

ПОЛТАВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ

Навчально-науковий центр забезпечення якості вищої освіти Система управління якістю

ВВЕДЕНО В ДІЮ

Наказ ректора

Полтавського університету економіки і торгівлі

№ 120-н від 30 червня 2023 року

ЗАТВЕРДЖЕНО

Рішенням Вченої ради

Полтавського університету економіки і торгівлі

Протокол № 9 від 30 червня 2023 року

Ректор



[Signature]
Олексій НЕСТУЛЯ

Голова Вченої ради



[Signature]
Олексій НЕСТУЛЯ

Управління ризиками

(ДПСЯ М – 9-6.1-205-05-23)

Полтава – 2023

ПЕРЕДМОВА

**1. ВНЕСЕНО ДИРЕКТОРОМ НАВЧАЛЬНО-НАУКОВОГО ЦЕНТРУ
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ ВИЩОЇ ОСВІТИ**

Гасій Олена Володимирівна, к. е. н., доцент

2. РОЗРОБНИКИ:

директор Навчально-наукового центру
забезпечення якості вищої освіти **Гасій Олена
Володимирівна, к. е. н., доцент;**

3. ЕКСПЕРТНА ГРУПА:

провідний науковий співробітник Навчально-
наукового центру забезпечення якості вищої освіти
Коваленко Марина Василівна.

4. ВВЕДЕНО ВПЕРШЕ

2018 р.

**5. ТЕРМІН ПЕРЕГЛЯДУ
ДПСЯ**

2028 р.

Актуалізовано				
	2019 р.	2023 р.	20.. р.	20.. р.
Дата	10 травня	30 червня		
Підпис		<i>Гасій О.В.</i>		
Прізвище, ініціали	Огуй Н.І.	Гасій О.В.		

© Полтавський університет економіки і торгівлі, 2023 р.

Даний документ не може бути повністю чи частково відтворений, тиражований і розповсюджений без дозволу ПУЕТ

Зміст

1. Призначення та сфера використання	5
2. Визначення та скорочення	5
3. Мета і завдання	5
4. Відповідальність та повноваження	7
5. Алгоритм управління ризиками	7
Додатки	7

ПУЕТ	Система управління якістю. Управління ризиками	ДПСЯ М - 9-6.1-205-05-23
		Редакція 03
		Сторінка 4 із 17

1. Призначення та сфера використання

1.1. Методика розроблена з метою створення результативного механізму управління ризиками, зниження негативного впливу зовнішніх і внутрішніх факторів на здатність досягати цілей та запланованих результатів за процесами діяльності університету.

1.2. Введення даного документу в дію здійснюється з моменту його затвердження. Даним документом повинні керуватися керівники процесів, завідувачі кафедр і керівники структурних підрозділів в процесі виконання своїх обов'язків та досягнення поставлених завдань.

1.3. Зміст методики не суперечить державним та галузевим стандартам, внутрішнім нормативно-методичним документам щодо організації діяльності та управління університетом. Його розробка здійснювалась з урахуванням вимог ДПСЯ Полтавського університету економіки і торгівлі.

1.4. Викладені в методиці принципи управління ризиками розроблені відповідно до: Закону України «Про вищу освіту» - 01.07.14 № 1556-VII зі змінами та доповненнями; Закону України «Про освіту» - 05.09.2017 р. № 2145-VIII зі змінами та доповненнями; ДСТУ ISO 9001:2015 (ISO 9001:2015, IDT) Системи управління якістю. Вимоги, 2016; ISO/TS 9002:2016 «Системи управління якістю – Настанови щодо застосування ISO 9001:2015», 2016; Статуту Полтавського університету економіки і торгівлі; Стратегії розвитку Полтавського університету економіки і торгівлі на 2023-2027 рр.; Концепції діяльності Полтавського університету економіки і торгівлі; Положення про внутрішню систему забезпечення якості вищої освіти університету.

1.5. У разі виникнення необхідності, документ підлягає перегляду. Пропозиції щодо внесення змін, оформлення змін і перегляд документа здійснює директор Навчально-наукового центру забезпечення якості вищої освіти університету.

1.6. Методика і зміни до неї вводяться в дію наказом ректора після затвердження вченою радою Університету.

1.7. Дана методика є конфіденційним документом. Можливості її копіювання визначає перший проректор.

2. Визначення та скорочення

Ризик – вплив невизначеності щодо досягнення цілей. Ризик часто характеризують посиленням на можливі події та можливі наслідки чи на їх поєднання.

Вплив - це відхил, позитивний чи негативний, від очікуваного.

Невизначеність - це стан нестачі (навіть часткової) інформації пов'язаної з розуміння або знання події, її наслідків або правдоподібності.

Задokumentована інформація - інформація, яку організація має контролювати та підтримувати в актуальному стані, та носій, на якому її розміщено.

ПУЕТ	Система управління якістю. Управління ризиками	ДПСЯ М - 9-6.1-205-05-23
		Редакція 03
		Сторінка 5 із 17

Зацікавлена сторона - особа чи організація, яка може вплинути на рішення чи діяльність, піддана впливу, чи сприймає себе такою, що піддана впливу рішень або діяльності (замовники, власники, персонал організації, постачальники, банкіри, регуляторні органи, спілки, партнери чи суспільство, це можуть бути також конкуренти чи опозиційні групи тиску).

Середовище організації — сукупність внутрішніх і зовнішніх чинників, які можуть мати вплив на підхід організації до розроблення та досягнення своїх цілей.

Загальне оцінювання ризику — загальний процес ідентифікування ризику, аналіз ризику та оцінювання ризику.

Ідентифікування ризику — процес виявлення, усвідомлення та описування ризиків. Ідентифікування ризиків передбачає ідентифікацію джерел ризиків, події, їх причини і потенційних наслідків цих подій.

Аналіз ризику - процес, здійснюваний з тим, щоб зрозуміти характер ризику та визначити рівень ризику. Аналіз ризику слугує основою для оцінювання ризику та рішень щодо **обробки** ризику (реагування на ризик). Аналіз ризику охоплює обчислювання ризику.

Оцінювання ризику - порівнювання результатів аналізування ризику з критеріями ризику, щоб визначити, чи є ризик і/або його величина прийнятними чи допустимими.

Обробка ризику (реагування на ризик) - процес видозмінювання ризику.

Джерело ризику — елемент, який, сам по собі чи разом з іншими елементами, має властивий йому потенціал спричинювати виникнення ризику.

Подія - виникнення чи змінення конкретної низки обставин. Подія може бути поодинокую чи повторюваною та може мати кілька причин. Подією може бути щось, що не відбулось.

Наслідок — результат події, який впливає на досягнення цілей. Подія може зумовлювати низку наслідків. Наслідок може бути визначеним та невизначеним і може позитивно чи негативно впливати на досягнення цілей. Наслідки можна зазначати якісно чи кількісно.

Ймовірність - можливість настання чогось.

Матриця ризиків - інструмент ранжування та візуалізації ризиків визначенням категорій наслідків і їхньої правдоподібності.

Керівник процесу - особа, яка відповідає за процес надання певної освітньої послуги та/або виконання функцій, відповідно до розподілу функціональних обов'язків, положення про структурний підрозділ, посадової інструкції.

- **ПУЕТ** – Полтавський університет економіки і торгівлі;
- **ДПСЯ** – документи і процедури системи якості, розроблені відповідно до вимог системи стандартизації України і системи якості ПУЕТ, які встановлюють комплекс норм, правил, вимог до об'єктів стандартизації та до процесу управління ним в університеті і затверджені ректором.

ПУЕТ	Система управління якістю. Управління ризиками	ДПСЯ М - 9-6.1-205-05-23
		Редакція 03
		Сторінка 6 із 17

- М – методика;
- ПД – положення про діяльність;

3. Мета і завдання

3.1. Метою розробки даного документу є встановлення алгоритму визначення, оцінювання зовнішніх та внутрішніх факторів, які здійснюють вплив на кінцеві результати процесів системи управління якістю діяльності.

3.2. Завдання управління ризиками:

- моніторинг і аналіз інформації про зовнішні та внутрішні чинники, що впливають на дієвість системи управління якістю діяльності університету;
- ідентифікування ризиків та можливостей за кожним процесом системи управління якістю діяльності, у діяльності кафедр і структурних підрозділів у розрізі процесів;
- аналіз ризиків щодо їх характеру та рівня, оцінювання впливу ризиків на результативність управління процесами діяльності університету загалом, у т.ч. кафедр і структурних підрозділів, досягнення цілей та результатів, запланованих системою управління якістю діяльності університету;
- обґрунтування управлінських рішень (коригувальних дій) щодо запобігання небажаним наслідкам або зменшення їхньої кількості та сили впливу;
- оцінка результативності коригувальних дій.

4. Відповідальність та повноваження

4.1. Загальне керівництво та координація управління ризиками покладається на ректора університету.

4.2. Відповідальність за виконання процедури якості покладається на першого проректора.

4.3. Повноваження щодо ідентифікування, аналізу, оцінювання та обробки ризиків покладаються на керівників процесів, завідувачів кафедр і керівників структурних підрозділів.

4.4. Повноваження щодо моніторингу та перегляду ризиків покладається на керівників процесів та вище керівництво університету.

4.5. Повноваження щодо дієвого впровадження управління ризиками на кафедрах і в структурних підрозділах покладається на представника вищого керівництва з якості, директора Навчально-наукового центру забезпечення якості вищої освіти університету.

5. Алгоритм управління ризиками

5.1. Моніторинг і аналіз інформації про зовнішні та внутрішні чинники, що впливають на дієвість системи управління якістю діяльності університету.

5.1.1. Керівники процесів, завідувачі кафедр і керівники структурних підрозділів повинні відслідковувати зовнішні та внутрішні чинники, які є

ПУЕТ	Система управління якістю. Управління ризиками	ДПСЯ М- 9-6.1-205-05-23
		Редакція 03
		Сторінка 7 із 17

суттєвими для процесів та своєчасно вносити зміни до контенту процесів і механізму управління ними.

5.1.2. До зовнішніх і внутрішніх чинників можна віднести:

5.1.2.1. Зовнішні чинники:

- макроекономічні аспекти, такі як прогнози курсу валют, економічна ситуація, прогноз інфляції, доступність кредитів тощо;
- соціальні аспекти, такі як регіональний рівень безробіття, відчуття безпеки, рівень освіти тощо;
- політичні аспекти, такі як політична стабільність, державні інвестиції, регіональна інфраструктура, міжнародні угоди тощо;
- технологічні аспекти, такі як нові напрямки в технології, матеріали й устаткування, термін дії патентів, професійні кодекси поведінки;
- конкуренція, включаючи тенденції ринків праці та освітніх послуг, частку ринку освітніх послуг, яку займає університет, відповідність сучасним викликам суспільства щодо актуальності надання освітніх послуг, зокрема підготовки фахівців спеціальностей та освітніх програм університету, тенденції зміни контингенту замовників, тощо;
- чинники, що впливають на середовище розвитку університету та регламентують вимоги профспілок, законодавчі та нормативні вимоги, у тому числі екологічне законодавство і кодекси.

5.1.2.2. Внутрішні чинники, які пов'язані з:

- чинниками, що відносяться до ресурсів, такі як інфраструктура, середовище для виконання процесів, корпоративні знання університету тощо;
- персоналом, такі як компетентність науково-педагогічних працівників кафедр і співробітників структурних підрозділів, корпоративна етика і культура, відносини з профспілками тощо;
- освітньою діяльністю, такі як можливості процесу та надання послуг, показники системи менеджменту якості, оцінка задоволеності замовників освітніх послуг тощо;
- управлінням університетом, такі як правила і процедури прийняття рішень або організаційна структура.

5.2. Ідентифікування ризиків та можливостей за кожним процесом системи управління якістю діяльності, у діяльності кафедр і структурних підрозділів у розрізі процесів.

5.2.1. Ідентифікування ризиків призначено для виявлення ситуацій, які створюють підґрунтя для зниження якості надання освітніх послуг та/або виконання функцій та зменшення ймовірності досягнення цілей процесу та діяльності університету загалом.

5.2.2. Процес ідентифікування ризиків охоплює визначення причин і джерел ризику, подій, ситуацій або обставин, які можуть чинити матеріальний або нематеріальний вплив на досягнення цілей, а також визначення характеру цього впливу.

ПУЕТ	Система управління якістю. Управління ризиками	ДПСЯ М - 9-6.1-205-05-23
		Редакція 03
		Сторінка 8 із 17

5.2.3. Ідентифікування ризиків повинно охоплювати всі ризики, навіть якщо джерела ризику та його причини не очевидні. Під час ідентифікування ризиків важливо розглядати наслідки, до яких призводить поява ризику. Поряд з ідентифікуванням можливих наслідків необхідно розглядати можливості, які вплинуть на покращення якості надання освітніх послуг та/або виконання функцій у межах процесу та загалом університету.

5.2.4. Під час ідентифікування ризиків особливу увагу необхідно приділяти людським та організаційним чинникам. Необхідно враховувати зміни людських і організаційних чинників від очікуваних станів, а також відхили, пов'язані з технічними та програмними засобами.

5.2.5. Важливо ідентифікувати ризики, які також дають можливість покращити якість надання освітніх послуг та/або виконання функцій, та збільшити вірогідність досягнення цілей у сфері якості у рамках процесу та діяльності університету загалом.

5.2.6. Ризик, який не ідентифікований на даному етапі, не включається в аналіз функціонування процесу, діяльності кафедр і структурних підрозділів та університету загалом.

5.2.7. Під час ідентифікування необхідно розглядати ризики, які виникають не тільки у відповідному процесі для відповідної кафедри або відповідного структурного підрозділу університету, а й пов'язані з іншими процесами, кафедрами і структурними підрозділами, замовниками освітніх послуг та іншими зацікавленими сторонами.

5.3. Аналіз ризиків щодо їх характеру та рівня, оцінювання впливу ризиків на результативність управління процесами діяльності університету загалом, у т.ч. кафедр і структурних підрозділів, досягнення цілей та результатів, запланованих системою управління якістю діяльності університету.

5.3.1. Після ідентифікування ризиків проводиться їх аналіз щодо характеру та рівня, а також оцінювання їх впливу. Це необхідно для виявлення найбільш критичних з них і впровадження відповідних коригувальних дій для зменшення негативного впливу на якість надання освітніх послуг та/або виконання функцій та досягнення цілей процесу та університету загалом.

5.3.2. Ризик аналізують для того, щоб поглибити його розуміння. Це дає змогу отримувати вхідні дані для загального оцінювання ризику і прийняття рішень щодо потреби реагування на ризик (оброблення ризику).

5.3.3. Аналіз ризиків передбачає визначання їх ймовірності та наслідків стосовно ідентифікованих ризикових подій, враховуючи наявність (чи відсутність) і результативність будь-яких засобів контролювання.

5.3.4. Визначення ймовірного рівня ризику (додатки А, Б (приклад)) дозволяє проводити оцінювання ризику для прийняття рішення щодо його подальшого оброблення. Кафедри повинні визначати ризики за процесами, структурні підрозділи - за необхідності.

5.3.5. Оцінка ризиків в балах проводиться за допомогою якісного опису діапазону ризиків із застосуванням формули оцінки ризику:

$$R = P \times S, \quad (1)$$

де R – ризик;

P – ймовірність виникнення;

S - рівень наслідків.

Кількість балів за показниками P і S визначається на основі шкали для оцінки характеристик ризиків (таблиці 1 і 2).

Таблиця 1. Рівень ймовірності виникнення події

Категорія події	Опис події	Балова оцінка ймовірності
Часта	Проблема виникає постійно, відчутний вплив на якість надання освітніх послуг та/або виконання функцій та ефективність (результативність) досягнення цілей	4
Можлива	Дуже ймовірно (проблема може виникати орієнтовно раз в тиждень)	3
Несистематична	Ймовірно (проблема може виникати орієнтовно раз на місяць)	2
Відбувається рідко	Малоймовірно (проблема може виникати орієнтовно раз на рік)	1
Маловірогідна	Подія малоймовірна, можливо навіть не відбудеться, ризик не розглядається	0

Таблиця 2. Рівень наслідків

Категорія наслідку	Опис наслідку	Балова оцінка рівня наслідку
Катастрофічний	Втрата можливості надати якісну освітню послугу та/або виконати функцію, досягти бажаного результату та/або можливі матеріальні та інші втрати	4
Критичний	Значно погіршена здатність надання належних освітніх послуг замовникам та досягнення поставлених цілей. Істотні побічні втрати	3
Середньої критичності	Погіршена здатність надання належних освітніх послуг замовникам та досягнення поставлених цілей. Зниження ефективності (результативності) процесу	2
Мінімальний	Незначний або дещо несприятливий вплив на здатність виконати процес та надати якісну освітню послугу	1
Малий	Не створює помітних проблем, ризик не розглядається	0

5.3.6. На основі проведеного аналізу ймовірних ризиків і їх наслідків визначаються істотні ризики за допомогою «Матриці оцінювання рівнів ризиків» (таблиця 3).

Таблиця 3. Матриця оцінювання рівнів ризиків

Ймовірність Рівень наслідків	Часта подія	Можлива подія	Несистема тична подія	Подія відбувається рідко	Маловіро гідна подія
Катастрофічний	Дуже високий	Дуже високий	Високий	Помірний	Низький
Критичний	Дуже високий	Високий	Помірний	Помірний	Низький
Середньої критичності	Високий	Помірний	Помірний	Низький	Низький
Мінімальний	Помірний	Помірний	Помірний	Низький	Низький
Малий	Низький	Низький	Низький	Низький	Низький

Дуже високий рівень ризику - ризик, який потребує усунення та перегляду всього процесу надання освітньої послуги або/та виконання функцій (12-16 балів).

Високий рівень ризику - ризик, який потребує впровадження коригувальних дій та перегляду процесу на етапі появи цього ризику (8 - 9 балів).

Помірний рівень ризику - ризик, який потребує впровадження дій за його контролем (3 - 6 балів).

Низький рівень ризику - ризик, який не потребує значної уваги (2 бали і менше).

5.3.7. До істотних відносяться ризики дуже високого і високого рівнів. Ризик помірною рівня може бути віднесено до істотного в залежності від конкретної ситуації, що визначає керівник процесу (завідувач кафедри, керівник структурного підрозділу). Ризики низького рівня до істотних не відносяться.

5.3.8. Для визначених істотних ризиків необхідно розробляти заходи усунення або мінімізації негативного впливу ризику з визначенням КРІ - ключові показники ефективності або результативності (додаток В).

5.4. Обґрунтування управлінських рішень (коригувальних дій) щодо запобігання небажаним подіям або зменшення їхньої кількості та сили впливу.

5.4.1. Після завершення загального оцінювання рівня ризику проводять вибір та погодження одного чи кількох прийнятних варіантів (управлінських рішень), що дають змогу змінити ймовірність виникнення ризиків, вплив ризиків або й те і друге. А також проводять запровадження вибраних варіантів.

5.4.2. Варіанти реагування на ризики (обробка ризиків):

ПУЕТ	Система управління якістю. Управління ризиками	ДПСЯ М - 9-6.1-205-05-23
		Редакція 03
		Сторінка 11 із 17

- уникнення ризику шляхом прийняття управлінського рішення перегляду переліку процесів діяльності (відміни (скасування) процесу, який веде до цього ризику);

- прийняття ризику. Якщо ризик неминучий та його не можливо змінити, то він сприймається як остаточний. У деяких випадках ризик приймається для отримання можливостей покращення процесу надання освітніх послуг та/або виконання функцій (позитивний наслідок), результативного досягнення цілей процесу та університету загалом, запровадження нових методів роботи із зацікавленими сторонами, появи нових партнерів тощо;

- зміна ймовірності виникнення події. Проведення дій, які направлені на зниження ймовірності реалізації ризику;

- зміна рівня наслідків від настання ризику. Наслідки ризику можливо змінити за допомогою коригувальних дій, які направлені на зниження втрат або належного реагування на подію;

- нівелювання впливу джерела ризику.

Визначені заходи усунення або мінімізації негативного впливу ризику з визначенням КРІ оформлюються у Kartі ймовірних істотних ризиків процесу (додатки Г, Д (приклад)).

5.4.3. При обробці ризиків необхідно враховувати вплив процесу на взаємовідносини із зацікавленими сторонами.

5.4.4. Обробка ризику може призвести до появи нового ризику, що в першу чергу пов'язано з помилками або нерезультативністю заходів зі зниження ймовірності та наслідків ризиків. У разі появи нового ризику, який впливає на інші процеси (діяльність кафедр чи структурних підрозділів), керівник процесу повинен проінформувати про це вище керівництво університету.

5.4.5. При обробці ризиків повинен проводитися моніторинг як гарантія того, що застосовані заходи ефективні та результативні.

5.5. *Оцінка результативності коригувальних дій.*

5.5.1. Оцінка результативності коригувальних дій здійснюється шляхом проведення моніторингу та перегляду ризиків. Мета цього кроку управління ризиками полягає в:

- забезпеченні гарантії того, що коригувальні дії щодо ризиків впроваджуються ефективно та результативно;

- пошуку додаткової інформації з метою покращення загального оцінювання ризиків;

- виявлення змін в середовищі університету, в тому числі в змінах критеріїв, рівнів ризиків та самих ризиків;

- ідентифікування нових ризиків.

5.5.2. Моніторинг ризиків проводиться на постійній основі керівниками процесів, завідувачами кафедр, керівниками структурних підрозділів.

5.5.3. Оцінювання дієвості запланованих заходів і фактичного рівня ризиків необхідно проводити наприкінці навчального (календарного) року.

ПУЕТ	Система управління якістю. Управління ризиками	ДПСЯ М - 9-6.1-205-05-23
		Редакція 03
		Сторінка 12 із 17

Результати аналізу необхідно використовувати для коригування ризиків на наступний навчальний (календарний) рік.

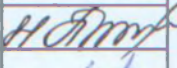
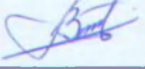
5.5.4. Результати моніторингу та перегляду ризиків відображаються у звітах керівників процесів, звітах про роботу кафедр і структурних підрозділів та в документі «Аналіз системи управління якістю діяльності університету за _____ навчальний рік» (додатки Е, Ж (приклад)). Кафедри повинні проводити оцінювання ризиків за процесами, структурні підрозділи – за необхідності.

Результативність заходів може бути виражена як кількісним показником, так і словесною оцінкою, які відображають ступень досягнення КРІ. Результативність запроваджених заходів повинна бути підтверджена зміною рівня ризику (фактичний). Фактичний рівень ризику (словесна оцінка/ бал) може бути вищий або нижчий від визначеного рівня на початку планового періоду. За умови підвищення фактичного рівня ризику або не виконання запланованих заходів (неповного (часткового) виконання) потрібно зазначити причини його зростання.

5.5.5. Внутрішні аудитори під час проведення внутрішніх аудитів на кафедрах і в структурних підрозділах повинні перевірити відповідність управління ризиками за процесами діяльності.

ПУЕТ	Система управління якістю. Управління ризиками	ДПСЯ М - 9-6.1-205-05-23
		Редакція 03
		Сторінка 13 із 17

Погодження змісту документу

№ п/п	Посада	Ім'я, ПРІЗВИЩЕ	Дата	Підпис
1.	Перший проректор	Наталія ПЕДЧЕНКО	28.06.23	
2.	Юрисконсульт провідний	Олександр ВОДЯНИК	27.06.23	

ПУЕТ	Система управління якістю. Управління ризиками	ДПСЯ М - 9-6.1-205-05-23
		Редакція 03
		Сторінка 14 із 17

Додатки
Додаток А

Карта визначення ймовірного рівня ризику процесу _____
(діяльності кафедри, структурного підрозділу _____)
на _____ навчальний (календарний) рік

№ з/п	Опис ризику	Рівень ймовірності виникнення, Р (словесна оцінка/ бал)	Рівень наслідків, S (словесна оцінка/ бал)	Рівень ризику, R	
				словесна оцінка	балова оцінка (к.3*к.4)
1	2	3	4	5	6

Додаток Б

Приклад заповнення Карти визначення ймовірного рівня ризику процесу
«Навчально-методичне забезпечення» на _____ навчальний рік

№ з/п	Опис ризику	Рівень ймовірності виникнення, Р (словесна оцінка/ бал)	Рівень наслідків, S (словесна оцінка/ бал)	Рівень ризику, R	
				словесна оцінка	балова оцінка (к.3*к.4)
1	2	3	4	5	6
1.	Порушення термінів виконання підготовки (актуалізації) навчально-методичного забезпечення навчальної дисципліни.	Можлива/3	Критичний/3	Високий	9

ПУЕТ	Система управління якістю. Управління ризиками	ДПСЯ М - 9-6.1-205-05-23
		Редакція 03
		Сторінка 15 із 17

Додаток В

Ключові показники ефективності (англ. *Key Performance Indicators, KPI*) - фінансова та нефінансова система оцінки, яка допомагає організації визначити досягнення стратегічних цілей.

KPI можуть включати:

- *організаційні метрики* (organizational metrics) - такі, як задоволеність клієнтів,
- *фінансові показники* (financial metrics), як виручка, рентабельність і грошовий потік
- процесні метрики (process metrics) - продуктивності, якості і затримки процесу.

Виділяють наступні типи *KPI*:

- показники результату - скільки і якого результату досягнуто;
- показники витрат - кількість витрачених ресурсів;
- ефективності функціонування – показники виконання бізнес-процесів, що дозволяють оцінити відповідність процесів до складених алгоритмів їх виконання;
- показники продуктивності - вони характеризують відношення між отриманим результатом і часом, витраченим на його отримання;
- показники ефективності - характеризують співвідношення отриманого результату та витрат ресурсів.

Додаток Г

Карта ймовірних істотних ризиків процесу _____
(діяльності кафедри, структурного підрозділу _____)
на _____ навчальний (календарний) рік

№ з/п	Опис ризику	Рівень ризику (словесна оцінка/ бал)	Ймовірні наслідки від здійснення ризику (позитивні та негативні)	KPI. Заходи уникнення, мінімізації та попередження впливу ризику
1	2	3	4	5

ПУЕТ	Система управління якістю. Управління ризиками	ДПСЯ М - 9-6.1-205-05-23
		Редакція 03
		Сторінка 16 із 17

Додаток Д

Приклад заповнення Карти ймовірних істотних ризиків процесу «Навчально-методичне забезпечення» на _____ навчальний рік

№ з/п	Опис ризику	Рівень ризику (словесна оцінка/ бал)	Ймовірні наслідки від здійснення ризику (позитивні та негативні)	КРІ. Заходи уникнення, мінімізації та попередження впливу ризику
1	2	3	4	5
1.	Недотримання термінів підготовки (актуалізації) навчально-методичного забезпечення навчальної дисципліни.*	Високий/9	Освітній процес (навчальні дисципліни) не забезпечені відповідною навчально-методичною літературою. Неякісне надання освітніх послуг замовнику.	КРІ - дотримання термінів підготовки (актуалізації) навчально-методичного забезпечення навчальної дисципліни. Заходи - моніторинг дотримання термінів підготовки навчально-методичного забезпечення навчальної дисципліни на кафедрі та відповідні управлінські рішення.

*За визначеним рівнем ризик відноситься до істотних.

Додаток Е

Карта оцінювання виконання заходів щодо управління ризиками за процесом _____ (в діяльності кафедри, структурного підрозділу _____) за _____ навчальний (календарний) рік

№ з/п	Опис ризику	Наслідки від здійснення ризику (позитивні та негативні)	Запроваджені заходи уникнення, мінімізації та попередження впливу ризику	Результативність заходів	Фактичний рівень ризику (словесна оцінка/ бал)
1	2	3	4	5	6

ПУЕТ	Система управління якістю. Управління ризиками	ДПСЯ М - 9-6.1-205-05-23
		Редакція 03
		Сторінка 17 із 17

Додаток Ж

Приклад заповнення Карти оцінювання виконання заходів щодо управління ризиками за процесом «Навчально-методичне забезпечення» за навчальний рік

№ з/п	Опис ризику	Наслідки від здійснення ризику (позитивні та негативні)	Запроваджені заходи уникнення, мінімізації та попередження впливу ризику	Результативність заходів	Фактичний рівень ризику (словесна оцінка/бал)
1	2	3	4	5	6
1.	Недотримання термінів підготовки (актуалізації) навчально-методичного забезпечення навчальної дисципліни *	Освітній процес (навчальні дисципліни) не забезпечені відповідною навчально-методичною літературою. Неякісне надання освітніх послуг замовнику.	КРІ - дотримання термінів підготовки (актуалізації) навчально-методичного забезпечення навчальної дисципліни. Заходи - моніторинг дотримання термінів підготовки навчально-методичного забезпечення навчальної дисципліни на кафедрі та відповідні управлінські рішення.	Терміни підготовки (актуалізації) відповідно Плану видання навчально-методичної літератури дотримані на 82%.*	Помірний /6

*Недотримання термінів підготовки (актуалізації) відповідно Плану видання навчально-методичної літератури пов'язано з переносом 5-ти позицій на наступний навчальний рік, зі зняттям з Плану видання 7-ми позицій у зв'язку з наявністю дистанційних курсів навчальних дисциплін, 10 позицій не виконанні з неповажних причин.