опрос экспертов проводится в несколько этапов. На каждом этапе модератор (ведущий специалист) рассылает анкеты, собирает и обрабатывает ответы (по аналогии с методом мозгового штурма). Результаты опроса рассылаются экспертам снова для уточнения их мнений и оценок. Такой подход позволяет достичь некоего общего мнения специалистов о рисках.

5.1.3 Анализ рисков и возможностей

5.1.3.1. Назначение анализа рисков и возможностей состоит в том, чтобы понять природу риска и возможности и их характеристики, включая уровень риска и возможности. Событие может иметь множественные причины и последствия и может воздействовать на множество целей.

5.1.3.2. Результатом этапа должно явиться достаточно детальное понимание уровня риска и его характера для последующей обработки.

5.1.3.3. Анализ рисков предоставляет входные данные для оценивания рисков и принятия решений относительно необходимости дальнейшей обработки, а также для выбора наиболее подходящих стратегий и методов обработки рисков.

5.1.3.4. На этапе анализа рисков и возможностей руководителем СП (ОСП) (владельцем процесса) или каждым экспертом (при формировании и привлечении экспертной группы к оценке рисков/возможностей) в

БГТУ	Документированная процедура УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ	ДП 1.3-2021
-------------	----------------------------------------------------------	--------------------

соответствии с идентифицированными рисками/возможностями оценивается вероятность возникновения каждого риска/возможности, последствия реализации события и его уровень (как произведение вероятности и последствий).

5.1.3.5. Оценка вероятности рисков/возможностей и их последствий осуществляется с учетом классификаций, приведенных в таблицах 1, 2.

Таблица 1 – Классификация рисков/возможностей по вероятности возникновения

Вероятность возникновения риска	Значение вероятности (P), баллы	Описание
Минимальная	1	Событие происходит в исключительных случаях, практически невозможно предположить, что подобный фактор возникнет
Умеренная	2	Редкое событие, имевшее место ранее, возникает в отдельных случаях
Существенная	3	Наличие свидетельств, достаточных для предположения возможности события
Значительная	4	Событие может произойти. Условия для этого возникают достаточно регулярно и/или в течение определенного интервала времени
Очень высокая	5	Событие, как ожидается, произойдет. Условия для этого обязательно возникают на протяжении достаточно продолжительного промежутка времени

Таблица 2 – Классификация рисков/возможностей по последствиям

Последствия воздействия риска	Величина потерь (I), баллы	Описание
Минимальные	1	Отсутствие каких-либо значимых последствий при реализации риска/возможности
Умеренные	2	Последствия от реализации риска/возможности незначительные
Существенные	3	Последствия от реализации риска значительные, но могут быть полностью исправлены / Реализация возможности окажет положительное влияние на функционирование отдельных направлений деятельности учреждения образования
Значительные	4	Последствия от реализации риска значительные, но могут быть исправлены только до определенной степени / Реализация возможности окажет положительное влияние на функционирование учреждения образования в целом
Очень сильные	5	Трудно восстановиться от последствий, связанных с данным риском / В случае реализации возможности учреждение образования сможет выйти на лидирующие позиции на рынке образовательных услуг

5.1.3.6. Уровень риска/возможности определяется по формуле:

$$R = P \cdot I, \quad (1)$$

где R – уровень риска/возможности;

P – значение вероятности возникновения риска/возможности, балл;

I – величина потерь (последствия воздействия) риска/возможности, балл.

5.1.3.7. Мнения экспертов обобщаются, оценка уровня рисков/возможностей в СП (ОСП) или на уровне процесса представляется в паспорте рисков СП (ОСП) или владельца процесса (Приложение А, Приложение Б).

5.1.4 Оценивание рисков и возможностей

5.1.4.1. Назначением оценивания риска/возможности является поддержка решений.

5.1.4.2. Оценивание рисков и возможностей включает сравнение уровня, выявленного в процессе анализа, с критериями, установленными при рассмотрении контекста. На основании этого принимается во внимание необходимость обработки риска и возможности.

5.1.4.3. На этапе оценивания рисков и возможностей осуществляются следующие действия:

- оценивание уровня рисков/возможностей и составление паспорта рисков СП (ОСП);
- составление паспорта рисков процесса СМК;
- составление паспорта рисков СМК.

5.1.4.4. Руководителем СП (ОСП) или экспертной группой оценивается приемлемость уровня рисков в СП (ОСП). Оценка приемлемости производится с учетом рискованной стратегии учреждения образования, отражающей его готовность идти на риск.

5.1.4.5. В случае если уровень риска превышает установленный уровень приемлемости, то в его отношении должны быть реализованы мероприятия, направленные на снижение рисков до приемлемого уровня. Необходимо максимально снизить возможность наступления негативного результата и свести к минимуму возможные потери, связанные с его реализацией.

5.1.4.6. В отношении приемлемых рисков мероприятия по управленческому воздействию не предпринимаются (таблица 3).

Таблица 3 – Управленческие воздействия в зависимости от вида риска

Вид риска	Уровень	Необходимость обработки рисков
Низкий	$R_j < 6$	Приемлемый уровень риска. Мероприятия по воздействию на риск не предпринимаются
Умеренный	$6 \leq R_j \leq 10$	Неприемлемый уровень риска. При необходимости разрабатываются мероприятия по управлению риском, направленные на снижение уровня риска до приемлемого. Решение о целесообразности разработки соответствующих мероприятий в зависимости от уровня управления данным риском принимает ректор, проректор, владелец процесса, руководитель СП (ОСП). Управление риском сводится к общему наблюдению и

БГТУ	Документированная процедура УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ	ДП 1.3-2021
-------------	----------------------------------------------------------	--------------------

Вид риска	Уровень	Необходимость обработки рисков
		контролю за риском. Снижение влияния последствий проводится путем принятия оперативных управленческих решений с учетом имеющихся материально-технических и кадровых ресурсов
Существенный	$R_j > 10$	Неприемлемый уровень риска. Разрабатываются мероприятия по управлению риском, направленные на снижение уровня риска до приемлемого. Риск требует постоянного мониторинга, анализа и оценки со стороны руководства

5.1.4.7. Если уровень возможности достаточно высок, должны быть реализованы мероприятия, направленные на реализацию данной возможности. В отношении возможностей с низким уровнем мероприятия по управленческому воздействию не предпринимаются (таблица 4).

Таблица 4 – Управленческие воздействия в зависимости от вида возможности

Вид возможности	Уровень	Необходимость обработки рисков
Низкая	$R_j < 6$	Недостаточный уровень возможности. Мероприятия по воздействию на возможность не предпринимаются
Умеренная	$6 \leq R_j \leq 10$	Значимый уровень возможности. При необходимости разрабатываются мероприятия по улучшению для реализации предоставляемой возможности. Решение о целесообразности разработки соответствующих мероприятий в зависимости от уровня управления данной возможностью принимает ректор, проректор, владелец процесса, руководитель СП (ОСП). Реализация возможностей данного уровня осуществляется путем принятия оперативных управленческих решений с учетом имеющихся материально-технических и кадровых ресурсов
Существенная	$R_j > 10$	Значимый уровень возможности. Разрабатываются мероприятия по улучшению для реализации предоставляемой возможности. Реализация возможности находится под контролем руководства

5.1.4.8. Паспорт рисков рассматривается на заседаниях (совещаниях) СП (ОСП) и утверждается руководителем соответствующего СП (ОСП). Информация о рисках/возможностях СП (ОСП) передается владельцам процессов для дальнейшего анализа.

5.1.4.9. Владельцы процессов анализируют и обобщают информацию о рисках/возможностях СП (ОСП) в рамках курируемых процессов. По результатам анализа обобщенная информация заносится в паспорт рисков процесса СМК (Приложение Б). Информация о рисках/возможностях процессов СМК передается в ЛАСиМКО для обобщения.

5.1.4.10. ЛАСиМКО совместно с начальником учебно-методического управления и проректором по учебной работе обобщают данные о рисках/возможностях процессов СМК и разрабатывают паспорт рисков СМК (Приложение В).

БГТУ	Документированная процедура УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ	ДП 1.3-2021
------	----------------------------------------------------------	-------------

5.1.5 Обработка рисков и возможностей

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

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

5.1.5.3. Обработка предусматривает циклический процесс, состоящий из:

- формулирования и выбора вариантов обработки рисков;
- планирования и внедрения обработки рисков;
- проведения оценки результативности этой обработки;
- решения, является ли остаточный риск приемлемым;
- проведения дальнейшей обработки, если он приемлем.

5.1.5.4. На этапе обработки рисков и возможностей осуществляются следующие действия:

- постановка целей в области качества;
- разработка планов мероприятий по управлению рисками;
- разработка планов мероприятий по улучшению.

5.1.5.5. На основе выявленных рисков и возможностей осуществляется постановка целей в области качества СП (ОСП) (Приложение Г), целей в области качества процессов (Приложение Д) и СМК БГТУ (Приложение Е).

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

5.1.5.7. Мероприятия по управлению рисками могут быть направлены:

- на устранение источников риска;
- изменение вероятности;
- на ослабление влияния источников риска;
- минимизацию (изменение) последствий риска;
- локализацию (ограничение) последствий риска;
- комбинацию выше изложенного.

5.1.5.8. Мероприятия по управлению рисками разрабатываются на уровне СП (ОСП) (Приложение Ж), процессов СМК (Приложение И), СМК БГТУ в целом (Приложение К).

5.1.5.9. В графе «Наименование мероприятия по управлению риском» (Приложения Ж, И, К) 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.

5.1.5.10. В графе «Ответственный исполнитель» (Приложения Ж, И, К) указывается лицо и СП, ответственное за выполнение мероприятия. В случае, если в мероприятии участвует несколько СП, первым указывается СП, ответственное за выполнение. Оно должно быть определено в обязательном порядке, остальные указываются как участники. В случае если невозможно четко определить одного ответственного, мероприятие должно быть разбито на несколько в зависимости от количества зон ответственности при выполнении мероприятия.

БГТУ	Документированная процедура УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ	ДП 1.3-2021
------	---------------------------------------------------	-------------

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

5.1.5.12. Ответственность за разработку и выполнение мероприятий по управлению рисками и дальнейший их мониторинг на уровне СП (ОСП) несут руководители соответствующих СП (ОСП), на уровне процессов – владельцы соответствующих процессов. В случае если необходимо выполнение мероприятия по минимизации данного риска СП (ОСП), не находящимся в зоне ответственности владельца процесса, такое мероприятие согласовывается с СП (ОСП), потенциально ответственным за выполнение данного мероприятия.

5.1.5.13. Для каждого риска необходимо выбрать стратегию или комбинацию из различных стратегий, представляющую наиболее эффективной для работы с ним. Существуют три типичных стратегии реагирования на появление угроз, способных оказать негативное влияние на достижение целей СМК:

- уклонение;
- передача;
- снижение.

5.1.5.14. 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.

5.1.5.15. 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.

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

5.1.5.17. В отношении позитивных рисков разрабатываются план мероприятий по улучшению СП (ОСП) (Приложение Л); план мероприятий по улучшению процесса СМК (Приложение М); план мероприятий по улучшению СМК (Приложение Н).

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

- использование;
- совместное использование;
- усиление.

5.1.5.19. 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

БГТУ	Документированная процедура УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ	ДП 1.3-2021
-------------	----------------------------------------------------------	--------------------

помощи мер, обеспечивающих появление данной благоприятной возможности в различных формах. К числу мер прямого реагирования на данную возможность относятся привлечение к участию в работе более талантливого персонала с тем, чтобы сократить время, необходимое для его завершения, либо обеспечение более высокого качества, нежели было предусмотрено первоначальным планом.

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

5.1.5.21. 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.

5.1.6 Мониторинг и анализ

5.1.6.1. После утверждения мероприятий по управлению рисками и планов улучшений руководители СП (ОСП) и владельцы процессов осуществляют контроль за исполнением мероприятий в соответствии со сроками исполнения каждого мероприятия.

5.1.6.2. 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, заключения экспертизы.

5.1.6.3. Мониторинг рисков/возможностей осуществляется:

- в ходе операционной деятельности СП (ОСП) (при необходимости отражается в протоколах заседаний СП (ОСП), протоколах заседаний коллегиальных органов в иной документации);
- при проведении внутренних аудитов (отражается в планах и отчетах по внутренним аудитам);
- при проведении анализа функционирования процессов в СП (ОСП);
- при проведении анализа СМК со стороны руководства.

5.1.6.4. На регулярной основе, не реже одного раза в год, осуществляется актуализация информации о рисках и возможностях и их оценке путем внесения соответствующих изменений в паспорт риска. Владельцы процессов организуют

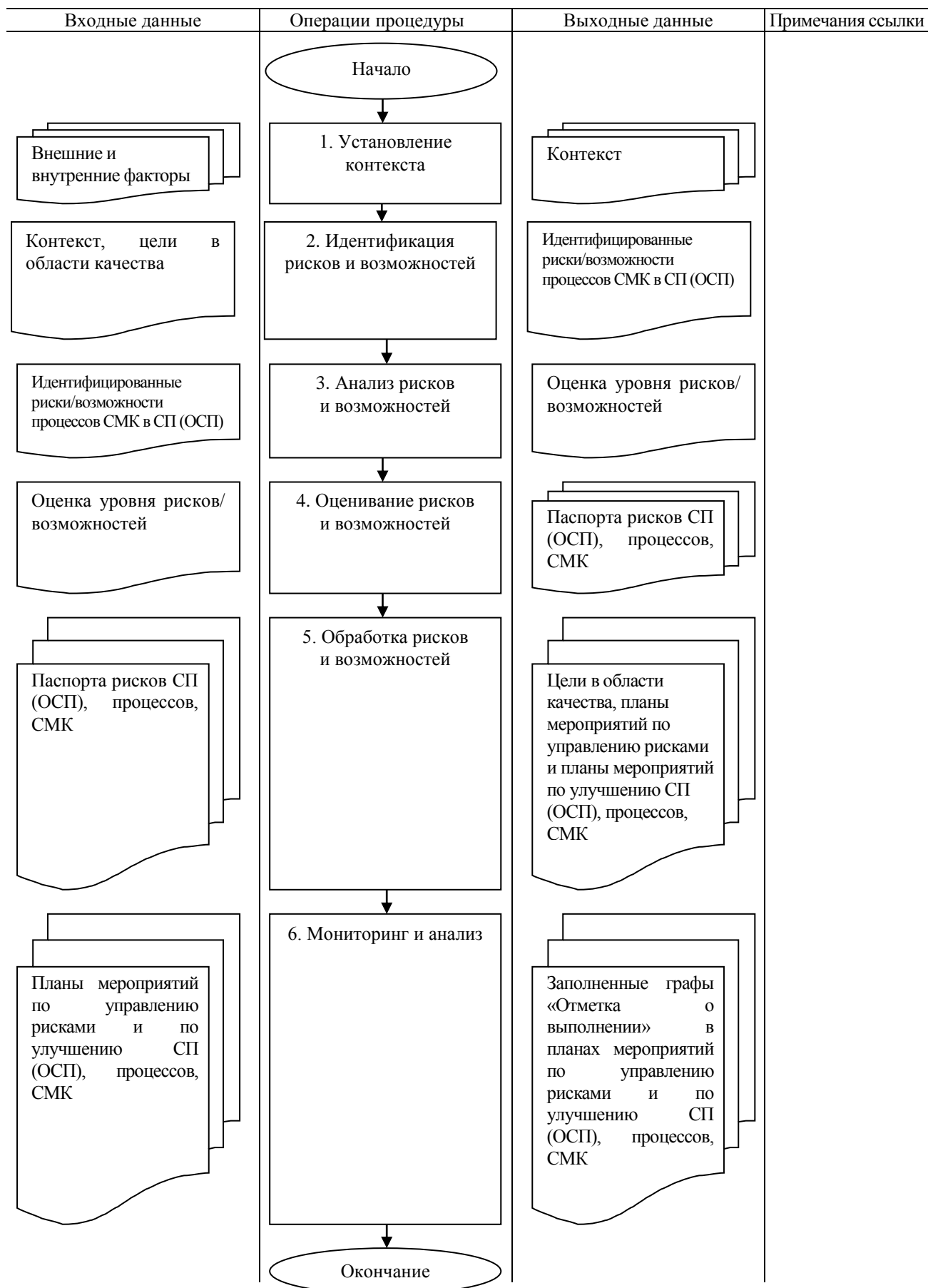
БГТУ	Документированная процедура УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ	ДП 1.3-2021
-------------	----------------------------------------------------------	--------------------

сбор, анализ, уточнение, систематизацию и ранжирование информации о рисках/возможностях с обязательным мониторингом исполнения мероприятий по управлению наиболее важными рисками/возможностями.

5.1.6.5. Оценка результативности мероприятий по рассмотрению рисков/возможностей проводится в конце года руководителями СП (ОСП) и владельцами процессов.

Количественная оценка результативности действий по рассмотрению рисков и возможностей СП (ОСП) осуществляется согласно п. 5.1.3.5 и приводится в отчете о выполнении целей в области качества СП (ОСП) (Приложение П). Владельцы процессов приводят оценку результативности рисков в заключении по результатам мониторинга процесса. Действия по управлению рисками и по реализации возможностей считать результативными при выполнении запланированных мероприятий по снижению уровня риска/реализации возможности. При выполнении запланированных мероприятий по управлению рисками и по реализации возможностей должно наблюдаться снижение уровня риска или повышение уровня возможности (реализация возможности).

5.2 Схема последовательности выполнения работ



БГТУ	Документированная процедура УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ	ДП 1.3-2021
-------------	----------------------------------------------------------	--------------------

5.3 Полномочия и ответственность

5.3.1 Владельцем данной процедуры является ректор.

5.3.2 Ответственность в рамках данной процедуры и распределение полномочий представлено в таблице 5.

Таблица 5 – Матрица распределения ответственности и полномочий

Вид деятельности	Должностное лицо				
	Ректор	Владелец процесса	Руководитель СП, ОСП	Экспертная группа (при необходимости)	ЛАСиМКО
Установление контекста	Р	О, И	И		
Идентификация рисков и возможностей	Р	О	О, И	И	
Анализ рисков и возможностей	Р	О	О, И	И	
Оценивание рисков и возможностей	Р	О	О, И	И	
Обработка рисков и возможностей	Р	О	О, И	И	И
Мониторинг и анализ	Р	О, И	И		И

Примечание: Р – руководитель, О – ответственный, И – исполнитель

6 ЗАПИСИ

6.1 Перечни записей, регистрируемых в подразделениях, их формы, ответственность за регистрацию, место и сроки хранения приведены в соответствующих документах СМК.

6.2 Перечень записей по данной процедуре приведен в таблице 6.

Таблица 6 – Перечень записей по процедуре

Наименование записи	Форма записи	Ответственный за ведение	Место и срок хранения
Паспорт рисков СП (ОСП)	Приложение А ДП 1.3-2021	Руководитель СП (ОСП)	СП (ОСП), до минования надобности
Паспорт рисков процесса	Приложение Б ДП 1.3-2021	Владелец процесса	Владелец процесса, до минования надобности
Паспорт рисков СМК	Приложение В ДП 1.3-2021	Начальник ЛАСиМКО	ЛАСиМКО, до минования надобности
Цели в области качества СП (ОСП)	Приложение Г ДП 1.3-2021	Руководитель СП (ОСП)	СП (ОСП), 3 года
Цели в области качества процесса	Приложение Д ДП 1.3-2021	Владелец процесса	Владелец процесса, 3 года
Цели в области качества БГТУ	Приложение Е ДП 1.3-2021	Начальник ЛАСиМКО	ЛАСиМКО, 3 года
План мероприятий по управлению рисками СП (ОСП)	Приложение Ж ДП 1.3-2021	Руководитель СП (ОСП)	СП (ОСП), 3 года
План мероприятий по	Приложение И	Владелец процесса	Владелец процесса,

БГТУ	Документированная процедура УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ	ДП 1.3-2021
-------------	----------------------------------------------------------	--------------------

Наименование записи	Форма записи	Ответственный за ведение	Место и срок хранения
управлению рисками процесса	ДП 1.3-2021		3 года
План мероприятий по управлению рисками СМК	Приложение К ДП 1.3-2021	Начальник ЛАСиМКО	ЛАСиМКО, 3 года
План мероприятий по улучшению СП (ОСП)	Приложение Л ДП 1.3-2021	Руководитель СП (ОСП)	СП (ОСП), 3 года
План мероприятий по улучшению процесса	Приложение М ДП 1.3-2021	Владелец процесса	Владелец процесса, 3 года
План мероприятий по улучшению СМК	Приложение Н ДП 1.3-2021	Начальник ЛАСиМКО	ЛАСиМКО, 3 года
Отчет о выполнении целей в области качества СП (ОСП)	Приложение П ДП 1.3-2021	Руководитель СП (ОСП)	СП (ОСП), 3 года

БГТУ	Документированная процедура УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ	ДП 1.3-2021
-------------	----------------------------------------------------------	--------------------

Приложение А

Форма паспорта рисков структурного подразделения (обособленного структурного подразделения)

ПАСПОРТ РИСКОВ

_____ *наименование структурного подразделения (обособленного структурного подразделения)*

№ п/п	Наименование риска/возможности	Оценка уровня риска/возможности, балл			Причина	Последствия	Вид риска/возможности ¹
		Вероятность, Р	Последствия, I	Уровень, R			
Наименование процесса (процедуры)							
<i>Риски</i>							
<i>Возможности</i>							

Рассмотрен на _____ *наименование структурного подразделения*

протокол № _____ от _____
№ протокола *дата заседания/совета/совещания*

Руководитель структурного подразделения _____
подпись *Ф.И.О.*

_____ *дата*

¹ незначительный (R < 6), умеренный (6 ≤ R ≤ 10), существенный (R > 10)

БГТУ	Документированная процедура УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ	ДП 1.3-2021
-------------	----------------------------------------------------------	--------------------

Приложение Б

Форма паспорта рисков процесса

ПАСПОРТ РИСКОВ

процесса _____
наименование процесса

№ п/п	Наименование риска/возможности	Оценка уровня риска/возможности, балл			Причина	Последствия	Вид риска/возможности ¹
		Вероятность, P	Последствия, I	Уровень, R			
	<i>Риски</i>						
	<i>Возможности</i>						

Владелец процесса _____
подпись *Ф.И.О.*

дата

¹ незначительный (R < 6), умеренный (6 ≤ R ≤ 10), существенный (R > 10)

БГТУ	Документированная процедура УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ	ДП 1.3-2021
-------------	----------------------------------------------------------	--------------------

Приложение В

Форма паспорта рисков системы менеджмента качества

ПАСПОРТ РИСКОВ
системы менеджмента качества
Белорусского государственного технологического университета

№ п/п	Наименование риска/возможности	Оценка уровня риска/возможности, балл			Причина	Последствия	Вид риска/возможности ¹
		Вероятность, P	Последствия, I	Уровень, R			
Наименование процесса (процедуры)							
<i>Риски</i>							
<i>Возможности</i>							

Ректор _____
подпись *Ф.И.О.*

_____ *дата*

¹ незначительный (R < 6), умеренный (6 ≤ R ≤ 10), существенный (R > 10)

БГТУ	Документированная процедура УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ	ДП 1.3-2021
-------------	----------------------------------------------------------	--------------------

Приложение Г

Форма целей в области качества структурного подразделения (обособленного структурного подразделения)

Утверждаю

_____ *наименование должности*

_____ *подпись* _____ *Ф.И.О.*

« ____ » _____ 20__ г.

ЦЕЛИ В ОБЛАСТИ КАЧЕСТВА НА 20____ ГОД

_____ *наименование структурного подразделения (обособленного структурного подразделения)*

Наименование целевого показателя	Значение целевого показателя	Требуемые ресурсы ²	Мероприятия по достижению целей	Ответственные исполнители
Наименование процесса (процедуры)				

Рассмотрены на _____ *заседании/совете/совещании* _____ *наименование структурного подразделения*

протокол № _____ от _____ *№ протокола* _____ *дата заседания/совета/совещания*

Руководитель структурного подразделения _____ *подпись* _____ *Ф.И.О.*

_____ *дата*

² Ресурсы: человеческие, инфраструктуры, финансовые, производственной среды и др.

БГТУ	Документированная процедура УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ	ДП 1.3-2021
-------------	----------------------------------------------------------	--------------------

Приложение Е

Форма целей в области качества учреждения образования

Утверждаю

наименование должности

подпись

Ф.И.О.

«__» _____ 20__ г.

ЦЕЛИ В ОБЛАСТИ КАЧЕСТВА НА 20____ ГОД Белорусского государственного технологического университета

Наименование целевого показателя	Значение целевого показателя	Требуемые ресурсы ²	Мероприятия по достижению целей	Ответственные исполнители
Наименование процесса (процедуры)				

² Ресурсы: человеческие, инфраструктуры, финансовые, производственной среды и др.

БГТУ	Документированная процедура УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ	ДП 1.3-2021
-------------	----------------------------------------------------------	--------------------

Приложение К

Форма плана мероприятий по управлению рисками системы менеджмента качества

ПЛАН МЕРОПРИЯТИЙ ПО УПРАВЛЕНИЮ РИСКАМИ системы менеджмента качества Белорусского государственного технологического университета

№ п/п	Наименование риска	Наименование мероприятия по управлению риском	Срок исполнения	Ответственный исполнитель	Отметка о выполнении (подтверждающие документы)
1	2	3	4	5	6
	Наименование процесса				

Ректор _____
подпись
Ф.И.О.

_____ *дата*

БГТУ	Документированная процедура УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ	ДП 1.3-2021
-------------	----------------------------------------------------------	--------------------

Приложение Н

Форма плана мероприятий по улучшению системы менеджмента качества

ПЛАН МЕРОПРИЯТИЙ ПО УЛУЧШЕНИЮ системы менеджмента качества Белорусского государственного технологического университета

№ п/п	Наименование возможности	Наименование мероприятия по реализации возможности	Срок исполнения	Ответственный исполнитель	Отметка о выполнении (подтверждающие документы)
	Наименование процесса				

Ректор _____
подпись
Ф.И.О.

_____ *дата*

БГТУ	Документированная процедура УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ	ДП 1.3-2021
-------------	----------------------------------------------------------	--------------------

Приложение II

Форма отчета о выполнении целей в области качества структурного подразделения (обособленного структурного подразделения)

Утверждаю

наименование должности

подпись

Ф.И.О.

«__» _____ 20__ г.

ОТЧЕТ О ВЫПОЛНЕНИИ ЦЕЛЕЙ В ОБЛАСТИ КАЧЕСТВА ЗА 20__ ГОД

наименование структурного подразделения (обособленного структурного подразделения)

1 Выполнение показателей качества

Наименование целевого показателя	Значение целевого показателя	Фактическое значение показателя	Отметка о выполнении (выполнено/не выполнено)
Наименование процесса (процедуры)			

2 Анализ причин невыполнения показателей качества ≤обязательно к заполнению при наличии невыполненных показателей качества>

3 Коррекция/корректирующие действия (планируемые и/или предпринятые) при невыполнении показателей качества ≤обязательно к заполнению при наличии невыполненных показателей качества>

БГТУ	Документированная процедура УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ	ДП 1.3-2021
-------------	----------------------------------------------------------	--------------------

4 Результативность действий (мероприятий) в отношении рисков/возможностей

Наименование риска/возможности	Уровень риска/возможности R на начало года, балл	Запланированные действия (мероприятия) в отношении риска/возможности	Дата реализации действий (мероприятий)	Оценка уровня риска/возможности на конец года, балл			Примечания (при невыполнении мероприятия)
				Вероятность, P	Последствия, I	Уровень, R	
Наименование процесса (процедуры)							
<i>Риски</i>							
<i>Возможности</i>							

Заключение о результативности действий по рассмотрению рисков/возможностей _____

Рассмотрен на _____
заседании/совете/совещании наименование структурного подразделения

протокол № _____ от _____
№ протокола дата заседания/совета/совещания

Руководитель структурного подразделения _____
подпись Ф.И.О.

_____ дата

БГТУ	Документированная процедура УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ	ДП 1.3-2021
-------------	----------------------------------------------------------	--------------------

Приложение Р Знания

Наименование знания	Место хранения	Ответственный за пополнение и хранение	Кому предоставляется доступ к знанию	Порядок актуализации
Паспорт рисков СП (ОСП)	СП (ОСП)	Руководитель СП (ОСП)	Руководители СП (ОСП), сотрудники университета (ОСП)	По мере необходимости, 1 раз в год
Паспорт рисков процесса СМК	Владелец процесса	Владелец процесса	Руководители СП (ОСП), сотрудники университета (ОСП)	По мере необходимости, 1 раз в год
Паспорт рисков СМК	ЛАСиМКО	ЛАСиМКО	Руководители СП (ОСП), сотрудники университета (ОСП)	По мере необходимости, 1 раз в год

Лист регистрации изменений

№ п/п	Основание для внесения изменения	Номер страницы	Краткое содержание изменения	Дата внесения	Ф. И. О., подпись внесшего изменение