

**МИНИСТЕРСТВО ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ И ТОРГОВЛИ УКРАИНЫ**

**© ГОСУДАРСТВЕННОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ  
«УКРАИНСКИЙ ИНСТИТУТ  
ПО ПРОЕКТИРОВАНИЮ МЕТАЛЛУРГИЧЕСКИХ ЗАВОДОВ»**

**ГП «УКРГИПРОМЕЗ»**

экз. № \_\_\_\_\_

**УТВЕРЖДАЮ**

**Директор ГП «Укрگیпромез»**

\_\_\_\_\_ **С.Л. Стасевский**

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2016 г.

**СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА  
по ISO 9001**

**Блок № Б  
Ответственность руководства**

**МЕТОДОЛОГИЧЕСКАЯ ИНСТРУКЦИЯ  
ИДЕНТИФИКАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ**

**МИ 5.3-02**

## **СОДЕРЖАНИЕ**

<b>1</b>	<b>Назначение</b>	<b>2</b>
<b>2</b>	<b>Область применения</b>	<b>2</b>
<b>3</b>	<b>Термины, определения, сокращения</b>	<b>2</b>
<b>4</b>	<b>Ответственность</b>	<b>2</b>
<b>5</b>	<b>Описание</b>	<b>3</b>
5.1	Пример идентификации рисков при проектировании	3
5.2	Подходы к реагированию на риски	5
<b>6</b>	<b>Рассылка</b>	<b>6</b>
<b>7</b>	<b>Внесение изменений</b>	<b>6</b>
<b>8</b>	<b>Сопутствующая документация</b>	<b>6</b>
	Лист регистрации изменений документов системы менеджмента качества	7

## 1 НАЗНАЧЕНИЕ

1.1 Настоящая методологическая инструкция определяет риски на предприятии, классифицирует их и устанавливает порядок управления рисками, с целью исключения или уменьшения возможного отрицательного воздействия на процессы создания проектной продукции.

## 2 ОБЛАСТЬ ПРИМЕНЕНИЯ

2.1 Требования инструкции распространяются на руководство института и все структурные подразделения.

## 3 ТЕРМИНЫ, ОПРЕДЕЛЕНИЯ И СОКРАЩЕНИЯ

### 3.1 Термины и определения

*Риск* – влияние неопределенности.

*Влияние* – это отклонение от ожидаемого, положительное или отрицательное.

*Неопределенность* – состояние, даже частичное, недостаточности информации, связанное с пониманием события или знанием о нем, его последствий или вероятности.

*Поставщик* – организация, которая поставяет продукт или услугу.

*Внешний поставщик* – поставщик, который не является частью организации.

*Идентификация риска* – процесс нахождения, составления перечня и описания элементов риска.

### 3.2 Сокращения

Сокращения, примененные в методологической инструкции, приведены в МИ 4.2-01.

## 4 ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

Ответственность за выполнение требований настоящей МИ несут руководство института и все подразделения, деятельность которых связана с созданием проектной продукции.

Данная инструкция не подлежит копированию или передаче другим организациям и лицам без согласия ГП «Укрگیпромез»

Изм.	К.уч.	Лист	№д.	Подпись	Дата	Система менеджмента качества по ISO 9001 МИ 5.3-02			
Согласовал						Идентификация и управление рисками	Редакция	Лист	Листов
ПРК		А. Степаненко					1	2	7
Согласовал							Методологическая инструкция		
УПРК		А.Скубицкий							
Разработал						 © ГП «УКРГІПРОМЕЗ»			
ГК СМК		В.Горбатова							

## 5 ОПИСАНИЕ

Одним из главных факторов управления разработкой проектно-сметной документацией является управление рисками. Решение задачи управления рисками поможет снизить влияние событий, угрожающих успешному выполнению разработки проектной продукции таких, как срывы контрактов, договоров, изменение нормативных документов, срывы сроков проектирования и как следствие невыполнение требований заказчика.

Наступление многих рисков предсказуемо, а от остальных необходимо страховаться. Цель управления рисками состоит в том, чтобы:

а) в идеале избежать их;

б) минимизировать возможный ущерб, если избежать не представляется возможным.

Реагирование на риски – одна из последних стадий функции управления рисками.

Риски при проектировании подразделяются на внешние и внутренние. Внутренние риски непосредственно зависят от деятельности руководства института, всех участников производства проектной продукции (жизненного цикла ПСД), которые могут управлять рисковыми ситуациями. Внешние риски возникают вне зависимости от проектной деятельности и порождаются участниками проекта и в некоторой степени управляемы.

Внешние риски можно разделить на две группы: предсказуемые (но неопределенные) и непредсказуемые.

Предсказуемые (но неопределенные) – изменения в законодательстве, усиление конкуренции на рынке, изменения в налогообложении и т. д.

Непредсказуемые – природные катастрофы, войны, срывы в финансировании из-за смены руководства заказчика и т. д.

5.1 Пример идентификации рисков при проектировании приведен в таблице 1  
**Пример идентификации рисков**

Таблица 1

<i>Классификация рисков</i>	<i>Характеристика рисков</i>	<i>Примеры рисков</i>
	<b><i>Внешние риски</i></b>	
Природные	Риски, связанные с природными или социальными явлениями	Природные катастрофы, катаклизмы
Политические	Риски, связанные с нестабильностью деятельности органов власти, терактами, войнами	Неожиданные государственные меры регулирования в сферах ценообразования и налогообложения. Невозможность проведения авторского надзора за строительством, и в итоге срыв сроков выполнения договора
Тендерные	Риски связанные с получением или не получением тендера	Необходимость поиска новых рынков сбыта проектной продукции
Заказчика	Риски отказов от договоров, получение не в полном объеме и не в срок исходных данных	Значительные переделки в процессе проектирования. Ухудшение финансового состояния института из-за задержек заказчиком оплаты выполненных проектных работ

Продолжение таблицы 1

<i>Классификация рисков</i>	<i>Характеристика рисков</i>	<i>Примеры рисков</i>
Внешние поставщики продуктов и услуг	Риски получения продуктов и услуг несоответствующего качества и не в установленные договором сроки	Невыполнение договорных обязательств из-за срыва сроков субпроектировщиком. Выпуск несоответствующей требованиям заказчика ПСД из-за покупки некачественных материально-технических ресурсов
Правовые	Риск не продления уже полученных лицензий и сертификатов	Изменение политики государства, неоправданное повышение стоимости лицензий
<b><i>Внутренние риски</i></b>		
Проектные	Риски возникновения ошибок в проектно-сметной документации	<b>Событие</b> – человеческий фактор привел к появлению ошибки в ПСД <b>Результат</b> – перерасход средств и увеличение сроков выполнения проектно-сметной документации
Технические	Риски в недостаточной мощности имеющегося оборудования для производства проектной продукции  Риски в непродлении уже приобретенного лицензионного программного обеспечения	<b>Событие</b> – выполнение ПСД осуществляется не в срок и не на должном техническом уровне <b>Результат</b> – увеличение или срыв договорных обязательств Угроза при проектировании остаться без программного обеспечения для дальнейшей работы. <b>Результат</b> – срыв или увеличение сроков выполнения работы
Технологические	Риски несоблюдения при проектировании требований нормативных документов  Риски срыва сроков проектирования из-за изменения заказчиком марок оборудования уже в процессе проектирования  Риски начала проектирования без полных (или недостоверных) исходных данных или технических условий	<b>Событие</b> – при проведении экспертизы проекта возникают вопросы к качеству <b>Результат</b> – дополнительное время и деньги на исправление и приведение документации в соответствие с нормативными документами Непосредственно перед проведением экспертизы заказчик меняет тип и марку оборудования <b>Результат</b> – дополнительное время и деньги на согласование нового оборудования Проектная документация выдается с ошибками <b>Результат</b> – значительные переделки и как следствие увеличение сроков выдачи

Продолжение таблицы 1

<i>Классификация рисков</i>	<i>Характеристика рисков</i>	<i>Примеры рисков</i>
Организационные	<p>Риски возникновения ошибок в проектно-сметной документации из-за неправильной организации процесса проектирования</p> <p>Риски производства проектной продукции некомпетентным персоналом</p> <p>Риски переманивания конкурентами квалифицированных проектировщиков</p> <p>Риски потери репутации и юридические проблемы при возникновении нештатных ситуаций</p>	<p><b>Событие</b> - в процессе проектирования разорвалась цепочка контроля за ПСД</p> <p><b>Результат</b> – срыв срока выполнения договора</p> <p>Несвоевременное обучение и повышение компетентности сотрудников</p> <p><b>Результат</b> – выпуск неконкурентоспособной проектной продукции</p> <p>После начала процесса проектирования уходят ответственные за основные процессы на большие оклады</p> <p><b>Результат</b> – срыв срока договора</p> <p>Невозможность установить персональную ответственность за качество принимаемых и проверяемых проектных решений</p> <p><b>Результат</b> – потеря потенциальных заказчиков</p>
Финансовые	<p>Риски перерасхода бюджета проекта (заложенного в договоре) из-за срывов сроков выполнения работ, ошибок исполнителей и т. д.</p> <p>Риски задержки заказчиком оплаты выполненных проектных работ</p>	<p>Неправильное перераспределение работ между исполнителями, ошибки при проектировании</p> <p><b>Результат</b> – выполненная работа превышает бюджет в несколько раз</p> <p>Проектировщики не получают заработанные деньги</p> <p><b>Результат</b> – возможность ухода квалифицированных специалистов</p>

5.2 Теперь в таблице 2 рассмотрим подходы к реагированию на риски в проектной организации

Таблица 2

<i>Классификация рисков</i>	<i>Подходы к реагированию</i>
	<i>Внешние риски</i>
Природные	Данные риски неуправляемы в том смысле, что их нельзя предотвратить. Однако можно считать их частично управляемыми, так как можно уменьшить последствия и ущерб от их наступления за счет превентивных мер.
Политические	Такими рисками нельзя управлять, так как ответственность за них несет государство
Тендерные	Такими рисками можно частично управлять, предварительно изучив ситуацию на рынке производства проектных продуктов
Заказчика	Эти риски иногда управляемы, так как возможно заранее предвидеть модель поведения заказчика в той или иной ситуации (накопленный опыт работы с заказчиками)

Продолжение таблицы 2

<i>Классификация рисков</i>	<i>Подходы к реагированию</i>
Внешние поставщики	Такими рисками, возможно, частично управлять, предварительно составив и изучив перечень основных внешних организаций и поставщиков продукции и услуг
Правовые	Риски неуправляемые, но в некотором роде их можно предвидеть
<b><i>Внутренние риски</i></b>	
Проектные	Риски управляемы. Необходимо повысить контроль качества на всех этапах выполнения проектно-сметной документации. Необходимо осуществлять многоступенчатый контроль качества выполнения ПСД: отдел-ГИП-оперативно-технические совещания при директоре института – Научно-технический совет института. В отделе: начальник отдела – главный специалист – руководитель группы – проверщик – нормоконтролер
Технические	Риски не всегда управляемы, они зависят от финансового состояния института. При наличии денег покупается техника оборудование программы и т. д.
Технологические	Риски управляемы. Контроль соблюдения при проектировании требований нормативных документов и поддержание в рабочем состоянии международных стандартов по качеству. Мониторинг оборудования, используемого в проектах-аналогах в мировой практике, с целью изучения и использования в работе новых тенденций в науке и технике.
Организационные	Риски управляемы. Использование передового опыта управления проектами, правильная организация труда всех сотрудников. Принятие мер по более тщательному отношению к квалификации проектировщиков. Материальное стимулирование проектировщиков, создание комфортных условий работы.
Финансовые	Риски управляемы. Исключительное внимание к планированию контролю исполнения поставленных задач. Особые условия в договоре (условия оплаты, штрафные санкции и т.п.)

Таким образом, мы рассмотрели риски, которые могут возникнуть при производстве проектной продукции, идентифицировали их и определили степень управления ими в зависимости от конкретной ситуации.

## **6 РАССЫЛКА**

6.1 Рассылку настоящей МИ осуществляет ОВЭСТ в соответствии с требованиями МИ 4.2-01.

## **7 ВНЕСЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЙ**

7.1 Изменения в МИ вносятся в соответствии с требованиями МИ 4.2-01.

## **8 СОПУТСТВУЮЩАЯ ДОКУМЕНТАЦИЯ**

ISO 31000:2009 Риск менеджмент. Принципы и руководство

ISO 9000:2015 Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь

						<b>МИ 5.3-02</b>	Лист
							6
Изм.	К.уч.	Лист	№д.	Подпись	Дата		

