

Учреждение образования  
«Брестский государственный университет имени А.С. Пушкина»  
(БрГУ имени А.С. Пушкина)



УТВЕРЖДАЮ

Ректор учреждения образования  
«Брестский государственный

университет имени А.С.Пушкина»

Ю.П.Голубев



2023г.

СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА

ДОКУМЕНТИРОВАННАЯ ПРОЦЕДУРА  
УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ

ДП 6.1-2023

СОГЛАСОВАНО

Представитель руководства  
по качеству, первый проректор

С.А.Марзан

« 15 » 09 2023г.

Брест



## Предисловие

1. РАЗРАБОТАНА учреждением образования «Брестский государственный университет имени А.С. Пушкина».
2. РАЗРАБОТЧИК:  
Медведева Е.Ю. – методист учебно-методического отдела
3. Стандарт соответствует требованиям СТБ ISO 9001-2015, СТБ ISO 31000-2015
4. ВВЕДЕНА в действие с 15.09.2023 взамен ДП 6.1-2018 «Управление рисками» (редакция 1).

*Документ не подлежит передаче, воспроизведению и копированию без разрешения руководства учреждения образования «Брестский государственный университет имени А.С. Пушкина»*



---

## Содержание

1. Область применения	4
2. Нормативные ссылки	4
3. Термины и определения (сокращения)	5
4. Общие положения	6
5. Роли, обязанности и полномочия (ответственность)	9
6. Описание процедуры	9
6.1 Общие положения	9
6.2 Установление контекста	10
6.3 Оценка рисков	12
6.4 Анализ рисков	13
6.5 Оценивание рисков	15
6.6 Обработка рисков	18
6.7 Мониторинг и пересмотр	20
7. Документированная информация (записи)	22
Приложения	
Приложение А1. Форма паспорта рисков процесса СМК	23
Приложение А2. Форма паспорта рисков СМК университета	24
Приложение Б. Форма плана мероприятий по управлению рисками процесса СМК	25
Приложение В. Форма плана мероприятий по улучшению процесса СМК	26
Лист согласования	



## 1 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 владельцев процессов, руководителей структурных подразделений, идентификацию, анализ, оценивание, обработку рисков и возможностей в учреждении образования «Брестский государственный университет имени А.С.Пушкина».

1.3 Требования настоящей документированной процедуры распространяется на структурные подразделения (кафедры, факультеты, отделы) и сотрудников учреждения образования «Брестский государственный университет имени А.С.Пушкина».

1.4 Настоящая документированная процедура (далее – ДП) входит в состав документов системы менеджмента качества (далее – СМК) учреждения образования «Брестский государственный университет имени А.С.Пушкина» (далее – БрГУ имени А.С.Пушкина) и регулирует вопросы управления рисками.

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

## 2 Нормативные ссылки

В настоящем СТУ использованы ссылки на следующие нормативные правовые акты:

Кодекс Республики Беларусь об образовании от 13.01.2011 № 243-З (в ред. Закона Республики Беларусь от 06.03.2023 № 257-3);

[1]СТБ ISO 9001-2015 Системы менеджмента качества. Требования;

[2]СТБ ISO 9001-2015 Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь;

[3]СТБ ISO 31000-2015 Менеджмент рисков. Принципы и руководящие указания;

[4]ДП 9.3.0 «Анализ со стороны руководства»;

[5]ДП 7.5.0-01 «Управление документированной информацией СМК»;



### 3 Термины и определения (сокращения)

3.1 В настоящей документированной процедуре применяются установленные в [1], а также иные 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 организации реализовавшегося риска.

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

**Идентификация риска** – процесс выявления, исследования и описания рисков.

**Контекст организации** - совокупность внутренних и внешних факторов, которые могут оказывать влияние на подходы организации при разработке и достижению ее целей.

**Критерии риска** – задачи, в соответствии с которыми оценивается значимость риска.

**Менеджмент риска** – скоординированные действия по руководству и управлению организацией в отношении риска.

**Политика менеджмента риска** – утверждение общих намерений и направлений деятельности организации в отношении менеджмента риска.

**Последствие риска** - результат события, влияющий на цели.

**Приемлемый риск** - риск, уровень которого допустим и обоснован исходя из экономических и социальных соображений.

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

**Риск** – вероятность наступления негативного последствия или мера ожидаемого неблагоприятия.

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

**Степень риска** – сочетание частоты (или вероятности) и последствий определенного опасного события.

**Угроза** – совокупность условий и факторов, которые создают опасность для жизненно важных интересов личности, общества, государства

**Управление рисками** - это 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.

3.2 В настоящей документированной процедуре используются следующие сокращения:

ДП – документированная процедура;

КОР – комплексная оценка риска;

ПРК – представитель руководства университета по качеству;

СМК – система менеджмента качества;

СП – структурное подразделение;

СТУ – стандарт университета;

УМО – учебно-методический отдел;

БрГУ – учреждение образования «Брестский государственный университет имени А.С.Пушкина».

#### **4 Общие положения**

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

4.2 Для результативного менеджмента рисков университету 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 организации (следует разрабатывать и внедрять стратегии по улучшению менеджмента рисков в дополнение ко всем другим аспектам организации).

4.3 Документированная процедура «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 в области качества университета;
- функционирование процессов СМК;
- деятельность структурных подразделений университета;
- документация СМК.

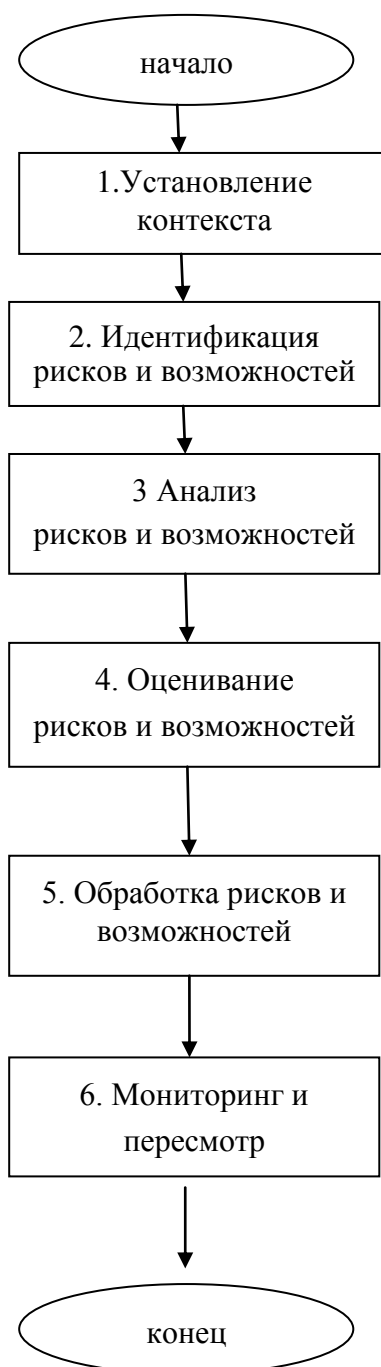
4.5 Для осуществления менеджмента рисков необходимы следующие *ресурсы:*

- 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 на рисунке 2 графической блок-схемой.



Рисунок 2 – Описание процедуры







## 5 Роли, обязанности и полномочия (ответственность)

Матрица распределения полномочий и ответственности процедуры «Управление рисками» показана в таблице 1.

Таблица 1 - Матрица распределения полномочий и ответственности

Вид процесса / Должностное лицо	ПРК (первый проректор)	Владелец процесса	Руководитель СП	Экспертная группа	Методист УМО
1	2	3	4		5
Установление контекста	Р	О	И		
Идентификация рисков и возможностей	Р	О	И	И	
Анализ рисков и возможностей	Р	О	И	И	
Оценивание рисков и возможностей	Р	О	И	И	
Обработка рисков и возможностей	Р	О	И	И	И
Мониторинг и пересмотр	Р	О	И		И

Р – руководитель; О – ответственный исполнитель; И – исполнитель.

## 6 Описание процедуры

### 6.1 Общие положения

Основной целью менеджмента рисков является получение информации и проведение анализа на доказательной основе для принятия обоснованных решений относительно способов обработки рисков.

Менеджмент рисков позволяет:

- повышать вероятность достижения целей;
- улучшать общее руководство;
- повышать уверенность и доверие заинтересованных сторон;
- устанавливать надежную базу для принятия решений и планирования;
- совершенствовать контроль;
- понимать опасности и их источники;
- улучшать средства управления;
- идентифицировать ключевые факторы, формирующие риск, уязвимые места Университета;



- результативно распределять и использовать ресурсы для обработки рисков;
- улучшать операционную результативность и эффективность;
- получать возможность сравнения риска с риском альтернативных организаций, технологий, методов и процессов;
- соответствовать законодательным и другим обязательным требованиям, а также международным нормам;
- повышать эффективность и результативность;
- улучшать способность к быстрому восстановлению;
- повышать устойчивость учреждения.

## 6.2 Установление контекста

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

*Контекст университета* – это комбинация внутренних и внешних факторов, которые могут воздействовать на подход университета к разработке и достижению целей.

Университет должен установить внешний и внутренний контекст, контекст процесса менеджмента рисков, а также определить критерии риска.

Внешний контекст – это внешняя среда, в которой университет стремится к достижению своих целей.

Он может включать:

- социальную, культурную, политическую, юридическую, законодательную, финансовую, технологическую, экономическую, природную и конкурентную среду на разных уровнях;
- ключевые движущие факторы и тренды, оказывающие влияние на цели университета;
- взаимоотношения с внешними заинтересованными сторонами, их восприятие и ценности.

Внутренний контекст – это внутренняя среда, в которой университет стремится к достижению своих целей. Он может включать:

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

Контекст процесса менеджмента рисков может включать:

- 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.

Установление контекста университета представлено на рисунке 1.



Рисунок 1- Установление контекста

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.

Процедура «Управления рисками» может применяться к процессам СМК и деятельности БрГУ в целом. Она включает следующие этапы:

- оценка рисков;
- обработка рисков;



- мониторинг и пересмотр.

### **6.3 Оценка рисков**

Оценка рисков включает идентификацию, анализ и оценивание рисков. Оценка рисков проводится в следующем порядке:

- идентификация рисков;
- составление перечня рисков с причинами и последствиями;
- анализ рисков;
- оценивание рисков;
- составление ранжированного списка перечня рисков по убыванию КОР.

#### **6.3.1 Идентификация рисков и возможностей**

Целью идентификации является составление полного перечня рисков и возможностей, которые могут оказать влияние на достижение целей университета.

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.

На этапе идентификации рисков и возможностей в университете осуществляются следующие действия.

#### **6.3.2 Формирование экспертной группы по оценке рисков по процессам СМК**

В состав рабочей группы включаются проректоры (владельцы процессов), ответственные исполнители процессов. А также привлекаются сотрудники, которые будут задействованы в выполнении работ, если существует необходимость.

С целью проведения комплексного, всестороннего 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 университета.



Во избежание снижения точности и надежности экспертных оценок, в группу экспертов следует включать не менее пяти человек. Состав группы утверждается распоряжением первого проректора (представителя руководства по качеству).

При работе экспертной группы могут быть использованы разные методы, наиболее распространенными являются: опрос экспертов; мозговой штурм.

Цель опроса экспертов — идентифицировать и оценить риски путем интервью подходящих квалифицированных специалистов. Специалисты высказывают своё мнение о рисках и дают им оценку, исходя из своих знаний, опыта и имеющейся информации. Этот метод может помочь избежать повторения одной и той же ошибки.

К участию в мозговом штурме привлекаются квалифицированные специалисты, которые заранее готовят свои суждения по определенной категории рисков. Важно: споры и замечания не допускаются. Все риски записываются, группируются по типам и характеристикам, каждому риску дается определение. Цель — составить первичный перечень возможных рисков для последующего отбора и анализа.

### **6.3.3 Составление перечня рисков по процессам СМК**

Владельцы процессов составляют перечни рисков процессов СМК (таблица 1).

Таблица 1

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

## **6.4 Анализ рисков**

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

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

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.

На этапе анализа рисков в университете осуществляются следующие действия.



#### 6.4.1 Оценка вероятности, последствий и уровня рисков по процессу СМК

Каждый эксперт (владелец процесса) в соответствии с разработанным перечнем оценивает вероятность возникновения каждого риска, последствия реализации события и его уровень (как произведение вероятности и последствий).

Оценка вероятности рисков и их последствий осуществляется с учетом классификаций, приведенных в таблицах 2, 3.

Таблица 2 – Классификация рисков 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 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 положи-



		тельное влияние на функционирование отдельных направлений деятельности университета
Значительные	4	Последствия от реализации риска значительные, но могут быть исправлены только до определенной степени / Реализация возможности окажет положительное влияние на функционирование университета в целом
Очень сильные	5	Трудно восстановиться от последствий, связанных с данным риском. В случае реализации возможности университет сможет выйти на лидирующие позиции на рынке образовательных услуг

Уровень риска/возможности определяется по формуле:

$$R = P \cdot I$$

где

$R$  – комплексная оценка риска (КОР), балл;

$P$  - вероятность возникновения рисков ситуации, балл;

$I$  – значимость последствий, балл.

Мнения экспертов (владельцев процессов) обобщаются, оценка уровня рисков по процессу представляется в следующей форме (таблица 4):

Таблица 4 – Оценка уровня рисков

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

## 6.5 Оценивание рисков

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

Оценивание 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.





На этапе оценивания рисков в университете осуществляются следующие действия.

### **6.5.1 Оценивание уровня рисков и составление паспорта рисков по процессу СМК**

Экспертной группой оценивается приемлемость уровня рисков по процессам.

Оценка приемлемости производится с учетом рискованной стратегии университета, отражающей его готовность идти на риск.

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.

В отношении приемлемых рисков мероприятия по управленческому воздействию не предпринимаются (таблица 5).

Таблица 5 – Управленческие воздействия для разных видов рисков

Вид риска	Уровень	Необходимость обработки рисков
Низкий	$R_j < 6$	Риски с таким уровнем являются приемлемыми. Принимается решение принять риск. Мероприятия по воздействию на риск не предпринимаются.
Умеренный	$6 \leq R_j \leq 10$	Риски с таким уровнем рассматриваются как неприемлемые. Разрабатываются мероприятия по управлению риском, направленные на снижение уровня риска до приемлемого. Управление риском сводится к общему наблюдению и контролю за риском. Снижение влияния последствий проводится путем принятия оперативных управленческих решений с использованием имеющихся материально-технических ресурсов и персонала.
Существенный	$R_j > 10$	Риски с таким уровнем рассматриваются как неприемлемые. Разрабатываются мероприятия по управлению риском, направленные на снижение уровня риска до приемлемого. Риск требует постоянного контроля, анализа и переоценки со стороны руководства.

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 для разных видов возможностей

Вид возможности	Уровень	Необходимость обработки рисков
Низкая	$R_j < 6$	Данный уровень является недостаточным для разработки управленческих воздействий.
Умеренная	$6 \leq R_j \leq 10$	Возможности с таким уровнем являются значимыми для университета. Разрабатываются мероприятия по улучшению для реализации открывающейся возможности. Реализация возможностей данного уровня осуществляется путем принятия оперативных управленческих решений с использованием имеющихся материально-технических ресурсов и персонала.
Существенная	$R_j > 10$	Возможности с таким уровнем являются значимыми для университета. Разрабатываются мероприятия по улучшению для реализации открывающейся возможности. Реализация возможности находится под контролем руководства.

Наиболее значимые риски (умеренные и существенные) рассматриваются детально, сведения об этих рисках документируются в паспорте рисков процесса СМК (Приложение А1).

### **6.5.2 Составление паспорта рисков процесса СМК**

Владельцы процессов анализируют и обобщают информацию о рисках СП в рамках курируемых процессов. По результатам анализа разрабатывается паспорт рисков процесса СМК. Информация о рисках процессов СМК передается методисту УМО для обобщения.

### **6.5.3 Составление паспорта рисков СМК университета**

Методист УМО обобщает данные о рисках и возможностях процессов СМК и разрабатывает паспорт рисков СМК университета (Приложение А2).



## **6.6 Обработка рисков**

Обработка предусматривает выбор одного или нескольких вариантов изменения рисков и возможностей и внедрение этих вариантов. После их внедрения обработка обеспечивает или модифицирует средства управления.

Обработка предусматривает циклический процесс, состоящий из:

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

На этапе обработки рисков и возможностей в университете осуществляются следующие действия.

### **6.6.1 Цели в области качества**

На основе выявленных рисков осуществляется планирование целей в области качества процессов и целей в области качества СМК университета в соответствии с СТУ 6.0 «Стратегическое планирование, анализ и улучшение»

### **6.6.2 Планы мероприятий по управлению рисками**

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

Мероприятия по управлению рисками могут быть направлены:

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

Мероприятия по управлению рисками разрабатываются на уровне процессов СМК (приложение Б).

Описание мероприятий по управлению рисками должно дополняться следующей информацией:

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

В графе «Ответственный исполнитель» указывается лицо, ответственное за выполнение мероприятия. Оно должно быть определено в обязательном порядке. В случае если невозможно четко определить одного ответственного, мероприятие должно быть разбито на несколько в зависимости от количества зон ответственности при выполнении мероприятия.



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

Ответственность за разработку и выполнение мероприятий по управлению рисками и дальнейший их мониторинг несут владельцы процессов на уровне процесса, на цели которых оказывает прямое влияние рассматриваемый риск.

Принятие предупредительных мер по снижению вероятности наступления негативного риска или его последствий часто оказываются более эффективными, нежели усилия по устранению негативных последствий, предпринимаемые после наступления события риска.

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

Существуют три типичных стратегии реагирования на появление угроз, способных оказать негативное влияние на достижение целей СМК. Такими стратегиями являются: уклонение, передача или снижение.

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

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

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

### ***6.6.3 Планы мероприятий по улучшению***

В отношении позитивных рисков разрабатывается план мероприятий по улучшению процесса СМК (приложение В).

Существуют три типичных стратегии реагирования на позитивные риски: использование, совместное использование, усиление.

Стратегия использования может быть выбрана для реагирования на риски с позитивным воздействием, если необходимо, чтобы данная благоприятная возможность гарантированно была бы реализована. Данная стратегия предназначена для устранения всех неопределенностей, связанных с риском при помощи мер, обеспечивающих появление данной благоприятной возможности в различных формах. К числу мер прямого реагирования на данную возможность относятся: привлечение к участию в работе более та-



лантливому персоналу с тем, чтобы сократить время, необходимое для его завершения, либо обеспечение более высокого качества, нежели было предусмотрено первоначальным планом.

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

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

## **6.7 Мониторинг и пересмотр**

Мониторинг – процесс слежения за выявленными рисками, контроля остаточных рисков, идентификации новых рисков и их оценка в процессе функционирования СМК.

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

В графе «Отметка об исполнении, подтверждающие документы» планов мероприятий указывается дата, когда мероприятие было выполнено по факту. 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.

Мониторинг рисков осуществляется:

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



Владельцы процессов, на регулярной основе, один раз в год, организуют сбор, анализ, уточнение, систематизацию и ранжирование информации о рисках с обязательным мониторингом исполнения мероприятий по управлению наиболее важными рисками.

Составляя отчеты по процессу в соответствии с [4] включают в него информацию по менеджменту риска.

Оценка результативности выполнения мероприятий по управлению рисками и мероприятий по реализации возможностей осуществляется владельцами процессов путем подтверждения факта выполнения мероприятий и факта снижения риска.



## 7 Документированная информация (записи)

7.1 Управление записями осуществляется в соответствии с документированной процедурой [5].

Наименование записи	Ответственный за ведение записи	Место хранения подлинника	Место хранения копии
1	2	3	4
Паспорт рисков процесса СМК (Приложение А1)	Владелец процесса	Владелец процесса	УМО
Паспорт рисков СМК университета (Приложение А2)	методист УМО	УМО	-
План мероприятий по управлению рисками процесса СМК (Приложение Б)	Владелец процесса	Владелец процесса	УМО
План мероприятий по улучшению процесса СМК (Приложение В)	Владелец процесса	Владелец процесса	УМО



## Приложение А1

## Форма паспорта рисков процесса СМК

## ПАСПОРТ РИСКОВ ПРОЦЕССА СМК

---

*наименование процесса*

№ п/п	Наименование риска/возможности,	Оценка (уровень)	Причины	Последствия	Методы обработки
	2	3	4	5	6
	Риски процесса СМК				

Владелец процесса

---

И.О.Ф.*подпись*



## Приложение А2

## Форма паспорта рисков СМК

## ПАСПОРТ РИСКОВ СМК

учреждения образования «Брестский государственный университет  
имени А.С.Пушкина»

№ п/п	Наименование рисков	Оценка (уровень)	Причины	Последствия	Методы обработки
	2	3	4	5	6

Рассмотрен на заседании Совета университета  
от \_\_\_\_\_ протокол № \_\_\_\_\_

Представитель руководства  
по качеству, первый проректор \_\_\_\_\_

И.О.Ф.

*подпись*





## Приложение Б

**Форма плана мероприятий по управлению рисками процесса СМК**  
**ПЛАН МЕРОПРИЯТИЙ ПО УПРАВЛЕНИЮ**  
**РИСКАМИ ПРОЦЕССА СМК**

*наименование процесса*

№ п/п	Наименование риска	Наименование мероприятия по управлению риском	Срок исполнения	Ответственный исполнитель	Отметка об исполнении, подтверждающие документы
1	2	3	4	5	6

Руководитель процесса

\_\_\_\_\_ И.О.Ф.

*подпись*



## Приложение В

## Форма плана мероприятий по улучшению процесса СМК

## ПЛАН МЕРОПРИЯТИЙ ПО УЛУЧШЕНИЮ ПРОЦЕССА СМК

---

*наименование процесса*

№ п/п	Наименование возможности	Наименование мероприятия по реализации возможности	Срок исполнения	Ответственный исполнитель	Отметка об исполнении, подтверждающие документы
1	2	3	4	5	6

Владелец процесса

---

И.О.Ф.

*подпись*



## Лист согласования

Проректор по научной работе  
\_\_\_\_\_ А.Е.Будько

« 14 » \_\_\_\_\_ 09 2023

Проректор по воспитательной  
работе  
\_\_\_\_\_ Т.В.Соколова

« 14 » \_\_\_\_\_ 09 2023

Проректор  
\_\_\_\_\_ Д.А.Лобановский

« 14 » \_\_\_\_\_ 09 2023

Директор ИПКиП  
\_\_\_\_\_ Е.И.Мирская

« 14 » \_\_\_\_\_ 09 2023

Начальник отдела  
документационного обеспечения  
\_\_\_\_\_ Т.А.Берней

« 13 » \_\_\_\_\_ 09 2023

Начальник отдела правовой и  
коммерческой работы  
\_\_\_\_\_ В.С.Севрунов

« 13 » \_\_\_\_\_ 09 2023

Методист учебно-методического отдела  
\_\_\_\_\_ Е.Ю.Медведева

« 13 » \_\_\_\_\_ 09 2023



## Лист регистрации изменений

№ изменения	Номер раздела (подраздела, пункта)	Номер листа	Номер извещения об изменении	Дата введения изменения