

Онлайн-тренінг для керівників структурних підрозділів університету, внутрішніх аудиторів системи управління якістю, НПП і співробітників

25 червня 2025



Менеджмент ризиків в системі управління якістю закладу вищої освіти

Спікер:

Тетяна МАМАТОВА, д.держ.упр., професор,
професор кафедри державного управління та місцевого самоврядування,
начальник відділу внутрішнього забезпечення якості вищої освіти





Кожен з нас керує світом ...

Каміння на дорозі керує візком ...

**Дитина ще говорити не вміє,
а вже керує батьками ...**

Собака керує хазяїном, а кішка собакою ...

Усі керують усіма ...

**Не соромно керувати світом –
соромно робити це погано ...**

З давньокитайської притчі



Менеджмент ризиків в системі управління якістю закладу вищої освіти

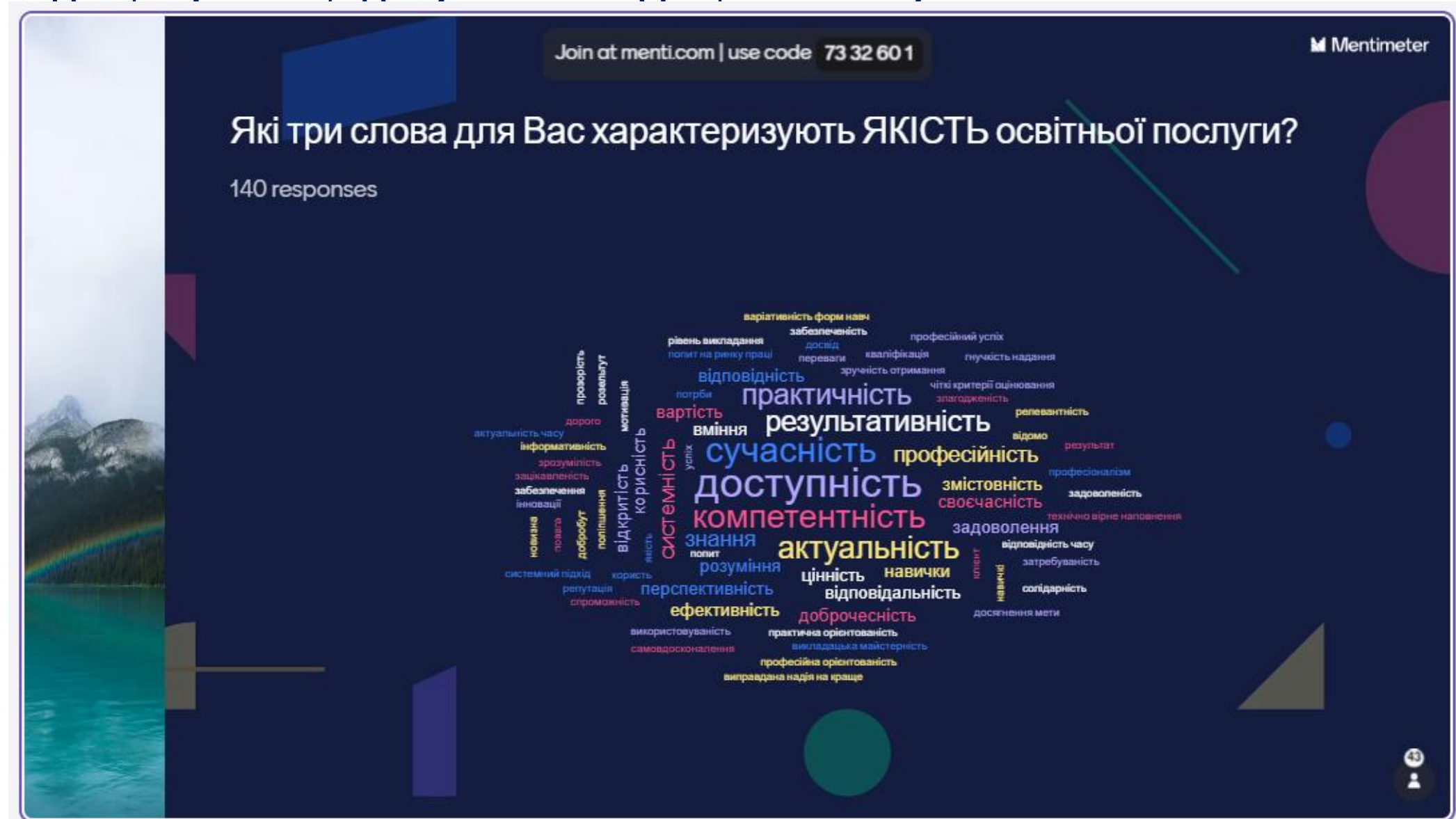
- 1 Менеджмент ризиків як елемент системи управління якістю за вимогами ДСТУ ISO 9001:2015
- 2 Особливості реалізації процесу «Управління ризиками» в СУЯ НТУ «Дніпровська політехніка»
- 3 Сесія «Питання & відповіді»
- 4 Підсумкова сертифікація



Image: <https://unichrone.com/blog/quality-management/risk-management-in-iso-9001-compliance/>



Наше спільне бачення щодо ЯКОСТІ освітньої послуги (викладачі, персонал, здобувачі НТУ «ДП», 2023-2025)



Переваги впровадження систем забезпечення якості у закладах вищої освіти за трьома сферами:



<https://www.linkedin.com/pulse/quality-tertiaryhigher-education-assurance-mukta-verma/>

1. Конкурентоспроможність

- утримання постійних клієнтів і отримання нових
- високий попит на освітні послуги

2. Ефективність діяльності

- забезпечення дотримання вимог законодавства та клієнтів
- чітке визначення посадових обов'язків, компетенції, відповідальності
- запровадження управління процесами
- раціоналізація документування
- підтримання результативної внутрішньої системи моніторингу

3. Задоволеність співробітників і клієнтів/стейкхолдерів

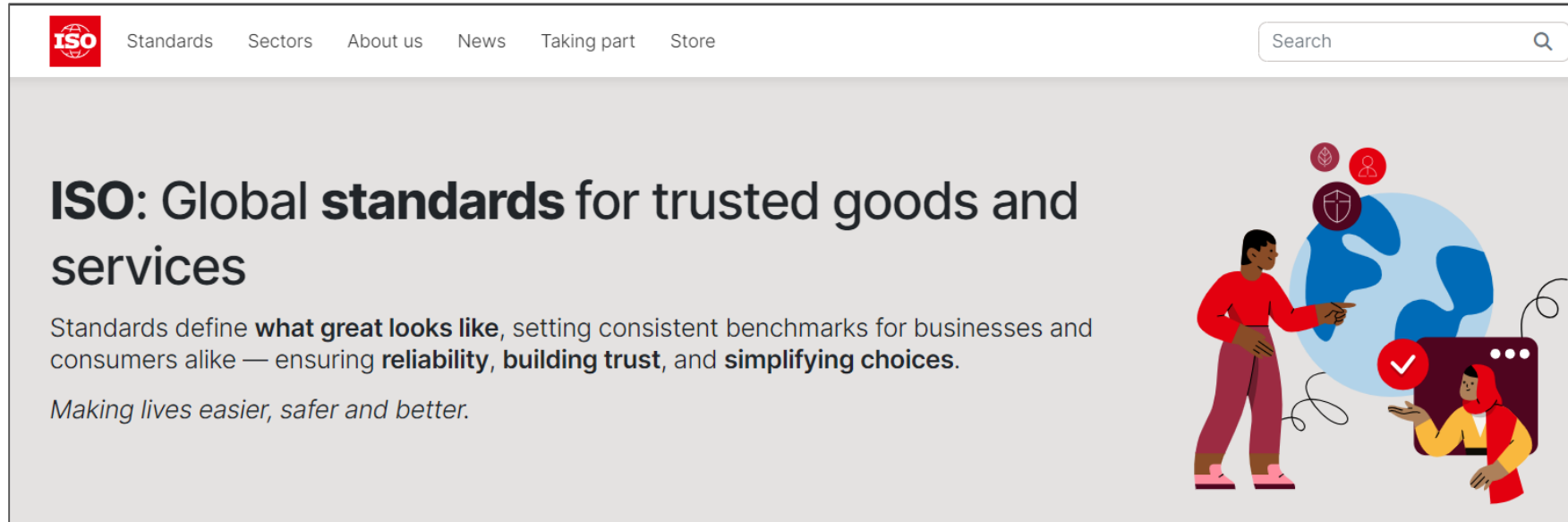
- запровадження зворотного зв'язку між ЗВО і замовниками/стейкхолдерами
- побудова вигідних відносин з клієнтами/партнерств зі стейкхолдерами
- Розбудова системи коректних трудових відносин



Ресертифікація системи управління якістю
НТУ «Дніпровська політехніка»
(червень 2025 р.)



Чому саме стандарти ISO???



<https://www.iso.org/home.html>

ISO: Глобальні стандарти для товарів та послуг, яким довіряють

Стандарти визначають, **як має виглядати якість**, встановлюючи єдині орієнтири як для бізнесу, так і для споживачів, забезпечуючи **надійність**, **зміцнюючи довіру** та **спрощуючи вибір**.

Робимо життя простішим, безпечнішим і кращим.

відео

WWW.ISO.ORG

What ISO standards do for you

<https://vimeo.com/847908972>

Міжнародна організація зі стандартизації

International Organization for Standardization, ISO

25860

International Standards and other deliverables covering almost all aspects of technology, management and manufacturing.

174

Members representing ISO in their country.
There is only one member per country.

824

Technical committees and subcommittees to take care of standards development.

The ISO way



Inclusive

ISO's consensus-based standards development process ensures that comments from all stakeholders are taken into account



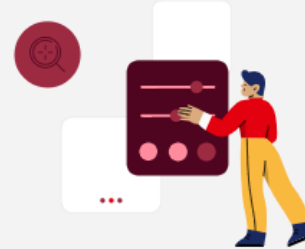
Value-driven

ISO standards serve one purpose: Making lives easier, safer and better. [Learn about our vision.](#)



Independent

Selling our standards allows us to finance their development and maintenance in a neutral environment.



Can-do

ISO standards are all about identifying the best solutions to global challenges.



Global

ISO members from all regions of the world nominate experts and vote on draft standards. The Central Secretariat coordinates and facilitates broad participation.

Чому саме стандарти ISO???

- Міжнародний стандарт це документ, що **містить практичну інформацію та передовий досвід**
- Він часто описує **узгоджений спосіб виконання чогось або рішення глобальної проблеми**

Стандарти ISO допомагають:

- Зробити продукти сумісними, щоб вони ідеально поєднувались та добре працювали один з одним
- Виявляти проблеми з безпекою продуктів і послуг
- Ділитися хорошими ідеями та рішеннями, технологічними ноу-хау та кращими практиками управління



We bring together experts to share knowledge and develop International Standards that provide solutions to global challenges.

What is an International Standard?

An International Standard is a **document containing practical information and best practice.**

It often describes **an agreed way of doing something or a solution to a global problem.**



In short, ISO standards help:



Make products **compatible**, so they fit and work well with each other



Identify **safety issues** of products and services

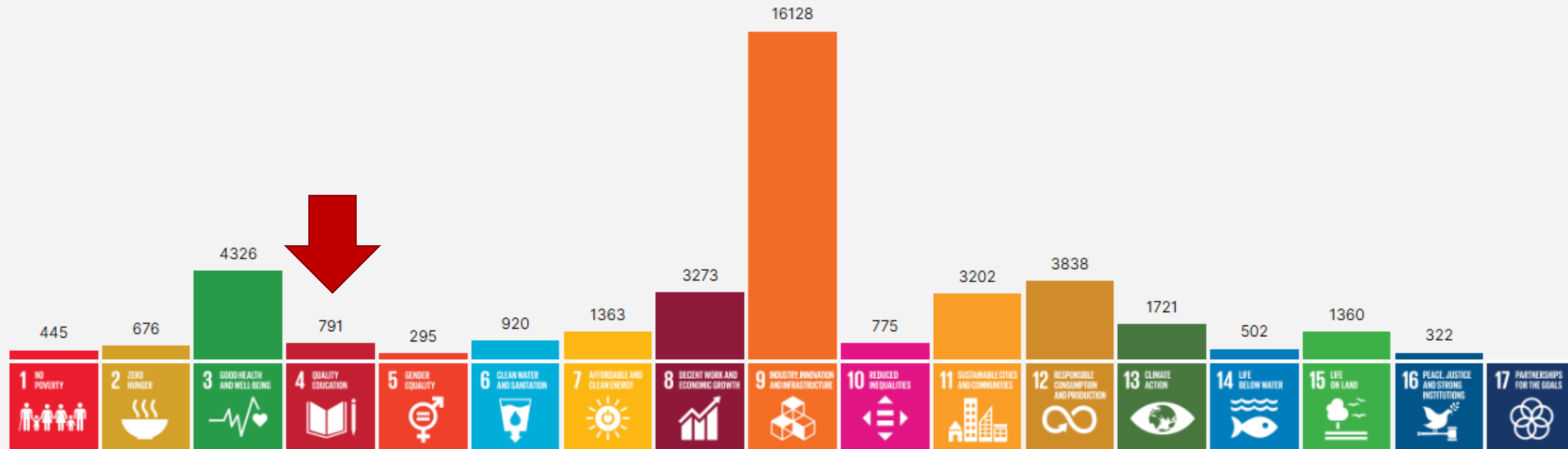


Share **good ideas** and **solutions**, technological know-how and best management practices

Чому саме стандарти ISO???

ISO contributes to all of the Sustainable development goals

Here you can see the number of ISO standards that apply to each Goal.



Цілі сталого розвитку ООН і стандарти ISO



Чому саме стандарти ISO???

Найпопулярніші стандарти ISO



ISO 9001:2015

Quality management systems — Requirements



ISO/IEC 27001:2022

Information security, cybersecurity and privacy protection — Information security management systems — Requirements



ISO/IEC 42001:2023

Information technology — Artificial intelligence — Management system

ISO 26000 — Social responsibility

Help your organization to operate in a socially responsible way with this standard.

ISO 45001:2018

Occupational health and safety management systems — Requirements with guidance for use

ISO 31000 — Risk management

Manage the risks that could jeopardize your company's performance with this ISO standard.

ISO 50001 — Energy management

ISO's standard for helping organizations manage their energy performance.

ISO 14001 and related standards — Environmental management

Improve your environmental performance with this family of standards.

ISO 22000 — Food safety management

Inspire confidence in your food products with this family of standards.

ISO 37001 — Anti-bribery management systems

Prevent, detect and address bribery.

ISO 20121 — Sustainable events

Manage the social, economic and environmental impacts of your event with this standard.

ISO розроблено
понад 25 000
добровільних
стандартів
і інших продуктів

Настанови ISO 9001

ISO 9001:2015

Quality management systems Requirements
Системи управління якістю. Вимоги.



This standard contributes to the following Sustainable Development Goals



ISO 9000 - це серія добровільних стандартів на системи управління, створених, щоб допомогти організаціям розробляти, підтримувати та постійно вдосконалювати свої системи управління якістю з метою забезпечення/постачання найкращого продукту чи послуги для відповідних заінтересованих сторін та клієнтів

ISO 9000:2015

Quality Management Systems - Fundamentals and Vocabulary (definitions)

ISO 9001:2015

Quality Management Systems - Requirements

ISO 9004:2018

Quality Management - Quality of an Organization - Guidance to Achieve Sustained Success (continuous improvement)

ISO 19011:2018

Guidelines for Auditing Management Systems

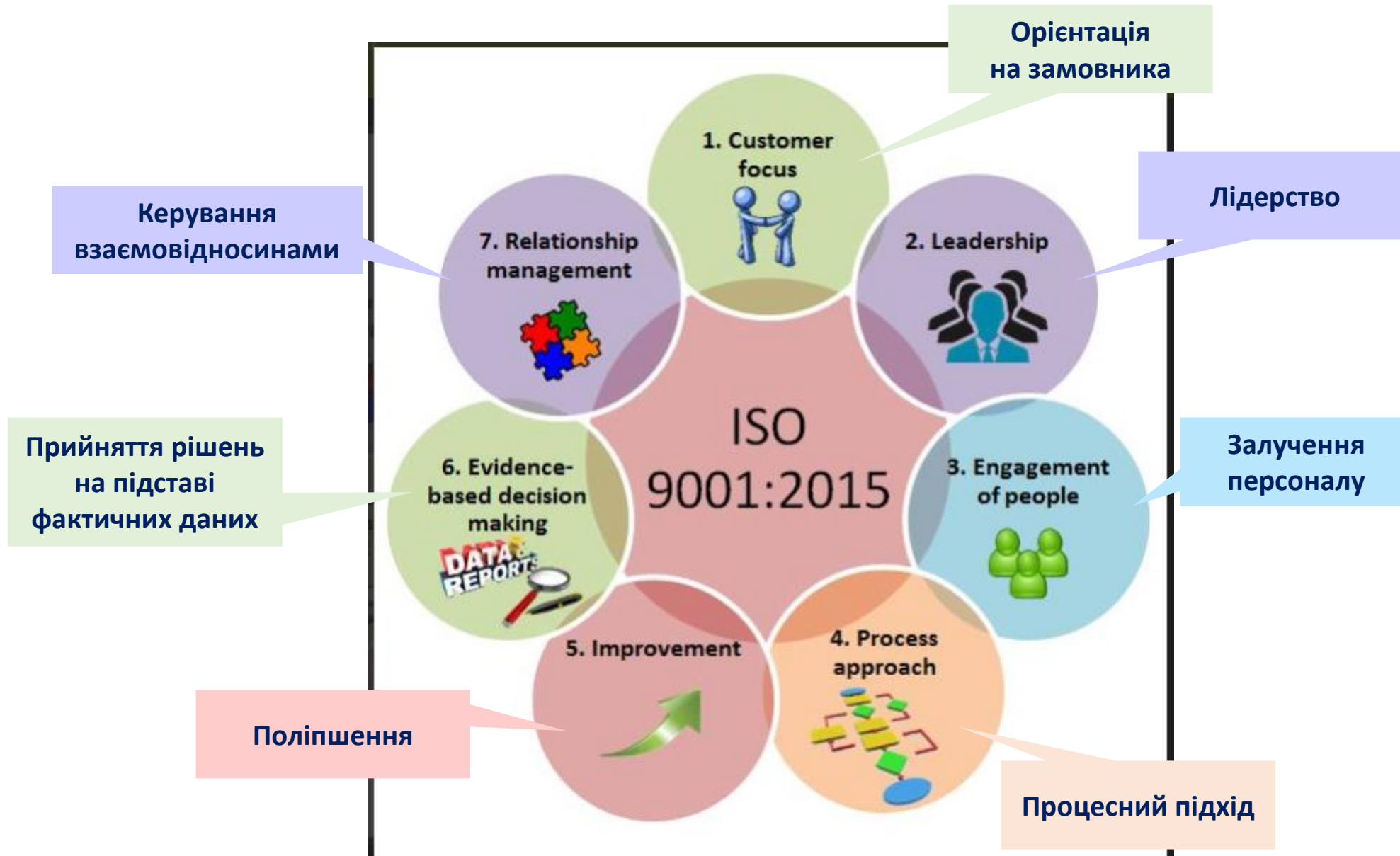


Джерело: <https://www.iso.org/standards/popular/iso-9000-family>

ДСТУ ISO серії 9000

ISO	ДСТУ	Назва
ISO 9000:2015	ДСТУ ISO 9000:2015 (ISO 9000:2015, IDT)	Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів
ISO 9001:2015	ДСТУ ISO 9001:2015 (ISO 9001:2015, IDT)	Системи управління якістю. Вимоги
ISO 9004:2018	ДСТУ ISO 9004:2018 (ISO 9004:2018, IDT)	Управління якістю. Якість організації. Настанови щодо досягнення сталого успіху
ISO 19011:2018	ДСТУ ISO 19011:2019 (ISO 19011:2018, IDT)	Настанови щодо проведення аудитів систем управління

Принципи управління якістю за ISO 9000



Структура ISO 9001



<https://auditagency.com.ua/vnedrenie-iso-9001/>

1

- Розуміння організації і її контексту
- Розуміння потреб та очікувань зацікавлених сторін
- Визначення обсягу системи менеджменту якості
- Система управління якістю і її процеси

2

- Лідерство та відданість
- Політика якості
- Організаційні ролі, повноваження і відповідальність

3

- Дії для обробки ризику та реалізації можливостей
- Цілі та планування як їх досягти
- Планування змін

4

- Ресурси
- Компетентності
- Поінформованість
- Комунікація
- Документована інформація

5

- Оперативне планування та управління
- Вимоги до продукції та послуг
- Проектування та розробка продукції та послуг
- Управління процесами, продуктами і послугами що поставляються зовні
- Виробництво продукції та послуг
- Випуск продукції та послуг
- Керування невідповідними результатами процесів

6

- Моніторинг, вимірювання, аналіз та оцінка
- Внутрішній аудит
- Аналіз управління

7

- Загальні положення
- Невідповідності та корегувальні дії
- Безперервне покращення

Менеджмент ризиків як елемент системи управління якістю за вимогами ДСТУ ISO 9001:2015

- У стандарті ISO 9001 управління ризиками **інтегровано в усі його розділи**
- Наголошується на **проактивному** підході до виявлення, оцінки та усунення потенційних ризиків, які можуть вплинути на досягнення цілей організації
- Управління ризиками тісно пов'язане з **концепцією превентивних заходів**
- Це спонукає організації **передбачати та розв'язувати проблемні питання, перш ніж вони перетворяться на справжні проблеми.**

to anticipate and address issues
before they become problems

Менеджмент ризиків як елемент системи управління якістю за вимогами ДСТУ ISO 9001:2015



3.7.9 ризик (risk) Вплив невизначеності.

Примітка 1. **Вплив** — це відхил, позитивний або негативний, від очікуваного.

Примітка 2. **Невизначеність** — це стан нестачі навіть часткової інформації (3.8.2) стосовно розуміння чи знання події, її наслідку чи ймовірності.

Примітка 3. Ризик часто характеризують посиленням на **можливі події** (як визначено в ISO Guide 73:2009, 3.5.1.3) та **можливі наслідки** (як визначено в ISO Guide 73:2009, 3.6.1.3) чи на їх поєднання.

Примітка 4. Ризик часто зазначають з погляду **поєднання наслідків події** (охоплюючи зміни в обставинах) і **ймовірністю її виникнення** (як визначено в ISO Guide 73:2009, 3.6.1.1).

Примітка 5. Слово «ризик» іноді використовують, якщо йдеться про можливість тільки **негативних наслідків**.

Примітка 6. Це один із загальних термінів і основних визначень поняття для стандартів ISO на системи управління, наведених у додатку SL консолідованого доповнення ISO до директив ISO/IEC, частина 1. Первісне визначення поняття змінено додаванням примітки 5

Менеджмент ризиків як елемент системи управління якістю за вимогами ДСТУ ISO 9001:2015



3.1 risk

effect of uncertainty on objectives

Note 1 to entry:

An effect is a deviation from the expected.

It can be positive, negative or both, and can address, create or result in opportunities and threats.

Note 2 to entry:

Objectives can have different aspects and categories, and can be applied at different levels.

Note 3 to entry:

Risk is usually expressed in terms of risk sources (3.4), potential events (3.5), their consequences (3.6) and their likelihood (3.7).

Ризик зазвичай виражається в термінах **джерел ризику** (3.4), потенційних **подій** (3.5), їх **наслідків** (3.6) та **ймовірності** їх настання (3.7).

Менеджмент ризиків як елемент системи управління якістю за вимогами ДСТУ ISO 9001:2015

ВСТУП до ISO 9001:2015

0.1 Загальні положення

Потенційні вигоди для організації від запровадження системи управління якістю на основі цього стандарту такі:

- a) здатність постійно постачати продукцію та послуги, які задовольняють вимоги замовників, а також застосовні законодавчі та регламентувальні вимоги
- b) створення можливостей для підвищення задоволеності замовників
- c) **урахування ризиків і можливостей, пов'язаних із середовищем і цілями організації**
- d) здатність демонструвати відповідність установленим вимогам до системи управління якістю

У ISO 9001:2015 використано процесний підхід, елементами якого є цикл «Plan-Do-Check-Act» (PDCA) («Плануй-Виконуй-Перевіряй-Дій») та **ризик-орієнтоване мислення**



Ризик-орієнтоване мислення дає змогу організації визначати чинники, які можуть спричиняти відхилення її процесів та її системи управління якістю від запланованих результатів, щоб установлювати запобіжні заходи контролю для унайменшення негативних впливів і якнайбільшого використання можливостей, у міру їх виникнення

Risk-Based Thinking in ISO 9001



Context of the Organisation

When the context of an organisation is established, the standard requires organisation to identify risks that could potentially impact the quality objectives.

Leadership

The top management must be committed to promoting risk-based thinking across the organisation. It should identify and address opportunities and risks that could affect the quality of products and services.

Planning

In the planning clause of the standard, it is specified that organisation not only needs to identify risks and opportunities but also needs to plan, implement, and manage its processes to address the identified risks.

Operations

The standard also requires that actions listed during the planning process be implemented and controlled.

Performance evaluation

The organisation is required to monitor, track, and analyse the opportunities and risks identified.

Improvement

When any change in risk is identified, an organisation must make improvements.



1. Identification / Ідентифікація

Те, як організація визначає свої ризики та можливості, залежить від контексту організації – її цілей, розміру, характеру діяльності, культури та вимог стейкхолдерів. Враховуйте ці фактори та використовуйте такі моделі, як SWOT-аналіз, PESTEL-аналіз або моделювання процесів, щоб визначити та задокументувати виявлені ризики.

2. Analysis / Аналізування

Відповідно до ISO 9001, ризик є позитивним або негативним відхиленням від очікуваного результату, можливістю того, що може статися, впливом, який це може мати, та ймовірністю повторного виникнення ризику.

На цьому етапі стандарти вимагають від організацій оцінювати ризики на основі вищезазначених факторів, щоб зрозуміти їхній потенційний вплив. Хоча стандарт ISO 9001, що базується на ризиках, не вимагає проведення повної оцінки ризиків, він пропонує здійснювати моніторинг, вимірювання, аналізування та оцінювання ризиків.

3. Evaluation / Оцінювання

Після того, як організація проаналізувала та донесла інформацію про ризики та можливості, важливо оцінити їх, щоб визначити, як розставити пріоритети та вжити заходів щодо кожного ризику.

Для цього організації повинні врахувати потенційний вплив ризику, його наслідки та витрати на усунення ризику.

На основі цього можуть бути визначена пріоритетність та сплановані відповідні дії для усунення ризику – чи то уникнення його, усунення джерела, зміна ймовірності його виникнення, чи прийняття ризику для реалізації можливості.

4. Treatment / Запобігання

Зрештою, ризик-орієнтоване мислення вимагає від організацій впровадження заходів контролю для зменшення ризику або отримання вигоди від можливості.

Це також передбачає оцінку ефективності вжитих заходів шляхом аналізу даних або проведення внутрішніх чи зовнішніх аудитів.

Таким чином, можна підвищити ефективність прийняття рішень, мінімізувати збитки та збільшити зростання і прибутковість діяльності.

Менеджмент ризиків як елемент системи управління якістю за вимогами ДСТУ ISO 9001:2015

6 ПЛАНУВАННЯ

6.1 Дії стосовно ризиків і можливостей

6.1.1 Під час планування в системі управління якістю організація повинна розглянути чинники, зазначені в 4.1, і вимоги, згадувані в 4.2, а також визначити ризики та можливості, які потрібно врахувати, щоб

- а) забезпечити впевненість у тому, що система управління якістю може досягти запланованого(-их) результату(-ів);
- б) збільшити кількість бажаних ефектів;
- с) запобігти небажаним ефектам або зменшити їхню кількість;
- cd) досягти поліпшення.

6.1.2 Організація повинна планувати

- а) дії стосовно цих ризиків і можливостей;
- б) у який спосіб
 - 1) інтегрувати та запровадити дії до процесів її системи управління якістю (див. 4.4);
 - 2) оцінювати результативність цих дій.

Потрібно, щоб дії, виконувані стосовно ризиків і можливостей, були пропорційні їх потенційному впливу на відповідність продукції та послуг.

Примітка 1. Варіанти реагування на ризики можуть охоплювати уникнення ризику, прийняття ризику, щоб скористатися можливістю, усунення джерела ризику, змінення ймовірності настання чи наслідків, розділення ризику чи збереження ризику на основі поінформованого рішення.

Примітка 2. Можливості можуть зумовити прийняття нових практик, запуску виробництва нової продукції, виходу на нові ринки, завоювання нових замовників, побудови партнерських стосунків, використання нової технології та інших бажаних і дієвих способів, щоб реагувати на потреби організації чи її замовників.

Система управління якістю НТУ «Дніпровська політехніка»: основні документи та структури



Нормативні документи

- ❶ Політика у сфері якості Національного технічного університету "Дніпровська політехніка"
- ❶ Настанова з якості Національного технічного університету "Дніпровська політехніка"
- ❶ Цілі в сфері якості Національного технічного університету "Дніпровська політехніка"
- ❶ Положення про систему внутрішнього забезпечення якості вищої освіти Національного технічного університету "Дніпровська політехніка"
- ❶ Положення про Відділ внутрішнього забезпечення якості вищої освіти
- ❶ Положення про опитування учасників освітнього процесу та зацікавлених осіб щодо якості вищої освіти Національного технічного університету "Дніпровська політехніка"
- ❶ Положення про систему запобігання та виявлення плагіату у Національному технічному університеті "Дніпровська політехніка"
- ❶ Рішення Вченої ради "Про створення підрозділу "Відділ внутрішнього забезпечення якості вищої освіти"
- ❶ SWOT-АНАЛІЗ системи внутрішнього забезпечення якості освітньої діяльності та якості вищої освіти
- Про формування доказової бази щодо проведення політики якості освіти у Національному технічному університеті "Дніпровська політехніка"



Політика у сфері якості НТУ «Дніпровська політехніка»

(затверджено у травні 2022)



м. Дніпро

ПОЛІТИКА У СФЕРІ ЯКОСТІ

12 травня 2022 р.

БАЧЕННЯ УНІВЕРСИТЕТУ. Творче об'єднання професіоналів сучасного рівня, які впливають на процеси формування майбутнього країни шляхом підготовки фахівців, здатних створювати нові знання, технології та матеріали, необхідні для життєздатності суспільства і забезпечення високого рівня життя.

ПОЗИЦІЮВАННЯ. Університет системних знань і досліджень з розгалуженою інфраструктурою та матеріально-технічною базою, розвинутою фундаментальною складовою наукових досліджень, що сприяє науково-технічному, технологічному та культурно-моральному розвитку суспільства.

МІСІЯ. Еволюція освітньо-наукового простору на принципах академічної доброчесності, загальнолюдських цінностей, національної ідентичності та креативне становлення людини і суспільства майбутнього.

Потужна креативна команда НТУ «Дніпровська політехніка» прагне:

- забезпечити відповідність освітньої діяльності та її результатів державним освітнім стандартам та іншим нормативним документам, вимогам міжнародних стандартів, зростаючим потребам економіки і суспільства у кваліфікованих спеціалістах та науково-педагогічних кадрах вищої кваліфікації;
- поєднувати надання освітніх послуг із науковими дослідженнями та розробками, розвивати креативну співпрацю з іншими закладами освіти, підприємствами і організаціями, органами публічного управління, науковими установами;
- підтримувати матеріально-технічну базу, соціальне та віртуальне середовище навчання, гарантуючи його безпечність, доступність, надійність та інклюзивність для кожного здобувача вищої освіти, пропагуючи у навчанні повагу, доброчесність, підність та рівні можливості для розвитку;
- створити інтегроване середовище, в якому здобувачі вищої освіти, науковці, викладачі, професіонали та допоміжний персонал можуть працювати в партнерстві задля забезпечення якості освіти, а колективний голос здобувачів вищої освіти підтримується на всіх рівнях університету;
- взаємодіяти зі здобувачами вищої освіти та іншими стейкхолдерами в процесах підвищення якості, що призводить до покращення освітнього процесу;
- забезпечити безперервне зростання професіоналізму та компетентності кожного співробітника, удосконалення внутрішніх процесів, взаємодієсин і взаємодії на основі використання прогресивних технологій управління, навчання та наукових досліджень;
- досягти лідируючих позицій серед університетів України та світу і довести свою спроможність рівноправно взаємодіяти із закордонними партнерами;
- забезпечити підготовку/перепідготовку фахівців для відновлення економіки та промисловості в повоєнний період.

Реалізація зазначеної політики забезпечується впровадженням результативної системи управління якістю освітньої діяльності відповідно до вимог відповідних міжнародних та європейських стандартів (ISO 9001:2015, ISO 21001:2018, ENQA, ESG), направленої на постійний розвиток і удосконалення, та прийняттям її всіма співробітниками НТУ «Дніпровська політехніка».

Відповідальність за реалізацію цієї політики і забезпечення її виконання всіма необхідними ресурсами, у тому числі компетентним персоналом, актуалізованим бібліотечним фондом, матеріально-технічними ресурсами і приміщеннями бере на себе керівництво університету.

Ректор

Олександр АЗЮКОВСЬКИЙ



ПРИНЦИПИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ ОСВІТНЬОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

**Внутрішня система забезпечення якості освітньої діяльності
НТУ «Дніпровська політехніка» будується на основі сучасних міжнародних
і європейських стандартів і практик через реалізацію таких принципів:**

Студентоцентрованого підходу	Перенесення фокусу освіти з викладача на здобувача вищої освіти
Інтегративності	Забезпечення синергії від поєднання в освітньому процесі освітньої, наукової та інноваційної складових діяльності, а також формування міждисциплінарних зв'язків у змісті та структурі освітніх програм
Академічної доброчесності	Дотримання всіма учасниками освітнього процесу цінностей та норм Кодексу академічної доброчесності
Гнучкості, адаптивності та стійкості	Забезпечення проактивних змін освітніх програм та технологій навчання й наукових досліджень з урахуванням зовнішніх викликів, тенденцій розвитку ринку праці, потреб регіональних замовників освітніх та експертних послуг
Публічності (прозорості)	Всебічне висвітлення інформації щодо освітнього процесу та інших напрямів діяльності для всіх заінтересованих сторін і широкого загалу
Процесного підходу до управління системою	Ідентифікація, розуміння, оцінювання й удосконалення процесів забезпечення якості освітньої діяльності, управління ними як системою, залежно від їх ролі у досягненні цілей забезпечення якості
Конкурентності	Розвиток потенціалу співробітників і структурних підрозділів через створення внутрішнього конкурентного середовища на основі оцінювання рівня досягнень за основними напрямками діяльності
Безперервного вдосконалення	Розуміння й реалізація безперервного вдосконалення діяльності як повсякденного завдання усіх учасників освітнього процесу
Залучення здобувачів вищої освіти, роботодавців та інших стейкхолдерів до процесів забезпечення якості освітньої діяльності	

<https://cutt.ly/CwlwPjc7>

Ключові аспекти Політики у сфері якості НТУ «Дніпровська політехніка»



- **забезпечити відповідність** освітньої діяльності та її результатів державним освітнім стандартам та іншим нормативним документам, вимогам міжнародних стандартів, зростаючим потребам економіки і суспільства у кваліфікованих спеціалістах та науково-педагогічних кадрах вищої кваліфікації
- **підтримувати матеріально-технічну базу**, соціальне та віртуальне середовище навчання, гарантуючи його безпечність, доступність, надійність та інклюзивність для кожного здобувача вищої освіти, пропагуючи у навчанні повагу, доброчесність, гідність та рівні можливості для розвитку
- **створити інтегроване середовище**, в якому здобувачі вищої освіти, науковці, викладачі, професіонали та допоміжний персонал можуть працювати в партнерстві задля забезпечення якості освіти, а колективний голос здобувачів вищої освіти підтримується на всіх рівнях університету
- **підтримувати фізичне, соціальне та віртуальне середовище навчання**, гарантуючи його безпечність, доступність і надійність для кожного здобувача, пропагуючи у навчанні повагу, доброчесність, гідність та рівні можливості для розвитку
- **забезпечити підготовку/перепідготовку фахівців для відновлення економіки та промисловості у повоєнний період**



**Класифікація процесів системи управління якістю НТУ «Дніпровська політехніка»,
документи, що містять опис процесів та посилання на пункти ДСТУ ISO 9001:2015**

Процеси СУЯ НТУ	Документи НТУ, що містять опис процесу	Власник процесу	Пункт ДСТУ ISO 9001:2015
1. Управлінські процеси			
1.1. Стратегічне планування	Статут НТУ «ДП» Карта процесу УП-1-01 «Стратегічне планування»	Ректор	4.1, 6.3
1.2. Управління знаннями та інноваціями	Карта процесу УП-1-02 «Управління знаннями та інноваціями» Положення про раду з питань розвитку та фінансів Положення про науково-технічну раду	Ректор	7.1.6, 10.1
1.3. Аналізування з боку керівництва	Карта процесу УП-1-03 «Аналізування з боку керівництва»	Ректор	9.3
1.4. Управління ризиками	Карта процесу УП-1-04 «Управління ризиками»	Ректор	6.1
1.5. Управління документованою інформацією	Карта процесу УП-1-05 «Управління документованою інформацією» Положення про канцелярію	Перший проректор	7.5
1.6. Моніторинг процесів і послуг	Карта процесу УП-1-06 «Моніторинг та удосконалення процесів і послуг» Положення про раду із забезпечення якості освітньої діяльності Положення про відділ внутрішнього забезпечення якості вищої освіти Положення про відділ внутрішнього аудиту Положення про систему внутрішнього забезпечення якості вищої освіти	Перший проректор	9.1
1.7. Внутрішній аудит	Карта процесу УП-1-07 «Внутрішній аудит» Положення про відділ внутрішнього забезпечення якості вищої освіти Положення про відділ внутрішнього аудиту	Перший проректор	9.2
1.8. Управління невідповідностями	Карта процесу УП-1-08 «Управління невідповідностями» Положення про систему внутрішнього забезпечення якості вищої освіти	Перший проректор	10.2
1.9. Коригувальні дії	Карта процесу УП-1-09 «Коригувальні дії» Положення про систему внутрішнього забезпечення якості вищої освіти	Перший проректор	10.2
1.10. Поліпшування	Карта процесу УП-1-10 «Поліпшування» Положення про систему внутрішнього забезпечення якості вищої освіти	Ректор	10.3

НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ДНІПРОВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»		
	СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ДСТУ ISO 9001-2015	№ УП-1-04
	КАРТА ПРОЦЕСУ	Редакція 1 Стар. 1 із 11
Процес: УП-1-04 «Управління ризиками»		

1 Інформація про процес:

Назва процесу	Управління ризиками
Мета процесу	Забезпечення гарантії досягнення стратегічних цілей і підтримка ефективності роботи СУЯ НТУ «Дніпровська політехніка» на основі ідентифікації, аналізування, оцінювання й усунення ризиків і їх причин для запобігання їх повторенню
Бласник процесу	Ректор
Виконавці процесу	Вчена рада (ВР), проректори, декани факультетів, директори інститутів, завідувачі кафедр, ВВЗЯВО

2 Характеристики процесу

2.1 Вихідні потоки процесу:

Зміст вхідного потоку	Постачальник	Вимоги до вхідного потоку
Стратегія та програма розвитку НТУ «ДП» на період до 2026 року	Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»	Актуальність
План реалізації стратегії розвитку Національного технічного університету «Дніпровська політехніка» на період до 2026 року	Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»	Актуальність
Результати SWOT-аналізу поточного року	Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»	Актуальність
Результати аналізування з боку керівництва	Ректор НТУ «Дніпровська політехніка»	Актуальність
Звіти щодо проведення внутрішніх аудитів	ВВЗЯВО	Актуальність
Звіти щодо реалізації коригувальних дій	ВВЗЯВО	Актуальність

Введено в дію:				
ЗАТВЕРДЖУЮ	Ректор	Олександр Азиковський	31.05.2023	
ПОГОДЖЕНО	Перший проректор	Артем Поляченко	31.05.2023	
РОЗРОБЛЕНО	Начальник ВВЗЯВО	Олена Яворська	31.05.2023	
	підпис	посада	ПІБ	дата



НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ДНІПРОВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»		
	СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ДСТУ ISO 9001-2015	№ УП-1-04
	КАРТА ПРОЦЕСУ	Редакція 1 Стар. 2 із 11
Процес: УП-1-04 «Управління ризиками»		

2.2 Вихідні потоки/результат процесу:

Зміст вихідного потоку	Вимоги до вихідного потоку
Результати ідентифікації ризиків структурних підрозділів / процесів	Переліки ідентифікованих ризиків формуються / оновлюються до 01 липня поточного року в усіх структурних підрозділах / за усіма процесами шляхом обговорення можливих проблем у їх діяльності на засіданнях/нарадах. Керівник структурного підрозділу/процесу може ініціювати проведення позапланового засідання/наради щодо ідентифікації ризиків у разі виникнення змін у структурі, нормативній базі, діяльності підрозділу/процесу.
Результати оцінювання ризиків структурних підрозділів / процесів	Оцінювання ідентифікованих ризиків шляхом визначення для кожного з них рівень імовірності його виникнення й можливі наслідки від цього здійснюється не пізніше 10 липня поточного року. Рівень імовірності виникнення ризику визначається згідно з таблицею Б.2 (Додаток Б), а рівень значущості можливих наслідків виникнення ризику – таблицею Б.2 (Додаток Б)
Плани заходів щодо усунення ризиків у структурних підрозділах / за процесами	Формуються / оновлюються до 15 липня поточного року на наступний навчальний рік в усіх структурних підрозділах / за усіма процесами на основі затвердженого паспорта ризиків, керуючись досвідом попередніх років, актуальною нормативною базою і результатами попередніх внутрішніх і зовнішніх аудитів, для ризиків у яких добуток показників рівня імовірності й рівня значущості більше або дорівнює 6, обов'язково визначаються заходи для їх усунення
Реалізовані заходи, спрямовані на усунення ризику у структурних підрозділах / за процесами	Виконуються відповідно до плану-факту усунення ризиків призначеними відповідальними особами в установлені терміни
Звіти з аналізування ризиків у структурних підрозділах / за процесами	Формуються не пізніше 01 червня поточного року в усіх структурних підрозділах шляхом обговорення отриманих результатів від виконання запланованих дій на засіданнях/нарадах. Копія (e-версія) звіту надається до ВВЗЯВО не пізніше 10 червня поточного року
Зведений звіт з аналізування ризиків в НТУ «Дніпровська політехніка»	Готується ВВЗЯВО і передається на затвердження Ректору НТУ «Дніпровська політехніка» (вихідні дані для аналізування СУЯ з боку керівництва)

Введено в дію:				
ЗАТВЕРДЖУЮ	Ректор	Олександр Азиковський	31.05.2023	
ПОГОДЖЕНО	Перший проректор	Артем Поляченко	31.05.2023	
РОЗРОБЛЕНО	Начальник ВВЗЯВО	Олена Яворська	31.05.2023	
	підпис	посада	ПІБ	дата

Управління ризиками як складова СУЯ задля забезпечення стійкості і сталого розвитку університету

Назва процесу	Управління ризиками
Мета процесу	Забезпечення гарантії досягнення стратегічних цілей і підтримка ефективності роботи СУЯ НТУ «Дніпровська політехніка» на основі ідентифікації, аналізування, оцінювання й усунення ризиків і їх причин для запобігання їх повторенню
Власник процесу	Ректор
Виконавці процесу	Вчена рада (ВР), проректори, декани факультетів, директори інститутів, завідувачі кафедр, ВВЗЯВО

1. Ідентифікація й оцінювання ризиків
2. Планування необхідних заходів щодо усунення ризиків/запобігання ризикам
3. Здійснення заходів щодо усунення ризиків/запобігання ризикам
4. Аналізування результатів та ефективності заходів щодо усунення/ попередження ризиків



Назва протокола
Паспорт ризиків
План-факт заходів щодо усунення ризиків
Звіт з аналізування ризиків у структурному підрозділі / процесі
Зведений звіт з аналізування ризиків в НТУ «Дніпровська політехніка»



Документування з управління ризиками

Протоколи процесу

Назва протокола	Розсилка	Відповідальний за оформлення	Зберігання			Вимоги до оформлення
			Носій	Місце	Термін	
Паспорт ризиків	Згідно з листом розсилки	Керівник структурного підрозділу (СП)	ПН	СП	5 років	Ф.УП-1-04-01 (Додаток В)
			ЦН	ВВЗЯВО		
План-факт заходів щодо усунення ризиків	Згідно з листом розсилки	Керівник структурного підрозділу	ПН	СП	5 років	Ф.УП-1-04-02 (Додаток Г)
			ЦН	ВВЗЯВО		
Звіт з аналізування ризиків у структурному підрозділі / процесі	Згідно з листом розсилки	Керівник структурного підрозділу	ПН	СП	5 років	Ф.УП-1-04-03 (Додаток Д)
			ЦН	ВВЗЯВО		
Зведений звіт з аналізування ризиків в НТУ «Дніпровська політехніка»	Згідно з листом розсилки	Начальник ВВЗЯВО	ПН	ВВЗЯВО	5 років	Ф.УП-1-04-04 (Додаток Е)



Рівень імовірність виникнення ризику та рівень значущості можливих наслідків виникнення ризику

Градація рівнів імовірності виникнення ризику

Рівень імовірності виникнення ризику	Якісний показник імовірності виникнення ризику	Кількісний показник імовірності виникнення ризику, %	Інтерпретація
1	дуже низька	0-20	Подія, найімовірніше, буде відбуватися не частіше одного разу на 5 років
2	низька	21-40	Подія, найімовірніше, буде відбуватися один раз на 4 роки
3	середня	41-60	Подія, найімовірніше, буде відбуватися один раз на 3 роки
4	висока	61-80	Подія, найімовірніше, відбудеться найближчими двома роками
5	дуже висока	81-100	Подія, найімовірніше, відбудеться найближчого року

Градація рівнів значущості можливих наслідків виникнення ризику

Рівень	Інтерпретація
1 (низький)	Наслідки мають незначний або настільки малий вплив на якість освітньої діяльності чи/або безпеку життєдіяльності учасників освітнього процесу
2 (середній)	Наслідки мають вплив на якість освітньої діяльності чи/або безпеку життєдіяльності учасників освітнього процесу і не потребують значних витрат
3 (високий)	Наслідки мають значний вплив на якість освітньої діяльності чи/або безпеку життєдіяльності учасників освітнього процесу



Підсумкова сертифікація

1. Сформувати Паспорт ризиків для власного структурного підрозділу на 2025/2026 н.р.

ПАСПОРТ РИЗИКІВ _____ НА 202_/202_ Н.Р.
(назва структурного підрозділу / процесу (аббревіатура))

Назва процесу	Назва ризику	Причини виникнення ризику	Рівень ймовірності виникнення ризику*	Можливі наслідки ризику	Рівень значущості можливих наслідків виникнення ризику**	Добуток показників рівня ймовірності й рівня значущості

*Рівень ймовірності: 1 – дуже низький (подія, найімовірніше, буде відбуватися не частіше одного разу на 5 років); 2 – низький (подія, найімовірніше, буде відбуватися один раз на 4 роки); 3 – середній (подія, найімовірніше, буде відбуватися один раз на 3 роки); 4 – високий (подія, найімовірніше, відбудеться найближчими двома роками); 5 – дуже високий (подія, найімовірніше, відбудеться найближчого року).

**Рівень значущості: 1 – низький (наслідки мають незначний або настільки малий вплив на якість освітньої діяльності чи/або безпеку життєдіяльності учасників освітнього процесу); 2 – середній (наслідки мають вплив на якість освітньої діяльності чи/або безпеку життєдіяльності учасників освітнього процесу і не потребують значних); 3 – високий (наслідки мають значний вплив на якість освітньої діяльності чи/або безпеку життєдіяльності учасників освітнього процесу).

Керівник підрозділу / процесу _____ «__» _____ 20__ р.
(підпис) (ініціали та прізвище) (дата)



Підсумкова сертифікація

2. Розробити План заходів щодо усунення ризиків для власного структурного підрозділу на 2025/2026 н.р.

ПЛАН-ФАКТ ЗАХОДІВ ЩОДО УСУНЕННЯ РИЗИКІВ _____ НА 202_/202_ Н.Р.
(назва структурного підрозділу/процесу (аббревіатура))

Ризик	Заходи, спрямовані на усунення ризику	Термін виконання	Відповідальний (ПІБ)	Підтверджувальні документи, що містять інформацію про усунення ризику	Відмітка про виконання аудиту членом групи (дата, підпис)

Керівник підрозділу / процесу _____ «__» _____ 20__ р.
(підпис) (ініціали та прізвище) (дата)



Онлайн-тренінг для керівників структурних підрозділів університету, внутрішніх аудиторів системи управління якістю, НПП і співробітників

25 червня 2025



Дякую за ваш час!

Контакти: mamatova.t.v@nmu.one

