

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| НАО «Костанайский региональный университет имени А.Байтурсынова» |  | УтверждаюИ. о. председателя правления – ректора\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ А.Дощанова\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_2020г. |

**СТАНДАРТ ОРГАНИЗАЦИИ**

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**риск-МЕНЕДЖМЕНТ**

**СО 339-2020**

**Костанай**

**Предисловие**

**1 Разработан** отделом стратегии и мониторинга качества образования

**2** **ВНЕСЕН** отделом стратегии и мониторинга качества образования

**3 Утвержден и введен в действие** приказом и. о. председателя правления-ректора

от \_\_\_.\_\_\_.2020 года № \_\_\_\_ ОД

**4 Разработчик:**

Ф. Майер – и. о. начальника отдела стратегии и мониторинга качества образования, кандидат физико-математических наук, доцент

**5 Эксперты:**

А. Исмаилов – и. о. первого проректора, кандидат технических наук;

Н. Божевольная – заместитель директора института дистанционного обучения и дополнительного образования

**6 Периодичность проверки** 3 года

**7 ВВЕДЕН ВЗАМЕН** СО 201-2019 Стандарт организации. Риск-менеджмент.

Настоящий стандарт организации не может быть полностью или частично воспроизведен, председателя правления-ректора НАО «Костанайский региональный университет имени А.Байтурсынова».

© Костанайский региональный

университет имени А. Байтурсынова, 2020

Содержание

|  |  |
| --- | --- |
| 1. Область применения ………………………………………………………………. | 4 |
| 2. Нормативные ссылки ……………………………………………………………… | 4 |
| 3. Определения ……………………………………………………………………….. | 4 |
| 4. Обозначения и сокращения ………………………………………………………. | 5 |
| 5. Ответственность и полномочия ………………………………………………….. | 5 |
| 6. Общие положения …………………………………………………………………. | 5 |
| 7. Цель, задачи и принципы риск-менеджмента ………………………………….. | 6 |
| 8. Участники процесса менеджмента рисками и их функции …………………… | 7 |
| 9. Процесс менеджмента рисками …………………………………………………... | 8 |
| §1. Анализ рисков …………………………………………………………………. | 8 |
| §2. Воздействие на риски ………………………………………………………… | 9 |
| §3. Отчетность о рисках …………………………………………………………... | 10 |
| §4. Анализ и оценка результативности мероприятий в отношении рисков .... | 10 |
| 10. Методика экспертной оценки рисков ………………………………………….. | 11 |
| 11. Развитие культуры риск-менеджмента …………………………………………. | 14 |
| 12. Согласование и рассылка ………………………………………………………… | 14 |
| Приложение А. Форма состава рабочей группы …………………………………… | 15 |
| Приложение Б. Форма SWOT-анализа ……………………………………………... | 16 |
| Приложение В. Форма реестра рисков ……………………………………………... | 17 |
| Приложение Г. Форма карты рисков ……………………………………………….. | 18 |
| Приложение Д. Форма отчета о реализации мероприятий по управлению ключевыми рисками …………………………………………………………………… | 19 |

**Глава 1. Область применения**

1. Настоящий Стандарт организации «Риск-менеджмент» (далее – Стандарт) определяет цели, задачи, принципы и организацию процесса менеджмента рисками, в том числе порядок проведения анализа рисков, воздействия на риски и устранения рисков и их причин, отчетность по рискам, а также порядок взаимодействия подразделений Костанайского регионального университета имени А.Байтурсынова (далее – Университет) при управлении рисками.

2. Настоящий Стандарт обязателен для исполнения во всех структурных подразделениях Университета.

3. Для настоящего Стандарта вводится понятие «Координатор менеджмента рисками» – подразделение/специалист, ответственное за поддержку процесса менеджмента рисками.

4. Предусмотренные Стандартом подходы к менеджменту рисками Университета соответствуют принципам, изложенным в международных стандартах по менеджменту рисками МС ИСО 31000:2009 Менеджмент риска – Принципы и руководящие указания и МС ИСО/МЭК 31010:2009 Менеджмент риска. Методы оценки риска.

**Глава 2. Нормативные ссылки**

5. Настоящий Стандарт разработан с учетом следующих нормативных документов:

1. МС ИСО 9000:2015 Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь;
2. МС ИСО 9001:2015 Системы менеджмента качества. Требования;
3. [СТ РК ИСО 9001-20](http://online.zakon.kz/Document/?link_id=1001331844)16 Системы менеджмента качества. Требования;
4. МС ИСО 31000:2009 Менеджмент риска – Принципы и руководящие указания;
5. МС ИСО/МЭК 31010:2009 Менеджмент риска. Методы оценки риска;
6. Устав НАО «Костанайский региональный университет имени А.Байтурсынова». Утвержден приказом председателя Комитета государственного имущества и приватизации Министерства финансов Республики Казахстан от 05.06.2020 г. №350;
7. ДП 003-2020 Документированная процедура. Управление документацией;
8. СО 004-2020 Стандарт организации. Делопроизводство.

**Глава 3. Определения**

6. В настоящем Стандарте используются следующие основные понятия и определения:

1. Владелец риска – руководитель организации/структурного подразделения/бизнес-процесса, имеющий полномочия и отвечающий за управление соответствующим риском.
2. Идентификация рисков – процесс выявления и описания потенциальных рисков, их причин и последствий.
3. Карта рисков – описание рисков, представленное в виде графического изображения, в котором риски расположены последовательно в зависимости от их уровня риска.
4. Координатор менеджмента рисками – должностное лицо или структурное подразделение, которое координирует работу структурных подразделений по реализации процесса менеджмента рисками на уровне Университета.
5. Мероприятия по управлению риском – действия, разработанные на основании одного из следующих методов управления: уклонение от риска; снижение риска; перенос (перераспределение) риска; принятие риска.
6. Мониторинг риска – систематическое обновление информации об уровне риска и внешних или внутренних факторах, влияющих на уровень риска, а также о статусе мероприятий по управлению риском.
7. Оценка рисков – процесс определения уровня риска путем присвоения каждому риску вероятности его наступления и ранга существенности последствий риска с целью дальнейшей разработки мероприятий по управлению риском.
8. Реестр рисков – таблица, содержащая следующую структурированную информацию о рисках: наименование процесса, наименование риска, вероятность наступления риска, существенность последствий риска, уровень риска, владелец риска, мероприятия по управлению риском, используемый метод, сроки исполнения и ответственные
9. Риск – потенциально возможное внутреннее или внешнее событие, оказывающее негативное влияние на достижение целей деятельности Университета и приводящее к нежелательным последствиям.
10. Риск-менеджмент (или управление рисками) – процесс принятия и выполнения управленческих решений, направленных на снижение вероятности возникновения неблагоприятного результата и минимизацию возможных потерь от реализации бизнес-процесса. Риск менеджмент является составной частью всех организационных процессов компании, включая стратегическое планирование и управление процессами.
11. Уровень риска – оценка существенности риска в зависимости от вероятности и размера потенциального ущерба от его реализации.

**Глава 4. Обозначения и сокращения**

7. В настоящем Стандарте применяются следующие сокращения:

1. Университет – некоммерческое акционерное общество «Костанайский региональный университет имени А.Байтурсынова»;
2. СМК – система менеджмента качества;
3. Стандарт – стандарт риск-менеджмента Университета;
4. МР – менеджмент рисками;
5. СМР – система менеджмента рисками;
6. КМР – координатор менеджмента рисками;
7. ОСиМКО – отдел стратегии и мониторинга качества образования;
8. ОДО – отдел документационного обеспечения.

**Глава 5. Ответственность и полномочия**

8. Настоящий Стандарт утверждается председателем правления - ректором Университета.

9. Ответственность за внедрение, актуализацию Стандарта и соответствие требованиям СТ РК ИСО 9001:2016 несет начальник ОСиМКО.

10. Ответственность за организацию и координацию деятельности по выполнению требований настоящего Стандарта и качество конечных результатов несут руководители подразделений, являющиеся участниками выполнения каждого конкретного этапа деятельности Университета.

11. Ответственность за ознакомление с документом сотрудников подразделений несут руководители соответствующих подразделений.

**Глава 6. Общие положения**

12. В рамках системы менеджмента рисками ключевым элементом является определение целей деятельности Университета. Основные цели деятельности Университета на среднесрочный период определяются в Стратегическом плане развития Университета и служат базой для разработки операционных целей. Аналогичным образом формируются цели деятельности в разрезе направлений и структурных подразделений Университета. В дальнейшем выявляются события, способные оказать негативное влияние на достижение поставленных целей Университета, и реализуется процесс менеджмента рисками.

13. Процесс менеджмента рисками включает:

1. анализ рисков (идентификация и оценка рисков);
2. воздействие на риски (определение метода воздействия, разработка и реализация мероприятий с последующим контролем);
3. отчетность о рисках;
4. анализ и оценка результативности мероприятий в отношении рисков.

14. Процесс менеджмента рисками в Университете является непрерывным, циклическим, разнонаправленным.

**Глава 7. Цель, задачи и принципы риск-менеджмента**

15. **Целью риск-менеджмента** является снижение негативного воздействия внешних и внутренних факторов на достижение целей деятельности Университета, определенных в его стратегии.

16. **Задачи риск-менеджмента:**

1. Своевременное выявление рисков.
2. Предотвращение реализации рисков и снижение их последствий до приемлемого уровня.
3. Информирование руководства Университета по вопросам риск-менеджмента.
4. Мониторинг влияния рисков на финансовую устойчивость, достижение стратегических и операционных целей и на репутацию Университета.
5. Развитие культуры риск-менеджмента в Университете, в частности, путем проведения обучающих мероприятий для работников.

17. **Риск-менеджмент основывается на следующих принципах:**

1. Риск-менеджмент является неотъемлемой частью всех бизнес-процессов Университета и входит в сферу ответственности всех сотрудников Университета.
2. Риск-менеджмент осуществляется непрерывно и на систематической основе.
3. Деятельность по управлению рисками носит превентивный характер и направлена на выявление угроз и предотвращение возможных потерь от реализации рисков, а не на устранение последствий такой реализации.
4. Риск-менеджмент является частью ежедневного процесса управления.
5. Руководители всех уровней несут ответственность за своевременное выявление рисков, их оценку, разработку мероприятий по управлению рисками и информирование всех заинтересованных сторон в Университета о рисках, влияющих на достижение поставленных перед ними целей;
6. Процесс менеджмента рисками в Университете подразумевает применение единого и стандартизированного подхода к выявлению, оценке и управлению рисками.
7. Все риски, возникающие по внешним или внутренним причинам, которые могут значительно повлиять на достижение целей Университета, подлежат идентификации, оценке и документированию с разработкой соответствующих мероприятий по снижению риска.
8. В процессе менеджмента рисками Университет придерживается разумного баланса издержек на управление риском и величины возможного ущерба от наступления рискового события. Университет может не предпринимать никаких действий по реагированию на риск, если затраты, связанные с таким реагированием, сопоставимы с последствиями риска.
9. Университет обеспечивает накопление знаний о рисках, включая анализ реализовавшихся рисков и распространение этих знаний среди работников Университета;
10. Для риск-менеджмента используется максимально точная, полная и достоверная информация, включая информацию за прошедшие периоды, аналитические материалы, прогнозы и др.

**Глава 8. Участники процесса менеджмента рисками и их функции**

18. Участниками процесса менеджмента рисками являются все работники Университета.

19. Структура менеджмента рисками в Университете включает вовлечение следующих сотрудников Университета:

1. Председатель правления - ректор;
2. Координатор менеджмента рисками;
3. Проректоры, руководители структурных подразделений;
4. Прочие сотрудники.

20. Роли участников распределяются следующим образом:

1. **Председатель правления - ректор:**

определяет Координатора менеджмента рисками;

утверждает карту и реестр рисков Университета;

использует информацию о рисках при принятии управленческих и инвестиционных решений.

1. **Координатор менеджмента рисками:**

координирует работу структурных подразделений по выявлению и оценке рисков, управлению и мониторингу рисков на уровне Университета;

обеспечивает актуализацию Стандарта;

осуществляет агрегирование и актуализацию информации о рисках и подготавливает отчетность о рисках Университета, предусмотренную настоящим Стандартом;

согласовывает составы рабочих групп по проведению SWOT-анализа и экспертных оценок рисков, SWOT-анализы, реестры рисков и отчеты о реализации мероприятий по управлению ключевыми рисками направлений и структурных подразделений;

отвечает за организацию эффективного риск-менеджмента, позволяющего выявлять, оценивать и управлять рисками Университета.

1. **Проректоры, руководители структурных подразделений – основные участники всех процессов СМР:**

обеспечивают соблюдение положений Стандарта работниками своих структурных подразделений;

подготавливают и согласовывают с Координатором МР составы рабочих групп по разработке SWOT-анализа и проведению экспертных оценок рисков;

организуют и возглавляют работу по выявлению и анализу рисков;

обеспечивают своевременную разработку и реализацию мероприятий по менеджменту рисками;

представляют информацию о рисках в области своей компетенции Координатору МР для согласования и актуализации карты и реестра рисков Университета;

представляют Координатору МР для согласования и дальнейшего агрегирования отчеты о реализации мероприятий по управлению ключевыми рисками в области своей компетенции;

определяют ресурсы в случае необходимости принятия оперативных мер по управлению рисками или для снижения негативных последствий уже реализовавшихся рисков;

оптимизируют бизнес-процессы с целью уменьшения уровня рисков или последствий их реализации;

используют информацию о рисках при формировании целей направлений деятельности Университета или структурного подразделения.

1. **Прочие сотрудники:**

осуществляют идентификацию рисков в области своей компетенции;

реализуют утвержденные мероприятия по управлению рисками;

осуществляют мониторинг уровня рисков в области своей компетенции.

**Глава 9. Процесс менеджмента рисками**

21. Действия в отношении рисков должны осуществляться на ежегодной основе (и по мере необходимости) на всех уровнях управления в соответствии с учетом требований и ожиданий заинтересованных сторон, а также внутренних и внешних факторов, влияющих на достижение целей и реализацию планов.

22. Календарный план риск-менеджмента включает следующие этапы:

1) Работа по анализу рисков проводится в начале календарного года (январь-февраль).

2) В течение года проводятся мероприятия по управлению рисками.

3) К концу календарного года (декабрь) готовятся отчеты направлений и подразделений и сводный отчет по Университету о реализации мероприятий по управлению ключевыми рисками.

**Параграф 1. Анализ рисков**

23. Анализ рисков включает идентификацию и оценку рисков. Идентификация рисков предполагает выявление и описание потенциальных рисков, их причин и последствий. При оценке рисков проводится определение уровня рисков и выделения наиболее значимых (критических) рисков, которые могут негативно влиять на деятельность Университета.

Для данной работы, которая включает также проведение SWOT-анализа и экспертных оценок рисков, формируется рабочая группа (Приложение А).

**24. Выявление рисков** – процесс, в рамках которого определяются внутренние или внешние события, реализация которых может негативно отразиться на достижении Университетом поставленных целей. Риски Университета необходимо выявлять и актуализовать в рамках ежегодного цикла планирования.

25. Первоначально процесс выявления рисков начинается с проведения SWOT-анализа (Приложение Б), в ходе которого формируются или уточняются факторы внутренней и внешней среды Университета (сильные и слабые стороны, возможности и угрозы).

26. На основе проведенного SWOT-анализа формируется перечень рисков и деление их на внутренние и внешние (как правило, внутренние риски – слабые стороны, а внешние риски – угрозы).

27. Для выявленных рисков определяются владельцы рисков (чаще всего руководители соответствующих структурных подразделений).

28. **Идентификация рисков** – это процесс, в рамках которого руководителем соответствующего структурного подразделения определяется наименование риска, описание риска, причины появления риска, владелец риска и источник риска.

29. Идентификация рисков включает в себя определение причин и источников опасных событий, ситуаций, обстоятельств, которые могут оказать существенное воздействие на достижение целей. Идентификация рисков может проводиться с применением различных методов: методов на основе документальных свидетельств, экспертных методов, индуктивных методов.

30. **Оценка рисков** проводится с целью определения уровня рисков и выделения наиболее значимых (ключевых) рисков, которые могут негативно влиять на деятельность Университета и достижение его стратегических целей и задач. Оценка рисковосуществляетсяс учетом вероятности их возникновения и существенности последствий в случае их реализации. Результаты оценки риска используют для принятия решений о будущих действиях.

31. Оценка выявленных рисков осуществляется рабочими группами и агрегируется Координатором МР на университетском уровне. При оценке рисков используется качественный или количественный анализы, или их комбинация, которые создают методическую базу процесса менеджмента рисками. Результатом оценки рисков является общая оценка (уровень риска) по каждому риску.

32. Выявленные и оцененные риски, имеющие критический, высокий или средний уровни риска, заносятся в реестр рисков (Приложение В), который согласовывается с Координатором МР. Для визуализации ранжирования по уровням оцененные риски могут отражаться на карте рисков (Приложение Г). Карта рисков позволяет оценить относительную значимость каждого риска по сравнению с другими рисками, а также выделить риски, которые являются ключевыми и требуют разработки и осуществления мероприятий по их управлению.

33. Первоначально оценка рисков проводится на качественной основе. Затем для ключевых рисков, при достаточном количестве статистических данных, может быть проведена количественная оценка. Количественная оценка позволяет получать более точные аналитические данные и особенно полезна при разработке методов финансирования мероприятий по управлению рисками.

34. Методика качественной оценки рисков с применением экспертного оценивания представлена в Главе 10.

**Параграф 2. Воздействие на риски**

35. Воздействие на риски включает определение метода воздействия на риски, планирование необходимых мероприятий по устранению рисков разработку и реализацию этих мероприятий с последующим контролем.

36. Мероприятия по управлению рисками должны быть разработаны на основании одного из следующих методов:

1. **Уклонение от риска** **(избежание риска)** подразумевает отказ от совершения тех или иных действий, отказ от активов, характеризующихся высоким риском. Уклонение от риска применяется в исключительных случаях как способ покрытия рисков и используется, когда стоимость воздействия на риск слишком высока либо такое воздействие не приведет к снижению риска до приемлемого уровня, а также когда риск невозможно или неэффективно передать третьей стороне;
2. **Снижение риска** – воздействие на риск путем снижения вероятности реализации риска и (или) снижения негативных последствий в случае реализации риска в будущем;
3. **Перенос (перераспределение) риска** – передача или частичная передача риска другой стороне (например, путем заключения договоров страхования, хеджирования, аутсорсинга и др.), позволяющая уменьшить негативное влияние на достижение целей Университета.
4. **Принятие риска** – Университет допускает возможное наступление неблагоприятных последствий риска с определением конкретных источников покрытия ущерба от таких последствий.

37. Наиболее приемлемым способом управления риском является избежание (или снижение) риска. Если снижение риска невозможно или нецелесообразно, сотрудники структурных подразделений должны разработать альтернативные мероприятия по переносу либо принятию риска. Наименее эффективным способом управления риском является принятие риска.

38. Для рисков со средним, высоким и критическим уровнем риска, попавших на карте рисков в красную и желтую зоны, владельцы рисков проводят анализ информации о возможностях устранения рисков, о возможных сроках устранения и необходимых ресурсах и разрабатывают мероприятия по управлению этими рисками, включая сроки реализации и ответственных лиц. Данные мероприятия владельцами рисков включаются в реестр рисков данного структурного подразделения (Приложение В).

39. Ответственность за проведение мероприятий по устранению рисков в структурном подразделении в целом несет его руководитель. Непосредственные исполнители, указанные в Реестре рисков по устранению выявленных рисков, несут ответственность за надлежащее исполнение намеченных мероприятий, сроки и информацию.

40. Реестры рисков структурных подразделений направляются Координатору МР для согласования, агрегирования и подготовки сводного реестра рисков Университета. Координатору МР после получения заполненных Реестров рисков структурных подразделений формирует консолидированный сводный реестр рисков Университета, который выносится на утверждение председателю правления-ректору Университета.

41. К концу календарного года владельцы рисков предоставляют отчет о реализации мероприятий по управлению ключевыми рисками (Приложение Д) Координатору МР, который консолидирует полученную информацию в сводный университетский отчет о реализации мероприятий по управлению ключевыми рисками.

42. Результаты процесса устранения риска фиксируются в различных документах:

1. протоколы заседаний правления, ученого совета, советов институтов, заседаний кафедр;
2. записи о проведении инструктажей с обучающимися, работниками;
3. отчеты о внутренних аудитах;
4. другие.

В случае наступления рискового события владелец риска обязан проинформировать в письменной и устной форме Координатора МР в день реализации данного события.

**Параграф 3. Отчетность о рисках**

43. На годовой основе структурные подразделения и Координатор МР в ходе процесса управления рисками разрабатывают следующие документы:

1) Состав рабочей группы по проведению SWOT-анализа и экспертных оценок рисков (Приложение А);

2) SWOT-анализ (Приложение Б);

3) Реестр рисков (Приложение В);

4) Карта рисков – на уровне университета (Приложение Г);

5) Отчет о реализации мероприятий по управлению ключевыми рисками (Приложение Д).

44. При условии существенных изменений в любом из вышеуказанных документов в течение полугодия Координатор МР может подготавливать внеплановые отчеты о рисках.

**Параграф 4. Анализ и оценка результативности мероприятий в отношении рисков**

45. Руководитель структурного подразделения проводит анализ результативности и эффективности предпринятых мероприятий по устранению рисков с целью формирования требований к последующим мероприятиям по устранению рисков и выводов о стратегических изменениях в деятельности университета. Итоги анализа результативности мероприятий в отношении рисков рассматриваются на заседаниях правления, ученого совета университета, советов институтов, кафедр и других структурных подразделений.

46.Мониторинг рисков на уровне Университета(карты и реестра рисков Университета, включая мероприятия по управлению рисками) проводится один раз в год с актуализацией основных документов. При этом Координатор МР, а также любой сотрудник Университета, вправе внепланово инициировать процесс пересмотра рисков, если это необходимо.

47. В рамках мониторинга рисков могут:

1. идентифицироваться новые риски, не документированные в карте и реестре рисков Университета;
2. пересматриваться оценки уровня риска;
3. рассматриваться эффективность мероприятий по управлению рисками. При необходимости разрабатываются дополнительные мероприятия по управлению рисками.

**Глава 10. Методика экспертной оценки рисков**

48. Качественная оценка рисков является одним из основных этапов риск-менеджмента и осуществляется для всех выявленных рисков.

49. Для проведения SWOT-анализа, идентификации и оценки рисков и возможностей создаются рабочие группы сотрудников и экспертов (далее – рабочая группа). Количество членов рабочей группы составляет не менее трех человек и определяется сложностью поставленной задачи.

50. Для эффективного проведения SWOT-анализа и экспертных оценок рекомендуется применять «мозговые атаки» для выявления рисков и определения возможных вариантов развития. Их использование позволяет получить продуктивные результаты за короткий период времени и вовлечь всех экспертов в активный творческий процесс.

51. Первоначально процесс выявления и оценки рисков начинается с проведения SWOT-анализа, который является одним из самых эффективных инструментов в стратегическом менеджменте. Суть SWOT-анализа состоит в выявлении факторов внутренней и внешней среды организации и разделении их на четыре категории.



Рисунок 1. Категории SWOT-анализа

52. Рабочая группа, используя максимально точные и ясные формулировки, вначале формирует или уточняет положительные и отрицательные факторы внутренней и внешней среды Университета и разделяет их на четыре категории.

53. Перечень рисков по Университету в целом, направлению деятельности или структурному подразделению формируется на основе проведенного SWOT-анализа (как правило, слабые стороны – внутренние риски, а угрозы – внешние риски). Далее проводится экспертная оценка «слабых сторон» и «угроз» как факторов, ведущих к наступлению рискового события.

54. После выявления перечня рисков каждый эксперт должен проранжировать эти риски с применением шкалы оценки вероятности наступления риска (таблица 1) и шкалы оценки существенности последствий наступления риска (таблица 2).

Т.е. эксперты, в соответствии со своим видением, индивидуально присваивают каждому риску соответствующую оценку вероятности наступления риска и оценку существенности последствий каждого риска (от 1 до 4), пользуясь таблицами 1 и 2.

Таблица 1 – Шкала оценок вероятности наступления риска

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Ранг | Наименование и интерпретация вероятности наступления риска | Промежутки оценок (от 1 до 4) |
| 1 | Низкая (наступление риска маловероятно, менее 25*%*) | 1 - 1,74 |
| 2 | Средняя (наступление риска 25-49*%*) | 1,75 - 2,49 |
| 3 | Высокая (наступление риска 50-74*%*) | 2,5 - 3,24 |
| 4 | Очень высокая (наступление риска 75*%* и более) | 3,25 - 4 |

Таблица 2 – Шкала оценок существенности последствий наступления риска

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Ранг | Наименование и интерпретация существенности последствия | Промежутки оценок (от 1 до 4) |
| 1 | Низкая (незначительные и минимальные последствия, менее 25*%*) | 1 - 1,74 |
| 2 | Средняя (допустимые последствия, 25-49*%*) | 1,75 - 2,49 |
| 3 | Высокая (значительные последствия, 50-74*%*, но могут быть исправлены до определенной степени) | 2,5 - 3,24 |
| 4 | Очень высокая (степень существенности последствий 75*%* и более) | 3,25 - 4 |

56. Далее для каждого риска вычисляется среднее арифметическое оценок, присвоенных экспертами (отдельно по вероятности наступления рисков и отдельно по существенности последствий наступления рисков) и в соответствии с таблицей 1 (или 2) определяются ранги вероятности наступления и существенности последствий каждого риска. Для расчета среднего арифметического оценок и выведения рангов удобно воспользоваться таблицами 3 и 4.

Таблица 3 – Вычисление рангов вероятности наступления рисков на основе экспертных оценок

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Оценки экспертовНаименование риска | Э1 | Э2 | Э3 | Э4 | Среднее арифметическое оценок (ср. балл) | Вероятность наступления риска (ранг) |
| 1. |  |  |  |  |  |  |
| … |  |  |  |  |  |  |

Таблица 4 – Вычисление рангов существенности последствий наступления рисков на основе экспертных оценок

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Оценки экспертовНаименование риска | Э1 | Э2 | Э3 | Э4 | Среднее арифметическое оценок (ср. балл) | Существенность последствий наступления риска (ранг) |
| 1. |  |  |  |  |  |  |
| … |  |  |  |  |  |  |

57. Заключительным этапом экспертной оценки является определение ранга уровня риска. Для определения ранга уровня риска необходимо найти произведение ранга вероятности его наступления и ранга существенности последствий этого риска. Для каждого риска ранг вероятности наступления риска и ранг существенности последствий риска, их произведение (ранг уровня риска) заносятся в таблицу 5.

Таблица 5 – Перечень рисков с рангами их уровней риска

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Наименование риска | Вероятность наступления риска (ранг) | Существенность последствий наступления риска (ранг) | Уровень риска (ранг) |
| 1 |  |  |  |  |
| … |  |  |  |  |

58. Полученное значение уровня риска используется для определения статуса риска и последующих действий в соответствии с таблицей 6. Риски с критическим, высоким и средним уровнем риска вносятся в реестр рисков с разработкой мероприятий по управлению этими ключевыми рисками.

Таблица 6 – Уровень, статус риска и последующие действия

|  |  |
| --- | --- |
| Уровень риска, ранги | Статус риска и последующие действия |
| 1 | 2 |
| 16 | **Критический уровень риска** – риски имеют очень высокую вероятность реализации и оказывают очень большое влияние на деятельность Университета. Реализация риска может привести к существенному снижению доходов или увеличению расходов и/или значительному репутационному ущербу для Университета. Такие риски являются неприемлемыми для Университета и требуют активных действий менеджмента по предотвращению рисков, их уменьшению или минимизации потерь |
| 12 | **Высокий уровень риска** – риски имеют высокую вероятность реализации и (или) оказывают большое влияние на деятельность Университета. Применяются такие же меры по сокращению, что и у критических рисков |

Продолжение таблицы 6

|  |  |
| --- | --- |
| 1 | 2 |
| 6-9 | **Средний уровень риска** – реализация риска может привести к среднему снижению доходов или увеличению расходов Университета и/или несущественному репутационному ущербу. Решения в отношении таких рисков принимаются на уровне структурных подразделений Университета и владельцев рисков и не требуют мгновенных действий по их ликвидации и выполняются по мере выделения финансовых средств. |
| 1-4 | **Низкий уровень риска** – эти риски приемлемы для Университета и не требуют серьезного финансирования. Данные риски управляются в рамках ежедневной операционной деятельности. |

59. Результаты качественной оценки параметров рисков могут быть также представлены в виде Карты рисков, которая позволяет визуализировать ранжирование рисков по уровням, оценить относительную значимость каждого риска (по сравнению с другими рисками), а также выделить риски, которые являются ключевыми рисками.

60. В соответствии с данными таблицы 5 в соответствующие квадраты на Карте рисков вносятся номера наименований рисков. При этом в правых верхних углах квадратов указаны ранги уровня рисков (прописанные в форме), а в нижние левые углы квадратов рабочая группа проставляет номера наименований рисков (см. Приложение Г).

**Глава 11. Развитие культуры риск-менеджмента**

61. Для развития культуры риск-менеджмента в Университете проводятся мероприятия по укреплению компетенций работников в области риск-менеджмента, в том числе:

1. ежегодные семинары и информационные сессии для работников, включающие информацию о статусе и результатах внедрения риск-менеджмента в Университете, основных элементах и инструментах риск-менеджмента, обязанностях работников;
2. вновь принятым работникам Университета предоставляются информационные материалы (памятка) об управлении рисками.

62. Подготовку и обновление обучающих и информационных материалов, а также привлечение сторонних организаций для проведения обучающих мероприятий в области риск-менеджмента (при необходимости) курирует Координатор МР.

**Глава 12. Согласование и рассылка**

63. Согласование и утверждение настоящего Стандарта производится в соответствии с ДП 003-2020 Документированная процедура. Управление документацией.

64. Проект настоящего Стандарта согласовывается с первым проректором, начальником департамента административно-правовой работы, начальником отдела документационного обеспечения, экспертами и оформляется в «Листе согласования». Лист согласования хранится вместе с подлинником документа.

65. Настоящий Стандарт утверждается председателем правления-ректором.

66. Подлинник Стандарта вместе с листом согласования, копией приказа о введении в действие документа передается по акту приема-передачи в ОДО.

67. Рассылка настоящего Стандарта производится в соответствии с ДП 003-2020 всем проректорам, руководителям административных подразделений, директорам институтов, заведующим кафедрами.

**Приложение А**

**Форма** **состава рабочей группы**

**Состав рабочей группы по разработке SWOT-анализа и проведению экспертных оценок рисков**

**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

(наименование Университета, направления деятельности или подразделения)

1. Фамилия И.О. – должность, руководитель рабочей группы
2. Фамилия И.О. – должность, член рабочей группы, эксперт
3. Фамилия И.О. – должность, член рабочей группы, эксперт
4. Фамилия И.О. – должность, член рабочей группы
5. Фамилия И.О. – должность, член рабочей группы
6. ……..

**Руководитель подразделения И.Фамилия**

**Курирующий проректор И.Фамилия**

**Согласовано:**

**Координатор менеджмента рисками И.Фамилия**

Дата

**Приложение Б**

**Форма** **SWOT-анализа**

**SWOT-АНАЛИЗ**

**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

(наименование Университета, направления деятельности или подразделения)

|  |  |
| --- | --- |
| **Strength / Сильные стороны** | **Weakness/ Слабые стороны**  |
| 1.2.… | 1.2.… |
| **Opportunities / Возможности** | **Threats / Угрозы** |
| 1.2.… | 1.2.… |

**Начальник подразделения И.Фамилия**

**Курирующий проректор И.Фамилия**

**Согласовано:**

**Координатор менеджмента рисками И.Фамилия**

Дата

**Приложение В**

**Форма реестра рисков**

**РЕЕСТР РИСКОВ**

**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

(наименование Университета, направления деятельности или подразделения)

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Наиме-нованиепроцесса | Наименованиериска | Владелец риска | Вероят-ность наступле-ния риска, ранг | Сущест-венность послед-ствий риска, ранг | Уровень риска,ранг | Мероприятия | Метод | Сроки | Ответственный |
| Риски, имеющие критический уровень (16) |
| 1 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| … |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Риски, имеющие высокий уровень (12) |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Риски, имеющие средний уровень (6-9) |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

Примечание. В реестр рисков вносятся только ключевые риски, имеющие критический, высокий и средний уровни риска

**Начальник подразделения И.Фамилия**

**Курирующий проректор И.Фамилия**

**Согласовано:**

**Координатор менеджмента рисками И.Фамилия**

Дата

**Приложение Г**

**Форма карты рисков**

**КАРТА РИСКОВ**

**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

(наименование Университета, направления деятельности или подразделения)

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Существенность последствий (ущерб) от риска** | Очень высокий | **-4-***13* | **-8-** | **-12-***12* | **-16-***2, 9, 16* |
| Высокий | **-3-***7, 11* | **-6-***8,12* | **-9-***9, 17* | **-12-***12* |
| Средний | **-2-***3* | **-4-***5* | **-6-** | **-8-***6* |
| Низкий | **-1-***1, 10, 14* | **-2-***4* | **-3-** | **-4-***4* |
|  |  | Низкая | Средняя | Высокая | Очень высокая |
|  |  | **Вероятность наступления риска** |

Примечание. В соответствующие квадраты карты рисков в левые нижние углы вносятся номера наименований рисков из реестра рисков в соответствии с уровнем рисков

**Начальник подразделения И.Фамилия**

**Согласовано:**

**Координатор менеджмента рисками И.Фамилия**

Дата

**Приложение Д**

**Форма отчета о реализации мероприятий по управлению ключевыми рисками**

**Отчет о реализации мероприятий по управлению ключевыми рисками за 20\_\_\_ год**

**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

(наименование Университета, направления деятельности или подразделения)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **№** | **Мероприятие** | **Информация о реализации мероприятия** | **Статус реализации (выполнено полностью / частично / не выполнено)** |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |

**Начальник подразделения И.Фамилия**

**Курирующий проректор И.Фамилия**

**Согласовано:**

**Координатор менеджмента рисками И.Фамилия**