



**РОССИЙСКИЙ ХИМИКО-ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ имени Д.И. Менделеева**

Классический университет

D.Mendeleev University of Chemical Technology of Russia

СТО РХТУ 6.1-01-2022

СТАНДАРТ ОРГАНИЗАЦИИ

Система менеджмента качества
УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ И
ВОЗМОЖНОСТЯМИ

г. Москва - 2022 г.

Предисловие

1. Разработан Федеральным государственным бюджетным образовательным учреждением высшего образования «Российский химико-технологический университет имени Д.И. Менделеева» (далее – ФГБОУ ВО «РХТУ им. Д.И. Менделеева»).
2. Утвержден и введен в действие приказом Ректора ФГБОУ ВО «РХТУ им. Д.И. Менделеева» от «30» ноября 2022 года № 178 ОД.
3. Введен взамен СТО РХТУ 6.1-01-2020.
4. Периодическая проверка производится представителем руководства по качеству с интервалом, не превышающим три года.

Содержание

1. Область применения.....	1
2. Нормативные ссылки	1
3. Термины и определения	4
4. Обозначения и сокращения.....	7
5. Общие положения	8
6. Порядок работы экспертной группы с рисками и возможностями	12
7. Порядок работы руководителей процессов с рисками и возможностями.....	16
8. Порядок работы с рисками и возможностями разработчиков документов смк, регламентирующих реализацию процедур (в том числе, реализацию процедур процессов)	18
9. Применение полученных результатов управления рисками и возможностями в деятельности организации	19
10. Порядок оценки процедур, установленных настоящим стандартом	20
Приложение А.....	21
Приложение Б.....	22
Приложение В.....	23
Приложение Г	24
Приложение Д.....	31
Приложение Е.....	35
Приложение Ж.....	38
Приложение И	44
Приложение К.....	50

СОГЛАСОВАНО

Начальник _____ ВП МО РФ

« ____ » _____ 2022 г.

УТВЕРЖДАЮ

И.О. ректора РХТУ им. Д.И. Менделеева

_____, И.В. Воротынцев

_____ 2022 г.



СТО РХТУ 6.1-01-2022

СТАНДАРТ ОРГАНИЗАЦИИ

Система менеджмента качества УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ И ВОЗМОЖНОСТЯМИ

Дата введения _____ 2022

1. Область применения

1.1 Настоящий стандарт организации (СТО) ФГБОУ ВО «РХТУ им. Д.И. Менделеева» (далее – РХТУ им. Д.И.Менделеева) устанавливает процедуры планирования и реализации действий, связанных с рисками и возможностями. Установленные процедуры являются одним из способов реализации в РХТУ им. Д.И. Менделеева концепции риск-ориентированного мышления, необходимой для достижения заданной результативности системы менеджмента качества.

1.2 Стандарт разработан в соответствии с требованиями ГОСТ Р ИСО 9001 и ГОСТ Р ИСО 31000.

1.3 РХТУ им. Д.И. Менделеева сохраняет за собой право изменять содержание СТО.

1.4 Корректировать СТО имеет право Ректор или начальник отдела качества по поручению Ректора. Откорректированный стандарт утверждает Ректор.

1.5 Копии СТО и изменений к нему рассылает менеджер по качеству согласно «Списку рассылки». Оригинал СТО на бумажном носителе информации хранится в службе качества организации.

1.6 При отсутствии на момент применения данного стандарта в штатном расписании организации должности, упоминаемой в нём, функции (обязанности), предусмотренные стандартом применительно к такой должности возлагаются приказом Ректора на одного из сотрудников.

2. Нормативные ссылки

В настоящем СТО учтены требования и даны ссылки на следующие документы:

ГОСТ Р ИСО 9001-2015	– Системы менеджмента качества. Требования
ГОСТ РВ 0015-002-2020	– Система разработки и постановки на производство военной техники. Системы менеджмента качества. Требования
ГОСТ Р ИСО 31000-2010	– Менеджмент риска. Принципы и руководство
ГОСТ Р ИСО 19011-2021	– Руководящие указания по аудиту систем менеджмента
РК РХТУ СМК 4.3-01-2022	– СМК Руководство по качеству

3. Термины и определения

В настоящем стандарте применены термины и определения, установленные в ГОСТ Р ИСО 9000, ГОСТ Р ИСО 19011 и ГОСТ Р ИСО 31000.

анализ риска: Процесс понимания природы риска и определения уровня риска.

Примечания

1 Анализ риска обеспечивает основу для оценивания риска и решений, касающихся воздействия на риск.

2 Анализ риска включает определение степени риска.

анализ сценария: процесс разработки описательных моделей того, что может произойти в будущем. Он может применяться для идентификации рисков посредством рассмотрения возможных вариантов развития событий и исследования их возможных последствий.

владелец риска: Лицо или организационная единица, которые имеют полномочия и несут ответственность за управление рисками.

воздействие на риск: Процесс модификации (изменения) риска.

Примечания

1 Воздействие на риск может включать:

- избежание риска посредством решения не начинать или не продолжать деятельность, в результате которой возникает риск;

- принятие или увеличение риска для использования благоприятной возможности;

- устранение источника риска;

- изменение вероятности или возможности;

- изменение последствий;

- разделение риска с другой стороной или сторонами (включая контракты и финансирование риска);

- осознанное удержание риска.

2 Воздействие на риск, имеющий отрицательные последствия, иногда называют «смягчением риска», «устранением риска», «предупреждением риска» и «снижением риска».

3 Воздействие на риск может создавать новые риски или изменять существующие риски.

возможность: Способность объекта получить выход, который будет соответствовать требованиям к этому выходу.

источник риска: Элемент, который отдельно или в комбинации имеет собственный потенциал, чтобы вызвать риск.

Примечание - Источник риска может быть материальным и нематериальным.

менеджмент риска, риск-менеджмент: Скоординированные действия по управлению организацией с учетом риска.

идентификация риска: Процесс обнаружения, распознавания и описания рисков.

Примечания

1 Идентификация включает распознавание источников риска, событий, их причин и возможных последствий.

2 Идентификация риска может использовать исторические данные, теоретический анализ, обоснованную точку зрения и экспертные мнения, и потребности заинтересованных сторон.

обмен информацией и консультирование: Непрерывные и итерационные процессы, которые организация осуществляет для обеспечения, совместного использования или получения информации и ведения диалога с заинтересованными сторонами, касающегося управления рисками.

Примечания

1 Информация может касаться наличия, характера, формы, вероятности или возможности, важности, приемлемости, оценивания и воздействия на риск.

2 Консультирование – это двусторонний процесс квалифицированного обмена информацией между организацией и ее заинтересованными сторонами по любому вопросу, перед тем как вынести решение или перед определением направления решения этого вопроса.

Консультирование – это:

- процесс, который воздействует на принимаемое решение посредством влияния, а не властных полномочий;
- отправная точка принятия решений, а не совместное принятие решений.

оценивание риска: Процесс сравнения результатов анализа риска с установленными критериями риска для определения, является ли риск и/или его величина приемлемыми или допустимыми.

Примечание – Оценивание риска способствует принятию решения относительно воздействия на риск.

оценка риска: Общий процесс идентификации риска, анализа риска и оценивания риска.

последствие: Результат события, влияющий на цели.

Примечания

1 Событие может привести к ряду последствий.

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

3 Последствия могут выражаться качественно или количественно.

4 Первоначальные последствия могут усиливаться за счет эффекта домино.

риск: Влияние неопределенности.

Примечания

1 Влияние выражается в отклонении от ожидаемого результата – позитивном или негативном.

2 Неопределенность является состоянием, связанным с недостатком, даже частично, информации, понимания или знания о событии, его последствиях или вероятности.

3 Риск часто определяют по отношению к потенциальным событиям (как определено в Руководстве ИСО 73:2009, 3.5.1.3) и их последствиям (как определено в Руководстве ИСО 73:2009, 3.6.1.3), или к их комбинации.

4 Риск часто выражается в терминах комбинации последствий события (включая изменения в обстоятельствах) и связанных с ними вероятностей (как определено в Руководстве ИСО 73:2009, 3.6.1.1) возникновения.

5 Слово «риск» иногда используется в тех случаях, когда существует возможность только негативных последствий.

событие: Возникновение или изменение ряда конкретных обстоятельств.

Примечания

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

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

3 Иногда событие может рассматриваться как «инцидент» или «несчастный случай».

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

4. Обозначения и сокращения

В настоящем СТО использованы следующие обозначения и сокращения:

ДИнф	–	документированная информация
ПР	–	помощник ректора
ПРЭИ	–	проректор по экономике и инновациям
МК	–	менеджер по качеству (должностное лицо, выполняющее его функции)
ОТК	–	отдел технического контроля
СМК	–	система менеджмента качества
СИ	–	средство измерения
СТО	–	стандарт организации
ЭГ	–	экспертная группа
ОКЧ	–	отдел качества
ОК	–	отдел кадров

5. Общие положения

5.1 Полномочия по контролю выполнения требований настоящего стандарта возложены на ПРЭИ.

5.2 Целью реализации установленных настоящим стандартом процедур управления рисками и возможностями является создание основы для повышения результативности системы менеджмента качества организации, достижения улучшенных результатов и предотвращения неблагоприятных последствий.

5.3 Алгоритмы реализации процедур управления рисками и возможностями представлены:

- в приложении А – для рисков и возможностей организации;
- в приложении Б – для рисков и возможностей процессов.

5.4 Процедуры управления рисками и возможностями включают следующие действия:

- а) определение и идентификация рисков;
- б) оценивание риска;
- в) планирование воздействия и воздействие на риск;
- г) мониторинг и пересмотр действий в отношении рисков и возможностей;
- д) применение полученных результатов в деятельности организации;
- е) оценка реализации процедуры согласно установленным критериям.

5.4.1 Определение и идентификация рисков, имеющих влияние на систему менеджмента качества и деятельность организации, а также возможностей, возникающих вследствие отрицательного или положительного влияния рисков, производится методом анализа сценариев:

- экспертной группой в части касающейся деятельности организации и ее системы менеджмента качества (приложение А);
- руководителями процессов (совместно с разработчиками стандартов организации) – в части, касающейся руководимого процесса (приложение Б);
- разработчиками стандартов организации – в части, касающейся устанавливаемых процедур (порядков) на стадии разработки стандартов.

5.4.2 Действия по п.5.4 б), в), г) проводятся группами должностных лиц (должностными лицами) по п.5.4.1 в соответствии с приложением Г.

5.4.3 Матрица ответственности при управлении рисками и возможностями приведена в таблице 1.

Таблица 1

Этап действий	Кто проводит действия	Содержание действий
1	2	3
Определение и идентификация рисков	Экспертная группа	Определение, идентификация и описание рисков, имеющих влияние на систему менеджмента качества и деятельность организации. Результат действий отражается в реестре рисков и возможностей (приложение Д).
	Руководители процессов	Определение, идентификация и описание рисков, имеющих влияние на руководимый процесс. Результат действий отражается в реестре рисков и возможностей процесса (приложение Е).
	Разработчики стандартов	Определение, идентификация и описание рисков, имеющих влияние на устанавливаемую процедуру (порядок). Результат действий отражается в соответствующих разделах СТО.
Оценивание риска	Экспертная группа	Оценивание рисков, имеющих влияние на систему менеджмента качества и деятельность организации, а также возможностей, возникающих вследствие отрицательного или положительного влияния рисков
	Руководители процессов	Оценивание рисков, имеющих влияние на руководимый процесс
	Разработчики стандартов	Оценивание рисков, имеющих влияние на устанавливаемую процедуру (порядок)
Планирование воздействия на риск	Экспертная группа	Планирование производится в соответствии с приложением Г. Результат планирования отражается в карте управления рисками и возможностями (приложение Ж).
	Руководители процессов	Планирование производится в соответствии с приложением Г. Результат планирования отражается в карте управления рисками и возможностями процесса (приложение И).
	Разработчики стандартов	Планирование производится в соответствии с приложением Г. Результат планирования отражается в соответствующих разделах СТО.
Воздействие на риск	Должностные лица, в соответствии с запланированными действиями	В соответствии с планом: уклонение от риска, передача риска, снижение риска, принятие риска (см. п.5.6)
Мониторинг результативности запланированных	Назначенные должностные лица	Мониторинг производится в соответствии с приложением Г

воздействий на риски		
Пересмотр запланированных воздействий на риски	Экспертная группа	Пересмотр производится в соответствии с приложением Г. Результат пересмотра отражается в карте управления рисками и возможностями организации (приложение Ж).
	Руководители процессов	Пересмотр производится в соответствии с приложением Г. Результат пересмотра отражается в карте управления рисками и возможностями процесса (приложение И).
	Разработчики стандартов	Пересмотр производится в соответствии с приложением Г. Результат пересмотра вносится соответствующими изменениями в разделы СТО.
Применение полученных результатов в деятельности организации	Все должностные лица, планирующие деятельность и (или) принимающие решения	Учет данных карт управления рисками и возможностями, а также соответствующих разделов СТО при планировании деятельности и при принятии управленческих решений

5.5 В организации применяются следующие стратегии воздействия на риск:

- уклонение от риска: корректировка управления процессом, чтобы либо исключить угрозу от негативного риска, либо изменить цели процесса, на который распространяется угроза;

- передача риска: переадресация ответственности за реагирование на негативные последствия угрозы другой стороне (эффективно при финансовых рисках);

- снижение риска: уменьшение до приемлемых пределов вероятности или последствий события с высоким риском негативного характера;

- принятие риска: готовность покрыть возможные убытки (например, путем формирования специальных фондов и резервов для возмещения потерь).

5.6 Реализация установленной настоящим стандартом процедуры не освобождает должностные лица организации, не упомянутых в настоящем стандарте, от обязанности строить свою деятельность с применением риск-ориентированного мышления. Процедура управления рисками и возможностями выполняется указанными должностными лицами мысленно, без документального оформления, и должна включать следующие этапы:

- а) определение и идентификация рисков методом анализа сценариев («что если?»);

- б) оценивание риска;

- в) планирование воздействия и воздействие на риск.

Данное требование внесено в соответствующие должностные обязанности.

6. Порядок работы экспертной группы с рисками и возможностями

6.1 Объекты внутренних аудитов:

6.1 Экспертная группа для реализации задач по п.5.4 создается приказом Ректора. В состав группы, как правило, входят:

- ПРЭИ – руководитель группы;
- проректоры по направлениям;
- руководители отделов и служб по решению руководителя группы;
- главный бухгалтер;
- руководитель финансового департамента (ФД);
- начальник отдела качества;
- МК (секретарь комиссии);
- начальник ОТК;
- руководители процессов.

К работе в составе экспертной группы также могут привлекаться любые специалисты организации, исходя из задач группы.

Проект приказа о назначении экспертной группы ежегодно вносит ПРЭИ до 25 ноября текущего года.

6.2 Заседания экспертной группы подразделяются на:

- организационное заседание;
- первичное заседание;
- периодические заседания.

На каждом заседании производится обмен информацией и консультирование по вопросам управления рисками и возможностями.

6.2.1 Организационное заседание проводится после внедрения настоящего стандарта или при существенном обновлении состава экспертов. На организационном заседании руководитель экспертной группы как председатель:

а) назначает ответственных за подготовку проекта определения и идентификации рисков, имеющих влияние на систему менеджмента качества и деятельность организации;

б) доводит порядок проведения указанных работ (приложение Г);

в) объявляет срок проведения первичного заседания.

Также на организационном заседании назначается секретарь ЭГ из числа специалистов организации (как правило – МК).

Секретарь ЭГ к очередным заседаниям готовит для работы необходимые формы документированной информации (реестр, карты управления, таблицы согласно приложению Г).

Документированной информацией по результатам организационного заседания является протокол (приложение К). Протокол подписывает руководитель экспертной группы.

6.2.2 Первичное заседание проводится после внедрения настоящего стандарта в сроки, установленные по п.6.2.1в). На первичном заседании экспертная группа по результатам проведенного анализа проекта, представленного ответственными по п.6.2.1а):

а) определяет и идентифицирует риски, имеющие влияние на систему менеджмента качества и деятельность организации с оформлением реестра (приложение Д);

б) определяет значения уровня рисков;

в) определяет способы воздействия на риски;

г) назначает мероприятия по снижению уровня рисков, если этот способ определен по п.6.2.2 в), определяет ответственных за их исполнение и периодичность проверки;

д) определяет по результатам работы с рисками возникающие возможности (при наличии);

е) фиксирует определенные на заседании данные в карте управления рисками и возможностями организации (приложение Ж);

е) выдает задания руководителям процессов по оформлению реестров и карт рисков и возможностей в отношении соответствующих процессов (приложения Е, И) с учетом оформленных по результатам заседания данных (приложение Ж). Реестр и карты на процессы «Понимание среды организации» и «Управление СМК» готовит МК.

Порядок работ по п.6.2.2 б), 6.2.2 в), 6.2.2 г), 6.2.2 д) приведен в приложении Г.

Результаты работы экспертной группы отражаются в протоколе (приложение К), реестре рисков и возможностей организации (приложение Д), карте управления рисками и возможностями организации (приложение Ж).

Также на этом заседании руководитель экспертной группы планирует проведение периодических заседаний, результаты планирования отражаются в протоколе (приложение К). Планирование очередного периодического заседания производится таким образом, чтобы к его началу ЭГ располагала:

- проектом итогового отчета по результативности СМК;
- проектом отчета по оценке результатов деятельности организации;
- реестрами рисков и возможностей процессов (приложение Е);
- картами управления рисками и возможностями процессов (приложение И).

Документированной информацией по результатам первичного заседания являются:

- протокол (приложение К);
- реестр рисков и возможностей организации (приложение Д);
- карта управления рисками и возможностями организации (приложение Ж).

В протоколе указываются подразделения и должностные лица, которым рассылается протокол, реестр и карта управления рисками и возможностями организации (как приложение к протоколу).

Ответственные за оформление указанной документированной информации и места ее хранения определяются по указанию руководителя экспертной группы, данное указание фиксируется в протоколе первичного заседания.

6.2.3 Периодические заседания проводятся не реже одного раза в год с учетом п.6.2.2.

На периодических заседаниях экспертная группа рассматривает следующие материалы, являющиеся результатами мониторинга, в том числе рисков и возможностей:

- проект итогового отчета по результативности СМК;
- проект отчета по оценке результатов деятельности организации;
- карты рисков и возможностей процессов.

На основании анализа вышеуказанных документов экспертная группа устанавливает:

- тенденции и степень изменений (при наличии фактов) идентифицированных рисков;
- новые (при наличии) риски;
- результативность назначенных действий с рисками;
- назначает (при необходимости) новые действия в отношении рисков;
- анализирует появившиеся (при наличии фактов) возможности.

Результаты анализа могут быть использованы для подготовки приказов Ректора, а также:

- для внесения изменений в проект итогового отчета по результативности СМК;

- для внесения изменений в проект отчета по оценке результатов деятельности организации;
- для внесения изменений в реестр управления рисками и возможностями организации;
- для внесения изменений в реестры рисков и возможностей процессов;
- для оформления на очередной календарный год карт управления рисками и возможностями организации и процессов.

Необходимость внесения в вышеуказанные документы фиксируется в протоколе (приложение К), обязательным для исполнения.

Документированной информацией по результатам периодического заседания являются:

- протокол (приложение К);
- откорректированные (при необходимости) реестр рисков и возможностей организации (приложение Д); новая карта управления рисками и возможностями организации на очередной календарный год (приложение Ж).

В протоколе указываются подразделения и должностные лица, которым рассылается протокол и выписки из откорректированных реестра и карты управления рисками и возможностями организации (как приложение к протоколу).

7. Порядок работы руководителей процессов с рисками и возможностями

7.1 Работа с рисками и возможностями руководителями процессов производится в соответствии с п. 5.4:

- на стадии разработки и согласования стандартов организации, регламентирующих процедуры реализации процесса;
- на стадии планирования и реализации процедур процесса.

7.1.1 На стадии разработки и согласования стандартов организации, регламентирующих процедуры реализации процесса, руководитель процесса организует силами сотрудников, задействованных в разработке стандартов:

- а) определение и идентификацию рисков процесса;
- б) оценку риска процесса;
- в) возможное воздействие на риск процесса;
- г) мониторинг и пересмотр действий в отношении рисков и возможностей процесса.

Работы производятся в соответствии с приложением Г.

Результаты работ отражаются в реестре рисков и возможностей процесса (приложение Е), карте управления рисками и возможностями процесса (приложение И).

Согласованные руководителем процесса и председателем ЭГ и утвержденные Ректором реестр и карта представляется руководителем процесса для рассмотрения на периодические заседания экспертной группы по п. 6.2.3.

Также реестр и карта рассылаются должностным лицам, участвующим в реализации процедур процесса и (или) ответственным за реализацию запланированных по карте воздействий на риски.

7.1.2 Мониторинг рисков и возможностей процесса производится его руководителем в рамках оценки результативности процесса по соответствующему стандарту организации.

7.1.3 Пересмотр действий в отношении рисков и возможностей процесса производится на основании:

- итогового отчета по результативности СМК;
- отчета по оценке результатов деятельности организации;
- протокола периодического заседания экспертной группы;
- другой документированной информации, указанной в приложении В.

7.2 Руководитель и участники процесса обязаны учитывать при планировании процедур процесса факторы риска, указанные в карте управления рисками и

возможностями организации (приложение Ж) и карте рисков и возможностей процесса (приложение И), а также в реестрах рисков и возможностей организации (приложение Д) и процесса (приложение Е).

8. Порядок работы с рисками и возможностями разработчиков документов СМК, регламентирующих реализацию процедур и процессов

8.1 Работа с рисками и возможностями разработчиками документов СМК, регламентирующих реализацию процедур, производится в соответствии с п. 5.5 на стадии разработки, согласования и актуализации документов СМК, регламентирующих реализацию процедур (в том числе, реализацию процедур процессов).

8.2 Работы по п. 8.1 проводятся с учетом приложений Е, И и фиксируются в разделе «Действия в отношении рисков, возникающих при реализации процедуры» стандарта организации, который вводится по усмотрению разработчика документа.

8.3 Необходимость внесения изменений в раздел СТО по п. 8.2 выявляется по результатам заседаний экспертной группы.

8.4 Возможности в рамках настоящего стандарта разработчиками документов СМК не рассматриваются.

9. Применение полученных результатов управления рисками и возможностями в деятельности организации

9.1 В результате надлежащего управления рисками и возможностями в организации появляется возможность определять факторы, которые могут привести к отклонению от запланированных результатов процессов и системы менеджмента качества организации, а также использовать предупреждающие средства управления для минимизации негативных последствий и максимального использования возникающих возможностей.

9.2 Результаты управления рисками и возможностями, зафиксированные в виде документированной информации используются:

- при планировании видов деятельности организации;
- при планировании действий в рамках как процессов СМК, так и системы в целом;
- при анализе внутренних и внешних факторов, которые могут оказывать влияние на подход организации к постановке и достижению ее целей;
- при управлении взаимоотношениями с заинтересованными сторонами;
- при планировании и реализации действий по улучшению.

10. Порядок оценки процедур, установленных настоящим стандартом

10.1 Критериями оценки процедур, установленных настоящим стандартом, являются:

- отсутствие фактов ухудшения деятельности организации или снижения результативности СМК и (или) ее процессов из-за воздействия несвоевременно выявленных (невыявленных) рисков, которыми организация была способна управлять;

- проведение заседаний экспертной группы с заданной периодичностью;

- наличие документированной информации, оформленной в соответствии с требованиями настоящего стандарта.

10.2 Проверку соответствия процедур, установленных настоящим стандартом требованиям, проводят по плану стандартизации и при проведении внешних и внутренних аудитов.

10.3 Предварительную оценку процедур проводят при подготовке отчетов по результативности СМК и по результатам деятельности:

- руководитель СК по результатам проведения внешних и внутренних аудитов и по результатам проверок соблюдения стандартов согласно;

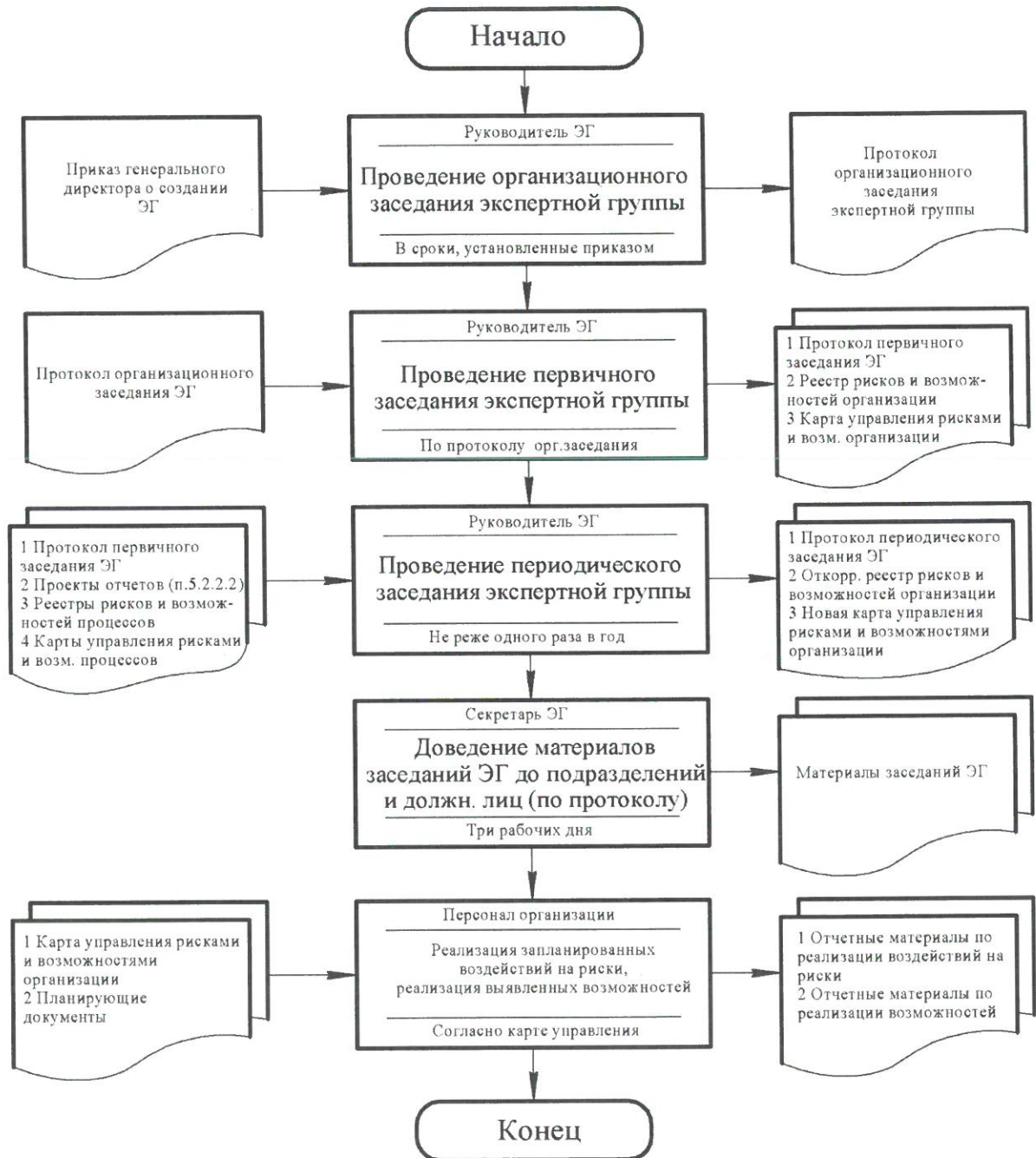
- ПРЭИ в рамках контроля выполнения требований настоящего стандарта.

10.4 Окончательную оценку процедур производит Ректор при анализе и утверждении отчетов по результативности СМК и по результатам деятельности.

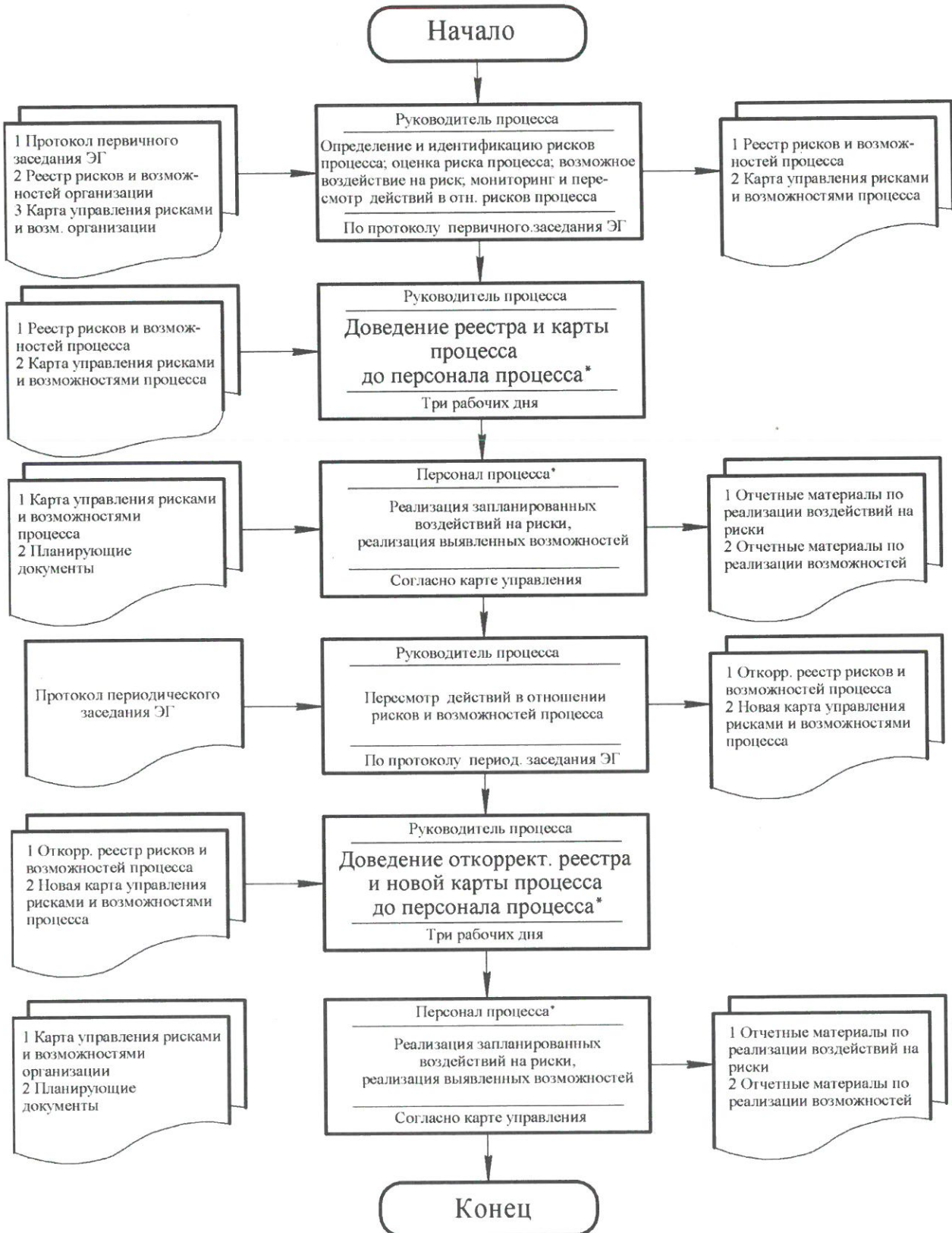
10.5 Меры по совершенствованию процедур назначает (при необходимости) Ректор по предложениям в отчетах по результативности СМК и по результатам деятельности.

Приложение А
(справочное)

Алгоритм реализации процедур управления рисками и возможностями организации



Приложение Б
(справочное)
Алгоритм реализации процедур
управления рисками и возможностями процесса



*Персонал процесса: персонал, задействованный в реализации процедур процесса.

Приложение В
(справочное)
Карта обмена информацией

Наименование передаваемой информации	Кто передает информацию	Кому передается информация	Сроки передачи информации	Способ передачи информации
1 Внутренний обмен				
1.1 Приказ Ректора по созданию ЭГ для работы с рисками и возможностями организации	ПР	Должностным лицам, упомянутым в приказе	В течение двух рабочих дней после оформления	На бумажном носителе через ПР
1.2 Протокол организационного заседания ЭГ по работе с рисками и возможностями	Секретарь ЭГ	Экспертам ЭГ	В течение двух рабочих дней после оформления	На бумажном носителе через ПР
1.3 Протокол первичного заседания ЭГ по работе с рисками и возможностями	Секретарь ЭГ	Согласно рассылке	В течение двух рабочих дней после оформления	На бумажном носителе через ПР
1.4 Протокол периодического заседания ЭГ по работе с рисками и возможностями	Секретарь ЭГ	Согласно рассылке	В течение двух рабочих дней после оформления	На бумажном носителе через ПР
1.5 Проект итогового отчета по результативности СМК	Менеджер по качеству	Секретарю ЭГ	К началу периодических заседаний ЭГ	На бумажном носителе через ПР
1.6 Проект отчета по оценке результатов деятельности организации	Менеджер по качеству	Секретарю ЭГ	К началу периодических заседаний ЭГ	На бумажном носителе через ПР
1.7 Реестр рисков и возможностей организации	Секретарь ЭГ	Согласно рассылке, указанной в протоколе (п.1.5)	В течение двух рабочих дней после оформления	На бумажном носителе через ПР
1.8 Карта управления рисками и возможностями организации	Секретарь ЭГ	Согласно рассылке, указанной в протоколе (п.1.5)	В течение двух рабочих дней после оформления	На бумажном носителе через ПР
1.9 Реестр рисков и возможностей процессов	Руководитель процесса	Секретарю ЭГ	К началу периодических заседаний ЭГ	На бумажном носителе через ПР
1.10 Карта управления рисками и возможностями процессов	Руководитель процесса	Секретарю ЭГ	К началу периодических заседаний ЭГ	На бумажном носителе через ПР
2 Внешний обмен – по запросу				

Приложение Г
(рекомендуемое)
Порядок действий с рисками и возможностями

Г.1 Определение и идентификация рисков

Г.1.1 Определение и идентификация рисков экспертной группой

Перед началом работ все члены экспертной группы обязаны изучить:

- стандарты организации;
- другие материалы по рекомендации руководителя ЭГ.

Экспертной группой рассматриваются следующие факторы риска:

- которые могут существенно повлиять на деятельность организации;
- которые могут привести к отклонению от запланированных результатов процессов

СМК;

- которые могут привести к снижению результативности СМК организации.

Указанные факторы условно подразделяются на две группы:

- неуправляемые факторы риска, на которые организация не может оказывать влияния;
- управляемые факторы риска, которые зависят от надлежащей деятельности

организации.

К неуправляемым факторам риска, как правило, относят:

- непредвиденные действия государственных органов в части регулирования деятельности организации;
- показатели, влияющие на финансовое состояние организации (валютный курс, цены на энергоносители, сырье, транспортные услуги и т.д.)
- разработка и внедрение конкурентами новых технологий и способов организации труда и производства, освоение товаров-заменителей;
- непредвиденные изменения конъюнктуры внутреннего и внешнего рынков;
- нестабильность политической ситуации в стране и регионе;
- ужесточение в регионе хозяйствования организации экологических или других требований;
- банкротство или ликвидация поставщиков или потребителей, разрыв сложившихся связей по кооперации;
- другие факторы, по мнению экспертов группы.

К управляемым факторам риска, как правило, относят:

- результативность СМК и ее процессов;
- эффективность деятельности организации;
- компетентность персонала, его структура, текучесть кадров;
- оценка конкурентоспособного уровня цен на продукцию в традиционных сегментах рынка организации;
- организация производственного процесса (производительность труда, длительность производственного цикла, ритмичность и т.д.);
- работа аппарата управления (схема принятия решений, количество уровней согласования, время принятия управленческих решений, качество управленческих решений);
- качество информационного обеспечения;
- другие факторы, по мнению экспертов группы.

Продолжение приложения Г

Неуправляемые факторы риска определяются и идентифицируются путем внесения их в таблицу 1 реестра рисков и возможностей организации (приложение Д настоящего стандарта).

Управляемые факторы риска определяются и идентифицируются путем внесения их в таблицу 2 реестра рисков и возможностей организации (приложение Д настоящего стандарта).

Г.1.2 Определение и идентификация рисков руководителями процессов

Все руководители процессов обязаны изучить терминологию, связанную с рисками и возможностями, а также материалы заседаний ЭГ.

При планировании процессов, как правило, рассматриваются следующие факторы риска:

- риски случайных ошибок исполнителя;
- риски недостаточной компетентности исполнителя;
- риски отсутствия у исполнителя достаточной информации;
- риски отсутствия у исполнителя необходимых ресурсов (или их ненадлежащее состояние);
- риски отсутствия у исполнителя достаточного времени для выполнения работы;
- риски отсутствия входов процесса, их несоответствия или несвоевременного получения;
- риски несогласованности действий разных исполнителей.

Указанные факторы риска определяются и идентифицируются путем внесения их в реестр рисков и возможностей процессов (приложение Е настоящего стандарта).

Г.1.3 Определение и идентификация рисков разработчиками документов СМК, регламентирующих реализацию процедур (в том числе, реализацию процедур процессов)

Все разработчики документов СМК обязаны изучить терминологию, связанную с рисками и возможностями, а также материалы заседаний ЭГ и карты рисков и возможностей соответствующих процессов.

При разработке документов СМК, регламентирующих реализацию процедур (в том числе, реализацию процедур процессов) рассматриваются факторы риска по Г.1.2 применительно к разрабатываемым документам.

Указанные факторы риска определяются и идентифицируются путем внесения их в раздел «Действия в отношении рисков, возникающих при реализации процедуры» разрабатываемого стандарта или аналогичный раздел (подраздел) разрабатываемого документа СМК (по усмотрению разработчика).

Г.2 Оценка рисков

Г.2.1 Оценка рисков экспертной группой

Г.2.1.1 На основании идентифицированных факторов риска производится оценка приемлемости их следствий, а также вероятность возникновения этих факторов.

Результаты оценки сводятся в нижеприведенные таблицы.

Продолжение приложения Г

Таблица Г.1 Шкала для оценки следствий возникновения риска

Оценка влияния следствия возникновения риска	Описание следствия возникновения риска
Незначительная	В определенной мере увеличивает расходы ресурсов на вид деятельности, но не влияет на результат
Заметная	Существенно увеличивает расходы ресурсов на исполнение вида деятельности или в определенной степени снижает характеристики результата деятельности
Существенная	Заметно снижает характеристики результата деятельности
Недопустимая	Делает нормальное осуществление вида деятельности и получение результата невозможным

К типичным следствиям возникновения рисков, как правило, относят:

- несвоевременное получение результата деятельности (выполнение заказа, разработки бюджета, оформление тендерной документации и т.п.);
- несоответствие результата деятельности установленным требованиям;
- несоответствие результата деятельности потребностям и ожиданиям заинтересованных сторон;
- незапланированные расходы разных видов ресурсов, связанных с видом деятельности.

Таблица Г.2 Шкала для оценки вероятности возникновения риска

Оценка вероятности возникновения риска	Характеристика вероятности возникновения риска
Низкая	Риск может возникать ориентировочно раз в год
Средняя	Риск может возникать ориентировочно раз в квартал
Высокая	Риск может возникать ориентировочно раз в месяц
Постоянная	Риск может возникать ориентировочно раз в неделю и чаще, либо составляет обычную практику

Г.2.1.2 На основании таблиц Г.1 и Г.2 составляется таблица приемлемости рисков (для каждого фактора риска отдельно).

Г.3 Таблица приемлемости рисков

Вероятность \ Следствия	Низкая	Средняя	Высокая	Постоянная
Незначительное	1	1	2	2
Заметное	1	2	2	3
Существенное	2	2	3	3
Недопустимое	2	3	3	3

1 - риск может быть проигнорирован;

2 - в деятельность должны быть включены действия по мониторингу этого риска и реагирования на него;

3 - по возможности, деятельность должна быть изменена таким образом, чтобы устранить или уменьшить этот риск.

Продолжение приложения Г

Г.2.1.3 При оценке рисков следует учитывать следующее:

- нельзя рисковать больше, чем это может позволить ресурс деятельности;
- нельзя рисковать многим ради малого.

Г.2.1.4 Результаты оценки рисков вносятся в таблицы 1, 2 реестра рисков и возможностей организации (приложение Д настоящего стандарта).

Г.2.2 Оценка рисков руководителями процессов

Г.2.2.1 Оценка рисков руководителями процессов производится с учетом требований п.Г.2.1 применительно к руководимым процессам.

К типичным следствиям возникновения рисков для процессов, как правило, относят:

- несвоевременное получение выхода процесса (поверка средств измерений, комплектование персоналом, закупка комплектующих и т.п.);
- несоответствие выхода процесса установленным требованиям;
- несоответствие выхода процесса потребностям и ожиданиям заинтересованных сторон;
- незапланированные расходы разных видов ресурсов, связанных с реализацией процедур процесса.

Г.2.2.2 Результаты оценки рисков процесса вносятся в реестр рисков и возможностей процессов (приложение Е настоящего стандарта).

Г.2.3 Оценка рисков разработчиками документов СМК, регламентирующих реализацию процедур (в том числе, реализацию процедур процессов)

Г.2.3.1 Оценка рисков, имеющих влияние на устанавливаемые разработчиками документов СМК, процедуру или порядок производится на основании карт по п.Г.2.1, Г.2.2, а также собственного опыта деятельности.

В.2.3.2 При разработке документов СМК, регламентирующих реализацию процедур (в том числе, реализацию процедур процессов) оценке подлежат факторы риска по Г.1.2 применительно к разрабатываемым документам. Результат оценки не оформляется в виде отдельной документированной информации, а учитывается при внесении рисков в раздел «Действия в отношении рисков, возникающих при реализации процедуры» разрабатываемого стандарта или аналогичный раздел (подраздел) разрабатываемого документа СМК. В раздел вносятся риски, подлежащие, по мнению разработчика, минимизации или исключению. Правильность оценки рисков подтверждается должностными лицами, которые согласовывают и утверждают документ СМК.

Г.3 Планирование воздействия на риск

Г.3.1 Планирование воздействия на риск экспертной группой

Г.3.1.1 На основании таблиц Г.1, Г.2, Г.3, исходя из компетентности членов ЭГ, планируются воздействия на риск. Результаты планирования отражаются в таблицах карты управления рисками и возможностями организации (приложение Ж настоящего стандарта).

В этих же таблицах отражаются возможности, которые могут возникнуть.

Г.3.1.2 После проведения заседания ЭГ ПРЭИ представляет карту управления рисками и возможностями организации на рассмотрение и утверждение Ректору.

Продолжение приложения Г

Допускается мероприятия по воздействию на идентифицированные риски и использования возникающих возможностей включать в план совершенствования действующей СМК.

Г.3.2 Планирование воздействия на риск руководителями процессов

Г.3.2.1 Планирование воздействия на риск руководителями процессов производится в таблицах карты управления рисками и возможностями процессов (приложение Е настоящего стандарта).

При необходимости, планирование производится на совещании, проводимом руководителем процесса с участниками процесса.

Г.3.2.2 Карта (приложение И) представляется руководителем процесса на периодические совещания ЭГ.

Г.3.3 Планирование воздействия на риск разработчиками документов СМК, регламентирующих реализацию процедур (в том числе, реализацию процедур процессов)

Г.3.3.1 Результат планирования воздействия на риск вносится в раздел «Действия в отношении рисков, возникающих при реализации процедуры» разрабатываемого стандарта или аналогичный раздел (подраздел) разрабатываемого документа СМК. Правильность планирования воздействия подтверждается должностными лицами, которые согласовывают и утверждают документ СМК.

Г.3.3.2 При изменении отношения организации к тому или иному риску, зафиксированном в реестрах и картах (приложения Д, Е, Ж, И), приказах и (или) планах, раздел стандарта (документа СМК) корректируется в соответствии с требованиями, установленными для соответствующей категории документов СМК.

Г.4 Воздействие на риск

Г.4.1 Запланированные действия в отношении рисков осуществляют должностные лица (подразделения), указанные в карте управления (плане) по п.Г.3.

Г.5 Мониторинг результативности запланированных воздействий на риски

Г.5.1 Мониторинг результативности запланированных воздействий на риски осуществляется:

- путем контроля исполнения мероприятий, указанных в картах управления по п.Г.3;
- при проведении внутренних аудитов;
- при оценке результативности процессов их руководителями;
- при оценке результативности СМК;
- при оценке результатов деятельности организации.

Г.5.2 Результаты мониторинга фиксируются в документированной информации, оформляемой в соответствии с требованиями СТО, указанных в п.Г.5.1.

Указанная ДИнф представляется ответственными за ее оформление на заседания ЭГ, направляется руководителям процессов. Руководители процессов, при необходимости, доводят эту ДИнф до разработчиков документов СМК в рамках руководимых процессов.

Окончание приложения Г**Г.6 Пересмотр запланированных воздействий на риски****Г.6.1 Пересмотр запланированных воздействий на риски экспертной группой**

Г.6.1.1 Пересмотр запланированных воздействий на риски экспертной группой производится на периодическом заседании в следующих случаях:

- при выявленном отсутствии положительного влияния ранее запланированных воздействий на риск;

- при нерезультативности ранее запланированных воздействий на риск;

- при изменении характеристик ранее определенного и идентифицированного риска.

Г.6.1.2 Пересмотр запланированных воздействий на риски экспертной группой производится по п.Г.2.1, Г.3.1 в результате повторной оценки рисков на периодическом заседании.

Г.6.1.3 Факт и результат пересмотра запланированных воздействий на риски фиксируется в карте управления рисками и возможностями организации (приложение Ж).

Г.6.2 Пересмотр запланированных воздействий на риски руководителями процессов

Г.6.2.1 Пересмотр запланированных воздействий на риски руководителем процесса производится по результатам оценки результативности процесса в следующих случаях:

- при выявленном отсутствии положительного влияния ранее запланированных воздействий на риск;

- при нерезультативности ранее запланированных воздействий на риск;

- при изменении характеристик ранее определенного и идентифицированного риска.

Г.6.2.2 Пересмотр запланированных воздействий на риски руководителем процесса производится по п.Г.2.2, Г.3.2 в результате повторной оценки рисков.

Г.6.2.3 Факт пересмотра запланированных воздействий на риски фиксируется в карте (приложение И).

Г.6.2 Пересмотр запланированных воздействий на риски разработчиками документов СМК, регламентирующих реализацию процедур (в том числе, реализацию процедур процессов)

Г.6.2.1 Пересмотр запланированных воздействий на риски разработчиками документов СМК, регламентирующих реализацию процедур (в том числе, реализацию процедур процессов) производится в соответствии с п.Г.3.3.2.

Г.7 Применение полученных результатов по управлению рисками и возможностями в деятельности организации

Г.7.1 Полученные результаты по управлению рисками и возможностями обязательны к применению персоналом организации:

- при планировании деятельности;

- при принятии управленческих решений;

- при реализации требований стандартов организации.

Приложение Д
(рекомендуемое)
Форма реестра рисков и возможностей РХТУ им. Д.И. Менделеева
(с примером заполнения)

УТВЕРЖДАЮ
Ректор РХТУ им. Д.И.
Менделеева

подпись, инициалы, фамилия

« ____ » _____ 20__ г.

РЕЕСТР
рисков и возможностей ФГБОУВО «РХТУ им. Д.И. Менделеева»
(составлен « ____ » _____ 20__ г.)

1 Неуправляемые факторы риска

Т а б л и ц а 1

№ п/п	Фактор риска	Прогнозируемое следствие	Наличие фактора риска и динамика изменения приемлемости этого фактора				
			2020	2021	2022	2023	2024
1	Непредвиденные действия государственных органов в части регулирования деятельности организации						
1.1	Изменение условий аккредитации поверочной лаборатории	Увеличение расходов на поддержание соответствия работ по управлению ресурсами для мониторинга и измерений	есть « 1 »	нет			
2	Показатели, влияющие на финансовое состояние организации						
2.1	Изменение курса доллара США относительно рубля	Изменение цен на сырье (изменение прибыли организации)	72,5 « 1 »	66,2 « 1 »			
2.2	Стоимость газа за 1 м ³ , руб., без НДС	Изменение расходов на производство продукции (изменение размера прибыли)					
2.3	Стоимость электроэнергии за 1 квт. час, руб., без НДС	Изменение расходов на производство продукции (изменение размера прибыли)					
3	Разработка и внедрение конкурентами новых технологий и способов организации труда и производства						
3.1	Снижение цен на продукцию ООО «Конус»	Снижение спроса на продукцию организации (снижение прибыли)	есть « 2 »	нет			

Продолжение приложения Д

3.2							
4	Непредвиденные изменения конъюнктуры внутреннего и внешнего рынков						
4.1	Невозможность приобретения оборудования производства Японии	Снижение производительности труда	есть « 1 »	нет			
5	Ужесточение в г. Москве экологических или других требований						
5.1							
6	Банкротство или ликвидация поставщиков или потребителей, разрыв сложившихся связей по кооперации						
6.1	Банкротство поставщиков	Затраты времени на поиск нового поставщика	ООО «Азт» « 2 »	нет			
6.2	Банкротство потребителей	Затраты времени на поиск нового потребителя, снижение прибыли	нет	нет			
7	Другие факторы						
7.1							
7.2							

Примечание – Приемлемость риска определяется в соответствии с п.Г.2.1 приложения Г настоящего стандарта.

Рекомендации по идентифицированным неуправляемым факторам риска:

– по п.3.1, 6.1 – разработать мероприятия с целью снижения риска, отразить в карте управления рисками и возможностями;

– по остальным пунктам риски принять.

Выявленные возможности.

1.1 По п.2.1: рост курса рубля относительно доллара позволяет приобрести большее количество оборудования относительно ранее планируемого.

Рекомендации по данной возможности:

- начальник производства совместно с начальником ПФУ разработать мероприятия с целью использования появившейся возможности, отразить в карте управления рисками и возможностями.

Окончание приложения Д

2 Управляемые факторы риска

Т а б л и ц а 2

№ п/п	Фактор риска	Прогнозируемое следствие	Наличие фактора риска и динамика изменения приемлемости этого фактора				
			2020	2021	2022	2023	2024
1	Компетентность персонала						
1.1	Доля специалистов с высшим образованием	В определенной степени снижает характеристики результата деятельности	47% « 3 »	69% « 1 »			
2	Работа аппарата управления						
2.1	Невыполнение в установленные сроки принятых решений	В определенной степени снижает характеристики результата деятельности	есть « 2 »	нет			

П р и м е ч а н и е – Приемлемость риска определяется в соответствии с п.Г.2.1 приложения Г настоящего стандарта.

Рекомендации по идентифицированным управляемым факторам риска:

– по п.1.1, 2.1 – разработать мероприятия с целью снижения риска, отразить в карте управления рисками и возможностями;

3 Данные по внесению изменений в реестр

- ① - внесено изменение согласно протоколу заседания ЭГ № ___ от 00.00.2022
- ② - заменен лист согласно протоколу заседания ЭГ № ___ от 00.00.2022

Разработал:

подпись, дата, инициалы, фамилия

Согласовано:

подпись, дата, инициалы, фамилия

Приложение Е
(рекомендуемое)
Форма реестра рисков и возможностей процесса
(с примером заполнения процесса «Измерение продукции»)

УТВЕРЖДАЮ
 Проректор по экономике и
 инновациям

 подпись, инициалы, фамилия

« ____ » _____ 20__ г.

РЕЕСТР
 рисков и возможностей процесса «Измерение продукции»
 (составлен « ____ » _____ 20__ г.)

1 Неуправляемые факторы риска

Т а б л и ц а 1

№ п/п	Фактор риска	Прогнозируемое следствие	Наличие фактора риска и динамика изменения приемлемости этого фактора				
			2 полуг одие 2020	1 полуг одие 2021	2 полуг одие 2021	1 полуг одие 2022	2 полуг одие 2022
1	Непредвиденные изменения конъюнктуры внутреннего и внешнего рынков						
1.1	Невозможность приобретения контрольного оборудования производства Японии	Снижение производительности труда при контроле продукции	есть « 1 »	нет			
2	Другие факторы						
2.1							
2.2							

П р и м е ч а н и е – Приемлемость риска определяется в соответствии с п.Г.2.1 приложения Г настоящего стандарта.

Решение по идентифицированным неуправляемым факторам риска:

– по п.1.1 – риски принять.

Выявленные возможности – нет.

Окончание приложения Е

2 Управляемые факторы риска

Т а б л и ц а 2

№ п/п	Фактор риска	Прогнозируемое следствие	Наличие фактора риска и динамика изменения приемлемости этого фактора				
			2 полуг одие 2020	1 полуг одие 2021	2 полуг одие 2021	1 полуг одие 2022	2 полуг одие 2022
1	Обеспеченность контрольным оборудованием						
1.1	Отсутствие на предприятии тесламетра для измерения магнитной индукции	Существенно увеличивает расходы ресурсов на исполнение вида деятельности	есть « 3 »	нет			
1.2	Работа неуправляемыми средствами измерений	Делает нормальное осуществление вида деятельности и получение результата невозможным	есть « 3 »	есть « 3 »			
1.3	Большая доля универсальных СИ при контроле детали ББ.000.00.000	Существенно увеличивает расходы ресурсов (а именно времени) на исполнение вида деятельности	есть « 2 »	нет			
2	Состояние контрольных помещений						
2.1	Отсутствие кондиционера на участке измерительных микроскопов	В определенной степени снижает характеристики результата деятельности	есть « 2 »	нет			

П р и м е ч а н и е – Приемлемость риска определяется в соответствии с п.Г.2.1 приложения Г настоящего стандарта.

Решение по идентифицированным неуправляемым факторам риска:

– по п.1.1 – 1.3, 2.1 – разработать мероприятия с целью снижения риска, отразить в карте управления рисками и возможностями процесса.

Выявленные возможности – нет.

3 Данные по внесению изменений в реестр

① - внесено изменение согласно протоколу заседания № ___ от 00.00.2022

② - заменен лист согласно протоколу заседания № ___ от 00.00.2022

Разработал:

подпись, дата, инициалы, фамилия

Согласовано:

подпись, дата, инициалы, фамилия

Приложение Ж
(рекомендуемое)
Форма
карты управления рисками и возможностями в РХТУ им. Д.И. Менделеева
(с примером заполнения)

УТВЕРЖДАЮ
Проректор по экономике и
инновациям

подпись, инициалы, фамилия

« ____ » _____ 20__ г.

КАРТА № 000/00 от 00.00.20__
управления рисками и возможностями в РХТУ им. Д.И. Менделеева
на 20__ г.

1 Неуправляемые факторы риска

Т а б л и ц а 1

№ п/п	Фактор риска	Оценка влияния следствия возникновения риска	Вероятность возникновения риска	Приемлемость риска	Решение по фактору риска
1	2	3	4	5	6
1	Непредвиденные действия государственных органов в части регулирования деятельности организации				
1.1	Изменение условий аккредитации поверочной лаборатории	Незначительное	Низкая	1	Принять
2	Показатели, влияющие на финансовое состояние организации				
2.1	Изменение курса доллара США относительно рубля	Заметное	Низкая	1	Риск принять, разработать мероприятия по реализации выявленной возможности
Мероприятия по реализации выявленной возможности: приобретение большего количества оборудования относительно ранее планируемого					
1 Провести дополнительный анализ потребностей производства в оборудовании, выдать рекомендации в _____.					
Ответственный: начальник _____ отдела Срок: 3 квартал 2022					
2 Внести изменения в план закупок оборудования на 2021 год с учетом рекомендаций _____ отдела и дополнительных финансов, приобрести оборудование					
Ответственный: начальник _____ Срок: 4 квартал 2022					
Ответственный за мониторинг мероприятий: _____					
Результаты мониторинга мероприятий по реализации появившейся возможности: приобретение большего количества оборудования относительно ранее планируемого					
1 Дополнительный анализ проведен. С/записка № 0000/00 от 28.09.2022					
2 Изменения внесены.					
3 Дополнительно приобретено: копировально-прошивной станок CHMER мод. CM-323C (акт о вводе в эксплуатацию № ____ от 29.12.2022)					
Выявленная возможность реализована.					

Продолжение приложения Ж

1	2	3	4	5	6
3	Разработка и внедрение конкурентами новых технологий и способов организации труда и производства				
3.1	Снижение цен на продукцию ООО «Конус»	Заметное	Высокая	2	Разработать мероприятия по реагированию на данный фактор риска
<p>Мероприятия по реагированию на фактор риска: снижение цен на продукцию ООО «XXX» «Конус» - конкурента РХТУ им. Д.И. Менделеева</p> <p>1 Провести анализ себестоимости изготовления изделия ПП.000.00.000, выдать рекомендации по снижению себестоимости до уровня продукции ООО «Конус». Ответственный: начальник _____ отдела Срок: 3 квартал 2022</p> <p>2 Реализовать рекомендации ПФУ по снижению себестоимости изделия ПП.000.00.000. Ответственный: начальник _____ отдела Срок: 4 квартал 2022</p> <p>3 Внести изменения в договоры с потребителями изделия ПП.000.00.000 по уменьшению размера предоплаты. Ответственный: _____ Срок: 3 квартал 2022</p> <p>Ответственный за мониторинг мероприятий: _____</p>					
<p>Результаты мониторинга мероприятий по реагированию на фактор риска: снижение цен на продукцию ООО «Конус» - конкурента РХТУ им. Д.И. Менделеева</p> <p>1 Анализ проведен. С/записка № 0000/00 от 23.09.2022</p> <p>2 Рекомендации реализованы. Себестоимость снижена с 158 500 руб. до 135 000 руб.</p> <p>3 Оформлены дополнения к договорам: № _____ от 00.00.2022, № _____ от 00.00.2022</p>					
<p>Пересмотр ранее запланированных воздействий на фактор риска</p> <p>Вероятность возникновения риска снижена до категории «низкая», приемлемость риска – 1. Дополнительные мероприятия не назначать, осуществлять мониторинг данного фактора риска.</p>					
6	Банкротство или ликвидация поставщиков или потребителей, разрыв сложившихся связей по кооперации				
6.1	Банкротство поставщика ООО «Азт»	Заметное	Средняя	2	Разработать мероприятия по реагированию на данный фактор риска
<p>Мероприятия по реагированию на фактор риска: банкротство поставщика материала ДСВ - ООО «Азт»</p> <p>1 Провести поиск альтернативных поставщиков материала ДСВ. Ответственный: начальник _____ Срок: 3 квартал 2022</p> <p>2 Произвести закупку материала ДСВ у ООО «Азт» с целью создания запаса в размере двухмесячной потребности Ответственный: _____ Срок: 3 квартал 2022</p> <p>Ответственный за мониторинг мероприятий: _____</p>					

Продолжение приложения Ж

1	2	3	4	5	6
Результаты мониторинга мероприятий по реагированию на фактор риска: банкротство поставщика материала ДСВ - ООО «Азт»					
1 Поставщики найдены (2 организации), произведена преддоговорная подготовка. 2 ДСВ приобретен.					
Пересмотр ранее запланированных воздействий на фактор риска					
Оценка следствий возникновения риска снижена до категории «незначительная», приемлемость риска – 1. Дополнительные мероприятия не назначать, осуществлять мониторинг данного фактора риска.					

Примечания:

1 Столбец 3 заполняется на основании таблицы Г.1 приложения Г настоящего стандарта.

2 Столбец 4 заполняется на основании таблицы Г.2 приложения Г настоящего стандарта.

3 Столбец 5 заполняется на основании таблицы Г.3 приложения Г настоящего стандарта.

4 Столбец 6 заполняется на основании реестра рисков и возможностей организации (приложение Д настоящего стандарта).

Продолжение приложения Ж

2 Управляемые факторы риска

Т а б л и ц а 2

№ п/п	Фактор риска	Оценка влияния следствия возникновения риска	Вероятность возникновения риска	Приемлемость риска	Решение по фактору риска
1	2	3	4	5	6
1	Компетентность персонала				
1.1	Доля специалистов с высшим образованием 69%	Заметная	Постоянная	3	Разработать мероприятия по реагированию на данный фактор риска
<p>Мероприятия по реагированию на фактор риска: доля специалистов с высшим образованием 69%</p> <p>1 Провести анализ причин низкого процента специалистов с высшим образованием. Разработать рекомендации по повышению доли специалистов с высшим образованием, согласовать с проректором по экономике и инновациям, направить в СК. Ответственный: _____ Срок: 3 квартал 2022</p> <p>2 Включить рекомендации ОК в план совершенствования СМК на 2021 год. Ответственный: _____ Срок: 4 квартал 2022</p> <p>Ответственный за мониторинг мероприятий: _____</p>					
<p>Результаты мониторинга мероприятий по реагированию на фактор риска: доля специалистов с высшим образованием 69%</p> <p>1 Анализ проведен, рекомендации, согласованные с _____, направлены в СК служебной записка 0000/00 от 28.09.2022.</p> <p>2 Рекомендации включены в план совершенствования СМК на 2022 год.</p> <p>3 По результатам выполнения плана совершенствования СМК на 2022 год (2 квартал) доля специалистов с высшим образованием увеличилась до 77%.</p>					
<p>Пересмотр ранее запланированных воздействий на фактор риска</p> <p>Оценка следствий возникновения риска снижена до категории «незначительная», приемлемость риска – 2.</p> <p>Продолжить реализацию мероприятий плана совершенствования СМК на 2022 год, включить их в план совершенствования СМК на 2022 год, осуществлять мониторинг данного фактора риска.</p>					

Окончание приложения Ж

1	2	3	4	5	6
2	Работа аппарата управления				
2.1	Невыполнение в установленные сроки принятых решений	Заметное	Высокая	2	Разработать мероприятия по реагированию на данный фактор риска
<p align="center">Мероприятия по реагированию на фактор риска: невыполнение в установленные сроки принятых решений</p> <p>1 Провести анализ причин появления данного фактора риска, выдать рекомендации по исключению (уменьшению) этих причин. Рекомендации направить разработчику СТО «Управление документированной информацией» Ответственный: _____ Срок: 3 квартал 2022</p> <p>2 Откорректировать СТО «Управление документированной информацией» на основании рекомендаций по п.1 Ответственный: _____ Срок: 4 квартал 2022</p> <p>Ответственный за мониторинг мероприятий: _____</p>					
<p align="center">Результаты мониторинга мероприятий по реагированию на фактор риска: невыполнение в установленные сроки принятых решений</p> <p>1 Анализ проведен. Рекомендации направлены служебной запиской № 0000/00 от 23.08.2022 2 Рекомендации реализованы. Извещение об изменении № 1 от 2.09.2022.</p>					
<p align="center">Пересмотр ранее запланированных воздействий на фактор риска</p> <p>Вероятность возникновения риска снижена до категории «низкая», приемлемость риска – 1. Дополнительные мероприятия не назначать, осуществлять мониторинг данного фактора риска.</p>					

Разработал:

подпись, дата, инициалы, фамилия

Согласовано:

подпись, дата, инициалы, фамилия

**Приложение И
(рекомендуемое)**

**Форма карты управления рисками и возможностями процесса
(с примером заполнения для процесса «Измерение продукции»)**

УТВЕРЖДАЮ
Проректор по экономике и
инновациям

подпись, инициалы, фамилия

« ____ » _____ 201__ г.

КАРТА № 000/00 от 00.00.201__
управления рисками и возможностями процесса «Измерение продукции»
на 201__ г.

1 Неуправляемые факторы риска

Т а б л и ц а 1

№ п/п	Фактор риска	Оценка влияния следствия возникновения риска	Вероятность возникновения риска	Приемлемость риска	Решение по фактору риска
1	2	3	4	5	6
1	Непредвиденные изменения конъюнктуры внутреннего и внешнего рынков				
1.1	Невозможность приобретения контрольного оборудования производства Японии	Заметная	Низкая	1	Принять
Пересмотр ранее запланированных воздействий на фактор риска					
Дополнительные мероприятия не назначать, осуществлять мониторинг данного фактора риска.					

Примечания:

1 Столбец 3 заполняется на основании таблицы Г.1 приложения Г настоящего стандарта.

2 Столбец 4 заполняется на основании таблицы Г.2 приложения Г настоящего стандарта.

3 Столбец 5 заполняется на основании таблицы Г.3 приложения Г настоящего стандарта.

4 Столбец 6 заполняется на основании реестра рисков и возможностей организации (приложение Д настоящего стандарта).

Продолжение приложения И

2 Управляемые факторы риска

Т а б л и ц а 2

№ п/п	Фактор риска	Оценка влияния следствия возникновения риска	Вероятность возникновения риска	Приемлемость риска	Решение по фактору риска
1	2	3	4	5	6
1	Обеспеченность контрольным оборудованием				
1.1	Отсутствие на предприятии тесламетра для измерения магнитной индукции	Заметная	Постоянная	3	Разработать мероприятия по реагированию на данный фактор риска
<p align="center">Мероприятия по реагированию на фактор риска: отсутствие на предприятии тесламетра для измерения магнитной индукции</p> <p>1 Подать заявку на приобретение тесламетра. Ответственный: _____ Срок: сентябрь 2022</p> <p>2 Приобрести тесламетр согласно заявке. Ответственный: _____ Срок: октябрь 2022</p> <p>3 До приобретения тесламетра измерение магнитной индукции изд. НН 000.00.000 производить в АО «Пульс» согласно ранее заключенному договору.</p> <p>Ответственный за мониторинг мероприятий: _____</p>					
<p align="center">Результаты мониторинга мероприятий по реагированию на фактор риска: доля специалистов с высшим образованием 49%</p> <p>1 Заявка подана: № 0000/00 от 28.09.2022.</p> <p>2 Тесламетр ТМ-190 приобретен (акт о вводе в эксплуатацию № ____ от 29.10.2022).</p>					
<p align="center">Пересмотр ранее запланированных воздействий на фактор риска</p> <p>Фактор риска устранен.</p>					
1.2	Работа неуполномоченными средствами измерений	Существенное	Высокая	3	Разработать мероприятия по реагированию на данный фактор риска
<p align="center">Мероприятия по реагированию на фактор риска: работа неуполномоченными средствами измерений</p> <p>1 Организовать проведение внеочередной проверки порядка выполнения контрольных операций с применением СИ. Ответственный: _____ Срок: сентябрь 2022</p> <p>2 Проанализировать материалы проверки по п.1, определить основные причины возникновения фактора риска, разработать мероприятия по их минимизации Ответственный: _____ Срок: октябрь 2022</p> <p>Ответственный за мониторинг мероприятий: _____</p>					

Продолжение приложения И

1	2	3	4	5	6
Результаты мониторинга мероприятий по реагированию на фактор риска: работа неуповенными средствами измерений					
1 Проверка проведена. Отчет № 000/00 от 15.09.2022					
2 Анализ проведен. Основная причина: отсутствие обменного фонда СИ. Мероприятия по созданию обменного фонда включить в план совершенствования СМК на 2022 год.					
Пересмотр ранее запланированных воздействий на фактор риска					
Провести анализ данного фактора риска после выполнения мероприятий плана совершенствования СМК на 2021 год.					
Дополнительные мероприятия не назначать, осуществлять мониторинг данного фактора риска.					
1.3	Большая доля универсальных СИ при контроле детали ББ.000.00.000	Заметное	Высокая	2	Разработать мероприятия по реагированию на данный фактор риска
Мероприятия по реагированию на фактор риска: большая доля универсальных СИ при контроле детали ББ.000.00.000					
1 Проанализировать контрольные операции тех процесса № 0000.0000 с целью определения возможности замены универсальных СИ на калибры.					
Ответственный: начальник _____ отдела				Срок: август 2022	
2 По результатам анализа разработать чертежи на калибры					
Ответственный: начальник _____ отдела				Срок: сентябрь 2022	
3 Изготовить калибры, аттестовать их					
Ответственный: начальник _____				Срок: ноябрь 2022	
4 Откорректировать тех процесс № 0000.0000 в части введения калибров					
Ответственный: начальник _____ отдела				Срок: декабрь 2022	
Ответственный за мониторинг мероприятий: _____					
Результаты мониторинга мероприятий по реагированию на фактор риска: большая доля универсальных СИ при контроле детали ББ.000.00.000					
1 Анализ проведен. Определен перечень калибров.					
2 Разработаны чертежи на калибры: №№ _____					
3 Калибры по п.2 изготовлены, аттестованы (паспорта №№ _____)					
4 Тех процесс № 0000.0000 откорректирован. Извещение об изменении № 000 от 22.12.2022.					
Пересмотр ранее запланированных воздействий на фактор риска					
Фактор риска устранен.					

Окончание приложения И

1	2	3	4	5	6
2	Состояние контрольных помещений				
2.1	Отсутствие кондиционера на участке измерительных микроскопов	Незначительное	Постоянная	2	Разработать мероприятия по реагированию на данный фактор риска
<p align="center">Мероприятия по реагированию на фактор риска: отсутствие кондиционера на участке измерительных микроскопов</p> <p>1 Подать заявку на приобретение кондиционера, учитывая площадь участка. Ответственный: _____ Срок: сентябрь 2022</p> <p>2 Приобрести кондиционер согласно заявке. Ответственный: _____ Срок: октябрь 2022</p> <p>3 Смонтировать кондиционер силами специализированной организации Ответственный: _____ Срок: ноябрь 2022</p> <p>Ответственный за мониторинг мероприятий: _____</p>					
<p align="center">Результаты мониторинга мероприятий по реагированию на фактор риска: отсутствие кондиционера на участке измерительных микроскопов</p> <p>1 Заявка подана: № 0000/00 от 27.09.2022.</p> <p>2 Кондиционер Lessar LS-HE55DIA4 приобретен (накладная № _____ от 19.10.2022).</p> <p>3 Монтаж произведен (акт о вводе в эксплуатацию № _____ от 29.11.2022).</p>					
<p align="center">Пересмотр ранее запланированных воздействий на фактор риска</p> <p>Фактор риска устранен.</p>					

Разработал:

подпись, дата, инициалы, фамилия

Согласовано:

подпись, дата, инициалы, фамилия_____
подпись, дата, инициалы, фамилия

Приложение К
(рекомендуемое)
Форма протоколов заседания экспертной группы
по управлению рисками и возможностями

а) форма протокола организационного заседания

ПРОТОКОЛ

организационного заседания экспертной группы по управлению рисками и возможностями

г. Москва

1 февраля 20 ____ г.

ПРЕДСЕДАТЕЛЬ – И.О. Фамилия – должность;

СЕКРЕТАРЬ – И.О. Фамилия – менеджер по качеству

ПРИСУТСТВОВАЛИ:

И.О. Фамилия – должность;

И.О. Фамилия – должность;

И.О. Фамилия – должность;

И.О. Фамилия – должность;

И.О. Фамилия – должность;

И.О. Фамилия – должность;

И.О. Фамилия – должность;

И.О. Фамилия – должность.

ПОВЕСТКА ДНЯ: Организационные вопросы проведения работ по управлению рисками и возможностями

СЛУШАЛИ: xxxxxxxx

Краткое изложение доклада

ВЫСТУПИЛИ: xxxxxxxx., xxxxxxxx.

Краткое изложение доклада

ПОСТАНОВИЛИ (РЕШИЛИ):

1 Назначить ответственными за подготовку проекта определения и идентификации рисков, имеющих влияние на систему менеджмента качества и деятельность ФГБОУВО «РХТУ им. Д.И. Менделеева», для внесения их в карту управления рисками и возможностями организации:

2 Порядок работ установить в соответствии с приложением Г СТО 6.1-01

3 Первичное заседание ЭГ провести до _____

4 Назначить секретарем ЭГ специалиста по СМК И.О. Фамилия.

5 Протокол настоящего заседания разослать: xxxxxxxx., xxxxxxxx.

Ответственный – И.О. Фамилия Срок: до _____

Председатель ЭГ

подпись, дата, инициалы, фамилия

Продолжение приложения К

б) форма протокола первичного заседания

ПРОТОКОЛ

первичного заседания экспертной группы по управлению рисками и возможностями

г. Москва

15 марта 20__ г.

ПРЕДСЕДАТЕЛЬ – И.О. Фамилия – должность;**СЕКРЕТАРЬ** – И.О. Фамилия – менеджер по качеству**ПРИСУТСТВОВАЛИ:**

И.О. Фамилия – должность;

И.О. Фамилия – должность;

И.О. Фамилия – должность;

И.О. Фамилия – должность;

И.О. Фамилия – должность;

И.О. Фамилия – должность;

И.О. Фамилия – должность;

И.О. Фамилия – должность.

ПОВЕСТКА ДНЯ: Определение и идентификация рисков, имеющих влияние на систему менеджмента качества и деятельность ФГБОУВО «РХТУ им. Д.И. Менделеева»; определение уровня рисков и способов воздействия на них, подготовка реестра и карты управления рисками и возможностями организации.

СЛУШАЛИ: xxxxxxxx

Краткое изложение доклада

ВЫСТУПИЛИ: xxxxxxxx., xxxxxxxx.

Краткое изложение доклада

ПОСТАНОВИЛИ (РЕШИЛИ):

1 Секретарю ЭГ внести определенные и идентифицированные риски (возможности) в реестр рисков и возможностей организации. Председателю ЭГ представить реестр на утверждение Ректору до 25.03.2022.

2 Результаты работ с идентифицированными рисками и возможностями внести в карту управления рисками и возможностями организации. Председателю ЭГ представить карту управления на утверждение Ректору до 25.03.2022 совместно с реестром.

3 Утвержденные реестр и карту секретарю ЭГ хранить совместно в отдельном деле.

4 Руководителям процессов до 30.04.2022 оформить реестры и карты управления рисками и возможностями руководимых процессов. Оформленные реестры и карты до 15.05.2022 представить на согласование председателю ЭГ и утверждение Ректору. Утвержденные реестр и карту хранить совместно в отдельном деле.

5 Периодическое заседание ЭГ провести в декабре 2022 г.

6 Протокол настоящего заседания разослать: xxxxxxxx., xxxxxxxx.

Ответственный – И.О. Фамилия Срок: до _____

Председатель ЭГ

подпись, дата, инициалы, фамилия

Окончание приложения К

б) форма протокола периодического заседания

ПРОТОКОЛ

периодического заседания экспертной группы по управлению рисками и возможностями

г. Москва

25 декабря 20 ____ г.

ПРЕДСЕДАТЕЛЬ – И.О. Фамилия – должность;**СЕКРЕТАРЬ** – И.О. Фамилия – специалист по СМК**ПРИСУТСТВОВАЛИ:**

И.О. Фамилия – должность;

И.О. Фамилия – должность;

И.О. Фамилия – должность;

И.О. Фамилия – должность;

И.О. Фамилия – должность;

И.О. Фамилия – должность;

И.О. Фамилия – должность.

ПОВЕСТКА ДНЯ: Анализ работ с идентифицированными рисками.**СЛУШАЛИ:** xxxxxxxx

Краткое изложение доклада

ВЫСТУПИЛИ: xxxxxxxx., xxxxxxxx.

Краткое изложение доклада

ПОСТАНОВИЛИ (РЕШИЛИ):

1 По результатам анализа ЭГ новых рисков и возможностей не выявлено.

2 Секретарю ЭГ внести в реестр рисков организации установленные в результате анализа тенденции и степень изменений идентифицированных рисков. Оформить карту управления рисками и возможностями на 2022 год. Карту 2022 года хранить в деле совместно с реестром и новой картой.

3 Отметить, что результативность назначенных мероприятий по реагированию на риски организации составляет 100%.

4 Отметить невыполнение в установленный срок назначенных мероприятий по реагированию на риски по п.1.3 карты управления рисками и возможностями процесса «Управление закупками» (№ 000/00 от 00.00.20 __) из-за отсутствия необходимого финансирования. Руководителю процесса установить срок выполнения п.1.3 – 1 квартал 2022 г., новую карту оформить до 16.01.2022, представить на согласование председателю ЭГ и утверждение Ректору. Карты 2022 года хранить в деле совместно с реестром и новой картой.

5 Руководителям процессов до 16.01.2022 оформить карты управления рисками и возможностями руководимых процессов на 2022 год. Оформленные реестры и карты до 20.01.2022 представить на согласование председателю ЭГ и утверждение Ректору. Утвержденные реестр и карту хранить совместно в отдельном деле.

6 Периодическое заседание ЭГ провести в декабре 2022 г.

7 Протокол настоящего заседания разослать: xxxxxxxx., xxxxxxxx.

Ответственный – И.О. Фамилия Срок: до _____

Председатель ЭГ

подпись, дата, инициалы, фамилия

Лист регистрации изменений

Номер извещения	Номера листов (страниц)				Подпись	Расшифровка подписи	Дата внесения изменения
	изменен- ных	заменен- ных	новых	аннулиро- ванных			

Лист согласования

Должность	Подпись, дата	Расшифровка подписи
Разработчик стандарта:		
Менеджер по качеству		
Согласовано:		

Лист ознакомления

Должность	Подпись, дата	Расшифровка подписи