

УТВЕРЖДАЮ
И.о. Председателя Правления-Ректора
Таразского регионального университета
им. М.Х. Дулати


М.Н. Сарымбеков
« 29 » _____ 2020 г.

РАБОЧАЯ ИНСТРУКЦИЯ «УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ»

Регистрационный № 223.1

ТАРАЗ 2020

© Является интеллектуальной собственностью НАО «Университет Дулати». Перепечатка и/или дальнейшая передача третьим лицам запрещается.

ПРЕДИСЛОВИЕ

- 1. РАЗРАБОТАН** отделом аккредитации и менеджмента качества
Руководитель рабочей группы – начальник отдела к.ф.н., доцент Г.К. Абдрахман
- 2. ВНЕСЕН** отделом аккредитации и менеджмента качества
Начальник отдела - к.ф.н., доцент Г.К. Абдрахман
- 3. УТВЕРЖДЕН И ВВЕДЕН В ДЕЙСТВИЕ** приказом И.о. Председателя Правления-Ректора
НАО «Таразский региональный университет им. М.Х. Дулати»
от 29.12.2020 г. №211
- 4. РАЗРАБОТЧИКИ:**
- начальник отдела аккредитации и менеджмента качества Г.К. Абдрахман
- 5. ПЕРИОДИЧНОСТЬ ПРОВЕРКИ:** 3 года
- 6. ВВЕДЕН ВЗАМЕН** третий редакции РИ 15/1.01-2017 Рабочая инструкция «Управление рисками»

Настоящая рабочая инструкция не может быть полностью или частично воспроизведена, тиражирована и распространена без разрешения Председателя Правления-Ректора НАО «Таразский региональный университет имени М.Х. Дулати».

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	4
1. Область применения.....	4
2. Нормативные ссылки.....	4
2.1 Нормативные документы.....	4
3. Основные термины и сокращения.....	5
3.1 Основные термины.....	5
3.2 Сокращения.....	6
4. Ответственность и полномочия.....	6
5. Основные положения.....	7
6. Описание процесса.....	7
6.1 Идентификация рисков	7
6.2. Оценка рисков	8
6.2.1 Методология оценки риска.....	9
6.2.2 Алгоритм оценки рисков.....	9
6.3 Разработка и контроль мероприятий по минимизации рисков.....	10
Приложение В Лист согласования.....	11
Приложение Г Лист рассылки.....	12
Приложение В Лист регистрации изменений.....	13

ВВЕДЕНИЕ

В настоящей рабочей инструкции (далее – РИ) регламентируется порядок организации работ с рисками в Таразском региональном университете им. М. Х. Дулати.

В рабочей инструкции описание процесса работы с рисками представляется в упрощенном виде.

1. ОБЛАСТЬ ПРИМЕНЕНИЯ

Рабочая инструкция «Управление рисками» предназначена для Таразского регионального университета им. М. Х. Дулати (далее – университет).

2. НОРМАТИВНЫЕ ССЫЛКИ

2.1 Нормативные документы

В настоящей рабочей инструкции использованы ссылки на следующие нормативные документы:

МС ИСО 9000:2015	Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь.
МС ИСО 9001: 2015	Системы менеджмента качества. Требования.
МС ИСО 9004:2015	Менеджмент в целях достижения успеха. Подход на основе менеджмента качества.
МС ИСО 19011:2018	Руководящие указания по аудиту систем менеджмента качества и/или систем экологического менеджмента.
МС ИСО 31000:2015	Риск Менеджмент – Принципы и руководства
Закон РК от 27.07.2007г.	Закон Республики Казахстан № 319-III «Об образовании» от 27.07.2007 №319-III ЗПК (с изменениями и дополнениями от 29.06.2021 г. № 58-VII);
Правила	Типовые правила приема на обучение в организации образования, реализующие образовательных программы высшего и послевузовского образования, Приказ Министра образования и науки Республики Казахстан № 600 от 30.10.2018 (с изменениями согласно приказа Министра образования и науки РК от 08.06.2020г. № 237);
Правила	Правила организации учебного процесса по кредитной технологии обучения, Приказ Министра образования и науки Республики Казахстан № 152 от 20.04.2011 (с изменениями и дополнениями согласно приказу МОН РК 06.05.2021г. № 207);
ГОСО	Государственный общеобязательный стандарт высшего образования, Приказ Министра образования и науки Республики Казахстан № 604 от 31.10.2018 с изменениями и дополнениями согласно приказа МОН РК от 05.05.2020 № 182);
РК 01	Руководство по качеству, ред.8
СТУ 01	«Системы менеджмента качества. Стандарт университета. Управление документированной информацией».
СТУ 05	Системы менеджмента качества. Стандарт университета «Управление несоответствиями и корректирующие действия», ред. 10

3. ОСНОВНЫЕ ТЕРМИНЫ И СОКРАЩЕНИЯ

3.1. Основные термины

В РИ используются следующие термины:

Система менеджмента качества	система менеджмента для руководства и управления университетом в отношении качества;
Процесс	совокупность находящихся во взаимосвязи и взаимодействии видов деятельности, преобразующие входящие элементы в выходящие;
Стандарт университета	документ СМК. Документ, разработанный в университете и утвержденный должностным лицом, в котором устанавливаются для всеобщего и многократного использования правила, руководящие принципы и характеристики различных видов деятельности, или их результатов, и который направлен на достижение оптимальной степени упорядочения деятельности в определенной области;
Рабочая инструкция	документ СМК, регламентирующий порядок работы в определенной области деятельности;
Несоответствие	неудовлетворение требования;
Требование	потребность или ожидание, которое предполагается или является обязательным (определяется потребителем);
Предупреждающее действие	действие, предпринятое для устранения причины потенциального несоответствия или другой потенциально нежелательной ситуации;
Корректирующее действие	действие, предпринятое для устранения причины обнаруженного несоответствия или другой нежелательной ситуации;
Потребитель	организация или лицо, потребляющее продукцию;
Удовлетворенность потребителей	восприятие потребителями степени выполнения их требований;
Акт о несоответствии	документированная форма, в которой фиксируется факт выявленного несоответствия;
Номенклатура дел	систематизированный перечень наименований дел, принятых в университете (подразделении), с указанием сроков их хранения, оформленный в установленном порядке
Контекст организации	условия, в которых функционирует организация. Бизнес среда, сочетание внутренних и внешних факторов и условий, которые могут влиять на достижение вузом стратегических целей и задач
Риск	влияние неопределенности на ожидаемый результат. Риск часто выражают как комбинацию последствий и вероятности его возникновения. Чаще используют в отношении возможности негативных последствий (см. ИСО 73:2009, определение 1.1).
Неопределённость	состояние отсутствия, пусть даже частичного, информации, относящейся к событию, к знаниям о нем, к его последствиям или к вероятности возникновения этого события.
Стратегические риски	принятые стратегические обязательства, слияния, инвестиции, инновации, проекты, деятельность конкурентов
Финансовые риски	цены, обменные курсы, спрос, кредиты, контракты

Регулятивные риски	законодательство, лицензии, тарифы и налоги, сертификация
Операционные риски	Инциденты, штрафы, несоответствия, в процессах из-за персонала, инфраструктуры, методов работы, используемых материалов, оборудования и т.п.
Риск-менеджмент -	скоординированная деятельность, направляющая и управляющая организацией в отношении риска (2.1) (см. ИСО 73:2009, определение 2.1) относится к: принципам, концепции, процессу
Управление риском	относится к: конкретным рискам, применению принципов, концепции и процесса
Идентификация риска	процесс выявления, распознавания и регистрации рисков.
Оценка риска	обобщенный процесс идентификации риска, его анализа и вычисления

3.2. Сокращения

В РИ используются следующие сокращения:

СМК	система менеджмента качества;
Университет	Таразский региональный университет имени М.Х.Дулати
РИ	рабочая инструкция;
СТУ	стандарт университета
СП	структурное подразделение;
Исполнитель	сотрудник или группа сотрудников университета, выполняющих корректирующие действия по несоответствующей продукции;
АН	Акт о несоответствии;
ЖРЖ	журнал регистрации жалоб.

4. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ И ПОЛНОМОЧИЯ

4. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ И ПОЛНОМОЧИЯ

4.1 Настоящую рабочую инструкцию утверждает ректор университета.

4.2 Ответственность за внедрение настоящей РИ несут ПРК, директор ДУМР, начальник ОАиМК, руководители структурных подразделений, ответственных за соответствующий процесс или процедуру.

4.3 Ответственность за соответствие положений настоящей РИ требованиям стандарта СТУ 01 «Управление документированной информацией» несёт разработчик документа.

4.4 Руководителем настоящей процедуры является начальник ОАиМК, который несёт ответственность за управление процедурой.

4.5 Ответственность за организацию и координацию деятельности по выполнению конкретных этапов процесса, управления документацией и качество конечных результатов несут руководители структурных подразделений, деканы факультетов, заведующие кафедрами, а также должностные лица, являющиеся участниками выполнения конкретного этапа.

4.6 Ответственность за сохранность и несанкционированное копирование документов системы менеджмента качества (СМК), находящихся в подразделении, и утечку служебной информации несут руководители подразделений.

5. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ

Риск менеджмент тесно переплетается с понятием контекста организации, т.е. бизнес-среды, сочетания внутренних и внешних факторов и условий, которые могут влиять на достижение университетом стратегических целей и задач.

Управление рисками - это деятельность, связанная с идентификацией, анализом, оценкой рисков, влияющих на достижение университетом своих стратегических целей и удовлетворенности потребителя, а также разработка и принятие решений, направленных на исключение и минимизацию отрицательных последствий.

Основными этапами в процессе управления рисками являются: идентификация рисков; оценка степени рисков; разработка и контроль мероприятий по минимизации рисков.

6.ОПИСАНИЕ ПРОЦЕССА

В Таразский региональный университет им. М.Х. Дулати в процессе долгосрочного и оперативного планирования учитываются внешние и внутренние факторы среды университета, требования заинтересованных сторон, что позволяет определить риски и возможности.

Все должностные лица, ответственные за разработку программ развития и планов работ в рамках структурных подразделений, процессов СМК и направлений деятельности, используют SWOT-анализ для выявления рисков и оценки их влияния на результаты. Соответственно, утвержденные программы и планы содержат мероприятия, которые направлены на снижение негативного влияния выявленных рисков и увеличение положительного эффекта от новых возможностей.

Кроме того, каждая функция и бизнес процесс играют важную роль в процессе управления рисками, поэтому в университете, при необходимости, путем распоряжений или приказов формируется рабочая группа/комиссия из представителей всех процессов в составе руководителей, ППС и/или сотрудников, для выявления потенциальных проблем (рисков). Представители рабочей группы определяют риски на уровне своих процессов совместно со своими коллегами, а затем презентуют для дальнейшего обсуждения на заседаниях руководителей структурных подразделений, НМСУ, НТС, ректорате, Ученом совете.

6.1 Идентификация рисков

Идентификация (выявление) рисков осуществляется в университете как «сверху вниз», так и «снизу вверх». При определении рисков «сверху вниз», анализируется источник проблемы – это риски, выявленные со стороны руководства.

При определении рисков «снизу вверх», риски идентифицируются и фиксируются на уровне сотрудников, департамента, центра, службы, отдела, деканата факультета, кафедры, или процесса, анализа проекта, контракта (например, срыв занятия, ошибки в УМКД), а затем, расширяются до уровня университета.

Вне зависимости от применяемого метода и методики все выявленные риски регистрируются в таблице «Управление рисками». Далее, выявленные риски оцениваются и применяются мероприятия по снижению риска.

Таблица 1 «Управление рисками»

№	В какой деятельности/процессе выявлено	Риск/нежелательное событие	Описание влияния риска на деятельность/процесс	Оценка риска			Мероприятия по снижению риска (обработка риска)	Ответственный	Сроки исполнения	Форма завершения	Отметка о выполнении	Оценка риска после обработки		
				Вероятность/частота наступления нежелательного события (В)	Серьезность/потенциальные или реальные последствия нежелательного события (С)	Оценка (В*С)						Вероятность/ (В)	Серьезность/ (С)	Оценка (В*С)

6.2 Оценка рисков

Оценка риска – это обобщенный процесс идентификации риска, его анализа и вычисления (см. рисунок 1). Способ, которым этот процесс применяется, зависит не только от процесса менеджмента рисков, но также и от методов и методик, используемых для выполнения оценки.

На уровне планирования риски оцениваются руководителями структурных подразделений, при составлении годового плана. Мониторинг рисков и возможностей осуществляется на совещаниях/заседаниях в течение года, достигнутые результаты регистрируются в протоколах. Оценка результативности предпринятых действий отражается в годовом отчете структурного подразделения.

На оперативном уровне риски оцениваются в рамках текущей деятельности руководителями структурных подразделений (владельцами процессов) - путем формирования планов действий или создании комиссии по достижению намеченных целей или улучшению процессов.

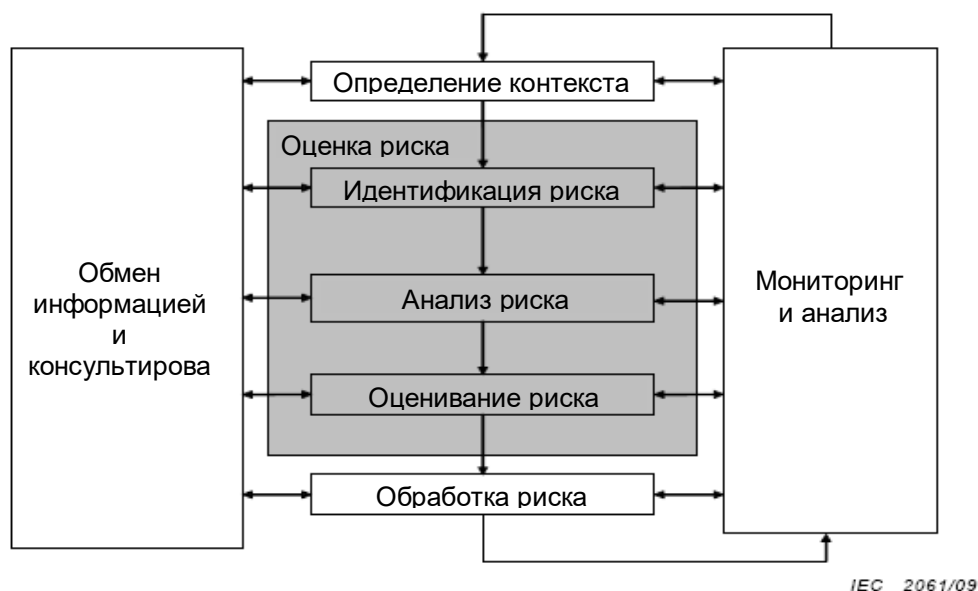


Рисунок 1 Процесс оценки рисков

6.2.1 Методология оценки рисков

В университете приняты методики оценки риска, применяемые в зависимости от ситуации и риска.

В соответствии со стандартом ISO 31010:2009 в университете могут быть использованы имеющиеся более 30 методик оценки рисков. Выбор подходящей методики оценки рисков дает возможность лицам, принимающим решения, и ответственным сторонам, лучше понимать риски, обеспечивает основу для решений, касающихся наиболее подходящего подхода, используемого для обработки рисков. Результат оценки риска является входными данными для процессов принятия в университете решений.

Вместе с тем, наиболее часто применяемые методики - это Метод мозгового штурма и Метод «что если» (SWIFT). Метод Мозгового штурма обычно применяется при определении рисков «сверху вниз», на этапе анализа контекста.

Мозговой штурм предусматривает стимулирование и поощрение свободного диалога в группе хорошо информированных людей, чтобы идентифицировать и оценить любые потенциальные виды отказов и связанные с ними опасности и риски. Оценка рисков по данному методу осуществляется в 2 этапа. Целью мозгового штурма, как коллективного творческого процесса, является поиск нестандартных, нетрадиционных идей. Главным условием метода мозгового штурма - строгий запрет на критику высказываемых идей, а тем более насмешки. На первом этапе собираются члены рабочей группы, где при обсуждении риска высказываются идеи без доказательств и объяснений. Можно выдвигать любые идеи, даже абсурдные, так как они могут послужить трамплином к сильному решению. Обсуждение идей на этом этапе запрещается, но поощрительные замечания, особенно развитие идей коллег и составление их комбинаций - приветствуются. На втором этапе приглашаются аналитики из числа рабочей группы, которые не спеша, с учетом конкретных условий и требований постановщика задач, анализируют предложенные идеи на предмет содержания в них рациональных соображений.

Метод «что если» (SWIFT), как правило, применяется в университете при определении рисков «снизу вверх», например, риски выявляемы при анализе процесса, процедуры, контрактов или при разработке пакета услуг. Обсуждению способствует формулирование модератором вопроса, с использованием фразы «Что, если...?» и наводящее слово или предмет. Также используют фразы «что случится, если...?», «может ли кто-то или что-то...», «имеет ли кто-либо или что-либо, хотя бы...». Целью является побуждение группы исследования изучить возможные сценарии, их причины, последствия и их воздействия.

6.2.2 Алгоритм оценки рисков

В университете анализ нежелательных событий и оценка рисков проводится в следующей последовательности.

По нижеприведенной шкале определяется оценка каждого идентифицированного нежелательного события по критерию «Вероятность». Балл вероятности по каждому нежелательному событию вписывается в графу таблицы «Управление рисками» (таблица 1).

Таблица 2 Анализ нежелательного события. Оценка «Вероятность»

Балл	Описание
1	Маловероятно (практически невозможно)
2	Достаточно вероятно
3	Вероятно
4	Очень вероятно

После определения балла вероятности для каждого нежелательного события проводится оценка серьезности возникновения. Балл серьезности также вписывается по каждому нежелательному событию в графу таблицы «Управление рисками» (таблица 1).

Таблица 3 Анализ нежелательного события. Оценка «Серьезность»

Балл	Описание
1	Очень низкая (последствия нежелательного события незаметны для внешних сторон)
2	Средняя (единичные случаи недовольства потребителей; незначительные затраты на устранение последствий; отсутствие ущерба репутации университета)
3	Высокая (штрафные санкции, значительные затраты для устранения последствий).

Рабочая инструкция «Управление рисками»	РИ 2-9-1-2020 Редакция 4	
---	-----------------------------	---

	Недовольство заинтересованных сторон)
4	Катастрофичная (приостановка деятельности, потеря репутации)

Расчет риска проводится по формуле $\text{РИСК} = \text{ВЕРОЯТНОСТЬ} * \text{ПОСЛЕДСТВИЯ}$. Полученный результат позволяет определить приемлемость либо неприемлемость риска согласно ниже приведенной шкалы. Зона, выделенная цветом, считается зоной значительного риска, такие риски, как правило, требуют обработки.

Таблица 4 Шкала по приемлемости риска

Серьезность Вероятность	1	2	3	4
1	1	2	3	4
2	2	4	6	8
3	3	6	9	12
4	4	8	12	16

6.3 Разработка и контроль мероприятий по минимизации рисков

Для оцененных рисков, руководителем подразделения или рабочей группой, разрабатываются мероприятия, которые заносятся в таблицу «Управления рисками» (таблица 1). За выполнение каждого мероприятия назначается ответственный исполнитель и устанавливаются сроки выполнения.

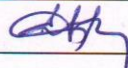
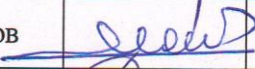
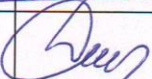
Мониторинг выполнения мероприятий по рискам проводится на ежемесячных совещаниях, на которых назначенные ответственные отчитываются по проделанной работе, а также во время внутренних аудитов. При необходимости, риски вновь анализируются, вносятся изменения и поправки в запланированные мероприятия. Информация о результативности предпринятых действий является входными данными для Анализа со стороны руководства.

Сбор информации об улучшении качества в результате проведенных мероприятий по устранению рисков в университете осуществляется руководителями структурных подразделений на основании анализа отчетов структурных подразделений, результатов внутренних и внешних аудитов, процедур независимой оценки качества образования, с составлением информации о результативности управления рисками.

Мониторинг рисков осуществляется на заседаниях Ученых советов университета, факультетов, ректората, Советов по направлениям деятельности. Достигнутые результаты регистрируются в протоколах.

Оценка результативности реализованных мероприятий в рамках программ и планов осуществляется руководителем подразделения и курирующим проректором. Общую результативность программ и планов оценивает ректор на основании информации о результативности, собранной отделом мониторинга стратегии развития, аккредитации и СМК в рамках анализа отчетов структурных подразделений, результатов внутренних и внешних аудитов процедур независимой оценки качества образования.

Приложение В
(обязательное)
ЛИСТ СОГЛАСОВАНИЯ

Должность	Ф.И.О.	Подпись	Дата
Согласовано:			
И.о. первого проректора	Е.Эмирбекұлы		__ . __ . __ г.
Директор департамента по академической политике	А.Малибеков		__ . __ . __ г.
Руководитель службы управления персоналом	Д.Джилкибаева		__ . __ . __ г.

