

|  |  |
| --- | --- |
|  | УТВЕРЖДАЮ |
|  | И. о. ректора НовГУ  \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_Ю.С. Боровиков  \_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 2017 |

**УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ**

**Документированная процедура**

**СМК ДП 6.1–2.09–17**

**Версия 1.0**

Великий Новгород

2017

Содержание

[Содержание 2](#_Toc499199781)

[1 Назначение и область применения 3](#_Toc499199782)

[2 Нормативные ссылки 3](#_Toc499199783)

[3 Термины, определения, обозначения и сокращения 4](#_Toc499199784)

[4 Процесс 5](#_Toc499199785)

[4.1 Цели и задачи процесса 5](#_Toc499199786)

[4.2 Структура процесса 5](#_Toc499199787)

[4.3 Управление рисками на уровне университета 5](#_Toc499199788)

[4.4 Управление рисками на уровне институтов и кафедр 6](#_Toc499199789)

[5 Ответственность 8](#_Toc499199790)

[Лист согласования 9](#_Toc499199791)

[Приложения 9](#_Toc499199792)

[Лист внесения изменений 9](#_Toc499199793)

[Приложение А Анкета рисков (рекомендуемое) 10](#_Toc499199794)

[Приложение Б Перечень рисков и возможностей (рекомендуемое) 11](#_Toc499199795)

1 Назначение и область применения

1.1 Настоящая документированная процедура (процедура) описывает процесс выявления и управления рисками в системе менеджмента качества (СМК) в ФГБОУ ВО НовГУ.

1.2 Процедура устанавливает порядок и требования к процессу управления рисками СМК в университете, а также содержит описание базовых методов выявления рисков, проведения мероприятий по устранению рисков, документального оформления результатов.

1.3 Настоящая процедура разработана в целях:

- выявления рисков и возможностей СМК,

- планирования и внедрения соответствующих действий,

для обеспечения процессов разработки, внедрения, функционирования и, как следствие, повышения результативности СМК, достижения улучшенных результатов и предотвращения неблагоприятных последствий.

1.4 Цели управления рисками процессов СМК:

- увеличить вероятность достижения целей процессов СМК в условиях неопределенности;

- предупредить ситуации, негативно влияющие на достижение целей в области качества организации;

- снизить потери, связанные с реализацией рисков и ликвидацией последствий от их возникновения;

- поддерживать упреждающее управление;

- обеспечение и формирование данных для стратегического планирования целей и деятельности организации (в том числе определение направлений совершенствования СМК и политики в области качества), позволяющих привести к улучшению его деятельности.

- достигать постоянного улучшения процессов СМК и системы в целом.

1.5 Настоящая документированная процедура предназначена для руководителей

структурных подразделений/должностных лиц и обязательна к применению во всех

структурных подразделениях университета, входящих в область применения СМК.

2 Нормативные ссылки

В настоящей процедуре использованы ссылки на следующие нормативные документы:

* ГОСТ Р ИСО 9000-2015 Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь.
* ГОСТ Р ИСО 9001-2015 Системы менеджмента качества. Требования.
* ГОСТ Р ИСО 9004-2010 Менеджмент для достижения устойчивого успеха организации. Подход на основе менеджмента качества
* ГОСТ Р ИСО 31000–2010 Менеджмент риска. Принципы и руководство.
* СМК ДП 8.3–2.05–12 Документированная процедура. Управление несоответствующей продукцией.
* СМК ДП 5.6-2.02 – 14 Анализ со стороны высшего руководства.
* СМК ДП 8.5–2.06–12 Документированная процедура. Корректирующие и предупреждающие действия.
* СМК ДП 5.4 - 2.10 - 14 Порядок планирования и управления качеством образования. Анализ данных для улучшения.
* Инструкция по делопроизводству в НовГУ.
* СТО 1.701-2010 Текстовые документы.

3 Термины, определения, обозначения и сокращения

В настоящей процедуре используются термины и их определения в соответствии с ГОСТ Р ИСО 9000 и ГОСТ Р ИСО 31000.

**3.1. Риск** – влияние неопределенности на цели.

*Примечания*:

1) Влияние - это отклонение от того, что ожидается (положительное и/или отрицательное).

2) Цели могут иметь различные аспекты (например, финансовые и экологические цели и цели в отношении здоровья и безопасности) и могут применяться на различных уровнях (стратегических, в масштабах организации, проекта, продукта или процесса).

3) Риск часто характеризуется ссылкой на потенциально возможные **события** и **последствия** или их комбинации.

4) Риск часто выражают в виде комбинации последствий событий (включая изменения в обстоятельствах) и связанной с этим вероятности или возможности наступления.

5) Неопределенность - это состояние, заключающееся в недостаточности, даже частичной, информации, понимания или знания относительно события, его последствий или его возможности.

**3.2. Менеджмент риска, риск-менеджмент** – скоординированные действия по управлению организацией с учетом риска**.**

**3.3. Событие** – возникновение или изменение ряда конкретных обстоятельств. *Примечания*:

1) Событие может иметь одно или несколько происхождений и может иметь несколько причин.

2) Событие может заключаться в том, что какое-то явление не имело места.

3) Иногда событие может рассматриваться как "инцидент" или "несчастный случай".

4) Событие без последствий можно также рассматривать как "случайное избежание", "инцидент", "почти опасное или опасное", "почти произошедшее".

3.4. **Последствие** – результат события, влияющий на цели. *Примечания*:

1) Событие может привести к ряду последствий.

2) Последствие может быть определенным или неопределенным, может иметь положительные и отрицательные влияния на цели.

3) Последствия могут выражаться качественно или количественно.

4) Первоначальные последствия могут усиливаться за счет эффекта домино.

**3.5. Вероятность, возможность** – шанс того, что что-то может произойти. *Примечания*:

1) В терминологии менеджмента риска термин "вероятность" или "возможность" означает шанс того, что что-то может произойти, независимо от того, установлено ли это, измерено или определено объективно или субъективно, качественно или количественно, и описывается ли с помощью общих понятий или математически (например, как вероятность или частота за данный период времени).

**3.6** В настоящей процедуре использованы следующие сокращения:

* ОСР – отдел стратегического развития;
* ДП – документированная процедура;
* КиПД – корректирующие и предупреждающие действия;
* РК – Руководство по качеству;
* СМК – система менеджмента качества;
* УЦК – университетский центр качества;

4 Процесс

4.1 Цели и задачи процесса

4.1.1 Обеспечение гарантии достижения стратегических целей университета:

• Идентификация и оценка рисков, влияющих на достижение стратегических целей университета;

• Обеспечение мероприятий по минимизации вероятности и негативного влияния рисков на цели университета;

• Стратегическое планирование Академии с учетом рисков;

• Своевременное информирование руководителей и заинтересованных сторон о наличии возможных рисков;

• Мониторинг мероприятий по контролю над рисками.

4.1.2 Сохранение и поддержание эффективности работы СМК университета:

• Выявление, оценка и управление рисками процессов университета;

• Обеспечение информацией о рисках при принятии управленческих решений;

• Формирование плана мероприятий по устранению рисков;

• Координация, обеспечение и оценка эффективности своевременного реагирования на риски.

4.2 Структура процесса

4.2.1 Управление рисками осуществляется на уровне университета в целом, уровне институтов и на уровне кафедр.

4.2.2 Процесс управления рисками включает следующие подпроцессы:

идентификация, анализ и оценка рисков;

планирование необходимых мероприятий по устранению рисков;

осуществление мероприятий по устранению рисков;

анализ результатов и эффективности мероприятий по устранению рисков.

4.3 Управление рисками на уровне университета

4.3.1 Идентификация рисков осуществляется на уровне Университета при стратегическом планировании показателей развития университета. С применением методики SWOT – анализа.

SWOT- анализ проводится перед разработкой программы стратегического развития. Проводится руководителями ключевых подразделений, управленческой командой университета совместно с отделом стратегического развития.

**4.3.2 SWOT-анализ** – метод стратегического планирования, заключающийся в выявлении факторов внутренней и внешней среды организации и разделении их на четыре категории: Strengths (сильные стороны), Weaknesses (слабые стороны), Opportunities (возможности) и Threats (угрозы).

4.3.3 Элементы SWOT-анализа:

1. **Сильные стороны** — конкретные особенности организации, которые составляют ее конкурентное преимущество перед остальными организациями в данной отрасли. Это могут быть конкретные знания, патенты, большая доля рынка, условия ценообразования, доступ к ресурсам, навыки для реализации инноваций и многое другое.

2. **Слабые стороны** — особенности организации, которые ей мешают в достижении своих целей, снижают эффективность. Это может быть отсутствие достаточной компетенции, ограниченность ресурсов, плохая репутация, ограниченный ассортимент, низкое качество, устаревшие технологии, отсутствие финансовых ресурсов и т.д.

3. **Возможности** — условия, которые приводят к развитию организации: технологические изменения, рыночные ниши, изменение государственного регулирования, налоговые льготы, низкие торговые барьеры, отсутствие агрессивных конкурентов и т.д.

4. **Угрозы** — трудности, которые ставят под угрозу рыночные позиции организации. Это может быть появление нового конкурента, изменение ожиданий потребителей, политическая нестабильность, экономические кризисы, низкий рост рынка и т.д.

4.3.4 Сильные и слабые стороны, представляют собой часть внутренней среды организации. Это те аспекты, на которые организация может непосредственно влиять и контролировать. Возможности и угрозы являются частью внешней среды, над которыми организация не имеет влияния и контроля, но они должны быть учтены.

SWOT-анализа дает ясность и перспективы для следующего этапа – планирования (см. [СМК ДП 5.4-2.10 Порядок планирования и управления качеством образования. Анализ данных для улучшения](http://www.novsu.ru/file/1099800)**)**. На основе данной информации, генерируются идеи, которые определяют конкретные цели и действия. Цели и действия закладываются в программу развития университета.

4.3.5 Для генерации идей могут быть использованы четыре стратегии, определенные на основе сочетания между отдельными элементами SWOT-анализа:

* стратегия «Maxi-Maxi» – основана на сильных сторонах и возможностях, стоящих перед организацией, цель состоит в том, чтобы извлечь максимальную пользу от них;
* стратегия «Maxi-Mini» – сильные стороны организации используются для минимизации угроз;
* стратегия «Mini-Maxi» – умелое использование благоприятных возможностей и направление усилий на преобразование слабых сторон в сильные;
* стратегия «Mini-Mini» – сведение к минимуму слабых сторон, что позволяет избежать угроз.

4.4 Управление рисками на уровне институтов и кафедр

4.4.1 Идентификация рисков на уровне институтов и кафедр происходит перед планированием работы подразделений не реже 1 раза в год.

4.4.2 Риски идентифицируются при заполнении анкеты рисков. Анкета рисков составляется Университетским центром качества с учётом рисков выявленных в подразделениях и пересматривается по мере необходимости. Анкета рисков составляется в соответствии с Приложением А и распространяется по институтам. Дирекции институтов распространяют анкету по кафедрам.

4.4.3 Оценка риска представляет собой совокупность показателя (риска/возможности) и влияния его на процессы. Показатель и влияние оценивается экспертом (руководителем подразделения) по шкале от 0 до 10 в соответствии с таблицей 4.4.1

Таблица 4.4.1 Оценка показателя риска и возможности

|  |  |
| --- | --- |
| Балльная оценка | Интерпретация |
| Показатель риска | |
| 0-2 (очень низкий) | Риск отсутствует либо не значителен, проблемы не возникнут. |
| 3-4 (среднее) | Имеется небольшой риск, могут возникнуть проблемы незначительные. |
| 5-7 (выше среднего) | Риск присутствует, могут возникнуть проблемы в данном направлении. |
| 8-10 (высокое) | Риск высокий, имеются предпосылки или проблемы в данном направлении. |
| Показатель возможности | |
| 0-2 (очень низкий) | Нет потенциала для развития в данном направлении |
| 3-4 (среднее) | Имеется небольшой потенциал для развития, некоторые ресурсы. |
| 5-7(выше среднего) | Потенциал для развития в данном направлении значителен, имеется часть необходимых ресурсов. |
| 8-10 (высокое) | Высокий потенциал для развития, имеется большинство необходимых ресурсов. |
| Влияние риска на процессы | |
| 0-2 (очень низкое) | Влияние на процессы отсутствует либо не значительное (событие маловероятное – может произойти не чаще 1 раза в 5 лет) |
| 3-4 (среднее) | Влияние на процессы присутствует, но не затрагивает процессы образовательной деятельности (событие скорее всего произойдёт в ближайшие 3-4 года) |
| 5-7 (выше среднего) | Влияние на процессы образовательной деятельности (событие скорее всего произойдёт в ближайшие 2 года) |
| 8-10 (высокое) | Значительное влияние на процессы образовательной деятельности и обеспечивающие (событие скорее всего произойдёт в ближайшем году) |

4.4.3 Важность риска рассчитывается по формуле:

Важность = (Риск + Возможность) ×Влияние

4.4.4 На основании заполненной анкеты рисков подразделение разрабатывает мероприятия по снижению рисков и применению возможностей. Формируется перечень рисков и возможностей подразделения на год в соответствии с Приложением Б. Управление рисками происходит в соответствии с таблицей 4.4.2.

Риски/возможности, которые попадают в группу 1 «Не значительные» не фиксируются в перечне рисков и возможностей подразделения. Мероприятия по снижению рисков и реализации возможностей включаются в план работы на год (см. [СМК ДП 5.4-2.10 Порядок планирования и управления качеством образования. Анализ данных для улучшения](http://www.novsu.ru/file/1099800)**)**.

Таблица 4.4.2 Действия в отношении выявленных рисков и возможностей

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Группа риска | Показатель важности риска | Действия по результатам |
| 1  (Не значительный) | От 0 до 20 | Действия в отношении данного риска не требуются. Риск не отображается в перечне рисков и возможностей. |
| 2  (Умеренный) | От 20 до 40 | Действия в отношении данного риска возможны. (мероприятия по снижению риска включаются в план работы на усмотрение руководителя подразделения). |
| 3  (Критический) | От 40 до 99 | Действия в отношении данного риска рекомендованы (мероприятия по снижению риска должны быть включены в текущую или планируемую работу). |
| 4  (Не приемлемый) | От 100 до 200 | Действия в отношении данного риска обязательны (мероприятия по снижению риска должны быть включены в план работы подразделения отдельным разделом). |

*Примечания:*

1. Варианты реагирования на риски могут включать избежание риска, допущение риска с тем, чтобы отследить возможности, устранение источника риска, изменение вероятности или последствий, разделение риска или сдерживание риска путем принятия решения, основанного на информации.

2. Возможности могут привести к принятию новых практик, запуску новой услуги, открытию новых рынков и появлению новых потребителей, построению партнерских отношений, использованию новых технологий и других желаемых и реальных возможностей, чтобы учесть потребности организации или ее потребителей.

4.4.3 Данные по анализу рисков кафедр могут быть использованы для дополнения рисков по институту.

*Примечания:*

1. В случае возникновения непредвиденной возможности, руководитель подразделения формирует требуемые мероприятия (если имеются свободные ресурсы для их выполнения).

2. В случае возникновения непредвиденных рисков, руководитель подразделения выполняет соответствующие корректирующие действия согласно [СМК ДП 8.5-2.06 Корректирующие и предупреждающие действия](http://www.novsu.ru/file/1021518).

4.4.4 В конце отчётного периода (не реже 1 раза в год) руководитель подразделения анализирует эффективность мероприятий по устранению рисков и реализации возможностей. Результаты данного анализа включаются в отчёт о работе подразделения отдельным разделом (см. [СМК ДП 5.4-2.10 Порядок планирования и управления качеством образования. Анализ данных для улучшения](http://www.novsu.ru/file/1099800)**)**.

4.4.5Для сводного анализа рисков и возможностей университета в целом информация о рисках и мероприятиях по снижению рисков в институтах направляется в университетский центр качества. Где данная информация обрабатывается и включается в отчёт Анализ со стороны высшего руководства ([СМК ДП 5.6-2.02 Анализ со стороны высшего руководства](http://www.novsu.ru/file/1099794)), по результатам которого принимаются управленческие решения на совете по качеству и/или Учёном Совете университета.

5 Ответственность

5.1 Ответственные за управление рисками на уровне университета – ОСР при разработке и корректировки программы стратегического развития университета.

5.2 Ответственные за управление рисками не уровне институтов – директора институтов при анализе рисков, разработке и внесении мероприятий по снижению рисков в планы работ институтов, при распространении анкеты рисков на кафедры института.

5.3 Ответственные за управление рисками на уровне кафедр – заведующие кафедрами при разработке и внесении изменений в планы работ кафедр.

5.4 Ответственные за сбор и анализ рисков - УЦК при подготовке данных для анализа со стороны высшего руководства.

Лист согласования

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Разработали:** | **Ф.И.О.** | **Дата** | **Подпись** | **Система менеджмента качества**  Управление рисками |
| Начальник УЦК | Шихова Ю.В. |  |  |
| Зам. начальника УЦК | Чадин А.Н |  |  |
|  |  | | |
|  |  |  |  |

Приложения

Приложение А. Форма 6.1 Ф-01. Анкета анализ рисков и возможностей (рекомендуемое).

Приложение Б. Форма 6.1 Ф-02. Перечень рисков и возможностей (рекомендуемое).

Лист внесения изменений

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Номер изменения | Номер и дата распорядительного документа о внесении изменений | Дата  внесения изменения | ФИО  лица, внесшего изменение | Подпись |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |

Приложение А

(рекомендуемое)

Форма 6.1 Ф-01

**Форма анкеты рисков и возможностей**

| № | Риски (проблемы)/возможности | Показатель | | Влияние на  процессы  (ВЛ)  (0-10) | Важность  = (Р+В) х ВЛ |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Риск (Р)  (0-10) | Возмож-ность (В)(0-10) |
| Миссия / бренд / позиционирование | | | | | |
|  |  |  |  |  |  |
| Взаимодействие с регионом | | | | | |
|  |  |  |  |  |  |
| Управление (система) | | | | | |
|  |  |  |  |  |  |
| Обеспечение (ресурсы) | | | | | |
|  |  |  |  |  |  |
| Образование | | | | | |
|  |  |  |  |  |  |
| Студенческая среда | | | | | |
|  |  |  |  |  |  |
| Наука и инновации | | | | | |
|  |  |  |  |  |  |
| Запишите 3 или более риска которые могут быть в вашем подразделении но не нашли отражение в анкете | | | | | |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |

Приложение Б

(рекомендуемое)

Форма 6.1 Ф-02

**Перечень рисков и возможностей в \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ на 20\_\_\_г**

(наименование подразделения)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **№** | **Наименование** | **Важность** | **Возможные мероприятия** | **Отметка о выполнении** |
| **Риски** | | | | |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
| **Возможности** | | | | |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

должность (подразделение) (Фамилия И.О.) (дата)