



МИНОБРНАУКИ РОССИИ

**Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«Казанский национальный исследовательский технологический университет»
(ФГБОУ ВО «КНИТУ»)**

ПРИКАЗ

25.09.2024

№ 866-0

**Об утверждении регламентирующего документа СМК
«Процедуры реализации риск-ориентированного мышления
применительно к процессам. Требования к определению,
оценке и последующим действиям» РВ2-1-8-7-05.02-09.2024**

С целью совершенствования системы менеджмента качества ФГБОУ ВО «КНИТУ» и улучшения ее функционирования, а также для актуализации регламентирующего документа СМК – РВ2-1-17-1-01-09.2022 **п р и к а з ы в а ю:**

1. Утвердить РВ2-1-8-7-05.02-09.2024 Регламент «Процедуры реализации риск-ориентированного мышления применительно к процессам. Требования к определению, оценке и последующим действиям» (Приложение).

Срок – с момента выхода настоящего приказа.

2. Действие настоящего РВ2-1-8-7-05.02-09.2024 распространить на все структурные подразделения ФГБОУ ВО «КНИТУ», включая филиалы.

3. Контроль за исполнением настоящего приказа возложить на начальника УОКР Харисова И.Ш.

Ректор

Ю.М. Казаков

	ФГБОУ ВО «Казанский национальный исследовательский технологический университет»
	<i>Система менеджмента качества</i>
	РВ2-1-8-7-05.02-09.2024 Регламент «Процедуры реализации риск-ориентированного мышления применительно к процессам. Требования к определению, оценке и последующим действиям»

Приложение

УТВЕРЖДЕНО

приказом ФГБОУ ВО «КНИТУ»
от «25» 09. 2024 № 866-0

РЕГЛАМЕНТ РВ2-1-8-7-05.02-09.2024

Процедуры реализации риск-ориентированного мышления
применительно к процессам. Требования к определению,
оценке и последующим действиям

© ФГБОУ ВО «КНИТУ», 2024
© УОКР, ОСМК 2024

Казань

2024

СМК КНИТУ	Регламент «Процедуры реализации риск-ориентированного мышления применительно к процессам. Требования к определению, оценке и последующим действиям»	Страница 2
	РВ2-1-8-7-05.02-09.2024	

СОДЕРЖАНИЕ

1 Обозначения и сокращения	3
2 Предисловие: общие сведения о документе	3
3 Нормативные и другие ссылки	3
4 Термины и определения	4
5 Общие положения по менеджменту рисков и возможностей	5
5.1 Этапы управления рисками и возможностями	5
5.2 Требования к процедуре оценке рисков процесса	6
6 Планирование и осуществление необходимых мероприятий по воздействию на риски	11
7 Ответственность и полномочия	12
Приложение	

СМК КНИТУ	Регламент «Процедуры реализации риск-ориентированного мышления применительно к процессам. Требования к определению, оценке и последующим действиям»	Страница 3
	РВ2-1-8-7-05.02-09.2024	

1 ОБОЗНАЧЕНИЯ И СОКРАЩЕНИЯ

В данном регламенте применяются следующие обозначения и сокращения:

- НК - нормоконтролер;
- НД - нормативные документы;
- ОД - образовательная деятельность;
- ЗС - заинтересованная сторона;
- КД - корректирующие действия;
- СМК - система менеджмента качества;
- ОД - образовательная деятельность;
- ОУ – образовательное учреждение;
- ОСМК - отдел стандартизации и менеджмента качества;
- ПД - предупреждающие действия;
- РИ - рабочая инструкция;
- УОКР- управление организационного и кадрового развития;
- ФГБОУ ВО «КНИТУ» - Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Казанский национальный исследовательский технологический университет».

2 ПРЕДИСЛОВИЕ: ОБЩИЕ СВЕДЕНИЯ О ДОКУМЕНТЕ

2.1 Данный РВ2-1-8-7-05.02-09.2024 вводится взамен РВ2-1-17-1-01-09.2022

2.2 Цель разработки данного документа — реализация процедур по управлению рисками и возможностями, создающими основу для повышения результативности системы менеджмента качества организации, достижения улучшенных результатов и предотвращения неблагоприятных последствий в ФГБОУ ВО «КНИТУ».

2.3 Регламент РВ2-1-8-7-05.02-09.2024 предназначен:

- для лиц, для сотрудников всех структурных подразделений университета, обеспечивающих реализацию процессов в КНИТУ.

3 НОРМАТИВНЫЕ И ДРУГИЕ ССЫЛКИ

В РВ2-1-8-7-05.02-09.2024 применяются ссылки на следующие документы:

- ГОСТ Р ИСО 9000-2015. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь;
- ГОСТ Р ИСО 9001-2015. Системы менеджмента качества. Требования;

СМК КНИТУ	Регламент «Процедуры реализации риск-ориентированного мышления применительно к процессам. Требования к определению, оценке и последующим действиям»	Страница 4
	РВ2-1-8-7-05.02-09.2024	

- ГОСТ Р ИСО 31000-2019. Менеджмент риска. Принципы и руководство;
 - РК 1-8-7-01.04-09.2024 «Руководство по качеству ФГБОУ ВО «КНИТУ»;

- РВ2-1-8-7-03.03-09.2024 «Процедуры управления документацией. Требования к наименованию, структуре, содержанию и оформлению документов»;

- РВ2-1-7-1-01-09.2022 «Процедуры реализации риск-ориентированного мышления применительно к процессам. Требования к определению, оценке и последующим действиям»;

- РИ-1-8-3-09.02-05.2024 «Рабочая инструкция работы с процессами федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Казанский национальный исследовательский технологический университет».

4 ТЕРМИНЫ И ОПРЕДЕЛЕНИЯ

В РВ2-1-8-7-05.02-09.2024 применяются следующие термины, определяемые согласно ГОСТ Р ИСО 9000-2015 и ГОСТ Р ИСО 31000-2019

- *Анализ риска* — процесс понимания природы риска и определения уровня риска.
- *Владелец риска* — лицо или организационная единица, которые имеют полномочия и несут ответственность за управление рисками.
- *Владелец процесса* — должностное лицо, несущее ответственность за получение результата процесса и обладающее полномочиями для распоряжения ресурсами, необходимыми для выполнения процесса.
- *Воздействие на риск* — процесс модификации (изменения) риска.
- *Возможность* — шанс того, что что-то может произойти.
- *Идентификация риска* — процесс обнаружения, распознавания и описания рисков.
- *Источник риска* — элемент, который отдельно или в комбинации имеет собственный потенциал, чтобы вызвать риск.
- *Критерии риска* — признаки, в соответствии с которыми оценивают значимость риска.
- *Контроль риска* — мера, которая модифицирует (изменяет) риск.
- *Менеджмент риска* — скоординированные действия по управлению организацией с учетом риска.
- *Мониторинг* — постоянная проверка, надзор, критическое наблюдение или определение состояния, с целью идентифицировать изменения относительно требуемого или ожидаемого уровня.
- *Оценивание риска* — процесс сравнения результатов анализа риска с установленными критериями риска для определения, является ли риск и/или

СМК КНИТУ	Регламент «Процедуры реализации риск-ориентированного мышления применительно к процессам. Требования к определению, оценке и последующим действиям»	Страница 5
	РВ2-1-8-7-05.02-09.2024	

его величина приемлемыми или допустимыми.

- *Оценка риска* — общий процесс идентификации риска, анализа риска и оценивания риска.
- *Последствие* — результат события, влияющий на цели.
- *Процесс* — совокупность взаимосвязанных и(или) взаимодействующих видов деятельности, использующих входы для получения намеченного результата.
- *Событие* — возникновение или изменение ряда конкретных обстоятельств.
- *Риск* — влияние неопределенности. (Влияние выражается в отклонении от ожидаемого результата — позитивном или негативном).
- *Уровень риска* — величина риска или комбинации рисков, выраженная как комбинация последствий и их вероятности или возможности.

5 ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ РИСКОВ И ВОЗМОЖНОСТЕЙ

5.1 Этапы управления рисками и возможностями

5.1.1 Менеджмент рисков является неотъемлемой частью СМК университета и включает следующие этапы:

- идентификация рисков;
- оценивание рисков;
- планирование необходимых мероприятий по воздействию на риски;
- осуществление мероприятий по воздействию на риски;
- анализ результативности действий по рискам;
- мониторинг и актуализацию информации по рискам.

Работу по оценке рисков, разработке мер воздействия на риски в университете возглавляет начальник УОР.

5.1.2 Идентификация, анализ и оценивание рисков осуществляется применительно к управленческим, основным и сервисным процессам СМК университета (процессная структура приведена в приложении в - РК 1-8-7-01.04-09.2024 «Руководство по качеству» ФГБОУ ВО КНИТУ). Владелец риска в КНИТУ является руководитель основного/вспомогательного процесса.

5.1.3 Процесс идентификации риска включает распознавание источников риска, событий, их причин и возможных последствий. В ходе идентификации риска следует применять теоретический анализ, обоснованную точку зрения, экспертное мнение и потребности заинтересованных сторон. Идентификацию рисков по процессам следует проводить не реже чем 1 раз в год.

5.1.4 Анализ рисков включает определение уровня риска для каждой выявленной опасности, влияющей на процесс. Анализ рисков обеспечивает

СМК КНИТУ	Регламент «Процедуры реализации риск-ориентированного мышления применительно к процессам. Требования к определению, оценке и последующим действиям»	Страница 6
	РВ2-1-8-7-05.02-09.2024	

входные данные для процесса оценивания риска и выработки решения, касающихся воздействия на риск.

5.1.5 На этапе оценивания рисков определяют приоритетность мер воздействия на риски процесса в зависимости от их уровня.

5.1.6 Оценку рисков процесса осуществляет:

- руководитель управленческого/основного/сервисного процесса;
- сотрудники подразделений (ответственные исполнители), участвующие в реализации соответствующего процесса.

5.1.7 При оценке рисков должна учитываться вся существующая доступная информация, характерная для выбранного процесса.

5.1.8 Источниками получения информации по выявлению рисков применительно к процессам вуза являются:

- внутренние и внешние аудиты;
- документация СМК вуза;
- нормативные документы по управлению рисками;
- документы, регламентирующие деятельность вуза.

5.2 Требования к процедуре оценке рисков процесса

5.2.1 Для оценки рисков процессов в университете применяется метод анализа видов и последствий дефектов процесса (FMEA), который позволяет:

- идентифицировать виды потенциальных дефектов процесса;
- оценить потенциальные реакции потребителя на соответствующие дефекты;
- идентифицировать потенциальные факторы процессов и вариации процесса, требующие усиленных действий для снижения частоты (вероятности) дефектов или для обнаружения условий дефектов процесса;
- составить ранжированный список потенциальных несоответствий процесса, устанавливая этим систему приоритетов для рассмотрения предупреждающих действий;
- документировать результаты процесса.

5.2.2 В соответствии с данной методикой, каждый риск и его причину оценивают по трем критериям:

- значимость;
- вероятность возникновения;
- вероятность обнаружения.

5.2.3 Для конкретного процесса определяют все возможные риски.

Владелец процесса и его участники для всех выявленных рисков определяют их последствия на основе опыта и знаний.

Для каждого последствия риска определяют балл значимости S при помощи таблицы баллов значимости. Балл значимости изменяется от 1 (для

СМК КНИТУ	Регламент «Процедуры реализации риск-ориентированного мышления применительно к процессам. Требования к определению, оценке и последующим действиям»	Страница 7
	РВ2-1-8-7-05.02-09.2024	

наименее значимых по ущербу рисков) до 10 (для наиболее значимых по ущербу рисков). Значения баллов значимости приведены в таблице 1.

Таблица 1

Шкала баллов значимости последствия риска S

Последствие	Критерий значимости последствия	Балл S
Опасное без предупреждения	Резонанс негативного события в СМИ федерального уровня, разбор ситуации учредителем. Несоответствие обязательным требованиям безопасности и экологии без предупреждения. Возможны человеческие жертвы.	10
Опасное с предупреждением	Несоответствие обязательным требованиям документов внешнего происхождения, касающихся деятельности образовательного учреждения на общероссийском уровне (ФГОС, ФЗ «Об образовании в РФ», приказов и постановлений Правительства РФ, Минобрнауки РФ и др.), в том числе обязательным требованиям безопасности и экологии с предупреждением. Невыполнение показателей программы Приоритет 2030. Возможна угроза здоровью многих сотрудников университета и/или сторонних лиц.	9
Очень важное	Невыполнение обязательных требований документов внешнего происхождения, касающихся деятельности образовательного учреждения на республиканском уровне (приказы (распоряжения), постановление Правительства РТ, Минобрнауки РТ и др.). Резонанс негативного события в СМИ республиканского уровня, разбор ситуации учредителем. Возможность протеста коллектива университета. Возможна угроза здоровью сотрудников университета.	8
Важное	Резонанс негативного события в СМИ городского уровня. Неисполнение обязательства перед отдельными заинтересованными сторонами (предприятиями, партнерами, студентами, сотрудниками университета и др.): невыполнение КЦП по приему, несоблюдение условий контракта по НИОКР, закрытие одного или нескольких диссертационных советов профильных направлений университета и др. Возможность протеста коллектива университета. Возможна угроза здоровью отдельных сотрудников с длительной потерей трудоспособности.	7

СМК КНИТУ	Регламент «Процедуры реализации риск-ориентированного мышления применительно к процессам. Требования к определению, оценке и последующим действиям»	Страница 8
	РВ2-1-8-7-05.02-09.2024	

Умеренное	Резонанс негативного события в социальных сетях. Возможность протеста коллектива кафедры (факультета/института) или отдела (центра, управления). Возможна угроза здоровью отдельных сотрудников с краткосрочной потерей трудоспособности	6
Слабое	Обсуждение негативного события в университете. Невыполнение некоторых показателей процессов: недостаточная острепенность по отдельным кафедрам, невыполнение отдельных показателей цитируемости, нарушение отдельных условий контракта на НИР и др. Возможна угроза здоровья без потери трудоспособности	5
Очень слабое	Обсуждение негативного события во взаимодействующих подразделениях (отделах/на кафедрах). Возможность протеста отдельных сотрудников подразделений. Небольшое нарушение в работе подразделения (реализующего процесс) замечает внутренний потребитель процесса	4
Незначительное	Обсуждение негативного события в подразделении (в отделе/на кафедре). Возможность протеста отдельных сотрудников подразделения. Небольшое нарушение в работе структурного подразделения, обеспечивающего реализацию процесса. Несоответствия замечает руководитель подразделения.	3
Очень незначительное	Небольшое нарушение в работе структурного подразделения, обеспечивающего реализацию процесса. Несоответствие замечает сотрудник подразделения	2
Отсутствует	Нет последствия	1

В дальнейшем при выставлении ПЧР (по п. 5.2.6 данного РВ) используют один максимальный балл значимости S из всех последствий данного несоответствия.

5.2.4 Далее для каждого риска определяют потенциальные причины. Для одного риска может быть выявлено несколько потенциальных причин, все они должны быть по возможности полно описаны и рассмотрены отдельно.

Для каждой потенциальной причины риска определяют балл возникновения О. При этом рассматривается процесс и оценивается частота данной причины, приводящей к несоответствию требованиям.

Балл возникновения изменяется от 1 (для самых редко возникающих несоответствий) до 10 — (для несоответствий, возникающих почти всегда). Значения балла возникновения приведены в таблице 2.

СМК КНИТУ	Регламент «Процедуры реализации риск-ориентированного мышления применительно к процессам. Требования к определению, оценке и последующим действиям»	Страница 9
	PB2-1-8-7-05.02-09.2024	

Таблица 2

Шкала для выставления балла возникновения О

Вероятность	Возможная частота	Балл О
Очень высокая	Не чаще 1 раза в квартал	10
	Не чаще 1 раза в полгода	9
Высокая	Не чаще 1 раза в год	8
	Не чаще 1 раза в 2 года	7
Умеренная	Не чаще 1 раза в 3 года	5/6
	Не чаще 1 раза в 4 года	4
Низкая	Не чаще 1 раза в 5 лет	3
Очень низкая	Не чаще 1 раза в 6 лет	2
Малая	Маловероятно	1

5.2.5 На следующем этапе для каждого риска и его отдельной причины определяют балл обнаружения D. Балл обнаружения изменяется от 10 (для практически не обнаруживаемых несоответствий (причин)) до 1 (для практически достоверно обнаруживаемых несоответствий (причин)). Значения балла обнаружения приведены в таблице 3.

Таблица 3

Шкала для выставления балла обнаружения D

Обнаружение	Критерии вероятности обнаружения несоответствия	Балл D
Почти невозможно	Нет известного контроля для обнаружения вида несоответствия процесса	10
Очень плохое	Очень низкая вероятность обнаружения вида несоответствия действующими методами контроля	9
Плохое	Низкая вероятность обнаружения вида несоответствия действующими методами контроля	8
Очень слабое	Очень низкая вероятность обнаружения вида несоответствия действующими методами контроля	7
Слабое	Низкая вероятность обнаружения вида несоответствия действующими методами контроля	6
Умеренное	Умеренная вероятность обнаружения вида несоответствия действующими методами контроля	5
Умеренно хорошее	Умеренно высокая вероятность обнаружения вида несоответствия действующими методами контроля	4
Хорошее	Высокая вероятность обнаружения вида несоответствия действующими методами контроля	3

СМК КНИТУ	Регламент «Процедуры реализации риск-ориентированного мышления применительно к процессам. Требования к определению, оценке и последующим действиям»	Страница 10
	РВ2-1-8-7-05.02-09.2024	

Очень хорошее	Очень высокая вероятность обнаружения вида несоответствия действующими методами контроля	2
Почти наверняка	Действующий контроль почти наверняка обнаружит вид несоответствия. Для подобных процессов известны надежные методы контроля	1

5.2.6 После получения экспертных оценок S, O, D вычисляют приоритетное число риска ПЧР по формуле $ПЧР = S \times O \times D$.

Для рисков, имеющих несколько причин, определяют соответственно несколько ПЧР. Каждое ПЧР может иметь значения от 1 до 1000.

Для ПЧР установлена критическая граница (ПЧР гр.) в пределах от 100 до 125. Ранжирование рисков процесса по приоритетности в соответствии с ПЧР риска осуществляются согласно таблице 4.

Таблица 4

Ранжирование рисков процессов по приоритетности

Значение приоритетности риска	Степень значимости риска
Ниже 40	Незначительный
40 — 100	Умеренный
100 - 125	Критический
Выше 125	Неприемлемый

5.2.7 По итогам оценки составляется и подписывается протокол анализа рисков процесса (в соответствии с формой, приведенной в приложении 1), в котором отражают основные результаты работы команды, включающие:

- наименование процесса;
- перечень рисков процесса;
- экспертные баллы S, O, D и ПЧР для каждого риска процесса.

Члены экспертной группы, состоящей из владельца процесса и его участников, должны иметь единое мнение по системе и критериям экспертных оценок. Эти критерии и шкалы оценок должны оставаться постоянными при изменении процесса.

5.2.8 Протокол анализа рисков процесса хранится:

- оригинал хранится в структурном подразделении;
- скан-копия отправляется по электронной почте в ОСМК.

5.2.9 Члены экспертной группы составляют перечень рисков, для которых значение ПЧР превышает критическую границу, именно для них и следует далее применить меры воздействия — подготовить протокол КД (по форме, приведённой в приложении 2) для снижения этого расчетного показателя.

СМК КНИТУ	Регламент «Процедуры реализации риск-ориентированного мышления применительно к процессам. Требования к определению, оценке и последующим действиям»	Страница 11
	РВ2-1-8-7-05.02-09.2024	

6 ПЛАНИРОВАНИЕ И ОСУЩЕСТВЛЕНИЕ НЕОБХОДИМЫХ МЕРОПРИЯТИЙ ПО ВОЗДЕЙСТВИЮ НА РИСКИ

6.1 При планировании мероприятий по воздействию на риски руководитель процесса проводит анализ информации о возможностях воздействия на риски с помощью проведения КД.

В зависимости от установленной степени значимости риска (согласно п. 5.2.6) в соответствии с таблицей 5 определяются меры воздействия.

Воздействие на риски включает циклический процесс, состоящий из следующих этапов:

- оценивания воздействия на риск;
- обсуждения, являются ли уровни остаточного риска допустимыми;
- если они не допустимы, то создание нового вида воздействия на риск;
- оценивания результативности этого воздействия.

В зависимости от уровня риска руководитель процесса принимает решение о возможности воздействия на риск силами структурного подразделения или с подключением сил университета, докладывая об уровне риска и потенциальных последствиях начальнику ОСМК, следит за состоянием воздействия на риски.

Таблица 5

Меры воздействия на риски

Степень значимости риска	Меры воздействия
Незначительный	Специальные меры не нужны, принимается пассивное решение принять риск. Риск не нуждается в отображении в процессе
Уверенный	Принятие риска, оценивается целесообразность КД по уменьшению или устранению риска. В случае разработки КД, риск должен быть отражен в процессе

6.2 Ответственность за проведение мероприятий по воздействию на риски процесса в целом несет владелец риска. Непосредственные исполнители, указанные в протоколе анализа рисков и протоколе КД по выявленным рискам (Приложения 1, 2) несут ответственность за надлежащее исполнение намеченных мероприятий, сроки и информацию.

6.3 Мониторинг рисков обеспечивается в рамках постоянного мониторинга за показателями процессов в университете.

СМК КНИТУ	Регламент «Процедуры реализации риск-ориентированного мышления применительно к процессам. Требования к определению, оценке и последующим действиям»	Страница 12
	РВ2-1-8-7-05.02-09.2024	

7 ОТВЕТСТВЕННОСТЬ И ПОЛНОМОЧИЯ

7.1 Подразделение разработчик данного РВ – ОСМК.

7.2 Ответственность за проведение мероприятий по идентификации, анализу и оцениванию рисков процесса и предоставление информации в ОСМК несет владелец риска (владелец процесса).

7.3 Подготовку протокола анализа рисков процесса осуществляет руководитель процесса.

7.4 Ответственность за хранение документированной информации по результатам оценки рисков процессов вуза несет ОСМК.

Разработчиками документа являются:

Начальник ОСМК Спирюхина М.А.

Ведущий специалист ОСМК Касимова М.А.

Документ актуализировал:

Начальник ОСМК

 М.А. Спирюхина

«25» 09 2024 г.

Проверил:

Начальник УОКР

 И.Ш. Харисов

«25» 09 2024 г.

Нормоконтролер:

Ведущий специалист ОСМК

 А.Ф. Касимова

«25» 09 2024 г.

Протокол анализа рисков процесса

(наименование процесса)

(ФИО руководителя процесса, владельца риска)

Риск	Последствие	S	Причина	O	Меры по обнаружению	D	ПЧР

Владелец процесса _____ ФИО
Должность _____
подпись, дата

Протокол корректирующих действий

(наименование процесса)

(ФИО руководителя процесса, владельца риска)

Риск	ПЧР	Корректирующие действия	Ответственный исполнитель	Срок исполнения

Владелец процесса

Должность _____ ФИО _____

подпись, дата