

**Федеральное агентство морского и речного транспорта**  
**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение**  
**высшего образования**  
**«Государственный университет морского и речного флота**  
**имени адмирала С.О. Макарова»**

## **Управление рисками**

**Санкт-Петербург**  
**2019**



## СТРАНИЦА СТАТУСА ДОКУМЕНТА

## Приложение № 5

к приказу ФГБОУ ВО «ГУМРФ имени адмирала С.О. Макарова» от 16. 10. 2019 № 1054

Система менеджмента качества	
<b>Управление рисками</b>	Новая редакция
	Дата введения - в соответствии с приказом

Настоящая Процедура разработана согласно требованиям Международного Стандарта ИСО 9001-2015 и является документом системы менеджмента качества ФГБОУ ВО «ГУМРФ имени адмирала С.О. Макарова». Определяет порядок идентификации, анализа и оценки рисков, устранения рисков и их причин для предупреждения повторного их возникновения.

Настоящий документ не может быть полностью или частично воспроизведен, тиражирован и распространен без разрешения ректора.

Контроль документа	Проректор по образовательной деятельности
Руководитель разработки	Начальник службы качества Тарануха С.Н.
Исполнитель	Тарануха С.Н.



## Оглавление

Лист ознакомления .....	4
Лист учета экземпляров .....	4
Лист учета корректуры .....	4
1. Область применения .....	5
2. Нормативно-правовая база .....	5
3. Термины и определения .....	5
4. Основные положения .....	5
Приложение 1: Паспорт риска .....	9
Приложение 2: Примерный перечень причин рисков процессов .....	10
Приложение 3: Примеры мероприятий (действий) по устранению или снижению рисков .....	14
Приложение 4: Возможности развития подразделения и действия по их реализации .....	28
Приложение 5: Примеры возможностей развития университета и действий по их реализации .....	28

**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.
Служба качества	2

Место хранения некорректируемого экземпляра	№ экземпляра
Общий отдел	1
Корпоративный портал	

**Лист учета корректуры**

№	Номер страницы	Номер пункта	Изменение/ Проверка	Дата внесения корректуры/ проверки	Утверждение корректуры (Ф.И.О. / Подпись)
1	7	4.3	изменение	18.06.2019	Тарануха С.Н.
2	7	4.4.	изменение	18.06.2019	Тарануха С.Н.
3	9	прил.1	изменение	18.06	Тарануха С.Н.



## 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 и его филиалах.

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. Нормативно-правовая база

Настоящее положение разработано в соответствии с:

- МС ИСО 9000-2015. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь.
- МС ИСО 9001-2015. Системы менеджмента качества. Требования.
- МС ИСО 31000-2009. Менеджмент риска – Принципы и руководящие указания.
- Руководством по качеству;
- Процедурой «Внутренний аудит».

## 3. 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 рисков 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.

## 4. 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.



#### 4.1. 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»<sup>1</sup>

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).

Таблица 1

Шкала вероятности риска

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

#### 4.2. 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.

#### 4.3. 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 мероприятий и причины их невыполнения (при необходимости), определяется доля выполненных мероприятий.

<sup>1</sup> шаблон плана отчета работы кафедры расположен на корпоративном портале в разделе «Справочно-информационные документы / шаблоны документов».



#### 4.4. 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.

Таблица 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%		
Ученый Совет	Решение Ученого совета о результативности процесса	Решение	Процесс результативен/ не результативен		
Ученый Совет	Решение Ученого совета о стратегических изменениях в деятельности Университета, содержащие требования к последующим мероприятиям по устранению рисков	решение	Решения приняты / не приняты		

#### 4.5. 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, запуску новой продукции, открытию новых рынков, появлению новых потребителей, построению партнерских отношений, использованию новых технологий и других, желаемых и реальных возможностей, чтобы учесть потребности организации или ее потребителей.

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.

#### 4.6. 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 Ученого совета, оперативных совещаниях проректора по образовательной деятельности и др.).

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



**Паспорт риска**

(наименование подразделения)

№ п/п	Наименование риска (причины риска)	Балльная оценка вероятности риска	Мероприятия (действия) по устранению риска	Ответственный	Сроки исполнения	Причины невыполнения
ИТОГ:		Количество запланированных мероприятий _____ / 100, меропр. / %				
		Количество выполненных мероприятий _____ / ____, меропр. / %				

Руководитель подразделения

«    »

201    г.

**Примерный перечень причин рисков процессов**

<i>Наименование процесса</i>	<i>Наименование риска</i>	<i>Причина риска</i>
<b>Управляющие процессы</b>		
<b>1. Планирование</b>	Финансовый риск	<ul style="list-style-type: none"><li>- непредвиденная инфляция;</li><li>- повышение налогов;</li><li>- неправильное планирование и распределение бюджетных средств (неэффективное расходование финансов);</li><li>- недостаточная квалификация сотрудников Университета и т.д.</li><li>- снижение бюджетного финансирования;</li><li>- недостаточный набор обучающихся на платные образовательные программы;</li></ul>
	Юридический риск	<ul style="list-style-type: none"><li>- изменения в законодательстве РФ и его несовершенство</li></ul>
<b>2. Организация системы качества</b>	Риск срыва организации системы менеджмента качества	<ul style="list-style-type: none"><li>- отсутствие финансовых средств на обучение сотрудников УК и персонала;</li><li>- низкая исполнительская дисциплина;</li><li>- недостаточная квалификация и количество внутренних аудиторов;</li><li>- значительные изменения организационной структуры университета</li><li>- недостаточная информированность подразделения соответствующими службами;</li></ul>



<b>3. Мониторинг, анализ и улучшение</b>	Риск ухудшения системы качества	<ul style="list-style-type: none"><li>- неправильное время планирования и проведения внутреннего аудита;</li><li>- отсутствие финансирования для обучения внутренних аудиторов и уполномоченных по качеству проверяемых подразделений;</li><li>- неправильный выбор основных целей и задач при планировании улучшений;</li><li>- отсутствие у сотрудников квалификации при мониторинге и анализе;</li><li>- низкая исполнительская дисциплина</li></ul> и т.д.
<b>Основные процессы (бизнес-процессы)</b>		
<b>1. Прием</b>	Риск невыполнения контрольных цифр приёма в университет	<ul style="list-style-type: none"><li>- снижением спроса со стороны абитуриентов;</li><li>- недостаточная реклама;</li><li>- недобросовестное отношение к работе членов приёмной комиссии.</li></ul>
<b>2. Проектирование и разработка образовательных программ</b>	Риск несвоевременного проектирования и разработки образовательных программ	<ul style="list-style-type: none"><li>- недостаточный уровень квалификации сотрудников университета;</li><li>- недобросовестное отношение сотрудников университета</li><li>- отсутствие необходимого оснащения (программ) для разработки образовательных программ;</li><li>- неэффективное использование кадрового потенциала в подразделениях университета;</li><li>- низкая исполнительская дисциплина сотрудников университета</li></ul>
	Риск невостребованности образовательной программы	<ul style="list-style-type: none"><li>- искаженные сведения о спросе</li></ul>
<b>3. Реализация образовательных программ</b>	Риск недостаточного уровня теоретической подготовки сотрудников	<ul style="list-style-type: none"><li>- недостаточный уровень квалификации сотрудников университета;</li><li>- болезнь персонала;</li><li>- пропуски преподавателями заседаний, семинаров, советов;</li><li>- личные характеристики сотрудников;</li></ul>



	<p>Риск недостаточного (низкого) качества образовательных услуг</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>- недостаточно высокий начальный уровень абитуриентов;</li><li>- недостатки в рабочих учебных планах;</li><li>- невозможность обеспечить необходимое финансирование образовательной деятельности;</li><li>- низкая исполнительская дисциплина сотрудников университета;</li><li>- недостаточная материально-техническая база для реализации образовательных программ;</li><li>- невозможность обеспечить обучающихся современной литературой и доступом к информационным ресурсам;</li><li>- недостаточное количество высококвалифицированных преподавателей;</li><li>- недостаточная гибкость в управлении программой, не позволяющая оперативно реагировать на изменения внешней среды;</li><li>- невыполнение индивидуального план-отчета</li></ul>
	<p>Риск недостаточной теоретической базы</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>- недостаток вспомогательных средств обучения (таблицы, слайды, фильмы и др. видеоматериалы) и технического обеспечения и т.д.</li></ul>
<b>4. Воспитательная и внеучебная работа</b>	<p>Риск снижение активности участия обучающихся во внеучебных мероприятиях</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>- низкий уровень мотивации к участию во внеучебной работе</li></ul>
<b>5. Научные исследования и разработки и инновационная деятельность</b>	<p>Риски необеспечения эффективности исследовательской деятельности</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>- низкий уровень острепенённости НПП;</li><li>- низкая публикационная активность НПП;</li><li>- низкая активность обучающихся в работе студенческого научного общества</li></ul>
	<p>Риск недостаточного информационного обеспечения научно-образовательного процесса</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>- отсутствие Интернета;</li><li>- отсутствие входов процесса, их несоответствия или несвоевременного получения;</li><li>- несогласование действий разных исполнителей</li></ul>
	<p>Риск несоответствия в лабораторной базе</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>- отсутствие соответствующего методического обеспечения;</li><li>- отсутствие необходимого инструмента и оборудования или его моральное старение;</li><li>- отсутствие сотрудников соответствующей квалификации;</li><li>- неудовлетворительное состояние лабораторий и нарушения правил техники безопасности и внутреннего трудового распорядка</li></ul>

**Обеспечивающие процессы**

<b>1. Управление персоналом</b>	Риск недостатка квалифицированных педагогических кадров	<ul style="list-style-type: none"><li>- недостаточное умение сотрудников университета работать с информационными технологиями;</li><li>- недостаточное количество высококвалифицированных преподавателей;</li></ul>
	Риск недостаточного практического опыта сотрудников	<ul style="list-style-type: none"><li>- недостаточно практического опыта НПП;</li><li>- отсутствие финансирования для обучения сотрудников;</li><li>- отсутствие программ повышения квалификации по ряду специальностей</li></ul>
<b>2. Управление инфраструктурой (образовательной средой)</b>	Риски финансово-хозяйственной деятельности	<ul style="list-style-type: none"><li>- неправильная разработка финансовой стратегии университета;</li><li>- отсутствие необходимых ресурсов;</li><li>- низкая исполнительская дисциплина сотрудников университета и т.д.</li></ul>
	Риск срыва работы по информационному, производственному и транспортному обеспечению	<ul style="list-style-type: none"><li>- отсутствие финансирования;</li><li>- отсутствие Интернета;</li><li>- отсутствие энергообеспечения;</li><li>- низкая исполнительская дисциплина сотрудников университета и т.д.</li></ul>
<b>3. Библиотечное и информационное обслуживание</b>	Риск несоответствия библиотечного фонда университета современным требованиям	<ul style="list-style-type: none"><li>- несвоевременное обновление учебников и учебных пособий;</li><li>- затрудненность доступа или нехватка учебников и учебных пособий;</li><li>- несоответствие применяемого университетом учебно-методического обеспечения образовательного процесса ФГОС</li></ul>
<b>4. Управление документированием</b>	Риск неправильного оформления документированной информации	<ul style="list-style-type: none"><li>- низкая исполнительская дисциплина сотрудников университета;</li><li>- отсутствие финансирования для обучения сотрудников университета;</li><li>- отсутствие высококвалифицированных сотрудников;</li><li>- неумение сотрудников университета работать с орг. техникой</li></ul>
<b>5. Собственность потребителей</b>	Риск утраты собственности потребителей	<ul style="list-style-type: none"><li>- низкая исполнительская дисциплина сотрудников университета т.д.</li></ul>
<b>6. Управление информационной средой</b>	Риск недостаточного информационного обеспечения научно-образовательного процесса	<ul style="list-style-type: none"><li>- отсутствие Интернета;</li><li>- несогласование действий разных исполнителей</li></ul>

**Примеры мероприятий (действий) по устранению или снижению рисков****Внешние вызовы (риски), стоящие перед университетом**

<b>Риски</b>	<b>Действия по снижению рисков</b>
<p><b>I. Риски, связанные с экономическим кризисом и сокращением федерального финансирования</b></p> <p>Сокращение объема бюджетной субсидии на выполнение государственного задания.</p> <p>Недостаточное финансирование из федерального бюджета на содержание всего имущественного комплекса университета и необходимость увеличения расходования внебюджетных средств на эти цели.</p> <p>Сокращение объемов финансируемых хоздоговорных и госбюджетных НИР:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>– отсутствие современного научно-исследовательского оборудования для выполнения высокотехнологичных НИОКР;</li><li>– отсутствие производственной базы для выполнения ОКР;</li><li>– сокращение бюджетных мест.</li></ul> <p>Общекризисные явления в экономике и высокая конкурентная среда на рынке тренажерной подготовки моряков.</p> <p>Снижение платежеспособности населения, что создает угрозу снижения набора студентов на 1 курс и сокращения контингента студентов старших курсов, обучающихся по договорам об</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>– увеличение доли платного обучения;</li><li>– рост доходов университета, обеспечивающих финансирование основной деятельности и развитие кадрового и научного потенциала;</li><li>– оптимизация издержек;</li><li>– совершенствование системы финансово-экономического планирования доходов и расходов университета на базе законодательства Российской Федерации;</li><li>– совершенствование механизмов формирования и контроля исполнения бюджета университета в условиях многоканального финансирования;</li><li>– рационализация структуры расходов, сокращение непроизводительных расходов;</li><li>– сокращение объёма расходов на содержание элементов инфраструктуры за счёт своевременного технического обслуживания и пр.;</li><li>– сокращение издержек, появляющихся в результате приобретения некачественных товаров, работ, услуг.</li><li>– привлечение отраслевых компаний для развития и модернизации материально-технической и учебно-лабораторной базы университета (Совком-флот, Газпромфлот, Атомфлот);</li><li>– укрепление сотрудничества с отечественными и зарубежными высшими учебными заведениями;</li><li>– развитие дополнительных видов деятельности (консалтинг, научно-исследовательские разработки), поиск дополнительных источников дохода (аренда), управление имущественным комплексом, услуги общественного питания и пр.;</li><li>– развитие партнерских отношений с крупными судоходными компаниями и госкорпорациями по развитию учебно-тренажерной базы университета для совместного использования базы со спонсорами;</li><li>– развитие системы льгот, скидок, повышающей привлекательность договорных отношений университета и обучающихся</li></ul>



образовании.	
<b>II. Риски, связанные с зависимостью от мировых тенденций</b> Ужесточение аккредитационных и лицензионных требований	<ul style="list-style-type: none"><li>– развитие информационного и коммуникационного обеспечения университета для вхождения в открытое образовательное пространство;</li><li>– укрепление сотрудничества с отечественными и зарубежными высшими учебными заведениями</li></ul>
<b>III. Риски, связанные с уровнем подготовленности выпускников школ</b> Снижение качества подготовки в школах по отдельным дисциплинам (физика, химия, математика)	<ul style="list-style-type: none"><li>– усиление деятельности университета по подготовке к поступлению в университет и повышению образовательного уровня выпускников общеобразовательных и профессиональных образовательных организаций;</li><li>– работа со школьниками (потенциальными студентами) в школах, проведение встреч, открытых уроков, ознакомление школьников с условиями приема и учебы, мотивирование на поступление в университет</li></ul>
<b>IV. Риски, связанные со снижением заинтересованности предприятий в сотрудничестве с университетом</b> Низкая инновационная активность производственных предприятий России, слабая востребованность научных разработок производством в условиях экономического кризиса. Сложность согласования интересов Университета и бизнес-сообщества при реализации совместных проектов. Ценовой демпинг при участии Университета в открытых конкурсах на выполнение НИОКР, услуг научно-технического характера, изысканий, проектных работ и т.п. со стороны частных компаний, работающих с использованием упрощенной системы налогообложения.	<ul style="list-style-type: none"><li>– привлечение к научной и образовательной деятельности университета зарубежных специалистов и учёных, обеспечение возможности международной мобильности педагогических и научных работников университета;</li><li>– развитие информационного и коммуникационного обеспечения университета для вхождения в открытое образовательное пространство; укрепление сотрудничества с отечественными и зарубежными высшими учебными заведениями;</li><li>– привлечение к учебному процессу потенциальных работодателей, учет их требований при разработке образовательных программ, привлечение к проведению внешней оценки качества образования в вузе;</li><li>– привлечение отраслевых компаний для развития и модернизации материально-технической и учебно-лабораторной базы университета (Совком-флот, Газпромфлот, Атомфлот);</li><li>– развитие партнерских отношений с крупными судоходными компаниями и госкорпорациями по развитию учебно-тренажерной базы университета для совместного использования базы со спонсорами;</li><li>– формирование нормативно-правовых и организационно-экономических механизмов эффективного взаимодействия между университетом и кадровыми службами организаций-работодателей;</li><li>– развитие дополнительных видов деятельности (консалтинг, научно-исследовательские разработки), поиск дополнительных источников дохода (аренда), управление имуществом комплексом, услуги общественного питания и пр.;</li><li>– сокращение издержек, появляющихся в результате приобретения некачественных товаров, работ, услуг;</li><li>– вовлечение сотрудников в предпринимательскую и инновационную деятельность университета</li></ul>

**Риски процессов СМК университета (внутренние риски)****1. Процессы управленческой деятельности руководства (лидерство, планирование, управление рисками...)**

Процесс (владелец)	Риски	Действия
Маркетинг (проректор по образовательной деятельности)	Несоответствие предлагаемого набора образовательных услуг требованиям рынка. Проблемы с трудоустройством выпускников ВУЗов	Подготовка кадров на договорной основе по заявке предприятия – заказчика. 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 кадровыми службами организаций-работодателей.
	Высокая цена образовательных услуг	Развитие новых механизмов финансирования образовательной деятельности подразделений. Оптимизация издержек.
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.
Планирование, анализ и улучшение СМК (ПРК)	Финансовый риск для университета	Рациональное планирование и распределение бюджетных средств (эффективное расходование финансов). Повышение квалификации сотрудников университета в области финансирования. Повышение доли обучающихся на платных образовательных программах. 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.
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.
Распределение ответственности и полномочий (ректор)	Недобросовестное отношение работников 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)
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.
Проведение внутренних аудитов (ПРК)	Срыв сроков проведения внутренних аудитов. Проведение ВА не в полном объеме.	Своевременное планирование мероприятий по проведению внутренних аудитов. Обсуждение возникающих проблем на совещании у ПРК
Анализ СМК со стороны руководства (ПРК)	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)**

Процесс (владелец)	Риски	Действия по снижению рисков
Прием обучающихся (ректор)	Невыполнение контрольных цифр приёма в университет. Набор студентов – первокурсников с низким значением ЕГЭ	Усиление деятельности ГУМРФ по подготовке к поступлению в университет и повышению образовательного уровня выпускников общеобразовательных и профессиональных образовательных организаций. Усиление работы по распространению информации об университете. Улучшение работы сайта университета. Повышение квалификации членов приемной комиссии.
Проектирование образовательных основных и дополнительных программ (проректор по образовательной деятельности)	Несоблюдение требований ФГОС, требований Росморречфлота, Конвенции ПДНВ, требований заказчика. Несвоевременное проектирование и разработка образовательных программ	Согласование работы методических комиссий институтов во время разработки ООП. Мониторинг изменений требований входных документов. Повышение квалификации сотрудников университета.
Проектирование программ ДПО для подготовки членов экипажей судов с использованием системы дистанционного обучения «ФАРВАТЕР» (директор института ДПО)	Нерегулярное обновление контента курса. Недостаточная квалификация преподавателей для разработки электронных курсов. Быстрое устаревание информации, используемой для программ ДПО, что требует частого обновления электронного контента.	Мониторинг изменений требований входных документов. Мониторинг успеваемости обучающихся. Повышение квалификации преподавателей по разрабатываемым курсам и информационным технологиям. Эффективное использование кадрового потенциала в подразделениях университета. Повышение исполнительской дисциплины сотрудников университета.
Организация образовательного процесса в университете/в филиалах (проректор по образовательной деятельности/проректор по работе с филиалами и международной деятельности)	Недостаточный уровень доступности образовательной среды для лиц с ограниченными возможностями Недостаточный уровень развития сетевого взаимодействия с другими образовательными организациями	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.



		Развитие информационного и коммуникационного обеспечения университета для вхождения в открытое образовательное пространство; укрепление сотрудничества с отечественными и зарубежными высшими учебными заведениями.
	Фактическое невыполнение требований, установленных ФГОС, Конвенцией ПДНВ, примерных программ ДПО к материально-техническому, кадровому, информационно-методическому обеспечению образовательного процесса. Низкая мотивация обучающихся.	Регулярное повышение квалификации преподавателей, инструкторов, экзаменаторов 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. Регулярное обновление материально-технического обеспечения, оборудования. Поддержание инфраструктуры университета.
Образовательный процесс по учебной дисциплине (директор института/ декан, директор филиала)	Снижение уровня качества образовательных услуг. Снижение качества образования в образовательном учреждении за счет развития сети филиалов. Низкое качество учебно-методического обеспечения учебной дисциплины. Низкое качество материально-технического/программно-информационного обеспечения. Недостаточная квалификация преподавателя. Невозможность замены преподавателя при его отсутствии. Недостаточные знания обучающихся для начала освоения учебной дисциплины. Недостаточная мотивация обучающихся при освоении	Регулярное повышение квалификации преподавателей, инструкторов, экзаменаторов 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 образовательных услуг. Обеспечение обучающихся современной литературой и доступом к информационным ресурсам. Комплектование курса необходимым количеством высококвалифицированных преподавателей. Обеспечение необходимым финансированием образовательной деятельности университета.



	учебной дисциплины.	
Процесс промежуточной аттестации обучающихся - аттестация по дисциплине (директор института/декан)	Невозможность замены экзаменатора, не явившегося на экзамен. Устаревший ФОС, не соответствующий изученному материалу. Неисправность ИС для проведения автоматизированного тестирования. Отсутствие форм ведомостей для фиксации результатов итоговой аттестации.	Повышение эффективности преподавания и контроля знаний путём активного внедрения инновационных методов контроля знаний и навыков. Регулярное обновление ФОС, соответствующее изучаемому материалу. Совершенствование ИС для автоматизированного тестирования.
Процесс организации тренажерной подготовки для подготовки членов экипажей судов (проректор по образовательной деятельности)	Отсутствие у инструкторов тренажерной подготовки требуемой квалификации. Отсутствие у тренажеров необходимых признаний со стороны Минтранса России, Росморречфлота, сертифицирующих органов. Неисправность тренажерного оборудования.	Регулярное повышение квалификации преподавателей (инструкторов) и административно-управленческого персонала. Регулярное обновление информационных ресурсов. Регулярное обновление учебно-методического обеспечения образовательных программ. Регулярное обновление и освидетельствование тренажеров.
Государственная итоговая аттестация (проректор по образовательной деятельности)	Низкая готовность обучающихся к защите ВКР. Неисправность оборудования для проведения защиты ВКР. Недостаточная квалификация и явка членов ГЭК.	Обеспечение соответствия тематики дипломных проектов (работ) запросам отрасли, а также современному состоянию науки и техники, повышение качества выполнения ВКР. Привлечение внешних рецензентов из ведущих специалистов отрасли для оценки выполненных дипломных работ.
Организация оформления и выдачи документов об окончании обучения (проректор по образовательной деятельности, директор)	Невнимательность работников отдельных служб университета при оформлении и выдачи документов об окончании обучения. Недостаточность (отсутствие)	Контроль программно-аппаратного обеспечения. Контроль своевременности передачи сведений. Своевременный заказ бланков документов об образовании. Повышение степени внимания персонала при заполнении документов (бланков строгой отчетности).



института ДПО)	бланков документов об образовании. Отсутствие доступа в Интернет.	
Организация воспитательной работы (начальник управления по внеучебной и воспитательной работе)	Низкая мотивация обучающихся и работников участия во внеучебной работе. Слабая организационная подготовка мероприятий. Недостаточность выделяемых материальных ресурсов.	Всеобщее вовлечение обучающихся в процесс воспитательной работы и патриотического воспитания. Материальное стимулирование преподавателей и сотрудников университета, привлекаемых к организации и проведению внеучебной работы.
Научная работа, научные исследования и разработки в области водного транспорта и инновационная деятельность (проректор по научной и инновационной деятельности)	Риски необеспечения эффективности исследовательской деятельности	Повышение уровня острепенённости НПП. Повышение публикационной активности НПП. Повышение активности и участия обучающихся в работе студенческого научного общества.
	Риск недостаточного информационного обеспечения научно- образовательного процесса	Обеспечение всех подразделений университета Интернетом. Обеспечение требуемых входов процесса, их соответствия поставленной информационной задаче. Гибкое руководство процессом с целью обеспечение согласованности действий разных исполнителей.
	Риск несоответствия в лабораторной базе	Комплектация процесса соответствующим методическим обеспечением. Обеспечение процесса необходимым инструментом и оборудования или его модернизация. Обеспечение процесса сотрудниками соответствующей квалификации. Поддержание в удовлетворительном состоянии лабораторий, без нарушения правил техники безопасности и внутреннего распорядка.
	Слабая поддержка научно-технических и инновационных разработок со стороны бизнеса при отсутствии фундаментальных исследований	Привлечение к научной и образовательной деятельности университета зарубежных специалистов и учёных, обеспечение возможности международной мобильности педагогических и научных работников университета. Вовлечение сотрудников в предпринимательскую и инновационную деятельность университета. Привлечение отраслевых компаний для развития и модернизации материально-технической и учебно-лабораторной базы университета (Совкомфлот, Газпромфлот, Атомфлот).



	<p>Низкая конкурентоспособность отраслевых вузов при участии в конкурсах, проводимых Минобрнауки. Низкая эффективность работы аспирантуры и докторантуры.</p>	<p>Создание условий для профессионального роста преподавателей, формирование и удержание высококвалифицированного профессорско-преподавательского состава. Адресная поддержка ведущих научно-педагогических школ, демонстрирующих высокий уровень научной активности и отличающихся инновациями в образовательной деятельности, а также отдельных талантливых педагогов. Привлечение к научной и образовательной деятельности университета зарубежных специалистов и учёных, обеспечение возможности международной мобильности педагогических и научных работников университета. Развитие системы мотивации персонала. Развитие системы конкурсного отбора научно-педагогических кадров.</p>
	<p>Отсутствие НИОКР по государственным контрактам и договорам с организациями в большинстве филиалов университета</p>	<p>Адресная поддержка ведущих научно-педагогических школ, демонстрирующих высокий уровень научной активности и отличающихся инновациями в образовательной деятельности, а также отдельных талантливых педагогов. Привлечение к научной и образовательной деятельности университета зарубежных специалистов и учёных, обеспечение возможности международной мобильности педагогических и научных работников университета. Развитие системы мотивации персонала. Подготовка кадров на договорной основе по заявке предприятия – заказчика. Развитие сетевых информационных технологий для обеспечения управления и результативного взаимодействия удаленных структурных подразделений университета и его филиалов. Укрепление сотрудничества с отечественными и зарубежными высшими учебными заведениями.</p>
	<p>Низкая эффективность созданных на базе университета малых инновационных предприятий</p>	<p>Разработка программ по сохранению преемственности научных школ. Развитие системы мотивации персонала. Стажировка преподавателей университета на базе предприятий. Реализация исследовательских проектов, выполнение научно-исследовательских работ по заказу предприятий.</p>
	<p>Недостаточно полное использование потенциала</p>	<p>Вовлечение сотрудников в предпринимательскую и инновационную деятельность университета.</p>



	<p>ассоциации выпускников университета в части развития связей вуза с предпринимательским сообществом</p>	<p>Формирование нормативно-правовых и организационно-экономических механизмов эффективного взаимодействия между университетом и кадровыми службами организаций-работодателей.</p> <p>Подготовка кадров на договорной основе по заявке предприятия – заказчика.</p> <p>Целевой прием на основании договоров о целевом обучении.</p> <p>Выполнение курсовых проектов и выпускных квалификационных работ с ориентацией на конкретных заказчиков из числа потенциальных работодателей из государственного или частного сектора.</p> <p>Реализация совместных образовательных проектов (в форме конференций, круглых столов, семинаров, мастер-классов и др.).</p> <p>Стажировка преподавателей университета на базе предприятий.</p> <p>Реализация исследовательских проектов, выполнение научно-исследовательских работ по заказу предприятий.</p>
	<p>Слабая вовлеченность преподавателей и студентов в прикладные исследования, инновационные проекты, ориентированные на потребности экономики отрасли; слабое владение сотрудниками университета навыками проектной деятельности.</p>	<p>Разработка программ по сохранению преемственности научных школ.</p> <p>Вовлечение сотрудников в предпринимательскую и инновационную деятельность университета.</p> <p>Развитие системы мотивации персонала.</p> <p>Формирование нормативно-правовых и организационно-экономических механизмов эффективного взаимодействия между университетом и кадровыми службами организаций-работодателей.</p> <p>Подготовка кадров на договорной основе по заявке предприятия – заказчика.</p> <p>Целевой прием на основании договоров о целевом обучении.</p> <p>Организация практик студентов и курсантов на базе предприятий отрасли.</p> <p>Привлечение ведущих специалистов отрасли для чтения лекций, в том числе на программах магистерской подготовки.</p> <p>Выполнение курсовых проектов и выпускных квалификационных работ с ориентацией на конкретных заказчиков из числа потенциальных работодателей из государственного или частного сектора.</p> <p>Стажировка преподавателей университета на базе предприятий.</p> <p>Реализация исследовательских проектов, выполнение научно-исследовательских работ по заказу предприятий.</p>
	<p>Несоблюдение сроков и технических заданий выполнения НИР и ОКР. Недостаточное финансирование</p>	<p>Расширение участия обучающихся в научной работе кафедр.</p> <p>Открытие новых специальностей в аспирантуре и докторантуре.</p> <p>Расширение участия научно-педагогических коллективов и отдельных сотрудников университета в конкурсах на выполнение НИР в рамках</p>





	выполняемых работ. Низкая заинтересованность НПР и обучающихся в публикации научных статей, докладов и т.д.	федеральных, отраслевых и региональных научно-технических программ. Материальное стимулирование НПР и обучающихся для повышения публикационной активности. Оплата участия НПР в конференция (всероссийских и зарубежных).
Международная деятельность (проректор по работе с филиалами и международной деятельности)	Снижение числа иностранных учащихся в сравнении с нормативом	Укрепление сотрудничества с отечественными и зарубежными высшими учебными заведениями.

### 3. Процессы управления средствами обеспечения (менеджмент ресурсов)

Процесс	Риски	Действия по снижению рисков
Управление ресурсами (ректор)	Устаревание материально-технической базы.	Привлечение отраслевых компаний для развития и модернизации материально-технической и учебно-лабораторной базы университета (Совком-флот, Газпромфлот, Атомфлот). Развитие партнерских отношений с крупными судоходными компаниями и госкорпорациями по развитию учебно-тренажерной базы университета для совместного использования базы со спонсорами. Взаимодействие с другими ВУЗами в части совместного использования материально-технической базы.
Управление персоналом (ректор)	Недостаток квалифицированных педагогических кадров	Обучение сотрудников университета умению работать с информационными технологиями. Сохранение высококвалифицированных сотрудников, НПР, ППС. Расширение количества программ повышения квалификации сотрудников.
	Тенденция повышения среднего возраста в ряде структурных подразделений университета	Развитие университетской системы грантов для молодых преподавателей, научных сотрудников и аспирантов. Развитие корпоративной идеологии и совершенствование кадровой политики. Развитие системы мотивации персонала.
	Снижение кадрового потенциала университета в сфере научной деятельности	Создание условий для профессионального роста преподавателей, формирование и удержание высококвалифицированного профессорско-преподавательского состава. Развитие системы мотивации персонала. Обеспечение соответствия квалификации работников университета требованиям профессиональных стандартов. Повышение квалификации профессорско-преподавательского состава в области





	<p>Прогрессирующее старение кадров, занятых в образовательной и научной сфере.</p> <p>Низкий уровень заработной платы и социального пакета сотрудников.</p> <p>Относительно низкий уровень заработной платы молодых ученых и преподавателей по сравнению с возможным уровнем заработной платы в других сферах деятельности.</p> <p>Неэффективная кадровая политика (повышение квалификации персонала, программы обмена преподавателями, привлечение сторонних специалистов и др.)</p>	<p>современных информационных технологий и иностранных языков.</p> <p>Развитие университетской системы грантов для молодых преподавателей, научных сотрудников и аспирантов.</p> <p>Рост доходов университета, обеспечивающих финансирование основной деятельности и развитие кадрового и научного потенциала.</p> <p>Развитие дополнительных видов деятельности (консалтинг, научно-исследовательские разработки), поиск дополнительных источников дохода (аренда), управление имущественным комплексом, услуги общественного питания и пр.</p> <p>Развитие новых механизмов финансирования.</p> <p>Сокращение издержек, появляющихся в результате приобретения некачественных товаров, работ, услуг.</p> <p>Повышение квалификации персонала.</p> <p>Внедрение программ обмена преподавателями с другими ВУЗами.</p> <p>Привлечение сторонних специалистов.</p> <p>Эффективное использование внебюджетных средств для стимулирования ППС и АУП.</p> <p>Оптимизация структуры управления университетом (слишком сложная, инертная, структура).</p> <p>Повышение квалификации профессорско-преподавательского состава в области современных информационных технологий и иностранных языков.</p>
Редакционно-издательская деятельность (проректор по образовательной деятельности)	<p>Срыв планов публикации редакционных материалов.</p> <p>Отсутствие требуемых материалов (ресурсов)</p>	<p>Развитие внебюджетных форм финансирования редакционной деятельности.</p> <p>Мониторинг планов публикации материалов.</p>
Библиотечное и информационное обслуживание (проректор по образовательной деятельности)	<p>Отсутствие требуемых библиотечно-информационных источников.</p> <p>Срыв занятий обучающихся из-за невозможности (неумения) найти требуемый материал.</p> <p>Несоответствие библиотечного фонда университета современным требованиям.</p>	<p>Заблаговременное обеспечение фонда необходимыми источниками, мониторинг рабочих программ с целью определения используемых источников для реализации дисциплины.</p> <p>Обучение ППС и обучающихся основам работы с информационными ресурсами университета.</p> <p>Своевременное обновление учебников и учебных пособий.</p> <p>Обеспечение доступа к учебной литературе для всех обучающихся и ППС.</p> <p>Обеспечение соответствия учебно-методического обеспечения требованиям ФГОС.</p>



Управление информационной средой (проректор по образовательной деятельности)	Недостаточный уровень развития сетевого взаимодействия с другими образовательными организациями. Недостаточное информационное обеспечение научно-образовательного процесса.	Развитие информационного и коммуникационного обеспечения университета для вхождения в открытое образовательное пространство; укрепление сотрудничества с отечественными и зарубежными высшими учебными заведениями; Обеспечение Интернетом всех подразделений. Обеспечение согласованности действий различных исполнителей.
Управление закупками (начальник ПФС)	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.
Управление инфраструктурой и производственной средой (проректор по капитальному строительству и управлению имуществом комплексом)	Несоответствие санитарно-гигиенических условий труда требуемым нормам. Устаревание офисной мебели, компьютеров.	Планирование графиков проверок санитарно-гигиенических условий труда персонала и обучающихся. Планирование выделения бюджетных и внебюджетных средств на управление инфраструктурой.
	Риски финансово-хозяйственной деятельности. Срыв работы по производственному и транспортному обеспечению	Рациональная разработка финансовой стратегии университета. Обеспечение всех подразделений Интернетом, телефонной связью, электричеством. Повышение исполнительской дисциплины сотрудников.
Обеспечение безопасности жизнедеятельности (проректор по капитальному строительству и управлению имуществом комплексом)	Повышение опасности жизнедеятельности персонала	Соблюдение и контроль правил ТБ и ПБ. Реализация действий по предотвращению терроризма. Проведение тренировочных учений персонала.
Социальная поддержка сотрудников и студентов (ректор)	Снижение количества квалифицированного персонала из-за болезней, трудного материального положения,	Развитие системы социальной поддержки сотрудников, выделение финансовых средств для этих целей. Внедрение льгот и методов поддержки для успешно осваивающих дисциплины студентов, курсантов и др.



вовремя не оказанной поддержки  
Снижение численности  
обучающихся из-за  
невозможности оплачивать  
дальнейшее обучение,  
материальных трудностей семьи



## 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**

<b>Возможности развития университета</b>	<b>Действия по реализации возможностей</b>
Расширение спектра реализуемых образовательных программ по заказам организаций отрасли.	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 проектов (работ), соответствующих запросам отрасли, а также современному состоянию науки и техники, повышение качества выполнения ВКР. Формирование нормативно-правовых и организационно-экономических механизмов эффективного взаимодействия между университетом и кадровыми службами организаций-работодателей. Стажировка преподавателей университета на базе предприятий. Повышения квалификации специалистов предприятий на основе современных образовательных технологий на базе университета. Реализация совместных образовательных проектов (в форме конференций, круглых столов, семинаров, мастер-классов и др.). Выполнение курсовых проектов и выпускных квалификационных работ с ориентацией на конкретных заказчиков из числа потенциальных работодателей из государственного или частного сектора. Организация практик студентов и курсантов на базе предприятий отрасли.
Продвижение бренда университета на федеральном и мировом уровне.	Развитие партнерских отношений с крупными судоходными компаниями и госкорпорациями по развитию учебно-тренажерной базы университета для совместного использования базы со спонсорами. Привлечение отраслевых компаний для развития и модернизации материально-технической и учебно-лабораторной базы университета (Совком-флот, Газпромфлот, Атомфлот). Развитие партнерских отношений с крупными судоходными компаниями и госкорпорациями по развитию учебно-тренажерной базы университета для совместного использования базы со спонсорами.
Повышение эффективности административного управления	Организацию информационной поддержки продвижения положений и реализации стратегии путем размещения информации на официальном сайте.



университетским комплексом за счет использования информационных технологий и электронного документооборота	Организация мониторинга достижения качественных, количественных и показателей эффективности реализации стратегии. Увеличение скорости телекоммуникационного обмена внутри университетского кампуса. Расширение внешних каналов доступа к глобальной сети с обеспечением высокой скорости передачи данных между субъектами университетского комплекса.
Дальнейшее развитие используемых в университете образовательных технологий (электронное обучение, дистанционные образовательные технологии и т.д.).	Внедрение в учебный процесс инновационных форм обучения, телеконференций, лекций в режиме видеоконференций, онлайн-обсуждений. Систематическая модернизация технических средств и программно-информационного наполнения научно-образовательной среды.
Развитие сетевого взаимодействия с другими образовательными организациями	Развитие интегрированной электронной информационно-образовательной среды университета, включая филиалы. Развитие информационного и коммуникационного обеспечения университета для вхождения в открытое образовательное пространство. Укрепление сотрудничества с отечественными и зарубежными высшими учебными заведениями.
Укрепление сети филиалов университета, укрепление и развитие филиалов на региональном уровне, в том числе на основе сетевых информационных технологий	Развитие интегрированной электронной информационно-образовательной среды университета, включая филиалы. Развитие информационного и коммуникационного обеспечения университета для вхождения в открытое образовательное пространство; укрепление сотрудничества с отечественными и зарубежными высшими учебными заведениями.
Участие отраслевых предприятий в подготовке кадров на условиях государственно-частного партнерства; вложение инвестиций в образование будущего работника в рамках целевой контрактной подготовки	Подготовка кадров на договорной основе по заявке предприятия – заказчика. Целевой прием на основании договоров о целевом обучении. Стажировка преподавателей университета на базе предприятий. Выполнение курсовых проектов и выпускных квалификационных работ с ориентацией на конкретных заказчиков из числа потенциальных работодателей из государственного или частного сектора. Развитие партнерских отношений с крупными судоходными компаниями и госкорпорациями по развитию учебно-тренажерной базы университета для совместного использования базы со спонсорами.
Возможности интеграции ресурсов отраслевых вузов для разработки и внедрения научно-инновационных проектов, увеличения объемов НИР	Реализация совместных образовательных проектов (в форме конференций, круглых столов, семинаров, мастер-классов и др.). Развитие административного взаимодействия с учебными заведениями, подведомственными Росморречфлоту, Российским морским регистром судоходства, морскими администрациями и другими заинтересованными сторонами.
Разработки и реализация кадровой политики, нацеленной на развитие	Привлечение ведущих специалистов отрасли для чтения лекций, в том числе на программах магистерской подготовки.



кадрового потенциала университета	
Наличие механизмов поддержки научно-исследовательской деятельности студентов, аспирантов, молодых ученых в форме конкурсов, грантов, стипендий, премий	Выделение грантов в виде безвозмездного финансирования конкретных направлений деятельности: образовательных курсов и программ, научной деятельности, инновационных проектов, стипендиальных программ. Выполнение курсовых проектов и выпускных квалификационных работ с ориентацией на конкретных заказчиков из числа потенциальных работодателей из государственного или частного сектора.
Выход на новые рынки или сегменты рынка с предложением новых образовательных, научно-исследовательских и иных услуг, диверсификация услуг	Реализация исследовательских проектов, выполнение научно-исследовательских работ по заказу предприятий. Реализация совместных образовательных проектов (в форме конференций, круглых столов, семинаров, мастер-классов и др.).
Расширение международных связей, интернационализация образования и знаний на основе сотрудничества с зарубежными вузами и др. организациями	Реализация совместных образовательных проектов (в форме конференций, круглых столов, семинаров, мастер-классов, стажировок за границей, обмен делегациями и др.).
Повышение эффективности хозяйственной, административной и образовательной деятельности университета с целью развития и обеспечения всех его возможностей	Рост доходов университета, обеспечивающих финансирование основной деятельности и развитие 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 (консалтинг, научно-исследовательские разработки), поиск дополнительных источников дохода (аренда), управление имущественным комплексом, услуги общественного питания и пр. Развитие новых механизмов финансирования образовательной деятельности подразделений. Оптимизация издержек. Рационализация структуры расходов, сокращение непроизводительных расходов. Сокращение объёма расходов на содержание элементов инфраструктуры за счёт своевременного технического обслуживания и пр. Сокращение издержек, появляющихся в результате приобретения некачественных товаров, работ, услуг.