Приложение № 8
к приказу от 30.11.2022 № 502/06

Протокол заседания ученого совета
от 30.11.2022 № 7

УТВЕРЖДАЮ
Ректор
_____ Д.А. Выборнова
«30» 11 2022 г.

ДОКУМЕНТИРОВАННАЯ ПРОЦЕДУРА

«Риск-ориентированное управление»

СМК-ДП-1.7-2022

от 30.11.2022 № 90/07

г. Тольятти, 2022

1. ОБЛАСТЬ ПРИМЕНЕНИЯ

1.1. Настоящая документированная процедура «Риск-ориентированное управление» (далее - процедура) устанавливает требования к процессу управления рисками в системе менеджмента качества (далее - СМК) федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Поволжский государственный университет сервиса» (далее - Университет).

1.2. Процедура нацелена на создание и защиту ценностей Университета путем менеджмента риска, принятия решений, постановки и достижения целей, повышения эффективности деятельности Университета.

1.3. Менеджмент риска является частью корпоративного управления Университета и имеет фундаментальное значение для управления на всех уровнях. Менеджмент риска затрагивает все виды деятельности, осуществляемые в рамках Университета, и включает взаимодействие с причастными, в том числе заинтересованными, сторонами. Процедура обязательная для исполнения структурными подразделениями и работниками Университета.

1.4. Процедура устанавливает ряд принципов, которые необходимо соблюдать, для того чтобы менеджмент риска в Университете был эффективным.

2.НОРМАТИВНЫЕ ССЫЛКИ

В настоящей инструкции использованы ссылки на стандарты:

– ГОСТ Р ИСО 9000-2015 Система менеджмента качества. Основные положения и словарь;

– ГОСТ Р ИСО 9001-2015 Системы менеджмента качества. Требования;

– ГОСТ Р ИСО 31000-2019 Менеджмент риска. Принципы и руководство.

3. ИСПОЛЬЗУЕМЫЕ ОПРЕДЕЛЕНИЯ И ТЕРМИНЫ, СОКРАЩЕНИЯ

3.1. В процедуре используются следующие термины и определения, установленные ГОСТ Р ИСО 31000-2019 «Менеджмент риска. Принципы и руководство»:

Риск - следствие влияния неопределенности на достижение поставленных целей. Под следствием влияния неопределенности понимают отклонение от ожидаемого результата или события (позитивное и/или негативное). Цели могут быть различными по содержанию (в области экономики, здоровья, экологии и т. п.) и назначению (стратегические, общеорганизационные, относящиеся к разработке проекта, конкретной продукции и процессу). Риск часто характеризуют путем описания возможного события и его последствий или их сочетания. Риск часто представляют в виде последствий возможного события (включая изменения обстоятельств) и соответствующей вероятности.

Неопределенность — это состояние полного или частичного отсутствия информации, необходимой для понимания события, его последствий и их вероятностей.

Менеджмент риска - скоординированные действия по руководству и управлению организацией в области риска.

Причастная (заинтересованная) сторона - любой индивидуум, группа или организация, которые могут воздействовать на риск, подвергаться воздействию или ощущать себя подверженными воздействию риска. Лицо, принимающее решение, также является причастной стороной.

Источник риска - объект или деятельность, которые самостоятельно или в комбинации с другими обладают возможностью вызывать повышение риска. Источник риска может быть материальным или нематериальным.

Событие - возникновение или изменение специфического набора условий. Событие может быть единичным или многократным, определенным или неопределенным. Событие может быть названо терминами «инцидент», «опасное событие» или «несчастный случай». Событие без последствий может также быть названо терминами «угроза возникновения опасного события», «угроза инцидента», «угроза поражения» или «угроза возникновения аварийной ситуации».

Последствие - результат воздействия события на объект. Результатом воздействия события может быть одно или несколько последствий. Последствия могут быть

определенными или неопределенными, ранжированными от позитивных до негативных. Последствия могут быть выражены качественно или количественно.

Правдоподобность (появления события) - характеристика возможности и частоты появления события, которая может быть определенной или неопределенной, измеримой или неизмеримой, объективной или субъективной, иметь качественную или количественную оценку и может быть выражена математически (как вероятность или частота за установленный период времени).

Управление (риском) - меры, направленные на изменение риска. Управление риском охватывает процессы, политику, устройства, методы и другие средства, используемые для модификации риска. Управление не всегда может привести к ожидаемым результатам изменения риска.

Сравнительная оценка риска - процесс сравнения результатов анализа риска с критериями риска для определения приемлемости риска.

3.2. В процедуре используются следующие сокращения:

ГОСТ - государственный стандарт;

ИСО - международная организация по стандартизации;

РК - руководство по качеству;

СМК - система менеджмента качества.

4. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

4.1. Все виды деятельности Университета включает в себя риски. В Университете осуществляется риск-менеджмент посредством его идентификации, анализа и последующего оценивания с точки зрения возможного изменения риска путем определенного воздействия.

4.2. В процессе управления риском выполняется обмен информацией и консультирование с заинтересованными сторонами, проводится наблюдение и анализ риска, а также действий по управлению риском.

4.3. В основе эффективного менеджмента риска лежат следующие принципы:

а) интегрированность менеджмента риска со всеми видами деятельности Университета;

б) структурированность и комплексность, то есть достижение согласованных и сопоставимых результатов;

в) адаптированность, то есть соразмерность структуры и процесса менеджмента риска внешней и внутренней среде Университета, ее целям;

г) вовлеченность, то есть надлежащее и своевременное участие причастных сторон в управление риском с учетом их знаний, взглядов и мнения;

д) динамичность, то есть управление риском в процессе его возникновения, изменения или исчезновения по мере изменений во внешней и внутренней среде Университета;

е) базирование на наилучшей доступной информации. В качестве исходных данных используются исторические и текущие данные, а также прогнозные ожидания. Менеджмент риска явно учитывает любые ограничения и неопределенности, связанные с исходными данными и ожиданиями. Информация должна быть актуальной, ясной и доступной для всех причастных сторон;

ж) учет поведенческих и культурных факторов;

з) непрерывное улучшение, в том числе благодаря обучению и накоплению опыта.

4.4. Цели и назначение управления рисками связаны с тем, что риск-менеджмент:

– создает и защищает ценность, способствует достижению целей и улучшению деятельности Университета;

– является неотъемлемой частью обязательств руководства и неотъемлемая часть всех организационных процессов, включая стратегическое планирование и все процессы управления проектами и изменениями;

– является частью процесса принятия решений;

– явным образом связан с неопределенностью, учитывая её, характер неопределенности и как с ней обращаться;

– является систематическим, структурированным и своевременным, чтобы способствовать эффективным, устойчивым, сравнимым и надежным результатам деятельности Университета;

– основывается на наилучшей доступной информации, где входные данные основываются на следующих источниках информации: исторические данные, опыт, обратная связь от заинтересованных сторон, наблюдения, прогнозы, экспертные оценки. Должностные лица, принимающие решения, должны отдавать себе отчет и принимать во внимание любые ограничения данных или используемого моделирования, или возможности расхождения мнений среди экспертов;

– является прозрачным и учитывает интересы заинтересованных сторон, что позволяет заинтересованным сторонам быть должным образом представленными и быть уверенными в том, что их мнение принимается во внимание в процессе установления критериев риска.

4.5. Взаимосвязь между принципами, инфраструктурой и процессом риск-менеджмента в Университете осуществляется в соответствии с ГОСТ Р ИСО 31000-2019.

5. ФОРМИРОВАНИЕ СТРУКТУРЫ МЕНЕДЖМЕНТА РИСКА

5.1. Структура менеджмента риска предназначена для обеспечения возможности интеграции процесса менеджмента риска в основные направления деятельности и функции Университета. Эффективность менеджмента риска зависит от степени её интеграции в управление Университета, включая процедуры принятия решений, что требует поддержки со стороны причастных сторон, особенно высшего руководства Университета.

5.2. При проектировании и разработке структуры менеджмента риска Университета учитывается внешняя и внутренняя среда.

Внешняя среда Университета включает:

– социальные, культурные, политические, правовые, нормативные, финансовые, технологические, экономические, экологические и другие факторы на международном, национальном, региональном или местном уровнях;

– основные факторы и тенденции, влияющие на цели развития Университета;

– взаимоотношения с внешними причастными сторонами, их восприятия, ценности, потребности и ожидания;

– договорные отношения и обязательства;

– существующие связи и зависимости от внешних причастных сторон.

Внутренняя среда Университета включает:

– видение, миссию и ценности Университета;

– управление организационной структурой, роли и ответственность структурных подразделений Университета;

– стратегия, цели и политика Университета;

– корпоративная культура Университета;

– локальные нормативные акты, принятые в Университете;

– возможности (все виды ресурсов: люди, навыки, опыт, компетентность; процессы, методы и инструменты Университета, используемые для менеджмента риска; документированные процессы и процедуры; системы управления информацией и знаниями; потребности в профессиональном развитии и обучении; другие);

– базы данных, информационные системы и информационные потоки;

– отношения с внутренними причастными сторонами с учетом их мнения и ценностей;

– договорные отношения и обязательства;

– взаимозависимости и взаимосвязи.

– взаимозависимостями и взаимосвязями.

5.3. Руководители структурных подразделений, руководители процессов и должностные лица Университета должны обеспечить интеграцию менеджмента риска во все направления деятельности Университета, при этом должны демонстрировать лидерство и приверженность:

– адаптации и внедрению всех компонентов структуры;

– заявлению или политике, которая устанавливает подход, план или порядок действий в отношении менеджмента риска;

– обеспечению выделения необходимых ресурсов для менеджмента риска;

– установлению полномочий, ответственности и подотчетности на соответствующих уровнях управления Университета.

Это позволит Университету:

– обеспечить соответствие менеджмента риска целям, стратегии и культуре организации;

– осознавать и придерживаться всех обязательств, включая добровольные обязательства организации;

– установить уровень и тип риска, который может или не может быть использован для разработки критериев риска, а также гарантий того, что данные критерии будут доведены до причастных сторон;

– демонстрировать ценность менеджмента риска внутри Университета и причастным сторонам;

– поддерживать мониторинг рисков;

– обеспечить соответствие структуры менеджмента риска среде Университета.

5.4. Высшее руководство Университета формулирует и организует последовательное выполнение плана стратегического и оперативного управления Университета.

Руководство Университета:

– определяет и поддерживает политику менеджмента риска;

– определяет критерии эффективности риск-менеджмента, которые должны соотноситься с критериями эффективности университета в целом;

– согласовывает цели риск-менеджмента с целями и стратегиями Университета;

– устанавливает ответственность и полномочия на соответствующих уровнях в масштабе Университета;

– обеспечивает распределение необходимых ресурсов для риск-менеджмента;

– предоставляет информацию заинтересованным сторонам о выгодах риск-менеджмента;

– обеспечивает, чтобы инфраструктура риск-менеджмента продолжала оставаться соответствующей.

5.5. Руководители структурных подразделений, руководители процессов и должностные лица Университета отвечают за управление рисками каждый на своем уровне управления. Управление внутреннего контроля Университета отвечает за осуществление надзора над данным процессом.

5.6. Управление внутреннего контроля Университета ожидает и требует от руководителей структурных подразделений, руководителей процессов, должностных лиц Университета:

– обеспечения адекватного рассмотрения рисков;

– понимание рисков, с которыми сталкивается Университет при достижении своих целей;

– обеспечение эффективного внедрения и функционирования системы менеджмента риска;

– соответствия выявленных рисков целям развития Университета;

– обеспечения надлежащего обмена информацией о рисках и управлении ими.

5.7. Руководители структурных подразделений, руководители процессов и должностные лица должны демонстрировать и формулировать свою постоянную приверженность менеджменту риска посредством политики, деклараций, планов и программ своей работы, определения полномочий, обязанностей и ответственности, обеспечения доступа к необходимым ресурсам, создания механизмов решения конфликтных задач, измерения показателей эффективности деятельности Университета по видам деятельности, процессам и подготовки отчетности и т.п.

5.8. Определение организационных ролей, полномочий, обязанностей и ответственности руководителей структурных подразделений и должностных лиц должны обеспечивать, чтобы полномочия, обязанности и ответственность за соответствующие роли в отношении менеджмента риска были определены положениями о структурном подразделении, должностными инструкциями, локальными нормативными актами, регламентирующими процессы СМК Университета.

5.9. В Университете разработан подход к обмену информацией в целях поддержки структуры и содействия эффективному применению менеджмента риска. Обмен информацией предполагает доведение необходимой информации до целевой аудитории. Консультирование как часть обмена информацией подразумевает получение обратной связи от участников процесса с целью ее учета при принятии решений и осуществлении других видов деятельности. Обмен информацией и консультирование должны быть своевременными и должны обеспечивать сбор, сопоставление, обобщение и совместное использование соответствующей информации, а при необходимости — предоставление обратной связи и внедрение улучшений на ее основе. Порядок внутреннего и внешнего обмена информацией определен локальными нормативными актами Университета, регламентирующими процесс СМК-3.4-2022 Внутренний и внешний обмен информацией.

5.10. Университет внедряет менеджмент риска путем:

– разработки планов (программ);

– определения того, где, когда, кем и как различные типы решений принимаются в рамках Университета;

– изменения, при необходимости, процессов принятия решений;

– обеспечения понимания и практической реализации механизмов управления рисками в рамках Университета.

Успешное внедрение структуры менеджмента риска требует участия и осведомленности причастных сторон. Осведомленность причастных сторон достигается путем издания приказов, распоряжений, принятия локальных нормативных актов, размещения информации на официальном сайте Университета, а также в виде рабочей документации (служебных записок, заявлений).

5.11. Для оценки эффективности структуры менеджмента риска и ее соответствия целям развития Университет проводит мониторинг, измерение, анализ и оценку показателей:

– эффективности деятельности Университета, в том числе по видам деятельности;

– работы структурных подразделений, должностных лиц и других работников Университета;

– результативности реализуемых в Университете процессов и локальных нормативных актов, регламентирующих их на соответствие целям, планам, достигнутым показателям и ожидаемому поведению.

5.12. Университет осуществляет мониторинг и обновление структуры управления рисками с целью реагирования на происходящие внешние и внутренние изменения, тем самым повышая ценность и ответственность Университета. По мере выявления соответствующих недостатков или возможностей для улучшения своей работы Университет разрабатывает планы (программы), ставит задачи и поручает их реализацию ответственным исполнителям.

6. ПРОЦЕСС МЕНЕДЖМЕНТА РИСКА

6.1. Процесс менеджмента риска предполагает систематическое применение политики в области качества, процедур и действий по обмену информацией и консультированию, определению среды, оценке и обработке риска, мониторингу, пересмотру, документированию рисков и подготовки отчетности. Процесс менеджмента риска является неотъемлемой частью макропроцесса в СМК Университета - СМК-1.1-2022 Планирование развития и анализ системы менеджмента качества, интегрирован во все процессы Университета.

6.2. Процесс менеджмента риска может применяться на стратегическом, операционном, программном или проектном уровнях и включает следующие действия:

– обмен информацией и консультирование;
– область применения, среда и критерии;
– идентификация риска;
– анализ риска;
– сравнительная оценка риска;
– обработка риска;
– мониторинг и пересмотр риска;
– документирование и отчетность.

6.3. Целью обмена информацией и консультирования является оказание помощи причастным сторонам в понимании риска, предпосылок, на основании которых принимаются решения, и причин, в отношении которых требуются конкретные действия. Обмен информацией направлен на повышение осведомленности и понимание риска, тогда как консультирование подразумевает получение обратной связи и информации для поддержки процесса принятия решений. Тесная взаимосвязь между данными процессами должна способствовать фактическому, своевременному, актуальному, точному и понятному движению информации в Университете с учетом конфиденциальности и целостности информации, а также прав на частную жизнь отдельных лиц. Обмен информацией и консультирование с соответствующими внешними и внутренними причастными сторонами должны проводиться на всех этапах процесса менеджмента риска.

Целями обмена информацией и консультирования являются:

– объединение различных областей знаний для каждого этапа процесса менеджмента риска;

– обеспечение учета различных взглядов при определении критериев риска и при оценке риска;

– предоставление достаточной информации для облегчения управления риском и принятия решений;

– создание чувства вовлеченности и причастности среди лиц, подверженных риску.

6.4. Цель определения области применения, среды и критериев менеджмента рисков заключается в адаптации процесса менеджмента риска, позволяющей эффективно оценивать риск и подбирать соответствующие методы обработки риска с учетом понимания внешней и внутренней среды Университета, уровня рассматриваемых процессов (например, стратегического, операционного, программного, проектного или др.), факторов, оказывающих влияние на принимаемое решение.

6.5. Университет определяет критерии для оценки значимости рисков и поддержки процессов принятия решений. Критерии риска всегда адаптированы к конкретным целям и требованиям, предъявляемым к виду деятельности, объемам аудита, отражают ценности, цели и ресурсы Университета, имеющиеся обязательства и мнения причастных сторон. Критерии риска устанавливаются в начале процесса оценки риска и могут пересматриваться и корректироваться.

При определении критериев риска необходимо учитывать следующее:

– характер и тип неопределенностей, которые могут повлиять на результаты и достижение целей (как материальные, так и нематериальные);

– способ определения и оценки последствий (как положительных, так и отрицательных) и их вероятность;

– факторы, связанные со временем;
– корректность и согласованность применяемых методов измерений;
– порядок определения уровня риска;
– способ учета комбинации и последовательности множественных рисков;
– масштаб организации.

6.6. Оценка риска предусматривает идентификацию риска, анализ риска и сравнительную оценку риска.

Оценка риска проводится систематически, итеративно и совместно, опираясь на знания и мнения причастных сторон. Она должна базироваться на имеющейся информации и дополняться по мере необходимости новыми данными.

Идентификация риска обеспечивает нахождение, распознавание и описание рисков, которые могут помочь или помешать Университету достичь своих целей. Для идентификации рисков важно использовать уместную, применимую и актуальную информацию.

Университет может использовать ряд методов для выявления неопределенностей, которые могут повлиять на достижение одной или нескольких целей, учитывая следующие факторы и взаимосвязи между этими факторами:

- материальные и нематериальные источники риска;
- причины и события;
- угрозы и возможности;
- уязвимости и способности;
- изменения внешней и внутренней среды;
- индикаторы возникающих рисков;
- характер и стоимость активов и ресурсов;
- последствия и их влияние на цели;
- ограниченность знаний и достоверности информации;
- факторы, связанные со временем;
- предубеждения, допущения и убеждения вовлеченных лиц.

6.7. Анализ риска заключается в том, чтобы понять природу риска и его характеристики, в том числе, когда это необходимо, определить уровень риска. Анализ риска включает подробное рассмотрение неопределенностей, источников риска, последствий, вероятности, событий, сценариев, методов управления риском и их эффективности. Событие может иметь несколько причин и последствий и может влиять на достижение нескольких целей. Анализ риска может проводиться с различной степенью детализации и сложности, в зависимости от цели анализа, доступности и достоверности информации и доступных ресурсов. Технологии анализа могут быть качественными, количественными или их комбинациями в зависимости от обстоятельств и предполагаемого использования.

Анализ риска должен учитывать такие факторы, как:

- вероятность событий и последствий;
- характер и масштабы последствий;
- сложность и взаимосвязь с другими рисками;
- факторы, связанные со временем, волатильность;
- эффективность существующих методов управления риском;
- уровень чувствительности и достоверности.

На анализ риска может влиять любое расхождение мнений, предвзятость, восприятие риска и суждения. Дополнительное влияние оказывает качество используемой информации, сделанные допущения и исключения, любые ограничения технологий и способов их применения. Эти факторы следует рассматривать, документировать и сообщать лицам, ответственным за принятие решений.

6.8. Сравнительная оценка риска заключается в поддержке принятия решений и включает в себя сравнение результатов анализа риска с установленными критериями риска, чтобы определить необходимость дополнительных действий. Это может привести к принятию одного из следующих решений:

- не предпринимать никаких мер;
- рассмотреть варианты обработки риска;
- провести дальнейший анализ, чтобы лучше понять риск;
- поддерживать существующие методы управления риском;
- пересмотреть цели.

Результаты сравнительной оценки риска документируются в отчетах и аналитических справках, доводятся до сведения причастных сторон, а затем

рассматриваются на совещаниях, заседаниях соответствующих уровней управления Университета.

6.9. Обработка риска представляет собой итеративный процесс, включающий:

– определение и выбор вариантов обработки риска, которые могут включать один или несколько вариантов из следующих: 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 реализации риска; изменение последствий реализации риска; разделение риска с другой стороной или сторонами (например, договор аутсорсинга, страхование); осознанное удержание риска путем принятия обоснованного решения;

– планирование и осуществление мероприятий по обработке риска предусматривает обеспечение того, чтобы выбранные варианты обработки риска были реализованы и поняты участвующими сторонами, а также чтобы осуществлялся мониторинг их выполнения. План обработки риска должен быть интегрирован в планы управления Университета и процессы, в том числе при выборе критериев для проведения аудитов. Информация об обработке риска должна включать: обоснование выбора вариантов обработки, включая ожидаемые выгоды; ответственных за утверждение и реализацию плана; предлагаемые действия; требуемые ресурсы, включая непредвиденные расходы; показатели эффективности; ограничения; требования к отчетности и мониторингу; сроки реализации и завершения мероприятий;

– оценку эффективности обработки риска;

– принятие решений о приемлемости остаточного уровня риска;

– осуществление дальнейшей обработки риска, если риск неприемлем.

6.10. Мониторинг и пересмотр риска являются планируемой частью всех реализуемых в Университете процессов. Ответственность за мониторинг и пересмотр рисков возлагается на руководителей процессов.

Мониторинг и пересмотр включают в себя планирование, сбор и анализ информации, документирование результатов и предоставление обратной связи. Результаты мониторинга и пересмотра являются частью системы измерения показателей эффективности деятельности Университета, показателей результативности процессов, а также используются при формировании отчетности Университета.

6.11. Документирование и отчетность менеджмента риска обеспечивается с помощью соответствующих механизмов и направлены на:

– информирование ректора и должностных лиц Университета о деятельности по менеджменту риска и ее результатах для принятия решений;

– совершенствование деятельности по менеджменту риска;

– содействие в работе с причастными сторонами, включая лиц, ответственных за выполнение действий и подотчетность в процессе менеджмента риска.

Решения, касающиеся создания, хранения и обработки документированной информации менеджмента риска является неотъемлемой частью управления Университета. Факторы, которые следует учитывать при формировании отчетности Университета:

– различия причастных сторон и их специфические потребности и требования, предъявляемые к информации;

– стоимость, периодичность и своевременность отчетности;

– форма подготовки и способы предоставления отчетности;

– соответствие информации организационным целям и принимаемым решениям.

ЛИСТ СОГЛАСОВАНИЯ

к Документированной процедуре «Риск-ориентированное управление»

СМК-ДП-1.7-2022

от 30.11.2022 № 90/07

Начальник управления правового обеспечения	М.Н. Билякаева
И.о. начальника отдела информационного обеспечения	Е.М. Грузина
Помощник проректора	А.Ю. Долгополова

Разработали:

Проректор	О.Н. Наумова