


КОНТРОЛЬНЫЙ  
ЭКЗЕМПЛЯР

	Министерство образования Республики Беларусь
	Учреждение образования «Белорусский государственный университет информатики и радиоэлектроники»
	СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА
	<i>Документированная процедура</i> <b>МОНИТОРИНГ, ИЗМЕРЕНИЕ, ОЦЕНКА ПРОЦЕССОВ</b> ДП 4.1-2021



В.А. Богуш  
2021/г.

**СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА**

*Документированная процедура*

**МОНИТОРИНГ, ИЗМЕРЕНИЕ, ОЦЕНКА ПРОЦЕССОВ**

ДП 4.1-2021

Версия 12

Минск



## Предисловие

1 РАЗРАБОТАНА Учреждением образования «Белорусский государственный университет информатики и радиоэлектроники»

### ИСПОЛНИТЕЛИ:

Давыдов М.В., первый проректор; представитель руководства по качеству;

Алябьева И.И., начальник ОМК;

Минченко О.И., ст. преподаватель каф. ЗИ;

Лысеня А.А., ведущий специалист ОМК;


Трафимович В.В., ведущий специалист ОМК.

2 УТВЕРЖДЕНА И ВВЕДЕНА В ДЕЙСТВИЕ приказом ректора от 08.10.2021 №383

3 ВВЕДЕНА ВЗАМЕН ДП 4.1-2020 (версия 11)

© БГУИР

Настоящая документированная процедура не может быть тиражирована и распространена без разрешения учреждения образования «Белорусский государственный университет информатики и радиоэлектроники»

	<i>Документированная процедура</i> <b>МОНИТОРИНГ, ИЗМЕРЕНИЕ, ОЦЕНКА</b> <b>ПРОЦЕССОВ</b>	<b>ДП 4.1-2021</b>
---	--	--------------------

## СОДЕРЖАНИЕ

1 Назначение и область применения.....	4
2 Нормативные ссылки.....	4
3 Термины, обозначения, сокращения.....	4
4 Общие положения.....	5
5 Описание процедуры.....	7
6 Ответственность и полномочия.....	11
7 Записи.....	11
Приложение А Графическое описание процедуры.....	12
Приложение Б Порядок управления рисками.....	13
Приложение В Методика оценки результативности процессов.....	14
Приложение Г Паспорт рисков.....	15
Приложение Д Реестр рисков.....	16
Приложение Е Форма целей в области качества.....	17
Приложение Ж Форма отчета по оценке результативности процесса.....	18
Приложение И (справочное) Карта мониторинга процессов.....	20
Приложение К (справочное) Инструменты и методы, рекомендуемые к применению в ходе анализа результативности процессов.....	21
Приложение Л (справочное) Отчет о достижении целей в области качества структурного подразделения.....	34



## 1 НАЗНАЧЕНИЕ И ОБЛАСТЬ ПРИМЕНЕНИЯ

Назначение данной процедуры – установление порядка планирования и проведения мониторинга и измерений процессов СМК, выполняемых в рамках деятельности университета для получения объективной и достоверной информации о состоянии процессов СМК университета, а также способности процессов СМК достигать запланированных результатов.

## 2 НОРМАТИВНЫЕ ССЫЛКИ

1. СТБ ИСО 9000 Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь.
2. СТБ ISO 9001 Системы менеджмента качества. Требования.
3. СТБ ISO 9004 Менеджмент для достижения устойчивого успеха организации. Подход на основе менеджмента качества.
4. ГОСТ Р ИСО 9004 Менеджмент качества. Качество организации. Руководство по достижению устойчивого успеха организации.
5. ИСО/МЭК 31010 Менеджмент риска. Методы оценки риска.
6. ГОСТ ISO 19011 Руководящие указания по аудиту систем менеджмента качества и/или систем экологического менеджмента.
7. ДП 3.19. Управление документацией.
8. ДП 3.20. Управление записями.
9. ДП 4.4. Управление средствами для мониторинга и измерений.
10. ДП 4.6. Корректирующие и предупреждающие действия.

## 3 ТЕРМИНЫ, ОБОЗНАЧЕНИЯ, СОКРАЩЕНИЯ

### 3.1 Термины и сокращения

В настоящем документе используются термины и определения по СТБ ИСО 9000, словарю СТО 1.0, а также следующие термины с соответствующими определениями:

**Анализ** – определение приемлемости, адекватности или результативности объекта для достижения установленных целей.

**Измерение (процесса)** – процесс определения значения величины.

**Контрольная точка (КТ)** – временной рубеж процесса, на котором проводится мониторинговое исследование, устанавливается соответствие процесса (результата процесса) установленным/запланированным требованиям. КТ может выполняться в различных режимах: быстрая контрольная точка (выборочный контроль) и нормальная контрольная точка (сплошной контроль).

**Мониторинг** – определение статуса системы, процесса, продукции, услуги или деятельности.



**Несоответствие** – невыполнение требования.

**Отчет** – итоговый текстовый, графический документ или документ другой формы, подтверждающий факт выполнения работ.

**Оценка качества** – систематическая проверка, насколько объект способен выполнять установленные требования.

**Оценка риска** – общий процесс идентификации, анализа и определение степени риска.

**Показатели** – количественные или качественные характеристики/критерии, анализ которых позволяет оценить степень результативности процесса.

**Риск** – воздействие неопределенности на цели.

**Соответствие** – выполнение требования.

**Уровень риска** – величина риска или комбинации рисков, выраженная в рамках комбинации последствий и их вероятности.

## 4 ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

4.1 Целями процессов мониторинга, измерения, анализа, оценки (и улучшения) являются получение объективных, достоверных данных о текущем состоянии и результативности процессов, результат анализа которых позволяет осуществлять корректирующие, предупреждающие действия, а также действия, направленные на улучшение процессов и системы управления качеством в целом.

4.2 Данная процедура предусматривает мероприятия, направленные на обеспечение качества деятельности профессорско-преподавательского, административно-управленческого, учебно-вспомогательного и прочего персонала.

4.3 В рамках процедуры решаются задачи, направленные на мониторинг входных и выходных данных, этапов процесса, показателей достижения целей процесса, а также ресурсов. Оптимальная номенклатура показателей выбирается по следующим признакам: адекватность, полнота и объективность, периодичность сбора и обработки данных. Система показателей охватывает качественные и количественные стороны процессов; форма представления информации максимально четкая, понятная, однозначная.

4.4 В качестве методов измерений и анализа могут использоваться: методы сравнения (сопоставление достигнутых результатов с количественно определенными целями), расчетные, социологические, экспертные, инструментальные (с помощью контрольно-измерительного оборудования), регистрационные/индикативные/альтернативные («да-нет», «соответствует-не соответствует»), статистические (контрольные листки – для оценки стабильности процесса, оперативного определения необходимости регулировки процесса или подтверждения улучшения процесса; диаграммы Парето – обеспечивающие показ вклада каждого компонента в общий результат и



классификацию данных по степени важности; диаграммы Исикавы; частотные гистограммы – обеспечивающие визуальную демонстрацию изменчивости данных; корреляционные зависимости; регрессионный анализ; дисперсионный анализ; корреляционные матрицы), методы моделирования, планирования эксперимента, SWOT-анализ – метод стратегического планирования, оценки, заключающийся в выявлении значимых факторов внутренней и внешней среды организации и разделении их на четыре категории: Strengths (сильные стороны), Weaknesses (слабые стороны), Opportunities (возможности) и Threats (угрозы). Главной задачей SWOT-анализа является последующая формулировка основных направлений развития, рациональное распределения ресурсов (Приложение К).

При выборе методов измерения и анализа руководствуются принципом необходимости и достаточности для получения объективных, достоверных данных результатов анализа и возможности осуществления предупреждающих/корректирующих, улучшающих действий.

Для каждого параметра указывается форма представления результата, размерность, единица измерения – баллы, проценты, единицы СИ (для инструментального метода), индикативный или регистрационный признак.

4.5 Контрольные точки, вид контроля/измерения, периодичность, а также ответственных за проведение контроля и измерение в каждой контрольной точке устанавливает владелец процесса.

4.6 Оценка результативности процесса основывается на данных, полученных в ходе мониторинга процесса и контроля выполнения работ в контрольных точках процесса.

Ответственность за мониторинг процесса несет владелец процесса.

Показатели качества, методики их расчета, плановые значения и веса (значимость) показателей качества устанавливаются владельцами процессов для каждого процесса.

4.7 Результативность корректирующих действий по итогам предыдущего отчетного периода определяется как отношение выполненных корректирующих мероприятий к запланированным по данному процессу.

4.8 Собранная информация структурируется обеспечивающим процессом «Управление записями» (ДП 3.20) и анализируется в руководящем процессе «Анализ СМК руководством» (ДП 1.6), управляется в соответствии с процессом «Управление записями» (ДП 3.20).



## 5 ОПИСАНИЕ ПРОЦЕДУРЫ

### 5.1 Мониторинг процессов

5.1.1 Мониторинг руководящих процессов осуществляется в соответствии с ДП 1.1-1.7.

5.1.2 Мониторинг обеспечивающих процессов ведется в соответствии с СТУ 3.6, 3.9, 3.14, 3.16, ДП 3.1-3.5, 3.7, 3.8, 3.10, 3.13, 3.15, 3.17-3.20.

5.1.3 Мониторинг приема в университет ведется в соответствии с ДП 3.1.

5.1.4 Мониторинг распределения выпускников ведется в соответствии с ДП 3.2.

5.1.5 Мониторинг подготовки научных работников высшей квалификации ведется в соответствии с СТУ 2.6.

5.1.6 Мониторинг повышения квалификации и переподготовки кадров ведется в соответствии с СТУ 2.9.

5.1.7 Мониторинг доуниверситетской подготовки ведется в соответствии с СТУ 2.8.

5.1.8 Мониторинг подготовки специалистов со средним специальным образованием ведется в соответствии с СТУ 2.7.

5.1.9 Мониторинг научной и инновационной деятельности ведется в соответствии с СТУ 2.10.

5.1.10 Мониторинг воспитательной и идеологической работы ведется в соответствии с ДП 2.7, ДП 2.9.

5.1.11 По результатам мониторинга с установленной периодичностью ответственные исполнители процессов заполняют карты мониторинга соответствующего процесса на Google диске СМК БГУИР. Доступ к отчетам по мониторингу процессов СМК имеют высшее руководство, владельцы процессов, внутренние аудиторы, ОМК.

Ответственность за мониторинг процесса несет владелец процесса.

### 5.2 Оценка результативности процесса

Оценку результативности процесса представляет владелец процесса в виде отчета об оценке результативности процесса, в котором указывается степень достижения поставленных целей, анализ причин не достижения отдельных поставленных целей, а также корректирующие и предупреждающие действия и их результативности; предложения по улучшению процесса (приложение В). Сводная результативность процессов СМК определяется как среднее арифметическое взвешенное значение (с учетом коэффициентов весомости):

- для процессов СТУ 1.2-2.10 – 0,08;
- для процессов СТУ 3.6-3.12 – 0,07;
- для процессов СТУ 3.9-3.14 – 0,05;
- для процессов СТУ 3.16 – 0,04.

Показатели качества и весовые коэффициенты процессов устанавливаются владельцами процессов в СТУ, описывающих процессы СМК.



Целевые показатели процесса ежегодно пересматриваются, согласовываются с ОМК и ПРК и утверждаются ректором.

Для осуществления постоянного улучшения СМК и более полного удовлетворения требований потребителя по предложениям владельцев процессов установленные плановые значения показателей качества процесса, сами показатели качества процесса, а также веса (значимость) показателей могут быть изменены по результатам мониторинга и/или при необходимости. Решение о принятии указанных изменений согласовываются с ОМК и ПРК и вносятся владельцем процесса путем подписания новых целей в области качества.

Шаблоны целей процесса, отчета и паспорта рисков по процессу хранятся на Google диске СМК БГУИР.

Каждый владелец процесса имеет доступ только к своему процессу по средством предоставления электронной ссылки.

Ответственность за создание, актуализацию и представления доступа к шаблонам несет ОМК.

Ответственность за корректность учетных данных, используемых для расчета показателей качества, несет владелец процесса.

После того, как цели в области качества утверждены ректором доступ к формам по процессу имеет только ОМК.

Оценка результативности процессов СМК проводится в соответствии с поставленными целями процессов СМК на соответствующий период времени:

- по отношению к образовательным процессам (за исключением СТУ 2.6 «Подготовка научных работников высшей квалификации») оценка результативности проводится за период с сентября по август текущего года;
- по отношению к остальным процессам оценка результативности процессов проводится за календарный год.

Источниками информации для сводной оценки результативности процессов являются отчеты владельцев процессов о результативности; для владельцев процессов – отчеты о работе структурных подразделений.

Кафедры предоставляют на факультет данные о достижении целей в области качества. Сводные данные по достижению целей в области качества от факультетов передаются курирующему проректору.

5.3 Деятельность по управлению рисками и возможностями СМК БГУИР направлена на:

- предупреждение или снижение нежелательных последствий;
- усиление желательных последствий;
- гарантию достижения СМК намеченных результатов;
- совершенствование СМК.

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.
- 6) Самостоятельно выбранный метод.

Процедура управления рисками включает следующие стадии:

- идентификация, анализ и определение степени рисков на этапе целеполагания;
- планирование необходимых мероприятий по минимизации рисков;
- осуществление мероприятий по минимизации рисков;
- анализ результативности действий по минимизации рисков.

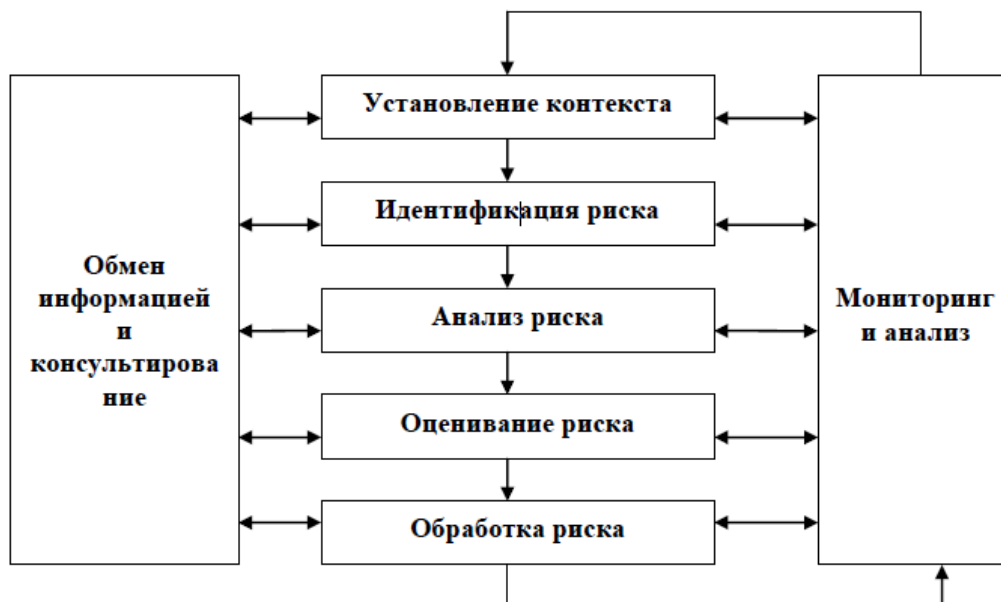



Рис. 5.3 Общий алгоритм процедуры управления рисками

### 5.3.1 Идентификация и анализ рисков

Идентификация рисков осуществляется на всех уровнях университета, проводится с учетом требований п.6.1 Действия по рассмотрению рисков и возможностей СТБ ISO 9001-2015 и может осуществляться экспертным методом, методом мозгового штурма, путем проведения совещаний и др.

На этом этапе определяются возможные риски. Идентифицированные риски ( $R_i$ ) заносятся в паспорт рисков (Приложение Г). Паспорт рисков создается по каждому процессу на этапе планирования, ежегодно анализируется и подвергаются мониторингу. Результаты идентификации рисков являются основой для дальнейших управленческих действий по оценке вероятности их возникновения, ранжирования и выбора наиболее существенных, подлежащих обязательному мониторингу и управлению.

	<i>Документированная процедура</i> <b>МОНИТОРИНГ, ИЗМЕРЕНИЕ, ОЦЕНКА</b> <b>ПРОЦЕССОВ</b>	<b>ДП 4.1-2021</b>
---	--	--------------------

### 5.3.2 Оценка рисков

Оценка рисков проводится в соответствии с матрицами (Таблица 5.1 и 5.2), после чего заполняется столбец уровень риска паспорта рисков (Приложение Г).

Оценка рисков проводится по двум основным параметрам:

- **вероятность возникновения** (маловероятно, вероятно, весьма вероятно);
- **величина воздействия** (низкая, средняя, высокая).

Оценка уровня риска  $R_i$  рассчитывается по формуле:

$$R_i = X_i \times P_i,$$

где:  $X_i$  – оценка величины воздействия;  $P_i$  – оценка вероятности возникновения.

Таблица 5.1 – Матрица определения уровня риска

Оценка вероятности возникновения риска, балл		Оценка величины воздействия (тяжесть последствия), балл		
		Низкая (последствия отсутствуют, либо не могут привести к частичному или полному невыполнению показателя цели)	Средняя (может привести к частичному невыполнению показателя цели)	Высокая (может привести к невыполнению показателя цели)
		1	2	3
Маловероятно (Вероятность возникновения события очень низка, например 1 раз в 3 года)	1	1	2	3
Вероятно (Событие, может произойти с периодичностью 1 раз в год)	2	2	4	6
Весьма вероятно (Событие может происходить периодически, чаще чем 1 раз в год)	3	3	6	9


	<i>Документированная процедура</i> <b>МОНИТОРИНГ, ИЗМЕРЕНИЕ, ОЦЕНКА</b> <b>ПРОЦЕССОВ</b>	<b>ДП 4.1-2021</b>
---	--	--------------------

Таблица 5.2 – Матрица определения необходимых действий по снижению рисков

Уровень риска, $R_i$	Бальная оценка	Необходимые действия
Незначительный (А)	1, 2	Периодический мониторинг уровня риска.
Приемлемый (Б)	3, 4	Возможно принятие решения о разработке мероприятий по минимизации рисков. Периодический мониторинг уровня риска.
Неприемлемый (В)	6, 9	Незамедлительное планирование действий, необходимых для минимизации риска.

На основе результатов оценки риска могут быть приняты решения:

- более ничего не предпринимать;
- рассмотреть возможные варианты воздействия на риск.

На основании паспортов рисков по процессам составляется реестр рисков процессов СМК на отчетный период (Приложение Д). Реестр рисков служит основанием для поиска путей постоянного улучшения, разработки плана мероприятий.

#### 5.3.3 Обработка рисков

На данном этапе для рисков, превышающих значение приемлемого уровня риска, разрабатываются мероприятия по их минимизации. Руководитель соответствующего структурного подразделения (владелец процесса) заполняет план мероприятий по минимизации рисков. Также определяются процессы, в которые могут быть включены данные мероприятия, распределяется ответственность за выполнение мероприятий. После выполнения мероприятий проводится пересчет уровня риска  $R$ .

После реализации мероприятий руководитель соответствующего структурного подразделения (владелец процесса) заполняет отчет.

Варианты рассмотрения рисков, могут включать; избегание риска, принятие риска для достижения возможностей, устранение источника риска, изменение вероятности или последствий, распределение риска или сохранения риска на основании обоснованного решения.

#### 5.3.4 Мониторинг и повторная оценка риска

Мониторинг рисков заключается в контроле над уровнем риска. Это достигается путем актуализации на регулярной основе информации о рисках, мероприятий по управлению действиями по рассмотрению рисков, статуса



выполнения мероприятий. Мониторинг и повторная оценка рисков проводится периодически раз в год.

Мониторинг рисков осуществляется:

– в ходе деятельности СП (при необходимости отражается в протоколах совещаний);

– при проведении внутренних аудитов.

Владелец процесса совместно с Представителем руководства по качеству на Совете университета проводят 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.

5.3.5 Управление возможностями на уровне процессов происходит при помощи SWOT-анализа (Приложение К). Возможности необходимо анализировать, оценивать, а также разрабатывать план мероприятий по их использованию с привлечением сильных сторон.

5.3.6 Результативность действий по рассмотрению рисков и возможностей на уровне процессов осуществляется владельцами процессов путем выполнения запланированных мероприятий.

Действия по рассмотрению рисков и возможностей по процессу считать результативными при итоговой результативности процесса  $P > 50\%$ . Заключение о результативности действий по рассмотрению рисков и возможностей отражается в отчете по результативности процесса.

Действия по рассмотрению рисков и возможностей на уровне СП считать результативными при выполнении запланированных мероприятий по снижению уровня риска и определением того, наступил риск/возможность или нет. Качественная оценка (результативно/нерезультативно) результативности действий по рассмотрению рисков и возможностей на уровне СП приводится в отчете СП и/или протоколах (заседания кафедры, советов факультетов).

## **6 ОТВЕТСТВЕННОСТЬ И ПОЛНОМОЧИЯ**

6.1 Распределение ответственности и полномочий подразделений и должностных лиц БГУИР при выполнении мониторинга образовательных процессов приведены в СТУ 2.2-2.7.

6.2 Ответственность и полномочия в части иных процессов устанавливаются стандартами университета и документированными процедурами в соответствии с пунктом 5.1 настоящей документированной процедуры.

## **7 ЗАПИСИ**

7.1 Записи результатов мониторинга осуществляются в следующих документах:

Журнал регистрации посещений, взаимопосещений занятий.



Журнал регистрации жалоб и предложений, рекламаций (НИР, НИОКР).

Протоколы заседаний (кафедры, Совета университета, Совета по качеству, Совета факультета, методической комиссии факультета, методического совета БГУИР), приказы ректора университета, распоряжения проректоров, руководителей структурных подразделений.

Протоколы несоответствий, аспекты для улучшения по итогам аудитов.

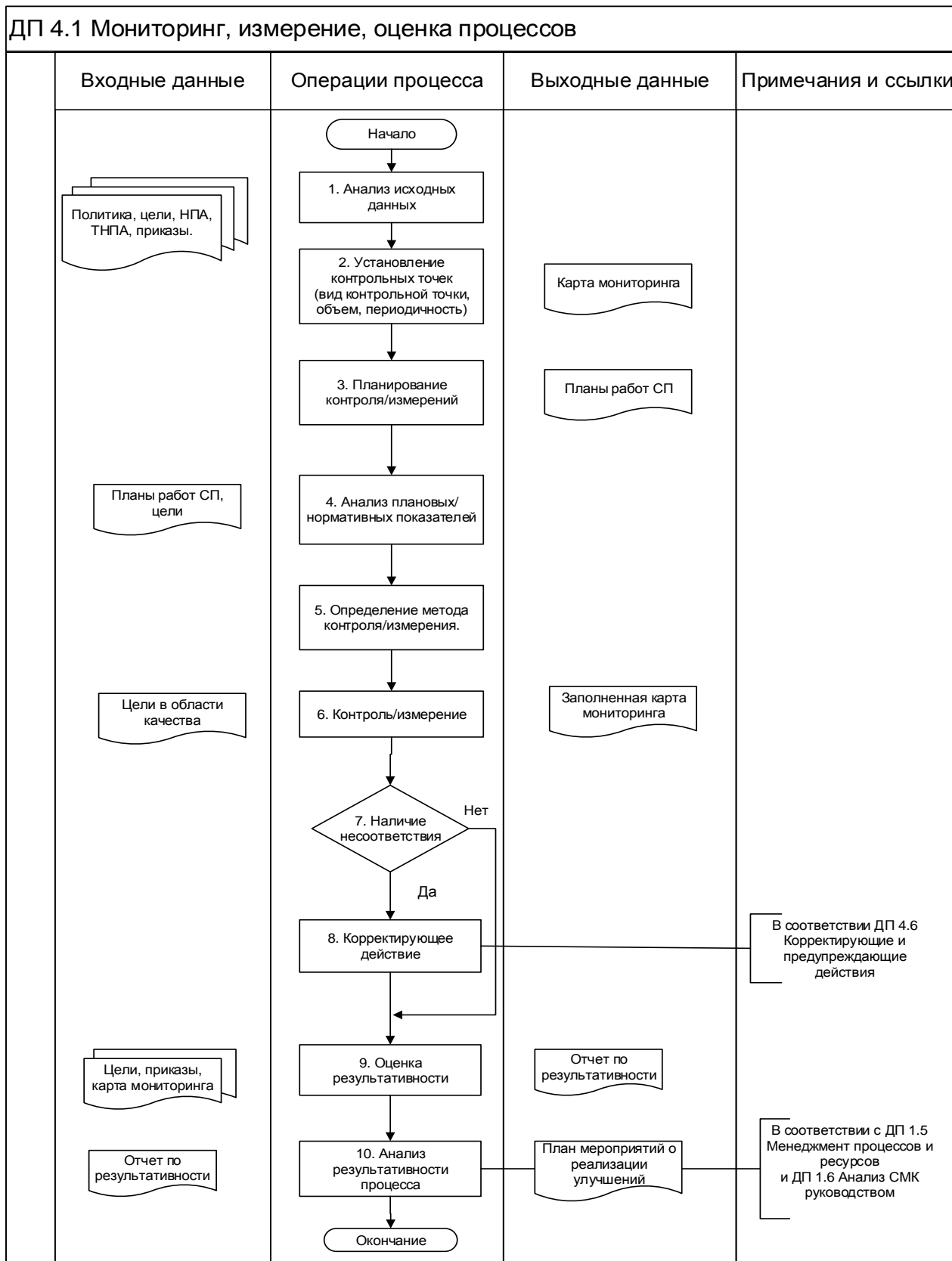
Отчеты плановых комиссий университета по учебной, научной, воспитательной и кадровой работе кафедры, факультета.

7.2 Записями результатов оценки процессов являются решения (протоколы, приказы), распоряжения, отчеты, паспорта рисков, планы мероприятий.

7.4 Ответственность за ведение записей определяется руководителем структурного подразделения, в котором хранятся документы, указанные в пунктах 7.1 и 5.1 соответственно.



Приложение А  
Графическое описание процедуры






## Приложение Б

### Порядок управления рисками/возможностями

Входные данные	Операции процесса	Выходные данные	Примечания и ссылки
<p>Политика, цели, НПА, ТНПА, приказы, ресурсы (материальные, кадровые, финансовые)</p> <p>Целевые показатели, планы университета, Идентифицированные риски, возможности и угрозы</p> <p>Паспорт рисков, перечень рисков с указанием их уровня</p> <p>Целевые показатели, планы, программы, подлежащие оценке, паспорт рисков, Отчет по SWOT- анализу</p>	<p>Начало</p> <p>1. Анализ рисков/ возможностей (идентификация, описание)</p> <p>2. Оценка рисков/ возможностей</p> <p>3. Обработка рисков/ возможностей</p> <p>5. Мониторинг, пересмотр, контроль</p> <p>Окончание</p>	<p>Идентифицированные риски, возможности и угрозы</p> <p>Паспорт рисков, реестр рисков, SWOT- анализ</p> <p>Отчеты по процессам, планы мероприятий, Отчет SWOT- анализу</p> <p>Реестр рисков, отчет по анализу СМК руководством, планы мероприятий, отметки о выполнении мероприятий</p>	<p>ИСО 31010:2009 Менеджмент рисков. Методы оценки рисков; СТБ ISO 9001-2015 п.6.1. SWOT- анализ (приложение К)</p> <p>SWOT- анализ (приложение К)</p>

	Документированная процедура МОНИТОРИНГ, ИЗМЕРЕНИЕ, ОЦЕНКА ПРОЦЕССОВ	ДП 4.1-2021
---	---	-------------

## Приложение В (справочное)

### Методика оценки результативности процессов

Результативность определяется как степень реализации запланированной деятельности и достижения запланированных результатов.

1. Определяется отношение измеренного, фактического значения показателя к нормативному, плановому.

2. Определяется относительная результативность целевого показателя процесса

3. Определяется итоговая результативность процесса как сумма относительных результативностей целевых показателей процесса, умноженная на 100%.

Наименование характеристики (целевой показатель)	Нормативн., плановый показатель (П <sub>пл</sub> )	Измеренное, фактическое значение показателя (П <sub>изм</sub> )	Коэффициент весомости (значимости) показателя, К	Относительная результативность целевого показателя	Результативность процесса, % (Р)
2	5	6	7	8	9
1	П <sub>пл1</sub>	П <sub>изм1</sub>	К <sub>1</sub>	Р <sub>1</sub>	Р
2	П <sub>пл2</sub>	П <sub>изм2</sub>	К <sub>2</sub>	Р <sub>2</sub>	
3	П <sub>пл3</sub>	П <sub>изм3</sub>	К <sub>3</sub>	Р <sub>3</sub>	
...	...	...	...	...	
N	П <sub>плn</sub>	П <sub>измn</sub>	К <sub>n</sub>	Р <sub>n</sub>	

N – количество целевых показателей

Для коэффициентов весомости показателей справедливо:  $\sum K = 1,0$

Относительная результативность целевого показателя  $R_1 = \frac{P_{изм1}}{P_{пл1}} \cdot K_1$

Если измеренное, фактическое значение показателя  $P_{изми}$  больше планового  $P_{пли}$ , то для итоговой оценки результативности процесса относительная результативность целевого показателя принимается  $R_i = K_i$ .

Итоговая результативность процесса:  $R = \sum R \cdot 100 (\%)$


**R < 50 %** – неудовлетворительная/недопустимая – процесс функционирует не результативно, требует вмешательства высшего руководства;

**50 % ≤ R < 75 %** – удовлетворительная/допустимая – процесс функционирует результативно, но требует анализа, разработки владельцем процесса значительных корректирующих действий;

**75 % ≤ R < 90 %** – хорошая/достаточная – процесс функционирует результативно, но необходима разработка владельцем процесса корректирующих действий и действий по улучшению;

**R ≥ 90 %** – отличная/высокая – процесс функционирует результативно, предлагаются действия по улучшению.



	<i>Документированная процедура МОНИТОРИНГ, ИЗМЕРЕНИЕ, ОЦЕНКА ПРОЦЕССОВ</i>	<b>ДП 4.1-2021</b>
---	--	--------------------

## Приложение Г (справочное)

### Паспорт рисков

(наименование процесса)

Таблица Г.1 – Паспорт рисков

<b>Общая информация о рисках</b>				
№	Наименование риска	Оценка вероятности возникновения $X_i$ , балл	Оценка величины воздействия $P_i$ , балл	Балльная оценка уровня риска, R
$R_1$				
$R_2$				
$R_{...}$				
$R_i$				

При неприемлемом уровне риска (балльная оценка уровня риска R более 6) Таблица Г.2 - «Мероприятия по снижению риска» заполняется в обязательном порядке.

Таблица Г.2 – Мероприятия по снижению неприемлемого уровня рисков

Мероприятия по снижению риска	Сроки проведения	Ресурс	Ответственный за выполнение	Критерии ожидаемого результата

Владелец процесса

\_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

\_\_\_\_\_

Подпись

\_\_\_\_\_

(ФИО)

Ответственный исполнитель процесса

\_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

\_\_\_\_\_

Подпись

\_\_\_\_\_

(ФИО)



Приложение Д (справочное)

РЕЕСТР РИСКОВ  
процессов СМК на \_\_\_\_\_ год

Наименование риска	Оценка вероятности возникновения риска $X_i$ , балл (от 1 до 3)	Степень влияния риска на цели, $P_i$ , балл (от 1 до 3)	Значение уровня риска, $R_i = X_i \times P_i$ (1, 2, 3, 4, 6, 9)
<b>Процесс СТУ 1.2</b>			
1.			
2.			
...			
<b>Процесс СТУ 2.2</b>			
1.			
2.			
...			
<b>Процесс СТУ 3.12</b>			
1.			
2.			
...			

Представитель руководства по качеству

\_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

\_\_\_\_\_

Подпись

\_\_\_\_\_

(ФИО)

Начальник ОМК

\_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

\_\_\_\_\_

Подпись

\_\_\_\_\_

(ФИО)



**Приложение Е (справочное)**  
**Форма целей в области качества процесса**

УТВЕРЖДАЮ  
Ректор

\_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Цели в области качества процесса \_\_\_\_\_  
на \_\_\_\_\_ год

Наименование характеристики (целевой показатель)	Нормативный, плановый показатель	Область распространения
1.		
2.		
3.		
....		

Примечание: Мероприятия по достижению целей, требуемые ресурсы, ответственность, сроки выполнения, форма отчетности отражаются в плане СП.

Ресурс (человеческий, инфраструктуры, финансовый, производственной среды и др.) определен и является: достаточным / недостаточным \_\_\_\_\_.

Представитель руководства по качеству

\_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

\_\_\_\_\_  
Подпись (ФИО)

Владелец процесса

\_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

\_\_\_\_\_  
Подпись (ФИО)

Ответственный исполнитель процесса

\_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

\_\_\_\_\_  
Подпись (ФИО)

Начальник ОМК

\_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

\_\_\_\_\_  
Подпись (ФИО)



## Приложение Ж

### Форма отчета по оценке результативности процесса

УТВЕРЖДАЮ  
Ректор

\_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

## ОТЧЕТ

### по оценке результативности процесса

(наименование процесса)

за \_\_\_\_\_ учебный год

1 Входы в процесс

\_\_\_\_\_ соответствуют/не соответствуют установленным требованиям

2 Выходы из процесса

\_\_\_\_\_ соответствуют/не соответствуют установленным требованиям

3 Заключение о достаточности ресурсов достаточно/недостаточно

4 Заключение о соответствии процесса в контрольных точках соответствует/не соответствует

5 Выполнение планируемых показателей качества процесса, целей подразделений

Показатели	Нормируемое значение показателя	Фактическое значение показателей	Достижимость показателей качества процесса (Достигнуто/ Не достигнуто)
1.	XX	XX,X	
2.	XX	XX,X	
...	...	...	
N.	XX	XX,X	

6 Анализ причин невыполнения показателей качества процесса


\_\_\_\_\_ <обязательно к заполнению при наличии недостижения целевых показателей>

7 Коррекция/корректирующие действия (планируемые и/или предпринятые) при

невыполнении показателей качества процесса \_\_\_\_\_ <обязательно к заполнению при наличии недостижения целевых показателей>

8 Оценка результативности процесса \_\_\_\_\_ XX,X%

9 Результативность корректирующих действий предыдущего отчетного периода \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_ результативно/не результативно

	<i>Документированная процедура</i> <b>МОНИТОРИНГ, ИЗМЕРЕНИЕ, ОЦЕНКА ПРОЦЕССОВ</b>	<b>ДП 4.1-2021</b>
---	--	--------------------

**10** Заключение о результативности действий по рассмотрению рисков/возможностей результативно/не результативно, запланированные мероприятия по снижению риска выполнены/ не выполнены

**11** Заключение о пригодности поставщиков пригодны/ не пригодны  
*\*при наличии аутсорсинговых процессов*

**12** Заключение о выполнении мероприятий, действий по улучшению предыдущего отчетного периода (Приказ о реализации улучшений по итогам анализа СМК предыдущего отчетного периода) <обязательно к заполнению>

Мероприятия, действия по улучшению	Заключение о выполнении (выполнено/не выполнено)	Примечание (при невыполнении мероприятия)

**13** Предложения по совершенствованию процесса, в том числе предупреждающие действия для устранения причины потенциального несоответствия <обязательно к заполнению>

Мероприятия, действия по улучшению	Срок	Ресурс	Ожидаемый результат	Ответственный за выполнение

Представитель руководства по качеству

\_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

\_\_\_\_\_  
Подпись (ФИО)

Владелец процесса

\_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

\_\_\_\_\_  
Подпись (ФИО)

Ответственный исполнитель процесса

\_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

\_\_\_\_\_  
Подпись (ФИО)

Начальник ОМК

\_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

\_\_\_\_\_  
Подпись (ФИО)



**Приложение И (справочное)**  
**Карта мониторинга процесса**

\_\_\_\_\_  
(наименование процесса)

Дата мониторинга	Целевой показатель	Плановый показатель	Фактическое значение показателя	Результат мониторинга целевого показателя, необходимость дополнительных мероприятий	Прим.
1	2	3	4	5	6
	1				
	2				
	...				
	n				
	1				
	2				
	...				
	n				
	1				
	2				
	...				
	n				

n – количество показателей

Ответственный исполнитель процесса

\_\_\_\_\_  
(ФИО, должность)

\_\_\_\_\_  
(дата)

## Приложение К (справочное)

### Инструменты и методы, рекомендуемые к применению в ходе анализа результативности процессов и СМК университета в целом

#### Гистограмма (столбчатая диаграмма)

Позволяет наглядно представить распределение результатов деятельности для выявления вариаций во времени. Гистограмма позволяет быстро проанализировать процесс (деятельность), дать информацию о том, произошли ли изменения за некоторый промежуток времени, и представить полученную информацию в доступной форме другим заинтересованным лицам.

Пример построения гистограммы представлен на рисунке К1.

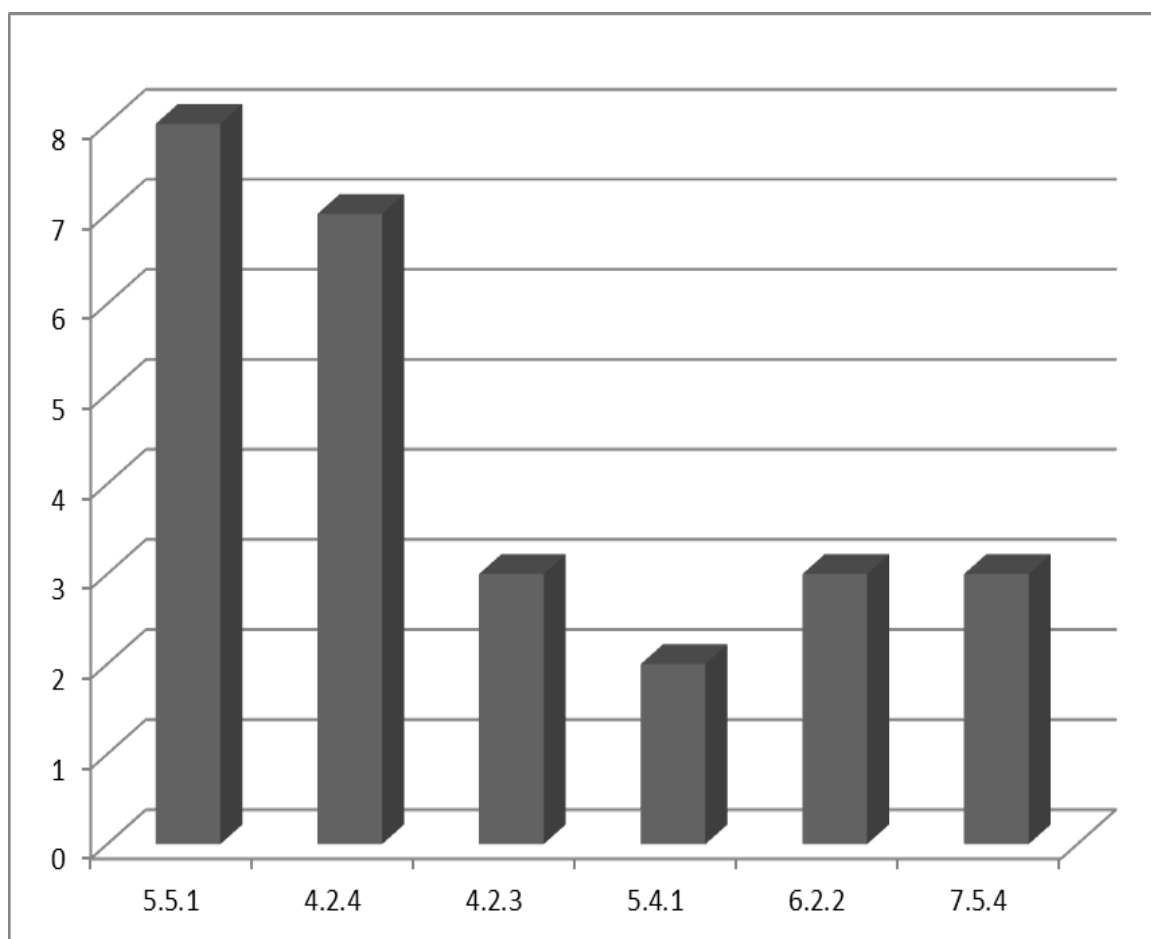


Рисунок К1 - Распределение несоответствий в соответствии с пунктами стандарта СТБ ISO 9001 в ходе внутренних аудитов

### **Радар-диаграмма (лепестковая диаграмма)**

В качестве формы представления информации для общей характеристики результативности процесса применяется лепестковая диаграмма, осями координат которой являются значения ключевых критериев результативности процесса. Общее значение результативности процесса рассчитывается из отношения фактической площади поверхности соответствующей лепестковой диаграммы к площади поверхности лепестковой диаграммы, построенной при плановых или максимальных значениях критериев. Фактическая площадь является суммой площадей треугольников, образованных в лепестковой диаграмме значениями критериев.

Пример построения лепестковой диаграммы по процессу Подготовка специалистов на первой ступени в очной (в том числе вечерней) форме получения высшего образования (СТУ 2.2) представлен на рисунке К2.



Рисунок К2 – Лепестковая диаграмма по оценке результативности процесса



### Диаграмма Парето

Диаграмма Парето – инструмент, позволяющий выявить основные причины, факторы, влияющие на качество, установить приоритетные направления деятельности с целью устранения и/или уменьшения влияния этих факторов, а также оптимально распределить усилия для разрешения возникающих проблем.

По оси абсцисс отложены причины возникновения проблем качества в порядке убывания вызванных ими проблем, а по оси ординат – в количественном выражении частота возникновения выявленных дефектов, проблем, их процентное соотношение, стоимость, время и пр.

Диаграмма Парето является графическим отображением правила Парето – 80 процентов дефектов возникает из-за 20 процентов причин.

Используется диаграмма Парето при выявлении наиболее значимых и существенных факторов, влияющих на возникновение несоответствий или брака, что дает возможность установить приоритет действиям в решении проблемы.

Пример построения диаграммы Парето приведен на рисунке К3.

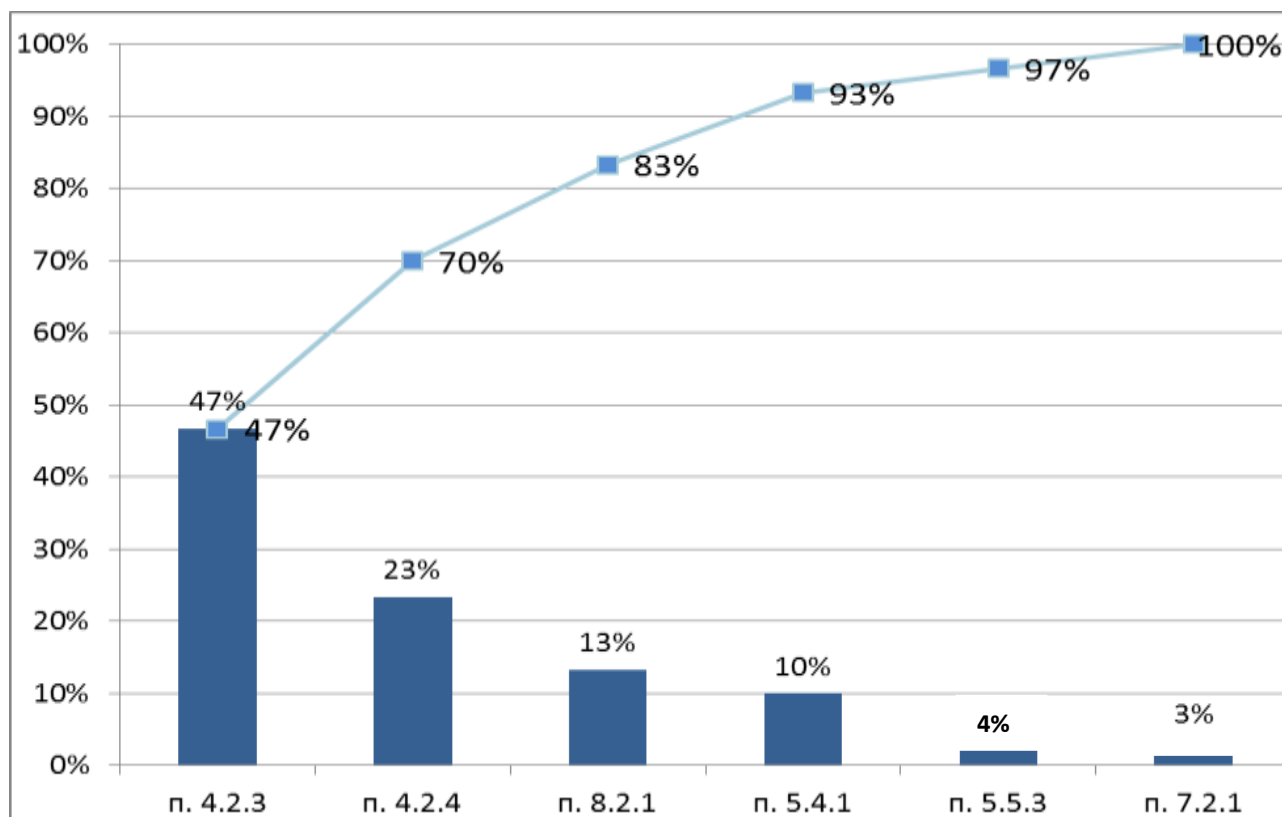


Рисунок К3 – Диаграмма Парето по выявленным замечаниям



### SWOT-анализ

SWOT-анализ – метод стратегического планирования, заключающийся в выявлении факторов внутренней и внешней среды организации и разделении их на четыре категории: Strengths (сильные стороны), Weaknesses (слабые стороны), Opportunities (возможности) и Threats (угрозы).

Таблица К1 – Пример результирующей матрицы SWOT-анализа процесса «Подготовка специалистов на первой ступени высшего образования»

	Интенсивность (Ai)	Возможности (O)				Итого	Угрозы (T)				Итого
		O1	O2	O3	O4		T1	T2	T3	T4	
Вероятность появления (Pj)		0,2	0,2	0,7	0,7		0,5	0,6	0,3	0,6	
Коэффициент влияния (Kj)		0,6	0,6	0,5	0,6		0,3	0,5	0,5	0,6	
<b>Сильные стороны (S)</b>											
Внедрение инновационных технологий, используемых в процессе обучения	4	1,44	1,44	5,6	6,72	15,2	1,2	1,2	0	2,9	5,28
Возможность стажировок ППС за рубежом, приглашение зарубежных преподавателей для чтения лекций	3	0,72	0,72	2,1	3,78	7,32	0	0	0	1,1	1,08
Применение технических средств, измерительной техники, учебных макетов с использованием промышленного оборудования	4	1,44	1,44	4,2	3,36	10,44	0	0	0,6	1,4	2,04
Создание филиалов кафедр, совместных лабораторий и образовательных центров мировых компаний	4	1,44	1,44	4,2	1,68	8,76	0	1,2	0,6	1,4	3,24
Конкурсы молодых преподавателей и молодежных грантов на улучшение учеб. проц.	4	0,96	0,96	4,2	1,68	7,8	0	0	0,6	1,4	2,04
Современные образовательные программы (регулярная модификация и открытие новых)	4	1,92	1,44	4,2	5,04	12,6	0	0	0	1,4	1,44
Предоставление услуг на английском языке	4	1,44	1,44	2,8	6,72	12,4	0	0	0,6	1,4	2,04
Итого		9,36	8,88	27,3	29		1,2	2,4	2,4	11	
<b>Слабые стороны (W)</b>											
Снижение уровня заинтересованности студентов в получении высоких оценок	-3	-0,72	-0,72	-3,2	0	-4,59	0	0	0	-1,1	-1,08
Совмещение у студентов учебы с работой	-3	-0,36	-0,36	-2,1	0	-2,82	0	0	0	0	0
Недостаточная активность работы факультетов и кафедр с отстающими студентами	-2	-0,24	-0,24	-0,7	0	-1,18	0	0	0	0	0
Увеличение численности ППС пенсионного и предпенсионного возраста	-3	-0,36	-0,36	-2,1	-2,5	-5,34	0	0	0	0	0
Итого		-1,68	-1,68	-8,1	-2,5		0	0	0	-1,1	

Итогом проведенного анализа является выработка стратегий, которые гарантируют лучшее соответствие между внешней и внутренней ситуациями.



По результатам анализа возможно построение вектора направленности развития процесса для визуального отображения текущего состояния и тенденций развития. Данный подход также используется при проведении SPACE-анализа – анализа стратегического положения и оценки действий с учетом: финансового положения, конкурентных преимуществ, стабильности внешней среды, привлекательности отрасли.

### Методика проведения SWOT-анализа:

Этап 1 – Формирование экспертной и рабочей групп, идентификация сильных (S) и слабых (W) сторон (факторов внутренней среды), возможностей (O) и угроз (T) (факторов внешней среды).

Этап 2 – Формирование матрицы SWOT-анализа: проведение метода коллективных экспертных оценок

Таблица К2 – Матрица SWOT-анализа

	Интенсивность ( $A_i$ )	Возможности (O)			Угрозы (T)		
		O1	O2	O3	T1	T2	T3
Вероятность появления ( $P_j$ )							
Коэффициент влияния ( $K_j$ )							
Сильные стороны (S)							
S1							
S2							
S3							
Слабые стороны (W)							
W1							
W2							
W3							

В строке  $P_j$  указывается вероятность появления конкретных возможностей и угроз.  $P_j$  может принимать значения в интервале от 0 до 1. При заполнении матрицы рекомендуется использовать следующую шкалу.

Таблица К3 – Шкала оценки вероятностей

Качественная характеристика вероятности появления события	Числовое значение
Низкая вероятность	0,1-0,3
Средняя вероятность	0,4-0,6
Высокая вероятность	0,7-0,9
Очень высокая вероятность	1

В строке  $K_j$  указывается значение коэффициента влияния на деятельность организации конкретных возможностей и угроз (в пределах от 0 до 1):



Таблица К4 – Шкала оценки факторов влияния

Значение	Интерпретация
0	Влияние отсутствует
1	Создаются совершенные новые возможности для деятельности организации или если реализация угрозы может повлечь прекращение деятельности
0,1-0,3	Влияние слабое
0,4-0,6	Влияние среднее
0,7-0,9	Влияние сильное

В столбце  $A_i$  проставляется интенсивность сильных и слабых сторон организации, при этом используется пятибалльная шкала (таблица К5)

Таблица К5 – Шкала оценки интенсивности сильных сторон организации

Балльная оценка	Интерпретация
5	Интенсивность высокая (очень сильное преимущество)
3-4	Интенсивность средняя (достаточно сильное преимущество)
1-2	Незначительное преимущество

Оценка интенсивности слабых сторон выполняется аналогичным образом, но со знаком «минус».

В ячейках  $a_{ij}$  указывается способность сильных сторон содействовать реализации возможностей и противостоять угрозам и способность слабых сторон ослабить воздействие возможностей и усилить угрозы. Для упрощения процесса оценки рекомендуется использовать следующую шкалу:

Таблица К65 – Шкала оценки взаимосвязи сильных и слабых сторон с возможностями и угрозами

Балльная оценка	Интерпретация
5	фактор дает полную возможность использовать благоприятные события или предотвратить отрицательные последствия угроз;
4, 3	существенное содействие использованию благоприятных возможностей или защите от угроз
1, 2	незначительное влияние на использование благоприятных возможностей или защиту от угроз



Оценки в этих квадрантах должны выставляться без учета реальной интенсивности фактора для организации, т.к. это уже учтено в столбце интенсивность (Aj), то есть проводятся экспертные оценки влияния силы или слабости номинального выявленного фактора на отмеченные возможности или угрозы.

### Этап 3 – Преобразование матрицы

Преобразование исходной матрицы осуществляется на основании следующей формулы:

$$A_{ij} = A_i \times K_j \times P_j \times a_{ij},$$

где  $A_i$  – интенсивность сильных и слабых сторон;

$K_j$  – коэффициент влияния возможностей и угроз на сильные и слабые стороны;

$P_j$  – вероятность появления возможностей и угроз;

$a_{ij}$  – балл оценки влияния сильной и слабой стороны на возможности и угрозы.

Затем производится суммирование полученных оценок по строкам и столбцам матрицы, а также разработка выводов и рекомендаций.

Таблица К7 – Результирующая матрица

	Интенсивность (Ai)	Возможности (O)			Итого SWO	Угрозы (T)			Итого SWT
		O1	O2	O3		T1	T2	T3	
Вероятность появления (Pj)									
Коэффициент влияния (Kj)									
Сильные стороны (S)									
S1									
S2									
S3									
Итого OTS									
Слабые стороны (W)									
W1									
W2									
W3									
Итого OTW									

SWO – влияние слабых и сильных сторон на осуществление возможностей;

SWT – влияние слабых и сильных сторон на реализацию угроз;

OTS – влияние сильных сторон на осуществление возможностей и реализацию угроз;

OTW – влияние слабых сторон на осуществление возможностей и реализацию угроз.



Таблица К8 – Пример результирующей матрицы

Интенсивность (AI)	Возможности (O)				Угрозы (T)				ИТОГО
	Включение системы образования РФ в Болонский процесс	Опора на инновационную деятельность/инно-вакционные процессы	Возможность привлечения инвестиционных и спонсорских ресурсов	Расширение международных связей, интернационализация образования и жизни на основе сотрудничества с зарубежными вузами и др. организациями, участие преподавателей и студентов в международных образовательных и научных проектах	Продолжение демографического спада. Снижение численности выпускников средних школ	Трудности приглашения на обучения в университет иностранных граждан из стран со сложной миграционной обстановкой (страны арабского региона)	Глобализация образовательного пространства и усиление конкуренции не только на уровне региона/страны,	Волатильность международных валют	
1	0,4	0,9	0,7	0,7	0,9	0,8	0,7	0,8	
5	6	14,4	14	7	8,1	8	5,25	2,4	
5	10	18	14	7	49	8,1	8	5,25	2,4
5	8	18	11,2	7	44,2	8,1	8	7	3,6
<b>ИТОГО</b>	<b>24</b>	<b>50,4</b>	<b>21</b>	<b>21</b>	<b>24,1</b>	<b>17,5</b>	<b>8,4</b>	<b>26,7</b>	
-4	-4,8	-11,52	-3,36	-2,8	-25,84	-6,48	-5,6	-1,92	-20,4
-3	-3,6	-6,48	-3,36	-2,1	-15,54	-4,86	-4,8	-3,15	-14,25
	-8,4	-18	-4,9	-4,9	-12,34	-4,8	-8,75	-3,38	

**Автор:** Сила сильных сторон, которая позволяет воспользоваться имеющимися возможностями (max).

**Автор:** Наиболее сильные стороны, которые позволяют защититься от угроз (max).

**Автор:** Слабые стороны, которые могут стать причиной реализации угрозы (min).

**Автор:** Наиболее уязвимые возможности (из-за существующих слабых сторон) (min).

**Автор:** Угрозы, которые могут реализоваться из-за слабых сторон (min).

**Автор:** Сила слабых (уязвимых) сторон (min).

**Автор:** Угрозы, которые наиболее возможны (max).



Этап 4 – Анализ полученных результатов, формирование плана мероприятий по реализации возможностей и защите от угроз.

Таблица К9 – ПЛАН мероприятий по реализации возможностей/защите от угроз

Мероприятие	Срок	Ответственный	Мониторинг и отчетность	Ресурсы
			По завершению	Собственные средства

### Причинно-следственная диаграмма (диаграмма Исикавы)

Для анализа несоответствий, причин их возникновения и постановки задач по их устранению может применяться причинно-следственная диаграмма. При построении диаграммы показатели качества обозначают горизонтальной линией, размещенной в центре, т. е. основные факторов, от которых зависит качество.

Диаграмма типа 5М рассматривает такие компоненты качества, как «человек», «материалы», «среда», «методы», «контроль и измерение».

Основные причины располагают под углом к горизонтальной линии в виде больших стрелок. Вторичные причины указывают горизонтальными стрелками, упирающимися в основные стрелки.

Пример построения причинно-следственной диаграммы приведен на рисунке К4.

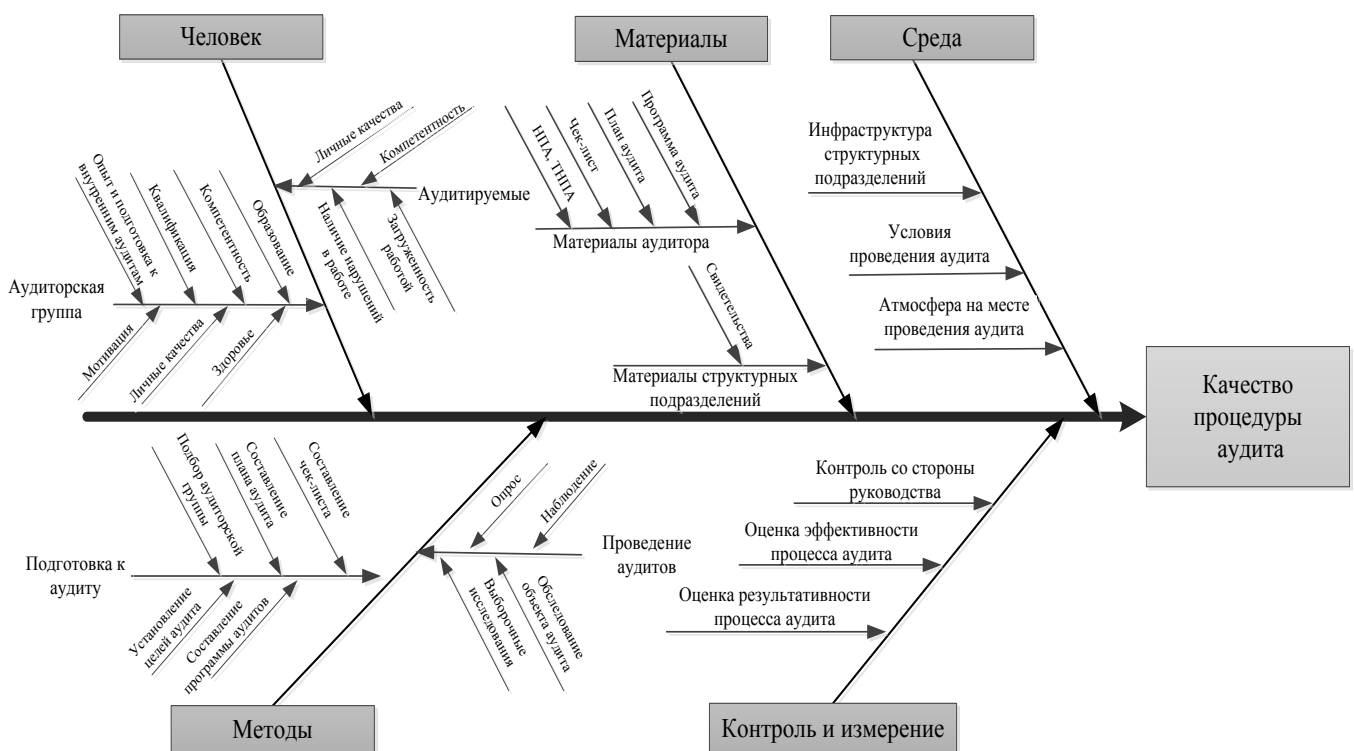


Рисунок К4 – Диаграмма Исикавы «Качество процедуры аудита»





### Этапы создания диаграммы Исикавы:

1. Определение показателя качества (цель, критерий).
2. Определение и выбор главных причин (факторов), влияющих на показатель качества.
3. Выбор вторичных причин, влияющих на главные причины.
4. Ранжирование причин (факторов) по их значимости, используя для этого диаграмму Парето. Выделяются особо важные причины, которые предположительно оказывают наибольшее влияние на показатель качества.

Итогом является вынесение предложений по устранению или минимизации влияния каждой из групп причин (факторов).



### Инструменты методологии бережливого производства

Инструмент	Суть мероприятий	Эффект
<u>5S</u>	Правильная организация рабочего места: Рассортировать и убрать то, что не используется Расположить в удобном порядке то, что используется Поддерживать чистоту и порядок Создать стандарты контроля Совершенствовать, применяя созданные стандарты.	Достаточно быстрое выявление проблем в производстве, вызванных неправильной организацией рабочего места и сведение их к минимуму.
<u>Kaizen</u> (Постоянное улучшение)	Использование kaizen tools представляет собой объединение усилий всех сотрудников предприятия в направлении формирования особой корпоративной культуры и достижение общих целей.	Синергический эффект от объединения усилий сотрудников, направленных на уменьшение издержек, становится, по сути «вечным двигателем» прогрессирования бережливого производства на предприятии.
KPI (Ключевые индикаторы производительности)	Система метрик применяется для анализа приоритетных сегментов деятельности компании. Является мощным стимулятором роста для сотрудников.	Ключевые индикаторы, которые могут изменять работники, позволяют своевременно определять потенциальные потери и риски, достигать стратегических целей, поставленных перед компанией.
PDCA (Планируй-Делай-Проверяй-Действуй)	Итеративный метод, позволяющий внедрять всяческие улучшения и/или проводить изменения: Планируй (создание детального плана) Делай (осуществление плана) Проверяй (контроль достижений) Действуй (пересмотр проделанных действий с точки зрения эффективности, разработка при необходимости более продуктивных действий)	PDCA позволяет находить системный подход в решении возникающих проблем, внедрять улучшения и проводить эксперименты: Планируй (выдвижение гипотез) Делай (претворение гипотез в жизнь) Проверяй (оценка результативности действий) Действуй (внедрение изменений, новая попытка)



Анализ основных причин	Этим факторам нет места на производстве. Их выявление производится по принципу «пяти почему». То есть нужно задавать вопрос «Почему?» не менее 5 раз по отношению к каждому фактору, негативно влияющему на производство.	Устранение основных причин появления проблем позволяет избежать возникновения аналогичных ситуаций в будущем.
------------------------	--	---



### Приложение Л (справочное)

Отчет о достижении целей в области качества структурного подразделения/факультета/кафедры

№	Целевой показатель	План. показатель	Изм. значение	Достижимость показателей качества (достигнуто/ не достигнуто)
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				

Корректирующие действия (планируемые и/или предпринятые) при невыполнении показателей качества \_\_<обязательно к заполнению при наличии недостижения целевых показателей>

---

Руководитель подразделения

\_\_\_\_\_

Подпись

\_\_\_\_\_

(ФИО)

\_\_\_\_\_ 20\_\_



**ЛИСТ СОГЛАСОВАНИЯ**

Должность	ФИО	Подпись	Дата
Директор МРК БГУИР	Анкуда С.Н.		
Директор ИИТ БГУИР	Охрименко А.А.		
Проректор по учебной работе	Рыбак В.А.		
Проректор по учебной работе	Шнейдеров Е.Н.		
Проректор по научной работе	Степицкий В.Р.		
Проректор	Артюшенко Е.А.		
Проректор	Хаткевич В.К.		
Ведущий специалист ОМК	Трафимович В.В.		