

	Министерство образования и науки Российской Федерации
	Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Московский авиационный институт (национальный исследовательский университет)» (МАИ)
	Документированная процедура
ОД-078-СМК-ДП-003	Управление рисками и возможностями

**УТВЕРЖДАЮ**  
Проректор по учебной работе

  
Д.А. Козорез

14 июня 2018 г.

## УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ И ВОЗМОЖНОСТЯМИ

Документированная процедура


Версия 1.0

федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Московский авиационный институт (национальный исследовательский университет)» (МАИ)

Дата введения:

25 июня 2018 г.

Москва

	Должность	Фамилия/ Подпись	Дата
Разработал	Специалист ОКСиС УУП	КашикарOVA А.Н. 	13.06.2018
		КЭ: <u>1</u>	УЭ № _____



Федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение высшего образования  
«Московский авиационный институт  
(национальный исследовательский университет)»

**Управление рисками и возможностями**

**ОД-078-СМК-ДП-003**

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>1 Назначение и область применения.....</b>	<b>3</b>
<b>2 Общие положения .....</b>	<b>6</b>
<b>3 Процедура управления рисками/возможностями .....</b>	<b>7</b>
3.1 Обмен информацией и консультирование .....	7
3.2 Идентификация риска/возможности .....	8
3.3 Анализ и оценка риска/возможности .....	8
3.4 Воздействие на риск/возможность .....	9
3.5 Мониторинг риска/возможности .....	10
<b>4 Нормативные документы .....</b>	<b>11</b>
<b>5 Приложения.....</b>	<b>11</b>
Приложение А. <i>Форма Паспорта рисков/возможностей</i> .....	12
Приложение Б. <i>Описание методов анализа и оценки рисков/возможностей..</i>	13
Приложение В. <i>Форма Плана мероприятий</i> .....	19
Приложение Г. <i>Форма Отчёта о реализации мероприятий</i> .....	20
<b>6 Лист рассылки (ознакомления).....</b>	<b>21</b>
<b>7 Лист регистрации изменений .....</b>	<b>22</b>



Федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение высшего образования  
«Московский авиационный институт  
(национальный исследовательский университет)»

**Управление рисками и возможностями**

**ОД-078-СМК-ДП-003**

## **1 Назначение и область применения**

1.1 Настоящая документированная процедура устанавливает в федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Московский авиационный институт (национальный исследовательский университет)» (далее - Университет) порядок и требования к процессу управления рисками и возможностями с учетом внешних и внутренних факторов, относящихся к целям стратегического развития Университета и потребностям заинтересованных сторон.

Риск-ориентированный менеджмент включает идентификацию, анализ и оценку рисков и возможностей, предотвращение или уменьшение их нежелательного влияния, устранения причин для предупреждения повторного возникновения.

1.2 Настоящая процедура разработана в целях:

- выявления рисков и возможностей;
- планирования и внедрения соответствующих действий, для обеспечения процессов разработки, внедрения, функционирования и, как следствие, повышения результативности и эффективности СМК, достижения улучшенных результатов и предотвращения неблагоприятных последствий.

1.3 Настоящая документированная процедура обязательна для применения во всех структурных подразделениях Университета, должностными лицами и сотрудниками при планировании и реализации целей деятельности.

1.4 Документированная процедура разработана в соответствии с требованиями раздела 6.1 «Действия в отношении рисков и возможностей» ГОСТ Р ИСО 9001 - 2015, ГОСТ Р ИСО 31000–2010.

1.5 Настоящая процедура входит в состав обязательной документации системы менеджмента качества МАИ.



### Определения, обозначения и сокращения

В данной документированной процедуре используются термины и определения, приведенные в стандартах п. 4.1 - 4.3.

**Риск** - влияние неопределенности на цели.

*Примечания:*

- 1. Влияние выражается в отклонении от ожидаемого результата (цели) - положительные или отрицательные.*
- 2. Неопределенность является состоянием, связанным с недостатком, даже частичном, информации, понимания или знания о событии, его последствиях или вероятности.*
- 3. Цели могут иметь различные аспекты (финансовые, экологические, цели в отношении здоровья и безопасности; могут применяться на различных уровнях (стратегических, в масштабах организации, проекта, продукта или процесса).*
- 4. Риск часто определяют по отношению к потенциальным событиям и их последствиям, или к их комбинации.*
- 5. Слово «риск» иногда используется в тех случаях, когда существует возможность только негативных последствий.*

**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.*

**Источник риска** - элемент, который отдельно или в комбинации имеет собственный потенциал, чтобы вызвать риск (может быть материальным или нематериальным).

**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.*

**Анализ риска** - процесс понимания природы риска и определения уровня риска.

**Критерии риска** - признаки, в соответствии с которыми оценивают значимость риска.

Примечания:

1. *Критерии риска основываются на целях организации и внешней и внутренней ситуации (контекста).*

2. *Критерии риска могут быть взяты из стандартов, законов, политик и других требований.*

**Уровень риска** - величина риска или комбинации рисков, выраженная как комбинация последствий и их вероятности или возможности.

**Управление риском** - идентификация, анализ и оценка рисков для их устранения и причин для предупреждения повторного возникновения.

**Оценка риска** - общий процесс идентификации риска, анализа риска и оценивания риска.

**Оценивание риска** - процесс сравнения результатов анализа риска с установленными критериями риска для определения, является ли риск и/или его величина приемлемыми или допустимыми.

**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 источников риска.*

- *Изменение вероятности или возможности.*

- *Изменение последствий.*

- *Осознанное удержание риска.*

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

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

**Контроль риска** - Мера, которая модифицирует(изменяет) риск.



Федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение высшего образования  
«Московский авиационный институт  
(национальный исследовательский университет)»

**Управление рисками и возможностями**

**ОД-078-СМК-ДП-003**

*Примечания:*

- 1. Контроль риска может включать любой процесс, политику, методику, практику или другие действия, модифицирующие риск.*
- 2. Контроль риска может не всегда приводить к желаемому или ожидаемому эффекту.*

**Корректирующее действие** - действие, предпринятое для устранения причин существующего несоответствия, дефекта или другой обнаруженной нежелательной ситуации с тем, чтобы предотвратить их повторное возникновение.

**Несоответствие** - невыполнение требований.

**МАИ** – федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования Московский авиационный институт (национальный исследовательский университет).

**ОКСиС УУП** – отдел качества, стандартизации и сертификации Учебного управления.

**СМК** – система менеджмента качества МАИ.

## **2 Общие положения**

2.1 Цели управления рисками и возможностями:

- Обеспечение гарантии достижения стратегических целей Университета.
- Увеличение вероятности достижения целей процессов в условиях неопределенности.
- Предупреждение ситуаций, негативно влияющих на достижение целей процессов, а также определение возможностей для улучшения.
- Сохранение и поддержание результативной и эффективности работы СМК Университета.
- Снижение потерь, связанных с ликвидацией последствий от возникновения рисков.
- Обеспечение и формирование данных для стратегического планирования целей и деятельности Университета (в том числе определение направлений совершенствования СМК и политики в области качества), позволяющих привести к улучшению его деятельности.
- Достижение постоянного улучшения процессов Университета.

2.2 Задачи управления рисками и возможностями:

- Идентификация и оценка рисков и возможностей, влияющих на достижение стратегических целей Университета.



- Обеспечение информацией о потенциальных рисках и возможностях при принятии управленческих решений.
- Своевременное информирование руководства Университета и заинтересованных сторон о наличии рисков и возможностей.
- Формирование плана мероприятий по устранению рисков.
- Реализация мероприятий по минимизации вероятности возникновения рисков и их негативного влияния на цели процессов и максимизации вероятности возникновения возможности и их позитивного влияния на цели процессов.
- Мониторинг мероприятий по управлению рисками и возможностями.
- Управление рисками осуществляется руководителем соответствующего структурного подразделения (владельцем процесса) Университета на постоянной основе.

### **3 Процедура управления рисками/возможностями**

Процедура управления рисками включает следующие основные этапы:

- Обмен информацией и консультирование.
- Идентификацию риска/возможности.
- Анализ и оценка риска/возможности.
- Воздействие на риск/возможность.
- Мониторинг риска/возможности.

#### **3.1 Обмен информацией и консультирование**

Обмен информацией и консультирование с заинтересованными сторонами (руководителями и работниками структурных подразделений, с которыми происходит взаимодействие в отношении риска или возможности) осуществляются на всех этапах риск-менеджмента.

Обмен информацией и консультирование должен гарантировать, что руководители структурных подразделений (владельцы процессов) и заинтересованные стороны принимают решения основанные на информации (свидетельствах), отражающей причины, которые указывают на необходимость воздействия на риск/возможность.

Обмен информацией и консультирование должны способствовать обмену объективной, существенной, точной и понятной информацией.



### **3.2 Идентификация риска/возможности**

3.2.1 Структурное подразделение Университета идентифицирует риски/возможности и оформляет Паспорт рисков/возможностей (Приложение А).

3.2.2 При идентификации риска/возможности руководитель соответствующего структурного подразделения (владелец процесса) Университета определяет и документирует следующую информацию:

- Риск/возможность (название).
- Причина возникновения риска/возможности.
- Вероятность наступления риска/возможности.
- Возможные последствия риска/возможности.

3.2.3 В Паспорте риска/возможности столбец «Вероятность наступления риска/возможности» заполняется по бальной системе (Таблица 1).

Таблица 1 – Бальная система оценки вероятности наступления риска/возможности

<b>№</b>	<b>Критерий вероятности наступления риска/возможности</b>	<b>Ранг</b>
1	Риск не наступит/возможность реализуется	0
2	Риск наступит, но не полностью/возможность реализуется, но не полностью	1
3	Риск наступит/возможность не реализуется	2

3.2.4 При идентификации рисков/возможностей необходимо определить не менее 7 рисков/возможностей.

3.2.5 Помимо идентификации рисков/возможностей руководителем соответствующего структурного подразделения (владельцем процесса) Университета, риски/возможности могут быть определены ведущим аудитором по итогам внутреннего аудита.

### **3.3 Анализ и оценка риска/возможности**

3.3.1 Для рисков/возможностей задокументированных в Паспорте рисков/возможностей проводится анализ и оценка.

3.3.2 При анализе рисков/возможностей могут применяться следующие методы:

- 1) ABC-анализ.
- 2) SWOT-анализ.
- 3) FMEA-анализ.





4) Ранговая оценка риска/возможности.

5) Анализ и оценка вероятности возникновения и последствий рисков/возможностей.

Краткое описание методов оценки рисков/возможностей представлено в приложении Б.

3.3.3 Исходя из выбранного метода анализа рисков/возможностей оформляются соответствующие формы анализа.

3.3.4 На основе результатов, полученных в ходе анализа рисков/возможностей, в зависимости от выборного метода производится их ранжирование по уменьшению степени влияния или определяются наиболее значимые риски/возможности и заполняется столбец «Ранг риска» Паспорта риска/возможности.

3.3.5 Из Паспорта риска/возможности выбираются первые по рангу 3-5 рисков/возможностей.

3.3.6 Для рисков, идентифицированных в ходе внутреннего аудита, анализ и оценка не проводится, а реализуется этап «Воздействие на риск и возможность».

### **3.4 Воздействие на риск/возможность**

3.4.1 Воздействие на риск включает выбор одного или нескольких вариантов (мероприятий) по минимизации вероятности возникновения рисков и их негативного влияния на цели процессов и максимизации вероятности возникновения возможности и их позитивного влияния на цели процессов.

3.4.2 Воздействие на риск/возможность является циклическим процессом, состоящим из следующих этапов:

- Планирование мероприятий по минимизации вероятности возникновения рисков и их негативного влияния на цели процессов и максимизации вероятности возникновения возможности и их позитивного влияния на цели процессов
- Реализация мероприятий по минимизации вероятности возникновения рисков и их негативного влияния на цели процессов и максимизации вероятности возникновения возможностей и их позитивного влияния на цели процессов.
- Оценка результативности мероприятий.
- Выявление причин и разработка необходимых мероприятий при отрицательном результате реализованных мероприятий.
- Определение достаточности реализованных мероприятий.

3.4.3 Планирование мероприятий по минимизации вероятности возникновения рисков и их негативного влияния на цели процессов и максимизации вероятности



возникновения возможности и их позитивного влияния на цели процессов производиться по итогам проведенного анализа и оценки рисков/возможностей. Руководитель соответствующего структурного подразделения (владелец процесса) Университета заполняет план мероприятий по минимизации вероятности возникновения рисков и их негативного влияния на цели процессов и максимизации вероятности возникновения возможности и их позитивного влияния на цели процессов (Приложение В).

3.4.4 Реализация мероприятий по минимизации вероятности возникновения рисков и их негативного влияния на цели процессов и максимизации вероятности возникновения возможности и их позитивного влияния на цели процессов проводится в соответствии с планом и запланированными сроками.

3.4.5 После реализации мероприятий руководитель соответствующего структурного подразделения (владелец процесса) Университета заполняет отчет о реализации мероприятий по минимизации рисков и максимизации возможностей (Приложение Г).

3.4.6 Результативность мероприятий оценивается определением того, наступил риск/возможность или нет.

### **3.5 Мониторинг риска/возможности**

Мониторинг и анализ риска являются составной частью процесса менеджмента риска. Регулярное проведение мониторинга, анализа и управления риском направлены на проверку:

- Достоверности предположений о риске/возможности.
- Достоверности предположений, на которых основана оценка риска, включая внешние и внутренние области применения.
- Достижимости ожидаемых результатов.
- Соответствия результатов оценки риска фактической информации о риске.
- Правильности применения методов оценки риска.
- Эффективности воздействия на риск/возможность.



Федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение высшего образования  
«Московский авиационный институт  
(национальный исследовательский университет)»

**Управление рисками и возможностями**

**ОД-078-СМК-ДП-003**

#### **4 Нормативные документы**

4.1 ГОСТ Р ИСО 9000–2015 «Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь».

4.2 ГОСТ Р ИСО 9001–2015 «Системы менеджмента качества. Требования».

4.3 ГОСТ Р ИСО 31000–2010 «Менеджмент риска. Принципы и руководство».

4.4 Руководство по качеству ОД-078-СМК-РК-001.

4.5 «Управление документацией».

4.6 «Внутренние аудиты»

#### **5 Приложения**

Приложение А. Форма Паспорта рисков/возможностей.

Приложение Б. Описание методов анализа и оценки рисков/возможностей.

Приложение В. Форма Плана мероприятий.

Приложение Г. Форма Отчёта о реализации мероприятий.



Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
«Московский авиационный институт (национальный исследовательский университет)»

Управление рисками и возможностями

ОД-078-СМК-ДП-003

Приложение А

*Форма Паспорта рисков/возможностей*

**Паспорт рисков/возможностей на 20\_\_ год**

Структурное подразделение \_\_\_\_\_

Руководитель \_\_\_\_\_

Информация о рисках/возможностях

№	Риск/возможность (название)	Причина возникновения риска/возможности	Вероятность наступления риска/возможности	Возможные последствия риска/возможности	Ранг риска
1					
2					
...					

Руководитель подразделения \_\_\_\_\_ «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

*Примечание: При заполнении Паспорта рисков/возможностей, первыми вносятся все идентифицированные риски, далее возможности.*



## Приложение Б

### *Описание методов анализа и оценки рисков/возможностей*

Анализ риска может осуществляться с различной степенью подробности, в зависимости от риска, цели анализа и доступной информации, данных и имеющихся ресурсов. Анализ может быть качественным, полуколичественным или количественным, либо быть их комбинацией в зависимости от обстоятельств.

Последствия и вероятность (возможность) могут быть определены посредством моделирования исходов событий или ряда событий, или экстраполяцией данных экспериментальных исследований или имеющихся данных. Последствия могут быть выражены в виде материальных или нематериальных воздействий. В некоторых случаях требуется более одного численного значения или описывающий параметр для указания последствий и степени их осуществимости для различных моментов времени, местоположения, групп или ситуаций.

#### **1) ABC-анализ.**

ABC-анализ – метод, позволяющий классифицировать риски по степени их важности. В его основе лежит принцип Парето – контроль 20 % наиболее важных рисков дает 80 % эффективности в деятельности организации.

ABC-анализ – анализ, на основании которого риски делятся на следующие три категории:

А – наиболее важные;

В – промежуточные;

С – наименее важные.

Результатом ABC анализа является группировка объектов по степени влияния на общий результат.

#### **2) SWOT-анализ.**

SWOT-анализ – метод стратегического планирования, заключающийся в выявлении факторов внутренней и внешней среды структурного подразделения Университета и разделении их на четыре категории:

1. Сильные стороны — конкретные особенности структурного подразделения Университета, которые составляют положительные стороны для достижения целей. Это могут быть конкретные знания, доступ к ресурсам, навыки и многое другое.



2. Слабые стороны — особенности структурного подразделения Университета, которые мешают в достижении своих целей, снижают эффективность и результативность. Это может быть отсутствие достаточной компетенции, ограниченность ресурсов, низкое качество, устаревшие технологии, отсутствие финансовых ресурсов и т.д.

3. Возможности — условия, которые приводят к развитию структурного подразделения Университета: технологические изменения, изменение государственного регулирования и т.д.

4. Угрозы — трудности, с которыми может столкнуться структурное подразделение Университета. Это могут быть изменения в законодательстве, нормативной документации организации и т.д.

Форма отчёта по SWOT-анализу представлена в таблице 1.

Таблица 1 – форма отчёта SWOT-анализа

Сильные стороны	Слабые стороны
1.	1.
2.	2.
...	...
Возможности	Угрозы
1.	1.
2.	2.
...	...

### 3) FMEA-анализ.

FMEA (аббревиатура от Failure Mode and Effects Analysis, анализ видов и последствий отказов) – методология проведения анализа и выявления наиболее критических несоответствий (рисков) процессов с целью управления несоответствующими результатами процессов.

FMEA состоит из следующих шагов:

1. Сформировать команду экспертов.
2. Определить потенциальные несоответствия (риски) процесса.
3. Определить возможные последствия этих несоответствий, с определением балла значимости S по таблице 3.
4. Определить потенциальные причины этих отклонений с установлением балла вероятности их возникновения – O по таблице 3.



Федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение высшего образования  
«Московский авиационный институт  
(национальный исследовательский университет)»

**Управление рисками и возможностями**

**ОД-078-СМК-ДП-003**

5. Определить имеющиеся меры управления процессом по обнаружению данных потенциальных несоответствий с установлением балла по вероятности их обнаружения D по таблице 3.

Таблица 3 – Квалиметрические шкалы значимости потенциального отказа (S), вероятности возникновения дефекта (O), вероятности обнаружения дефекта (D)

Фактор S	Фактор O	Фактор D
1 – очень низкая (почти нет проблем)	1 – очень низкая	1 – почти наверняка дефект будет обнаружен
2 – низкая (проблемы решаются работником)	2 – низкая	2 – очень хорошее обнаружение
3 – не очень серьезная	3 – не очень низкая	3 – хорошее
4 – ниже средней	4 – ниже средней	4 – умеренно хорошее
5 – средняя	5 – средняя	5 – умеренное
6 – выше средней	6 – выше средней	6 – слабое
7 – довольно высокая	7 – близка к высокой	7 – очень слабое
8 – высокая	8 – высокая	8 – плохое
9 – очень высокая	9 – очень высокая	9 – очень плохое
10 – катастрофическая (опасна для людей)	10 – 100%-ная	10 – почти невозможно обнаружить

6. Перемножая баллы  $S \cdot O \cdot D$ , вычислить приоритетное число риска ПЧР – количественную оценку риска (от 1 до 1000).

Для процессов структурных подразделений Университета установим ПЧР граничное =100.

7. Сравнивая ПЧР и ПЧР граничное определим приоритетные риски, по которым необходимо, прежде всего, вести работу.

Приоритетные риски – это те риски ПЧР которых больше или равны ПЧР граничному.

8. Определить рекомендуемые действия для устранения потенциальных рисков и их причин (или для усиления потенциальных возможностей).

9. Определить ответственных за выполнение решений и конкретные сроки их реализации.

10. Отследить и зафиксировать результаты рекомендованных действий после их выполнения.

Этапы проведения FMEA-анализа:

1) Оценка рисков экспертами по балльным шкалам значимости последствий (S), вероятности возникновения причин (O) и вероятности обнаружения данного вида отказа для каждой причины его возникновения (D).



2) Определение ПЧР риска.

3) Сравнение каждого ПЧР согласно критериям оценки рисков с ПЧРгр.

Результаты FMEA-анализа документируются в форме представленной в таблице 2.

Таблица 2 – Таблица FMEA

№	Объект FMEA			Потенциальные риски	Возможные последствия	Причины возникновения риска	S	O	D	S*O*D Оценка риска
	Процесс	Этап работ	Результат (что нужно получить)							

#### 4) Ранговая оценка риска/возможности.

На первом этапе для риска/возможности определяется ранг вероятности возникновения риска/возможности, который оценивается по 10-ти бальной шкале, где 1- минимальная вероятность возникновения, а 10 – максимальная.

На втором этапе определяется следствие риска/возможности, где для риска определяется причины уменьшения эффективности процесса при возникновении риска, а для возможности определяется причины увеличения эффективности процесса.

На третьем этапе определяется ранг значимости риска/возможности, который оценивается по 10-ти бальной шкале, где 1- минимальная значимость (влияние) возникновения, а 10 – максимальная.

На четвертом этапе определяется ранг риска/возможности, который рассчитывается по формуле

$$X=A*B, \text{ где}$$

X- ранг риска/возможности;

A - ранг вероятности возникновения риска/возможности;

B - ранг значимости риска/возможности.

На пятом этапе проводится ранжирование рисков/возможностей по увеличению ранга риска/возможности.

На пятом этапе определяются методы снижения риска и увеличения возможности.

Все данные документируются в виде таблицы 3.





Таблица 3 – Ранговая оценка

№	Риск/ возможность (название)	Ранг вероятности возникновения риска/возможно сти (А)	Следствие риска/возможно сти	Ранг значимости риска/ возможности (В)	Ранг риска/ возможности (Х)	Методы снижения риска и увеличения возможностей

### 5) Анализ и оценка вероятности возникновения и последствий рисков/возможностей.

Анализ конкретной проблемы с точки зрения причины и влияния, а затем уже проводит оценку последствий и вероятности возникновения. Использует следующую рейтинговую систему «светофор» для оценки последствий:

1 – Низкое. Последствие риска, которое вряд ли будет иметь постоянное или существенное влияние.

2 – Умеренное. Последствие риска, которое будет иметь значительное влияние на компанию в короткие сроки, но которые можно устранить без серьезного влияния в среднесрочной и долгосрочной перспективе.

3 – Высокое. Последствие риска, которое потребует значительных усилий по урегулированию и разрешению в средней или долгосрочной перспективе, или риски, которые могут стать причиной угрозы существования компании.

Вероятность возникновения:

1 – Маловероятно (0 – 10%) - Рисковое событие вряд ли произойдет.

2 – Низкая вероятность (11- 25%) - Вероятность рискованного события невелика, но возможна.

3 – Вероятно (26-50%) Рисковое событие, вероятно, произойдет.

4 – Очень вероятно (26-50%) Рисковое событие очень вероятно.

По результатам оценки составляется таблица оценки риска/возможности (Таблица 4)

Таблица 4 - Оценка риска/возможности


№	Риск/возможность (название)	Последствия	Вероятность возникновения



После оценки, составляется матрица, по которой определяются риски/возможности на которые в первую очередь необходимо обратить внимание (Рисунок 1).



Рисунок 1 – Матрица рисков/возможностей

	Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Московский авиационный институт (национальный исследовательский университет)»
	<b>Управление рисками и возможностями</b>
	<b>ОД-078-СМК-ДП-003</b>

**Приложение В**

*Форма Плана мероприятий*

**План мероприятий по минимизации вероятности возникновения рисков и их негативного влияния на цели процессов и максимизации вероятности возникновения возможности и их позитивного влияния на цели процессов  
на 20\_\_ год**


Структурное подразделение \_\_\_\_\_

Руководитель \_\_\_\_\_

Информация о рисках/возможностях

№	Риск/возможность (название)	Мероприятие (название)	Ответственный	Сроки
1				
2				
...				

Руководитель подразделения \_\_\_\_\_ «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

	Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Московский авиационный институт (национальный исследовательский университет)»
	<b>Управление рисками и возможностями</b>
	<b>ОД-078-СМК-ДП-003</b>

**Приложение Г**

*Форма Отчета о реализации мероприятий*

**Отчёт о реализации мероприятий по минимизации вероятности возникновения рисков и их негативного влияния на цели процессов и максимизации вероятности возникновения возможности и их позитивного влияния на цели процессов на 20\_\_ год**

Структурное подразделение \_\_\_\_\_

Руководитель \_\_\_\_\_

№	Мероприятие (название)	Сроки	Дата реализации	Факт наступления	Последствия	Подпись	ФИО
1							
2							
...							

Руководитель подразделения \_\_\_\_\_ «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.



Федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение высшего образования  
«Московский авиационный институт  
(национальный исследовательский университет)»

Управление рисками и возможностями

ОД-078-СМК-ДП-003

**6 Лист рассылки (ознакомления)**

**ЛИСТ ОЗНАКОМЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛА С ДОКУМЕНТИРОВАННОЙ  
ПРОЦЕДУРОЙ ОД-078-СМК-ДП-003 «Управление рисками и  
ВОЗМОЖНОСТЯМИ»**

\_\_\_\_\_  
(наименование подразделения)

\_\_\_\_\_  
(руководитель подразделения, Ф.И.О. , должность)

<b>№ п/п</b>	<b>Фамилия, имя, отчество</b>	<b>Должность</b>	<b>Ознакомлен</b>	<b>Дата</b>	<b>Подпись</b>

