

	Министерство просвещения, культуры и исследований Республики Молдова		
	Тараклийский государственный университет имени Григория Цамблака		
	СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА		
	Методическая инструкция системы менеджмента качества Управление рисками	СМК – № <u>105</u>	Ред.01

УТВЕРЖДЕНО
на заседании Сената ТГУ
(протокол № 14 от 14.08 2020 г.)

Ректор университета
доц. д-р Мария Пасларь

«17» 08 2020 г.



МЕТОДИЧЕСКАЯ ИНСТРУКЦИЯ

СИСТЕМЫ

МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА

УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ

Тараклия, 2020 г.

Оглавление

Лист ознакомления.....	2
Лист учета экземпляров.....	2
Лист учета корректуры.....	2
1.Область применения.....	3
2.Термины и определения.....	3
3.Основные положения.....	3
4.Идентификация, оценка и анализ рисков.....	3
5. Планирование необходимых мероприятий	4
6.Осуществление мероприятий (действий) по устранению рисков.....	4
7. Анализ результативности мероприятий (действий) по устранению рисков.....	4
8. Планирование и осуществление необходимых действий по реализации возможностей.....	5
9. Мониторинг риска и возможностей.....	5
Паспорт риска.....	6
Приложение 2: Примерный перечень причин рисков процессов.....	7
Приложение 3: Примеры мероприятий (действий) по устранению или снижению рисков.....	10
Приложение 4: Возможности развития подразделения и действия по их реализации.....	19
Приложение 5: Примеры возможностей развития университета и действий по их реализации.....	19

Лист ознакомления

№	Должность	Ф.И.О.	Дата	Подпись
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
6.				
7.				
8.				
9.				
10.				

Лист учета экземпляров

Место хранения корректируемого экземпляра	№ экз
Отдел качества	
Общий отдел (канцелярия/)	

Лист учета корректуры

№	Номер страницы	Номер пункта	Изменение/ Проверка	Дата внесения корректуры/ проверки	Утверждение корректуры (Ф.И.О. / Подпись

1. Область применения

1.1 Настоящая процедура определяет порядок идентификации, анализа и оценки рисков, устранения рисков и их причин для предупреждения повторного их возникновения в университете.

1.2 Настоящая процедура обязательна для применения во всех структурных подразделениях университета.

1.3 Процедура разработана в соответствии с требованиями раздела 6.1 Международного стандарта ИСО 9001-2015 и определяет средства управления, соответствующую ответственность и полномочия при работе с рисками процессов.

2. Термины и определения

В процедуре используются термины и определения, приведенные в МС ИСО 9000:2015, МС ИСО 31000-2009 и в Руководстве по качеству университета.

Риск - вероятное событие, которое может повлиять на достижение стратегических и операционных целей университета в конечной перспективе.

Управление рисками - это процессы, связанные с идентификацией, анализом рисков и принятием решений, которые включают максимизацию положительных и минимизацию отрицательных последствий наступления рискованных событий.

Владелец риска - лицо, несущее ответственность за управление риском.

Возможность - способность объекта получить выход, который будет соответствовать требованиям к этому выходу.

Идентификация риска - процесс нахождения, распознавания и описания риска.

Примечание: идентификация риска включает идентификацию источников риска, событий, их причин и потенциальных последствий.

Паспорт рисков - документ, содержащий всю имеющуюся информацию о риске.

Последствие - исход события, влияющий на цели университета.

Примечание 1: последствие может быть определенным или неопределенным и иметь позитивное или негативное влияние на цели.

Примечание 2: последствия могут быть выражены качественно и количественно.

Примечание 3: начальные последствия могут повлечь за собой более серьезные.

3. Основные положения

Процесс управления рисками и возможностями включает следующие стадии:

- идентификация, анализ и определение степени рисков и их причин;
- планирование необходимых мероприятий (действий) по устранению рисков;
- осуществление мероприятий по устранению рисков;
- планирование и осуществление необходимых действий по реализации возможностей;
- анализ результативности мероприятий по устранению рисков и реализации возможностей.

4. Идентификация, оценка и анализ рисков

Идентификация рисков осуществляется на всех уровнях университета в соответствии с процессами, установленными в Руководстве по качеству. При идентификации риска руководителем соответствующего структурного подразделения определяется следующая информация:

- наименование риска;
- балльная оценка вероятности риска;
- причины появления риска;
- подразделение.

Информация по идентификации риска вносится в «Паспорт риска» (Приложение 1 к настоящей процедуре) и / или в планы - отчеты работы подразделений, например в Таблицу 3 «Плана - отчета работы кафедры» 1

Примеры возможных причин появления рисков в университете приведены в Приложении 2 к настоящей процедуре.

Балльная оценка риска представляет собой совокупность вероятности риска. Оценка риска осуществляется не менее 1 раза в год. Вероятность риска определяется по 5 балльной шкале

Таблица 1

Шкала вероятности риска

<i>Балльная оценка вероятности появления</i>	<i>Интерпретация</i>
1 (Очень низкая)	Событие скорее всего будет происходить не чаще 1 раза в 5
2 (Низкая)	Событие скорее всего будет происходить 1 раз в 4 года лет
3 (Средняя)	Событие скорее всего будет происходить 1 раз в 3- года
4 (Высокая)	Событие скорее всего произойдет в ближайшие два года
5 (Очень высокая)	Событие скорее всего произойдет в ближайшем году

5. Планирование необходимых мероприятий (действий) по устранению рисков

При планировании мероприятий по устранению рисков руководитель структурного подразделения проводит анализ информации о возможностях устранения рисков и их причин, о сроках их устранения и необходимых ресурсах.

Информация о мероприятиях по устранению рисков и их причин вносится в «Паспорт риска» (Приложение 1 к настоящей процедуре) и / или в планы - отчеты работы подразделений, например, Таблицу 3 Плана/отчета работы кафедры.

Примеры мероприятий (действий) по устранению или снижению рисков приведены в Приложении 3 к настоящей процедуре.

6. Осуществление мероприятий (действий) по устранению рисков

Ответственность за проведение мероприятий по устранению рисков в структурном подразделении в целом несет руководитель, а также ответственные лица, установленные в «Паспорте риска» (Приложение 1) и / или в планах - отчетах работы подразделений, например, в Таблице 3 Плана/отчета работы кафедры.

В этих же документах приводятся информация о выполнении / невыполнении запланированных мероприятиях и причины их невыполнения (при необходимости), определяется доля выполненных мероприятий.

7. Анализ результативности мероприятий (действий) по устранению рисков

Руководитель структурного подразделения на заседании кафедры (оперативном совещании) проводит анализ результативности предпринятых мероприятий по устранению рисков с целью формирования требований к последующим мероприятиям по устранению рисков и выводов об изменениях в деятельности университета.

Показатели результативности процесса «Управления рисками» для отдельного подразделения и университета в целом приведены в Таблице 3.

Показатели результативности процесса «Управление рисками»

Руководители подразделений / руководители процессов	Показатели результативности процесса	Единица измерения	Критерии результативности	Значение показателя	
				Прошлый год	Отчетный год
Руководители подразделений	Реализация плана мероприятий по устранению рисков	%	Не менее 80%		
Сенат	Решение Сената о результативности процесса	Решение	Процесс результативен/ не результативен		
Сенат	Решение Сената о стратегических изменениях в деятельности Университета, содержащие требования к последующим мероприятиям по устранению рисков	Решение	Решения приняты / не приняты		

8. Планирование и осуществление необходимых действий по реализации возможностей

При планировании системы менеджмента качества (СМК) необходимо определить не только риски, но и возможности с целью увеличения их желаемого влияния и достижения улучшения процессов СМК.

Возможности могут привести к принятию новых практик, открытию новых специальностей, построению партнерских отношений, использованию новых технологий и других, желаемых и реальных возможностей, чтобы учесть потребности вуза.

Руководитель структурного подразделения вносит информацию о возможностях подразделения и мероприятиях по их реализации в форму Приложения 4 к настоящей процедуре или в планы - отчеты работы подразделения, например в Таблицу 4 Плана/отчета работы кафедры по возможностям развития и действиям по их реализации.

Примеры возможностей и действий по их реализации приведены в Приложении 5 к настоящей процедуре.

9. Мониторинг рисков и возможностей

Мониторинг рисков заключается в контроле над уровнем риска. Это достигается путем ежегодного проведения актуализации информации о рисках, мероприятий по управлению рисками, статуса выполнения мероприятий, а также путем отслеживания значений ключевых индикаторов риска, разработанных ранее на этапе идентификации и оценки риска (на заседаниях Сената, ССИР оперативных совещаниях проректора по образовательной деятельности и др.).

Мониторинг возможностей проводится с целью отслеживания реализации выявленных возможностей и полученных результатов.

ПАСПОРТ РИСКОВ

Наименование подразделений

№ п/п	Наименование риска (причины риска)	Балльная оценка вероятности риска	Мероприятия (действия) по устранению риска	Ответственный	Сроки исполнения	Причины невыполнения
ИТОГ:		Количество запланированных мероприятий _____ / меропр. / %				
ИТОГ:		Количество выполненных мероприятий _____ / меропр. / %				

Руководитель подразделения _____

Примерный перечень причин рисков процессов

<i>Наименование процесса</i>	<i>Наименование риска</i>	<i>Причина риска</i>
Управляющие процессы		
1. Планирование	Финансовый риск	<ul style="list-style-type: none"> - непредвиденная инфляция; - повышение налогов; - неправильное планирование и распределение бюджетных средств (неэффективное расходование финансов); - недостаточная квалификация персонала Университета и т.д. - снижение бюджетного финансирования; - недостаточный набор обучающихся на бюджетные и контрактные места.
2. Организация системы качества	Риск срыва организации системы менеджмента качества	<ul style="list-style-type: none"> - отсутствие финансовых средств на обучение сотрудников Управления качества и персонала; - низкая исполнительская дисциплина; - недостаточная квалификация и количество внутренних аудиторов; - значительные изменения организационной структуры университета - недостаточная информированность подразделений соответствующими службами;
3. Мониторинг, анализ и улучшение	Риск ухудшения системы качества	<ul style="list-style-type: none"> - неправильное время планирования и проведения внутреннего аудита; - отсутствие финансирования для обучения внутренних аудиторов и уполномоченных по качеству проверяемых подразделений; - неправильный выбор основных целей и задач при планировании улучшений; - отсутствие у сотрудников квалификации при мониторинге и анализе; - низкая исполнительская дисциплина и т.д.
Основные процессы (бизнес-процессы)		
1. Прием	Риск невыполнения приёма в университет	<ul style="list-style-type: none"> - снижением спроса со стороны абитуриентов; - недостаточная реклама; - недобросовестное отношение к работе членов приёмной комиссии.
2. Проектирование и разработка образовательных программ	Риск несвоевременного проектирования и разработки образовательных программ	<ul style="list-style-type: none"> - недостаточный уровень квалификации сотрудников университета; - недобросовестное отношение персонала университета - отсутствие необходимого оснащения (программ) для разработки образовательных программ;

	программ	<ul style="list-style-type: none"> - неэффективное использование кадрового потенциала в подразделениях университета; - низкая исполнительская дисциплина персонала университета
	Риск невостребованности образовательной программы	<ul style="list-style-type: none"> - искаженные сведения о спросе
3. Реализация образовательных программ	Риск недостаточного уровня теоретической подготовки персонала	<ul style="list-style-type: none"> - недостаточный уровень квалификации сотрудников университета; - болезнь персонала; - пропуски преподавателями заседаний, семинаров; - личные характеристики персонала;
	Риск недостаточного (низкого) качества образовательных услуг	<ul style="list-style-type: none"> - недостаточно высокий начальный уровень абитуриентов; - недостатки в учебных планах; - невозможность обеспечить необходимое финансирование образовательной деятельности; - низкая исполнительская дисциплина персонала университета; - недостаточная материально-техническая база для реализации образовательных программ; - невозможность обеспечить обучающихся современной литературой и доступом к информационным ресурсам; - недостаточное количество высококвалифицированных преподавателей; - недостаточная гибкость в управлении программой, не позволяющая оперативно реагировать на изменения внешней среды; - невыполнение индивидуального план-отчета
	Риск недостаточной теоретической базы	<ul style="list-style-type: none"> - недостаток вспомогательных средств обучения (таблицы, слайды, фильмы и др. видеоматериалы) и технического обеспечения и т.д.
4. Воспитательная и внеучебная работа	Риск снижение активности участия обучающихся во внеучебных мероприятиях	<ul style="list-style-type: none"> - низкий уровень мотивации к участию во внеучебной работе
5. Научные исследования и разработки и инновационная	Риски необеспечения эффективности исследовательской деятельности	<ul style="list-style-type: none"> - низкий уровень острепенности научно-дидактического персонала; - низкая публикационная активность научно-дидактического персонала; - низкая активность обучающихся в научно-исследовательской работе университета.

деятельность		
	Риск недостаточного информационного обеспечения научно-образовательного процесса	<ul style="list-style-type: none"> - отсутствие Интернета; - несогласование действий разных исполнителей
Обеспечивающие процессы		
1. Управление персоналом	Риск недостатка квалифицированного педагогического персонала	<ul style="list-style-type: none"> - недостаточное умение персонала университета работать с информационными технологиями; - недостаточное количество высококвалифицированных преподавателей;
	Риск недостаточного практического опыта персонала	<ul style="list-style-type: none"> - недостаточно практического опыта научно-педагогического персонала; - отсутствие финансирования для обучения персонала; - отсутствие программ повышения квалификации по ряду специальностей
2. Управление инфраструктурой (образовательной средой)	Риски финансово-хозяйственной деятельности	<ul style="list-style-type: none"> - неправильная разработка финансовой стратегии университета; - отсутствие необходимых ресурсов; - низкая исполнительская дисциплина сотрудников университета и т.д.
	Риск срыва работы по информационному, производственному обеспечению	<ul style="list-style-type: none"> - отсутствие финансирования; - отсутствие Интернета; - отсутствие энергообеспечения; - низкая исполнительская дисциплина сотрудников университета и т.д.
3. Библиотечное и информационное обслуживание	Риск несоответствия библиотечного фонда университета современным требованиям	<ul style="list-style-type: none"> - несвоевременное обновление учебников и учебных пособий; - затрудненность доступа или нехватка учебников и учебных пособий; - несоответствие применяемого университетом учебно-методического обеспечения образовательного процесса ТГУ
4. Управление документированием	Риск неправильного оформления документированной информации	<ul style="list-style-type: none"> - низкая исполнительская дисциплина персонала университета; - отсутствие финансирования для обучения персонала университета; - отсутствие высококвалифицированного персонала; - неумение сотрудников университета работать с орг. техникой
5. Собственность потребителей	Риск утраты собственности потребителей	<ul style="list-style-type: none"> - низкая исполнительская дисциплина персонала университета т.д.

6. Управление информационной средой	Риск недостаточного информационного обеспечения научно-образовательного процесса	<ul style="list-style-type: none"> - отсутствие Интернета; - несогласование действий разных исполнителей
--	--	--

Приложение № 3

Примеры мероприятий (действий) по устранению или снижению рисков

Внешние вызовы (риски), стоящие перед университетом	
Риски	Действия по снижению рисков
<p>I. Риски, связанные с экономическим кризисом и сокращением государственного финансирования</p> <p>Сокращение объема бюджетной субсидии на подготовку специалистов.</p> <p>Недостаточное финансирование из государственного бюджета на содержание всего имущества университета и необходимость увеличения расходования внебюджетных средств на эти цели.</p> <p>Снижение платежеспособности населения, что создает угрозу снижения набора студентов на 1 курс и сокращения контингента студентов старших курсов, обучающихся на контрактной основе.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - увеличение доли платного обучения; - рост доходов университета, обеспечивающих финансирование основной деятельности и развитие кадрового потенциала; - оптимизация издержек; - совершенствование системы финансово-экономического планирования доходов и расходов университета на базе законодательства Республики Молдова; - совершенствование механизмов формирования и контроля исполнения бюджета университета; - сокращение объёма расходов на содержание элементов инфраструктуры за счёт своевременного технического обслуживания и пр.; - сокращение издержек, появляющихся в результате приобретения некачественных товаров, работ, услуг. - укрепление сотрудничества с молдавскими и зарубежными высшими учебными заведениями; - развитие дополнительных видов деятельности (научно-исследовательские работы), поиск дополнительных источников дохода (аренда), управление имущественным комплексом.; - развитие системы льгот, повышающей привлекательность договорных отношений университета и обучающихся.
<p>II. Риски, связанные с зависимостью от мировых тенденций</p>	<ul style="list-style-type: none"> - развитие информационного и коммуникационного обеспечения университета для вхождения в открытое образовательное пространство;

Ужесточение аккредитационных и лицензионных требований	- укрепление сотрудничества с молдавскими и зарубежными высшими учебными заведениями.
III. Риски, связанные с уровнем подготовленности выпускников Теоретических лицеев и колледжей Снижение качества подготовки в доуниверситетских учебных заведениях по учебным дисциплинам.	- усиление деятельности университета по подготовке к поступлению в университет и повышению образовательного уровня выпускников общеобразовательных и профессиональных учебных заведений; - работа с лицеистами и студентами колледжей (потенциальными студентами ТГУ) в лицеях и колледжах, проведение встреч, открытых уроков, ознакомление выпускников с условиями приема и учебы, мотивирование на поступление в университет.
IV. Риски, связанные со снижением заинтересованности доуниверситетских учебных заведений и сообщества в сотрудничестве с университетом. Сложность согласования интересов Университета и доуниверситетских учебных заведений при реализации совместных проектов.	- привлечение к научной и образовательной деятельности университета зарубежных специалистов и учёных, обеспечение возможности международной мобильности педагогического и научно-педагогического персонала университета; - развитие информационного и коммуникационного обеспечения университета для вхождения в открытое образовательное пространство; укрепление сотрудничества с молдавскими и зарубежными высшими учебными заведениями; - вовлечение научно-педагогического персонала в инновационную деятельность университета.

Риски процессов СМК университета (внутренние риски)		
1. Процессы управленческой деятельности руководства (лидерство, планирование, управление рисками...)		
Процесс (владелец)	Риски	Действия по снижению риска
1.Маркетинг (проректор по образовательной деятельности)	Несоответствие предлагаемого набора образовательных услуг требованиям рынка. Проблемы с трудоустройством выпускников вуза.	Подготовка кадров на договорной основе по заявке Районного управления образования . Привлечение к учебному процессу потенциальных работодателей, учет их требований при разработке образовательных программ, привлечение к проведению внешней оценки качества образования в университете. Формирование нормативно-правовых и организационно-экономических механизмов эффективного взаимодействия между университетом и работодателями.
	Высокая цена образовательных услуг	Развитие новых механизмов финансирования образовательной деятельности подразделений.

		Оптимизация издержек.
2.Внутреннее информирование (ректор)	Риск нарушения передачи заданий и указаний руководства любого уровня непосредственно исполнителю. Срыв выполнения задания и его сроков.	Выполнение и периодический мониторинг процедуры внутреннего информирования персонала.
3.Планирование, анализ и улучшение СМК	Финансовый риск для университета	Рациональное планирование и распределение бюджетных средств (эффективное расходование финансов). Повышение квалификации персонала университета в области финансирования. Повышение доли обучающихся на платной основе. Усиление деятельности в области рекламы.
	Срыв организации системы менеджмента качества	Обучение сотрудников СК и персонала менеджменту СМК. Повышение квалификации внутренних аудиторов. Изменение организационной структуры университета в соответствии с действующими процессами СМК. Повышение информированности подразделений о мероприятиях в области СМК, проводимых в университете. Обеспечение подразделений необходимыми ресурсами.
	Ухудшение системы менеджмента качества университета	Обеспечение финансирования для обучения внутренних аудиторов. Рациональный выбор основных целей и задач при планировании улучшений СМК. Повышение квалификации сотрудников в области мониторинга и анализа результативности процессов СМК. Рациональный выбор времени проведения внутренних аудитов.
	Снижение эффективности и результативности СМК	Ежегодное планирование мероприятий по улучшению СМК всеми подразделениями, отражение их в планах работы подразделения на год. Мониторинг мероприятий.
4.Выработка стратегии, миссии, политики и целей в области качества(ректор)	Снижение эффективности работы университета в связи с отсутствием четко сформулированных долгосрочных целей	Разработка четко сформулированных целей по принципу SMART (цели изложены письменно, они измеряемы, достижимы, указано время, понятен результат) с указанием исполнителей и сроков их выполнения. Ежегодный мониторинг выполнения целей. S – конкретный ; M- измеримый; A- достижимый;

		R- реалистичный; T- своевременный S - чего добиваться? M- в какой степени ты её достиг?; A- какая цель?; R- какой результат?; T- за какой срок (время)?
5.Распределение ответственности и полномочий (ректор)	Недобросовестное отношение персонала университета к выполнению должностных обязанностей из-за нечеткого отражения ответственности и полномочий в должностных инструкциях и Положении о подразделении	Четкое распределение ответственности в организующих документах, должно быть понятен объем и перечень работ, выполняемый подразделением, а также исполнители (кто делает, что делает, когда делает и как делает)
6.Мониторинг планов работы на год (проректор по образовательной деятельности)	Невыполнение планов работы на год. Срыв сроков выполнения планов работы на год.	Периодический мониторинг хода выполнения планов. Обсуждение хода выполнения планов на совещаниях подразделений. Оказание своевременной помощи со стороны руководителя подразделения.
7.Проведение внутренних аудитов	Срыв сроков проведения внутренних аудитов. Проведение внутреннего аудита не в полном объеме.	Своевременное планирование мероприятий по проведению внутренних аудитов. Обсуждение возникающих проблем на совещании у проректора.
8.Анализ СМК со стороны руководства	Отсутствие отчета по анализу СМК. Срыв сроков предоставления отчета по анализу СМК. Предоставление отчета не в полном объеме.	Корректировка процедуры по анализу СМК со стороны руководства с четким указанием ответственности за выполнение этапов и сроков их выполнения.
2. Основные процессы СМК (образовательная деятельность)		
1.Прием обучающихся (ректор)	Невыполнение плана приема в университет. Набор студентов - первокурсников с низким средним баллом.	Усиление деятельности ТГУ по подготовке к поступлению в университет и повышению образовательного уровня выпускников лицеев и колледжей. Усиление работы по распространению информации об университете. Улучшение работы сайта университета. Повышение квалификации членов приемной комиссии.
2.Проектирование образовательных программ (проректор по образовательной деятельности)	Несоблюдение требований ANACEC и MECC. Несвоевременное проектирование и разработка образовательных программ	Согласование работы методической комиссии вуза с комиссией по качеству. Повышение квалификации сотрудников университета.

<p>3. Организация образовательного процесса в университете (проректор по образовательной деятельности и ответственный за международную деятельность)</p>	<p>Недостаточный уровень доступности образовательной среды для лиц с ограниченными возможностями. Недостаточный уровень развития сетевого взаимодействия с другими образовательными учреждениями.</p>	<p>Развитие информационного и коммуникационного обеспечения университета для вхождения в открытое образовательное пространство. Использование современных информационных и коммуникационных технологий, электронных информационно-методических ресурсов, методов дистанционного обучения для реализации доступности образовательной среды лицам с ограниченными возможностями. Внедрение в учебный процесс инновационных форм обучения, телеконференций, лекций в режиме видеоконференций, онлайн-обсуждений.</p>
		<p>Развитие информационного и коммуникационного обеспечения университета для вхождения в открытое образовательное пространство; укрепление сотрудничества с отечественными и зарубежными высшими учебными заведениями.</p>
	<p>Фактическое невыполнение требований, установленных МЕСС к материально-техническому, кадровому, информационно-методическому обеспечению образовательного процесса. Низкая мотивация обучающихся.</p>	<p>Регулярное повышение квалификации преподавателей и административно-управленческого персонала. Регулярное обновление информационных ресурсов. Регулярное обновление учебно-методического обеспечения образовательных программ. Внедрение и использование инновационных образовательных технологий. Использование электронной образовательной среды. Поддержание инфраструктуры университета.</p>
<p>4. Образовательный процесс по единицам курса (зав. кафедрами, ответственный за качество обучения)</p>	<p>Снижение уровня качества образовательных услуг. Низкое качество учебно-методического обеспечения единиц курса. Низкое качество материально-технического и информационного обеспечения. Недостаточная квалификация преподавателя. Невозможность замены преподавателя при его отсутствии. Недостаточные знания обучающихся для</p>	<p>Регулярное повышение квалификации преподавателей и учебно-вспомогательного персонала. Регулярное обновление информационных ресурсов. Регулярное обновление учебно-методического обеспечения образовательных программ. Регулярное обновление материально-технического обеспечения, оборудования кафедр. Использование в образовательном процессе инновационных и интерактивных методов обучения. Оптимизация материально-технической базы для реализации</p>

	<p>начала освоения единицы курса. Недостаточная мотивация обучающихся при освоении единицы курса.</p>	<p>образовательных услуг. Обеспечение обучающихся современной литературой и доступом к информационным ресурсам. Комплектование единиц курса необходимым количеством высококвалифицированных преподавателей. Обеспечение необходимым финансированием образовательной деятельности университета.</p>
<p>5.Процесс промежуточной аттестации обучающихся - аттестация по единицам курса (проректор по учебной деятельности)</p>	<p>Невозможность замены экзаменатора, не явившегося на экзамен. Устаревшие оценочные средства, не соответствующие изученному материалу. Отсутствие форм ведомостей для фиксации результатов итоговой аттестации.</p>	<p>Повышение эффективности преподавания и контроля знаний путём активного внедрения инновационных методов контроля знаний и навыков. Регулярное обновление оценочных средств (текущий, промежуточный, итоговый контроль, критерии оценивания), соответствующие изучаемому материалу. Совершенствование информационных технологий.</p>
<p>6.Государственные экзамены (проректор по образовательной деятельности)</p>	<p>Низкая готовность обучающихся к защите дипломной работы.</p>	<p>Обеспечение соответствия тематики дипломных работ профессиональному направлению, а также современному состоянию науки, повышение качества выполнения дипломного проекта. Привлечение внешних рецензентов для оценки выполненных дипломных работ.</p>
<p>7.Организация оформления и выдачи документов об окончании обучения (проректор по образовательной деятельности)</p>	<p>Невнимательность работников отдельных служб университета при оформлении и выдачи документов об окончании обучения.</p>	<p>Контроль своевременности передачи сведений. Своевременный заказ бланков документов об образовании. Повышение степени внимания персонала при заполнении приложения к диплому.</p>
<p>8.Организация воспитательной работы (проректор по учебной деятельности)</p>	<p>Низкая мотивация обучающихся и персонала во внеучебной работе. Слабая организационная подготовка мероприятий. Недостаточность выделяемых материальных ресурсов.</p>	<p>Всеобщее вовлечение обучающихся в процесс воспитательной работы. Материальное стимулирование преподавателей и сотрудников университета, привлекаемых к организации и проведению внеучебной работы.</p>
<p>9.Научная работа, научные исследования и разработки в области</p>	<p>Риски необеспечения эффективности исследовательской деятельности</p>	<p>Повышение уровня острепенённости дидактического персонала. Повышение публикационной активности научно-дидактического персонала</p>

педагогика и инновационная деятельность (проректор по научной и деятельности)		Повышение активности и участия обучающихся в научной деятельности вуза.
	Риск недостаточного информационного обеспечения научно- образовательного процесса	Обеспечение всех подразделений университета Интернетом. Гибкое руководство процессом с целью обеспечение согласованности действий разных исполнителей.
	Недостаточно полное использование потенциала выпускников университета в части развития связей вуза с работодателями.	Вовлечение персонала в предпринимательскую и научную деятельность университета. Подготовка кадров на договорной основе по заявке работодателя. Выполнение курсовых и дипломных работ с ориентацией на региональный компонент. Реализация совместных образовательных проектов (в форме конференций, круглых столов, семинаров, мастер-классов и др.). Реализация исследовательских проектов, выполнение научно исследовательских работ по заказу работодателя.
	Слабая вовлеченность преподавателей и студентов в инновационные проекты, слабое владение сотрудниками университета навыками проектной деятельности.	Вовлечение сотрудников в инновационную деятельность университета. Развитие системы мотивации персонала. Формирование нормативно-правовых и организационно-экономических механизмов эффективного взаимодействия между университетом и кадровыми службами работодателей. Организация практик студентов на базе доуниверситетских учебных заведений.
10.Международная деятельность (ответственный за международную деятельность)	Снижение числа иностранных студентов в сравнении с планом приема.	Укрепление сотрудничества с молдавскими и зарубежными высшими учебными заведениями.
3. Процессы управления средствами обеспечения (менеджмент ресурсов)		
1.Управление ресурсами (ректор)	Устаревание материально-технической базы.	Привлечение внебюджетного финансирования для развития и модернизации материально-технической базы университета .

		<p>Развитие партнерских отношений с вузами и другими организациями по развитию учебной базы университета для совместного использования базы с партнерами.</p> <p>Взаимодействие с другими ВУЗами в части совместного использования материально-технической базы.</p>
2. Управление персоналом (ректор)	Недостаток квалифицированных педагогических кадров	<p>Обучение сотрудников университета умению работать с информационными технологиями.</p> <p>Сохранение высококвалифицированного персонала.</p> <p>Перспективное планирование повышения квалификации персонала.</p>
	Тенденция повышения среднего возраста в структурных подразделениях вуза.	<p>Развитие корпоративной идеологии и совершенствование кадровой политики.</p> <p>Развитие системы мотивации персонала.</p>
	Снижение кадрового потенциала университета в сфере научной деятельности	<p>Создание условий для профессионального роста преподавателей, формирование и удержание высококвалифицированного научно-педагогического персонала.</p> <p>Развитие системы мотивации персонала.</p> <p>Обеспечение соответствия квалификации работников университета требованиям профессиональных стандартов.</p> <p>Повышение квалификации научно-педагогического персонала в области современных информационных технологий и иностранных языков.</p>
	<p>Прогрессирующее старение кадров, занятых в образовательной и научной сфере.</p> <p>Низкий уровень заработной платы персонала. Относительно низкий уровень заработной платы молодых преподавателей по сравнению с возможным уровнем заработной платы в других сферах деятельности. Неэффективная кадровая политика (повышение квалификации персонала, программы обмена преподавателями, привлечение сторонних специалистов и др.)</p>	<p>Рост доходов университета, обеспечивающих финансирование основной деятельности и развитие кадрового и научного потенциала. Развитие дополнительных видов деятельности (научно-исследовательские разработки), поиск дополнительных источников дохода (аренда), управление имуществом.</p> <p>Развитие новых механизмов финансирования.</p> <p>Повышение квалификации персонала. Внедрение программ обмена преподавателями с другими ВУЗами.</p> <p>Привлечение сторонних специалистов.</p> <p>Эффективное использование внебюджетных средств для стимулирования персонала. Оптимизация структуры управления университетом (инертная, структура).</p>

3. Библиотечное и информационное обслуживание (проректор по образовательной деятельности)	Отсутствие требуемых библиотечно-информационных источников. Срыв занятий обучающихся из-за невозможности (неумения) найти требуемый материал. Несоответствие библиотечного фонда университета современным требованиям.	Заблаговременное обеспечение фонда необходимыми источниками, мониторинг курсикулов единиц обучения с целью определения используемых источников для реализации дисциплины. Обучение педагогического персонала и обучающихся основам работы с информационными ресурсами университета. Своевременное обновление учебников и учебных пособий. Обеспечение доступа к учебной литературе для всех обучающихся и педагогического персонала. Обеспечение соответствия учебно-методического обеспечения требованиям государственным стандартам.
4. Управление информационной средой (проректор по образовательной деятельности)	Недостаточный уровень развития сетевого взаимодействия с другими образовательными учреждениями. Недостаточное информационное обеспечение научно-образовательного процесса.	Развитие информационного и коммуникационного обеспечения университета для вхождения в открытое образовательное пространство; укрепление сотрудничества с молдавскими и зарубежными высшими учебными заведениями. Обеспечение Интернетом всех подразделений. Обеспечение согласованности действий различных исполнителей.
5. Управление закупками (проректор по АХД)	Закупка некачественной продукции, услуг. Низкая квалификация персонала, участвующего в закупках. Срыв сроков закупок продукции, услуг.	Автоматизация проведения закупок. Ежегодное повышение квалификации персонала. Планирование закупок, мониторинг планов.
6. Управление инфраструктурой (проректор по АХД)	Несоответствие санитарно-гигиенических условий труда требуемым нормам. Устаревание офисной мебели, компьютеров.	Планирование графиков проверок санитарно-гигиенических условий труда персонала и обучающихся. Планирование выделения финансовых средств на управление инфраструктурой.
	Риски финансово-хозяйственной деятельности.	Рациональная разработка финансовой стратегии университета. Обеспечение всех подразделений Интернетом, телефонной связью, электричеством. Повышение исполнительской дисциплины сотрудников.
7. Обеспечение безопасности жизнедеятельности (инспектор по ОБЗТ)	Повышение опасности жизнедеятельности персонала	Соблюдение и контроль правил ТБ и ПБ. Реализация действий по предотвращению пожара. Проведение тренировочных учений персонала.

8. Социальная поддержка сотрудников и студентов (ректор)	Снижение количества квалифицированного персонала из-за болезней, трудного материального положения, вовремя не оказанной поддержки. Снижение численности обучающихся из-за невозможности оплачивать дальнейшее обучение, материальных трудностей семьи.	Развитие системы социальной поддержки сотрудников, выделение финансовых средств для этих целей. Внедрение льгот и методов поддержки для успешно осваивающих единиц курса студентов.
--	--	---

Приложение 4

Возможности развития подразделения и действия по их реализации

№ п/п	Формулировка возможности	Мероприятия по реализации возможности	Ответственный (сроки исполнения)	Отметка о выполнении	Причина невыполнения

Приложение 5

Примеры возможностей развития университета и действий по их реализации

Возможности развития университета	Действия по реализации возможностей
1. Расширение спектра реализуемых образовательных программ по заказам работодателей.	Привлечение к учебному процессу потенциальных работодателей, учет их требований при разработке образовательных программ, привлечение к проведению внешней оценки качества образования в университете. Выбор тематики дипломных работ, соответствующих запросам работодателей, а также современному состоянию педагогической науки, повышение качества выполнения учебного процесса. Формирование нормативно-правовых и организационно-экономических механизмов эффективного взаимодействия между университетом и кадровыми службами работодателей.

	<p>Повышения квалификации специалистов доуниверситетских учебных заведений на основе современных образовательных технологий на базе университета.</p> <p>Реализация совместных образовательных проектов (в форме конференций, круглых столов, семинаров, мастер-классов и др.).</p> <p>Выполнение курсовых и дипломных работ с ориентацией на конкретных заказчиков из числа потенциальных работодателей.</p> <p>Организация практик студентов на базе учебных заведений региона.</p>
2.Повышение эффективности административного управления университетом за счет использования информационных технологий и электронного документооборота	<p>Организация информационной поддержки продвижения положений и реализации стратегии путем размещения информации на официальном сайте.</p> <p>Организация мониторинга достижения качественных, количественных показателей эффективности реализации стратегии.</p> <p>Увеличение скорости телекоммуникационного обмена внутри университетского кампуса.</p> <p>Расширение внешних каналов доступа к глобальной сети с обеспечением высокой скорости передачи данных между университетскими подразделениями.</p>
3.Дальнейшее развитие используемых в университете образовательных технологий (электронное обучение, дистанционные образовательные технологии и т.д.).	<p>Внедрение в учебный процесс инновационных форм обучения, телеконференций, лекций в режиме видеоконференций, онлайн-обсуждений.</p> <p>Систематическая модернизация технических средств и программно-информационного наполнения научно-образовательной среды.</p>
4.Развитие сетевого взаимодействия с другими образовательными организациями	<p>Развитие интегрированной электронной информационно-образовательной среды университета.</p> <p>Развитие информационного и коммуникационного обеспечения университета для вхождения в открытое образовательное пространство.</p> <p>Укрепление сотрудничества с молдавскими и зарубежными высшими учебными заведениями.</p>
5.Разработка и реализация кадровой политики, нацеленной на развитие кадрового потенциала университета	<p>Привлечение ведущих специалистов для чтения лекций.</p>
6.Расширение международных связей, интернационализация образования и знаний на основе сотрудничества с зарубежными вузами и др. учреждениями	<p>Реализация совместных образовательных проектов (в форме конференций, круглых столов, семинаров, мастер-классов, обмен преподавателями и др.).</p>
7.Повышение эффективности	<p>Рост доходов университета, обеспечивающих финансирование основной деятельности и развитие</p>

<p>хозяйственной, административной и образовательной деятельности университета с целью развития и обеспечения всех его возможностей</p>	<p>кадрового и научного потенциала. Совершенствование механизмов ценообразования образовательных услуг на основе постоянных маркетинговых исследований и расчёта затрат на одного обучающегося. Развитие системы льгот, скидок, повышающей привлекательность договорных отношений университета и обучающихся. Развитие дополнительных видов деятельности (научно-исследовательские разработки), поиск дополнительных источников дохода (аренда), управление имущественным комплексом. Развитие новых механизмов финансирования образовательной деятельности подразделений. Оптимизация издержек. Рационализация структуры расходов. .</p>
---	--