



Министерство образования Республики Беларусь  
Учреждение образования  
«Белорусский государственный технологический университет»



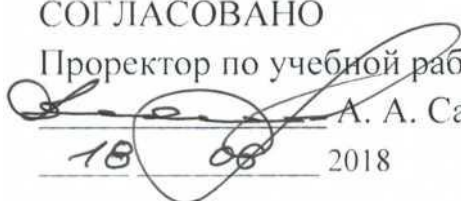
УТВЕРЖДАЮ  
Ректор  
  
И. В. Войтов  
18 06 2018

**СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА**

Документированная процедура

**УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ**

**ДП 1.3-2018**

СОГЛАСОВАНО  
Проректор по учебной работе  
  
А. А. Сакович  
18 06 2018



Минск

<b>БГТУ</b>	Документированная процедура <b>УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ</b>	<b>ДП 1.3-2018</b>
-------------	--	--------------------

## **Предисловие**

**1 РАЗРАБОТАНА** Учреждением образования «Белорусский государственный технологический университет»

**ИСПОЛНИТЕЛИ:**

Куликовский С. А., заведующий сектором менеджмента качества и мониторинга образования учебно-методического управления

**ВНЕСЕНА** Сектором менеджмента качества и мониторинга образования учебно-методического управления

**2 УТВЕРЖДЕНА И ВВЕДЕНА В ДЕЙСТВИЕ** ректором БГТУ

**3 ВВЕДЕНА ВПЕРВЫЕ**

**© 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

<b>БГТУ</b>	Документированная процедура <b>УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ</b>	<b>ДП 1.3-2018</b>
-------------	--	--------------------

## 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.....	13
5.1.6 Мониторинг и пересмотр.....	16
5.2 Схема последовательности выполнения работ .....	17
5.3 Полномочия и ответственность .....	18
6 ЗАПИСИ.....	18
Приложения .....	20
Лист регистрации изменений.....	32

БГТУ	Документированная процедура <b>УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ</b>	ДП 1.3-2018
------	--	-------------

## 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 Система 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] СТБ ISO 31000-2015 Менеджмент рисков. Принципы и руководящие указания.

[4] ДП 4.3-2018 Мониторинг, измерения, анализ и оценивание.

[5] ДП 1.4-2018 Анализ со стороны руководства и улучшение.

[6] ДП 3.11-2018 Управление документированной информацией.

БГТУ	Документированная процедура <b>УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ</b>	ДП 1.3-2018
------	--	-------------

### 3 ТЕРМИНЫ И ОПРЕДЕЛЕНИЯ, ОБОЗНАЧЕНИЯ И СОКРАЩЕНИЯ

3.1 В настоящей документированной процедуре применяются термины, установленные в [1], а также следующие термины с соответствующими определениями:

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

**Вероятность** – случайность 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 поверженными 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.

**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.

**Частота** – количество событий, возникших за определенный период времени.

<b>БГТУ</b>	Документированная процедура <b>УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ</b>	<b>ДП 1.3-2018</b>
-------------	--	--------------------

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;
- СМКиМО – сектор менеджмента качества и мониторинга 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:

- менеджмент рисков создает и защищает ценность (способствует наглядному достижению целей и улучшению деятельности);
- менеджмент рисков является неотъемлемой частью всех процессов организации (не является обособленной деятельностью, отдельной от основной деятельности и процессов организации);
- менеджмент рисков является частью процесса принятия решений (помогает лицам, принимающим решения, делать обоснованный выбор, приоритизировать действия и выбирать между альтернативными направлениями действия);
- менеджмент рисков непосредственно рассматривает неопределенность;
- менеджмент рисков является систематическим, структурированным и своевременным (это способствует эффективности и получению согласованных, сопоставимых и достоверных результатов);
- менеджмент рисков основывается на оптимально доступной информации (данные за прошлые периоды, опыт, обратную связь, наблюдения, прогнозы и экспертные суждения);
- менеджмент рисков является приспособляемым (связан с внешним и внутренним контекстом и профилем рисков);
- менеджмент рисков учитывает человеческие и культурные факторы;
- менеджмент рисков является прозрачным и всесторонним (соответствующее и своевременное вовлечение всех заинтересованных сторон);
- менеджмент рисков является динамичным, повторяющимся и реагирующим на изменения;
- менеджмент рисков способствует постоянному улучшению учреждения образования (следует разрабатывать и внедрять стратегии по улучшению менеджмента рисков в дополнение ко всем другим аспектам).

<b>БГТУ</b>	Документированная процедура <b>УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ</b>	<b>ДП 1.3-2018</b>
-------------	--	--------------------

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

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

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;
- программы обучения.

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;

- взаимоотношения с внешними заинтересованными сторонами, их восприятие и ценности.

5.1.1.4. Контекст включает следующие факторы внутренней среды:

- руководство, организационную среду, роли и ответственность;

- политики, цели и стратегии;
- возможности, воспринимаемые в виде ресурсов и знаний;
- взаимоотношения с внутренними заинтересованными сторонами, их восприятие и ценности;

- культуру БГТУ;
- информационные системы и потоки;
- стандарты, руководящие указания и модели;
- форму и рамки контрактных взаимоотношений.

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.

5.1.1.6. Установление контекста БГТУ представлено на рисунке 1.

5.1.1.7. Для оценивания значимости риска должны быть установлены критерии. При этом необходимо учитывать следующие факторы:

- характер и типы причин и последствий риска, способы их измерения;
- способы определения вероятности возникновения;
- временные рамки вероятности возникновения и последствий;
- способы определения уровня риска;
- точки зрения заинтересованных сторон;
- уровень, на котором риск становится приемлемым или допустимым;
- следует ли учитывать комбинации рисков.

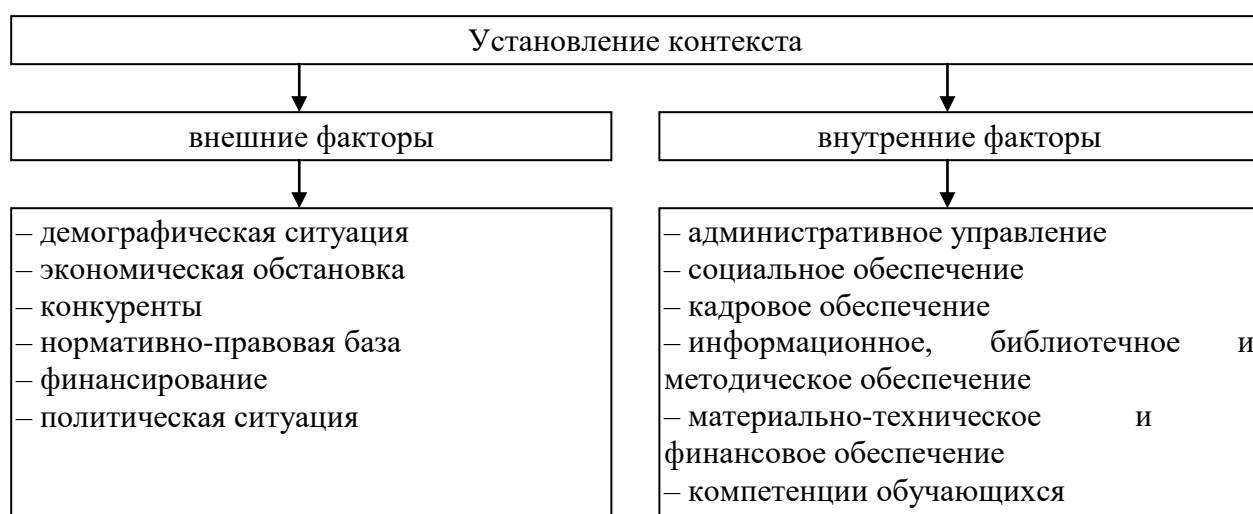


Рисунок 1 – Установление контекста

## 5.1.2 Идентификация рисков и возможностей

5.1.2.1. Целью идентификации является составление полного перечня



БГТУ	Документированная процедура УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ	ДП 1.3-2018
------	---	-------------

рисков и возможностей, которые могут оказать влияние на достижение 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 оценке рисков/возможностей в СП (ОСП) или на уровне процесса (при необходимости);
- составление перечня рисков/возможностей в СП (ОСП) или на уровне процесса.

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 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.

5.1.2.12. Руководителем СП (ОСП) или экспертной группой составляется перечень рисков/возможностей процессов СМК в СП (ОСП) (таблица 1).

Таблица 1 – Перечень рисков/возможностей процессов СМК в СП (ОСП)

Наименование риска (отрицательное воздействие на достижение целей СМК)	Наименование возможности (положительное воздействие на достижение целей СМК)
Наименование процесса СМК	

Данная таблица является вспомогательной и при необходимости может храниться после составления паспорта рисков у руководителя СП (ОСП) или экспертной группой.

### **5.1.3 Анализ рисков и возможностей**

5.1.3.1. Анализ рисков предусматривает рассмотрение причин и источников рисков и возможностей, их положительных и отрицательных последствий и вероятности того, что эти последствия могут возникнуть.

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 соответствии с разработанным перечнем 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

<b>БГТУ</b>	Документированная процедура <b>УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ</b>	<b>ДП 1.3-2018</b>
-------------	--	--------------------

осуществляется с учетом классификаций, приведенных в таблицах 2, 3.

Таблица 2 – 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 3 – Классификация рисков/возможностей по последствиям

Последствия воздействия риска	Величина потеря (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 образование 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

<b>БГТУ</b>	Документированная процедура <b>УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ</b>	<b>ДП 1.3-2018</b>
-------------	--	--------------------

рисков/возможностей в СП (ОСП) или на уровне процесса представляется в виде таблицы 4.

Таблица 4 – Оценка уровня рисков/возможностей

Наименование риска/возможности	Вероятность, P	Последствия, I	Уровень, R
Наименование процесса СМК			
Риски			
Возможности			

### 5.1.4 Оценивание рисков и возможностей

5.1.4.1. 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.

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 5).

Таблица 5 – 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.

<b>БГТУ</b>	Документированная процедура <b>УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ</b>	<b>ДП 1.3-2018</b>
-------------	--	--------------------

Вид риска	Уровень	Необходимость обработки рисков
		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 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 6).

Таблица 6 – 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. Наиболее значимые риски и возможности (умеренные и существенные) рассматриваются детально, сведения об этих рисках и возможностях документируются в паспорте рисков СП (ОСП) (Приложение А). 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 разрабатывается паспорт рисков процесса СМК (Приложение Б). Информация о рисках/возможностях процессов СМК

<b>БГТУ</b>	Документированная процедура <b>УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ</b>	<b>ДП 1.3-2018</b>
-------------	--	--------------------

передается в СМКиМО для обобщения.

5.1.4.10. СМКиМО совместно с проректором по учебной работе обобщают данные о рисках/возможностях процессов СМК и разрабатывают паспорт рисков СМК (Приложение В).

### **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:

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

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 и СМК БГТУ (Приложение Д).

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;
- 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 Е), процессов СМК (Приложение Ж), СМК БГТУ в целом (Приложение И).

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

БГТУ	Документированная процедура УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ	ДП 1.3-2018
------	---	-------------

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.

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 К); план мероприятий по улучшению процесса СМК (Приложение Л); план мероприятий по улучшению СМК (Приложение М).

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

<b>БГТУ</b>	Документированная процедура <b>УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ</b>	<b>ДП 1.3-2018</b>
-------------	--	--------------------

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. 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 пересмотр**

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.

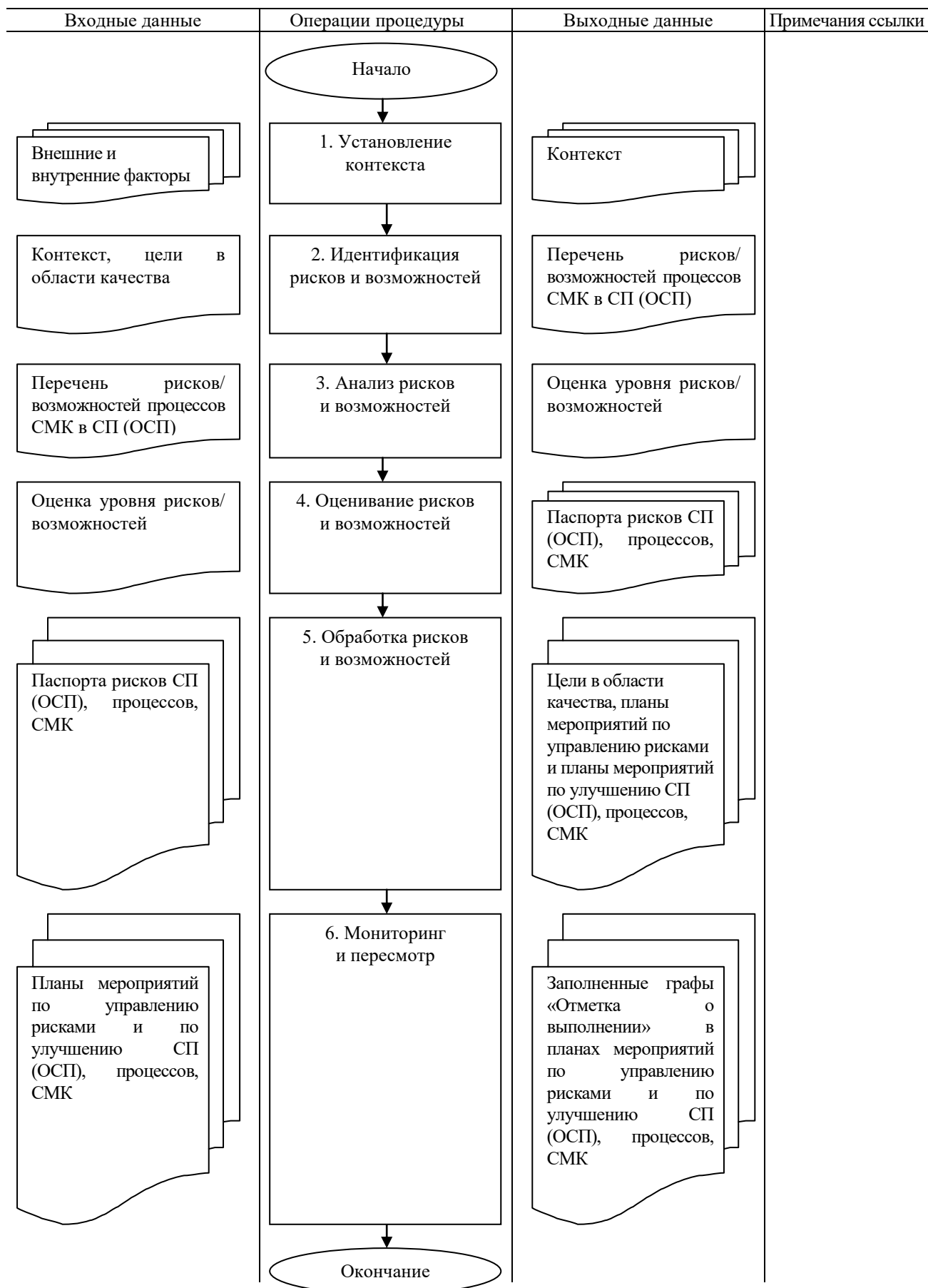


<b>БГТУ</b>	Документированная процедура <b>УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ</b>	<b>ДП 1.3-2018</b>
-------------	--	--------------------

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 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 выполнения мероприятий по управлению рисками и мероприятий по реализации возможностей осуществляется владельцами процессов и руководителями СП (ОСП) путем подтверждения факта выполнения мероприятий и факта снижения риска.

## 5.2 Схема последовательности выполнения работ



<b>БГТУ</b>	Документированная процедура <b>УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ</b>	<b>ДП 1.3-2018</b>
-------------	--	--------------------

### 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 7.

Таблица 7 – Матрица распределения ответственности и полномочий

Вид деятельности	Должностное лицо				
	Ректор	Владелец процесса	Руководитель СП, ОСП	Экспертная группа (при необходимости)	СМКиМО
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 пересмотр	Р	О, И	И		И

### 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 8.

Таблица 8 – Перечень записей по процедуре

Наименование записи	Форма записи	Ответственный за ведение	Место и срок хранения
Паспорт рисков СП (ОСП)	Приложение А ДП 1.5-2018	Руководитель СП (ОСП)	СП (ОСП), до минования надобности
Паспорт рисков процесса СМК	Приложение Б ДП 1.5-2018	Владелец процесса	Владелец процесса, до минования надобности
Паспорт рисков СМК	Приложение В ДП 1.5-2018	Заведующий СМКиМО	СМКиМО, до минования надобности
Цели в области качества СП (ОСП)	Приложение Г ДП 1.5-2018	Руководитель СП (ОСП)	СП (ОСП), 3 года
Цели в области качества процессов	Приложение Д ДП 1.5-2018	Владелец процесса	Владелец процесса, 3 года
Цели в области качества БГТУ	Приложение Д ДП 1.5-2018	Заведующий СМКиМО	СМКиМО, 3 года
План мероприятий по управлению рисками СП (ОСП)	Приложение Е ДП 1.5-2018	Руководитель СП (ОСП)	СП (ОСП), 3 года
План мероприятий по управлению рисками процесса	Приложение Ж ДП 1.5-2018	Владелец процесса	Владелец процесса, 3 года

<b>БГТУ</b>	<b>Документированная процедура УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ</b>	<b>ДП 1.3-2018</b>
-------------	---	--------------------

Наименование записи	Форма записи	Ответственный за ведение	Место и срок хранения
План мероприятий по управлению рисками СМК	Приложение И ДП 1.5-2018	Заведующий СМКиМО	СМКиМО, 3 года
План мероприятий по улучшению СП (ОСП)	Приложение К ДП 1.5-2018	Руководитель СП (ОСП)	СП (ОСП), 3 года
План мероприятий по улучшению процесса СМК	Приложение Л ДП 1.5-2018	Владелец процесса	Владелец процесса, 3 года
План мероприятий по улучшению СМК	Приложение М ДП 1.5-2018	Заведующий СМКиМО	СМКиМО, 3 года

## Приложение А

### Форма паспорта рисков структурного подразделения (обособленного структурного подразделения)

### ПАСПОРТ РИСКОВ

*наименование структурного подразделения (обособленного структурного подразделения)*

№ п/п	Наименование риска/возможности	Оценка (уровень)	Причины	Последствия	Методы обработки
1	2	3	4	5	6
<b>Наименование процесса</b>					
<i>Риски процесса</i>					
<b>Возможности процесса</b>					

Рассмотрен на \_\_\_\_\_  
*заседании/совете/совещании* *наименование структурного подразделения*  
от \_\_\_\_\_ протокол № \_\_\_\_\_.  
*дата заседания/совета/совещания* *№ протокола*

Руководитель структурного подразделения \_\_\_\_\_ Инициалы, фамилия  
*подпись*

\_\_\_\_\_ *дата*

<b>БГТУ</b>	Документированная процедура <b>УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ</b>	<b>ДП 1.3-2018</b>
-------------	--	--------------------

## Приложение Б

### Форма паспорта рисков процесса

#### ПАСПОРТ РИСКОВ

процесса \_\_\_\_\_  
*наименование процесса*

№ п/п	Наименование риска/возможности	Оценка (уровень)	Причины	Последствия	Методы обработки
1	2	3	4	5	6
<b><i>Риски процесса</i></b>					
<b><i>Возможности процесса</i></b>					

Владелец процесса \_\_\_\_\_ Инициалы, фамилия  
*подпись*

\_\_\_\_\_ *дата*

<b>БГТУ</b>	Документированная процедура <b>УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ</b>	<b>ДП 1.3-2018</b>
-------------	--	--------------------

## Приложение В

### Форма паспорта рисков системы менеджмента качества

#### ПАСПОРТ РИСКОВ системы менеджмента качества Белорусского государственного технологического университета

№ п/п	Наименование риска/возможности	Оценка (уровень)	Причины	Последствия	Методы обработки
1	2	3	4	5	6
<b>Наименование процесса</b>					
<i>Риски процесса</i>					
<b>Возможности процесса</b>					

Ректор \_\_\_\_\_ Инициалы, фамилия  
*подпись*

\_\_\_\_\_ *дата*

БГТУ	Документированная процедура <b>УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ</b>	ДП 1.3-2018
------	--	-------------

### Приложение Г

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

Утверждаю

\_\_\_\_\_ *наименование должности*  
\_\_\_\_\_ Инициалы, фамилия  
*подпись*

\_\_\_\_\_ *дата*

#### ЦЕЛИ В ОБЛАСТИ КАЧЕСТВА НА 20 \_\_\_\_ ГОД

\_\_\_\_\_ *наименование структурного подразделения (обособленного структурного подразделения)*

Наименование целевого показателя	Значение целевого показателя	Риски и возможности	Требуемые ресурсы	Мероприятия по достижению целей	Ответственные исполнители
1	3	4	5	6	7
<b>Наименование процесса</b>					

Рассмотрен на \_\_\_\_\_ *наименование структурного подразделения*  
*заседании/совете/совещании*

от \_\_\_\_\_ протокол № \_\_\_\_\_  
*дата заседания/совета/совещания* *№ протокола*

Руководитель структурного подразделения \_\_\_\_\_ Инициалы, фамилия  
*подпись*

\_\_\_\_\_ *дата*



<b>БГТУ</b>	Документированная процедура <b>УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ</b>	<b>ДП 1.3-2018</b>
-------------	--	--------------------

## Приложение Д

### Форма целей в области качества учреждения образования

Утверждаю

*наименование должности*

\_\_\_\_\_ Инициалы, фамилия  
*подпись*

\_\_\_\_\_ *дата*

### ЦЕЛИ В ОБЛАСТИ КАЧЕСТВА НА 20\_\_\_\_ ГОД Белорусского государственного технологического университета

Наименование целевого показателя	Значение целевого показателя	Риски и возможности	Требуемые ресурсы	Мероприятия по достижению целей	Ответственные исполнители
1	3	4	5	6	7
<b>Наименование процесса</b>					

## Приложение Е

### Форма плана мероприятий по управлению рисками структурного подразделения (обособленного структурного подразделения)

### ПЛАН МЕРОПРИЯТИЙ ПО УПРАВЛЕНИЮ РИСКАМИ

\_\_\_\_\_  
*наименование структурного подразделения (обособленного структурного подразделения)*

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

Рассмотрен на \_\_\_\_\_  
*заседании/совете/совещании* \_\_\_\_\_  
*наименование структурного подразделения*  
от \_\_\_\_\_ протокол № \_\_\_\_\_.  
*дата заседания/совета/совещания* \_\_\_\_\_  
*№ протокола*

Руководитель структурного подразделения \_\_\_\_\_ Инициалы, фамилия  
*подпись*

\_\_\_\_\_  
*дата*

<b>БГТУ</b>	Документированная процедура <b>УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ</b>	<b>ДП 1.3-2018</b>
-------------	--	--------------------

## Приложение Ж

### Форма плана мероприятий по управлению рисками процесса

### ПЛАН МЕРОПРИЯТИЙ ПО УПРАВЛЕНИЮ РИСКАМИ процесса \_\_\_\_\_

*наименование процесса*

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

Владелец процесса \_\_\_\_\_ Инициалы, фамилия  
*подпись*

\_\_\_\_\_ *дата*

<b>БГТУ</b>	Документированная процедура <b>УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ</b>	<b>ДП 1.3-2018</b>
-------------	--	--------------------

## Приложение И

### 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
	<b>Наименование процесса</b>				

Ректор \_\_\_\_\_ Инициалы, фамилия  
*подпись*

\_\_\_\_\_ *дата*

## Приложение К

### Форма плана мероприятий по улучшению структурного подразделения (обособленного структурного подразделения)

### ПЛАН МЕРОПРИЯТИЙ ПО УЛУЧШЕНИЮ

*наименование структурного подразделения (обособленного структурного подразделения)*

№ п/п	Наименование возможности	Наименование мероприятия по реализации возможности	Срок исполнения	Ответственный исполнитель	Отметка о выполнении (подтверждающие документы)
1	2	3	4	5	6
<b>Наименование процесса</b>					

Рассмотрен на \_\_\_\_\_ *наименование структурного подразделения*  
*заседании/совете/совещании*  
от \_\_\_\_\_ протокол № \_\_\_\_\_.  
*дата заседания/совета/совещания* *№ протокола*

Руководитель структурного подразделения \_\_\_\_\_ Инициалы, фамилия  
*подпись*

\_\_\_\_\_ *дата*

<b>БГТУ</b>	Документированная процедура <b>УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ</b>	<b>ДП 1.3-2018</b>
-------------	--	--------------------

## Приложение Л

### Форма плана мероприятий по улучшению процесса

#### ПЛАН МЕРОПРИЯТИЙ ПО УЛУЧШЕНИЮ

процесса \_\_\_\_\_  
*наименование процесса*

№ п/п	Наименование возможности	Наименование мероприятия по реализации возможности	Срок исполнения	Ответственный исполнитель	Отметка о выполнении (подтверждающие документы)
1	2	3	4	5	6

Владелец процесса \_\_\_\_\_ Инициалы, фамилия  
*подпись*

\_\_\_\_\_  
*дата*

### Приложение М

**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)
1	2	3	4	5	6
	<b>Наименование процесса</b>				

Ректор \_\_\_\_\_ Инициалы, фамилия  
*подпись*

\_\_\_\_\_ *дата*

### Приложение Н 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	СМКиМО	СМКиМО	Руководители СП (ОСП), сотрудники университета (ОСП)	По мере необходимости, 1 раз в год

