

УДК 005.338.65

Савченко С.О.

доктор економічних наук, доцент,  
проректор з науково-дослідної роботи  
Східноєвропейського університету економіки і менеджменту

## ОСНОВНІ ПРИНЦИПИ ПРОЦЕСНОГО ТА ПРОЕКТНОГО ПІДХОДІВ В УПРАВЛІННІ ВНЗ З ОРІЄНТАЦІЄЮ НА СПОЖИВАЧА

### THE MAIN PRINCIPLES OF PROCESS AND PROJECT APPROACHES IN THE HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS MANAGEMENT TAKING INTO ACCOUNT CUSTOMER'S DEMAND

#### АНОТАЦІЯ

У сьогоднішніх умовах істотного зменшення держбюджетного фінансування, ВНЗ в Україні фактично стають науково-освітніми комерційними підприємствами, що примушує їх шукати способи підвищення ефективності своєї роботи, тому особливо актуальним на цьому етапі розвитку економіки та демографічного кризу є оптимальне використання тих нових можливостей, які може надати впровадження сучасних систем управління якістю. У роботі представлено основні принципи використання процесного та проектного підходів в управлінні ВНЗ з орієнтацією на споживача та побудовані моделі бізнес-процесів згідно запропонованих підходів.

**Ключові слова:** вищий навчальний заклад, система менеджменту якості вищої школи, система управління якістю, проектний та процесний підходи.

#### АННОТАЦИЯ

В сегодняшних условиях экономического и демографического кризисов происходит существенное уменьшение бюджетного финансирования вузов Украины. Они фактически становятся научно-образовательными коммерческими предприятиями, что заставляет их искать способы повышения эффективности своей работы. Особенно актуальным на данном этапе развития экономики является оптимальное использование новых возможностей, которые могут повлечь внедрение современных систем управления качеством. В работе представлены основные принципы использования процессного и проектного подходов в управлении вузом с ориентацией на потребителя, построены модели бизнес-процессов согласно предложенным подходам.

**Ключевые слова:** высшее учебное заведение, система менеджмента качества высшей школы, система управления качеством, проектный и процессный подходы.

#### ANNOTATION

In today's economic and demographic crisis there is a significant decrease of Ukrainian universities budget financing. Universities actually become scientific and educational businesses that make them look for the ways of improvement of their work effectiveness. At this stage of economic development it is of high priority to use a new opportunity in the optimal way that can provide the introduction of modern quality management systems. The paper presents the basic principles of the use of process and project approaches in the university management taking into account customer's demand. The models of business processes in accordance with the proposed approaches are offered.

**Keywords:** higher education institution, the quality management system of higher education, quality management system, project and process approach.

**Постановка проблеми.** Ефективне управління ресурсами є однією з умов забезпечення конкурентоспроможності ВНЗ в умовах ринкової економіки. Це завдання тісно пов'язане із задоволенням споживача та забезпеченням якості в

основних сферах діяльності навчального закладу: освітній, науково-дослідній, науково-методичній, організаційно-методичній та ін. При цьому ефективне управління ресурсами (фінансовими, людськими, інформаційними, матеріально-технічними та ін.) і менеджмент якості повинні ґрунтуватися на сучасній корпоративній інформаційній системі освітньої організації.

Основою принципів процесного підходу при реалізації вимог стандартів серії ISO 9001 являється застосування процесного та проектного підходів для забезпечення якості і управління ресурсами університету у сфері освітньої діяльності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню цієї проблеми в сучасній науковій літературі приділялось недостатньо уваги. Можна назвати українських авторів – В. Андрущенко, С. Клепка, М. Култаєву, В. Лутая та авторів ближнього зарубіжжя – П. Гальперіна, А. Новикова, О. Субетто, у виданнях яких розглядалися питання забезпечення якості освіти [1].

Варто зазначити, що комплексні дослідження, обґрунтування, як фундаментальні, так і прикладні, присвячені розробці систем управління якістю ВНЗ з використанням процесного та проектного підходів з орієнтацією в першу чергу на споживача, в Україні не проводились.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Зважаючи, що вибір підходів або основних засад до структуризації елементів системи управління якістю ВНЗ в Україні проходить в умовах нормативної невизначеності самих понять «якість освіти», «критерії оцінки якості освіти», «система управління якістю» та використання аббревіатур, фахівці вищої школи можуть визначати систему управління якістю освіти достатньо вільно, що часто призводить до різного тлумачення цього поняття.

На сьогодні в Україні не розроблена єдина методологія створення систем управління та забезпечення якості ВНЗ. Якщо більшість російських ВНЗ ведуть роботу з розробки й затвердження таких систем на інституційному рівні, а деякі навіть мають сертифіковані системи, то в Україні лише поодинокі ВНЗ розпочали цю діяльність [2]. Тому використання основних принципів процесно-орієнтованого та

проектного підходів дають змогу впровадження системи якості в управління ВНЗ з орієнтацією в першу чергу на споживача як основного критерію оцінки якості наданої освітньої послуги.

**Мета статті** полягає у вивченні та узагальненні основних принципів процесного та проектного підходів у управлінні ВНЗ для механізму створення внутрішніх систем забезпечення якості освіти та їх адаптації до задоволення споживача.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Відповідно до принципу процесного підходу за стандартами ISO, «бажаний результат досягається ефективніше, коли діяльністю і відповідними ресурсами управляють як процесом» [3]. Під процесом розуміється «будь-яка діяльність, або

комплекс діяльності, в якій використовуються ресурси для перетворення входів у виходи» [4; 5].

Цільовою функцією ефективного управління вищим навчальним закладом з метою задоволення споживачів є максимізація ефективності процесів за умови комплексного дотримання вимог ISO 9001 стосовно усіх видів діяльності ВНЗ і його повноцінного ресурсного забезпечення. Керуваними параметрами в цьому завданні оптимізації є технології навчання і ресурси [6].

Технології визначають вимоги до планування і здійснення процесів життєвого циклу, системи контролю результатів і процесів, а також до використовуваних в процесах життєвого циклу ресурсів.

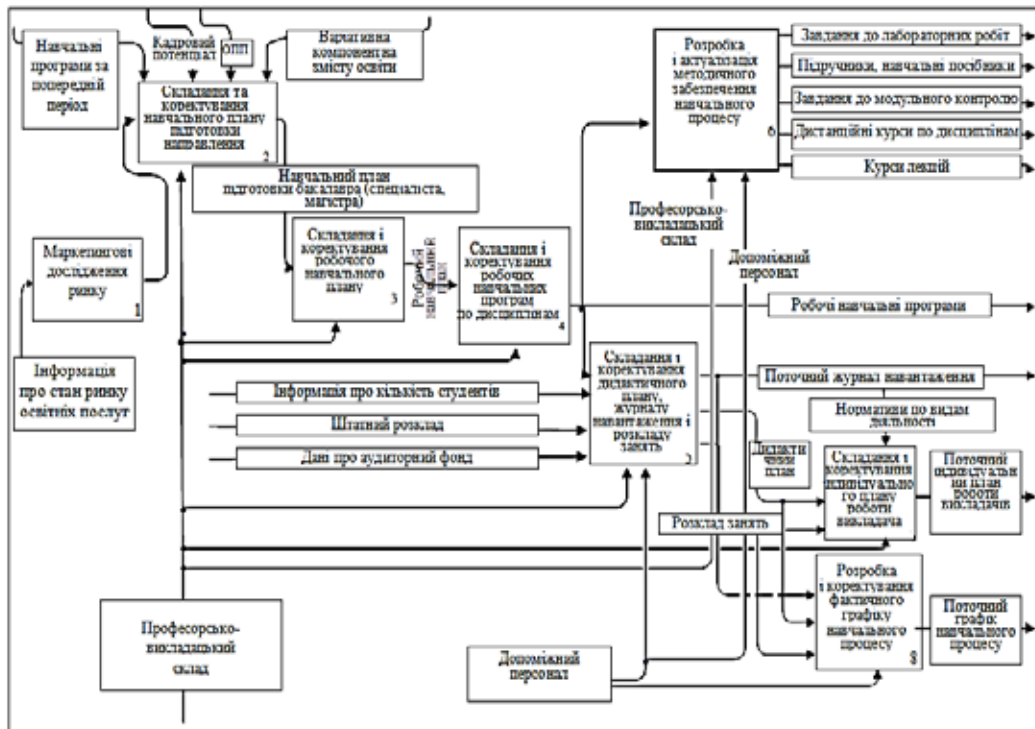


Рис. 1. Модель процесу методичної діяльності ВНЗ

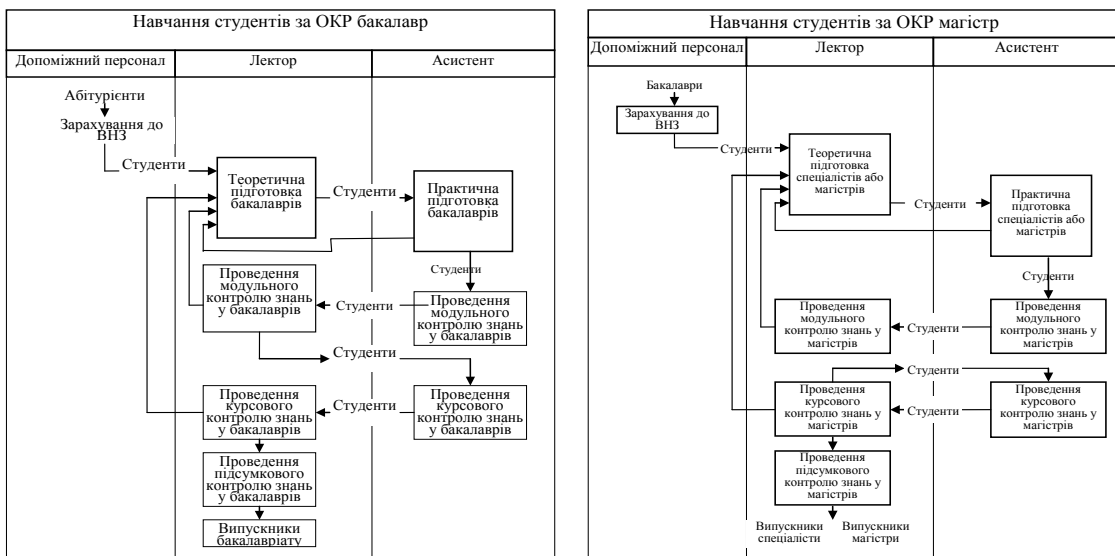


Рис. 2. Діаграма процедури навчання за ОКР «бакалавр» і «магістр»

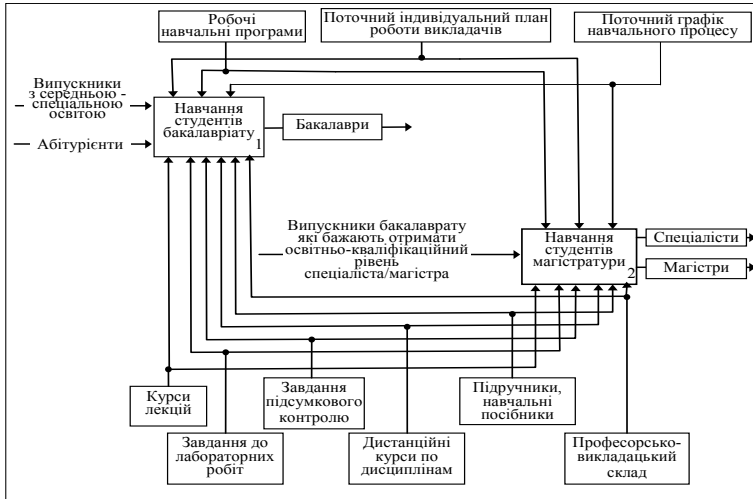


Рис. 3. Модель процесів освітньої діяльності ВНЗ

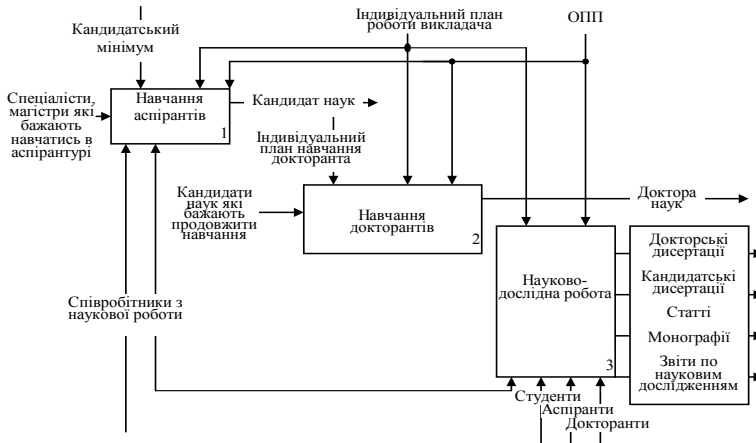


Рис. 4. Модель процесів наукової діяльності ВНЗ

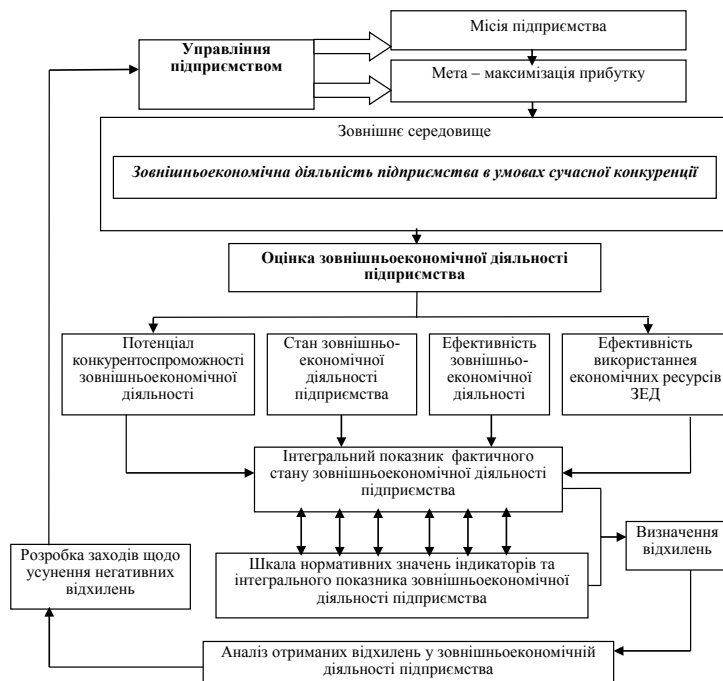


Рис. 5. Модель процесів виховної діяльності ВНЗ

На основі положень процесного підходу розроблена модель системного управління вищим навчальним закладом. При цьому процеси розглядаються як сукупність взаємозв'язаних ресурсів і діяльності, що перетворює входи процесу у виходи. Як основні види діяльності університету прийняті: освітня, науково-дослідна, методична, організаційна та виховна. Розглянемо детально кожний з цих видів діяльності з урахуванням ISO 9001:2001.

Діаграма процесів верхнього рівня методичної діяльності ВНЗ представлена на рис. 1. Процеси методичної діяльності ВНЗ ґрунтуються на наступній інформації [7]. Результатами процесу методичної діяльності ВНЗ є: робочі навчальні програми; звіт по навантаженню викладачів; поточні індивідуальні плани роботи викладачів; поточний графік навчального процесу; курси лекцій; дистанційні курси по дисциплінам; завдання для модульного/підсумкового контролю; підручники; навчальні посібники; завдання до лабораторних і практичних робіт.

Далі розглянемо процедуру навчання за освітньо-кваліфікаційним рівнем (ОКР) «бакалавр» і «магістр». Як показано на рис. 2, процес навчання студентів здійснюється циклічно, по модулях та курсах навчання, і закінчується проведенням підсумкового контролю знань. Циклічність навчання обумовлена рекурсивною організацією навчального процесу.

Освітній процес орієнтований на придбання кожним конкретним студентом знань, умінь і навичок, визначених вимогами галузевих стандартів по відповідних напрямках і спеціальностях.

Таким чином, продукція освітньої діяльності (згідно ISO 9001 «продукція – це результат процесу») – дипломовані бакалаври, спеціалісти і магістри з наборами знань, умінь і навичок, визначених вимогами галузевих стандартів.

У основі моделі ефективного управління ресурсами лежить процесна модель навчання на операційному рівні з тимчасовою прив'язкою ресурсів відповідно до технологій навчання, визначених в навчально-методичній документації, і розкладом занять.

Враховуючи, що с точки зору маркетингу метою бізнес-процесу «Освітня діяльність» є надання якісних освітніх послуг населенню за замовленням фізичних, юридичних осіб і держави в межах місії ВНЗ з урахуванням задоволення, передусім регіональних потреб в підготовлених фахівцях певної ква-

ліфікації, що відповідають компетенції працевдавців, представимо структуру цього бізнес-процесу (рис. 3).

Процес планування освітньої діяльності як основного бізнес-процесу ВНЗ є суб'єктом стандартизації на декількох рівнях управління. Стандартизація бізнес-процесу освітньої діяльності у ВНЗ регламентується, з одного боку, державним стандартом освіти, а з іншого – стандартом освіти ВНЗ і іншими внутрішніми нормативними документами ВНЗ, які регламентують взаємовідносини учасників освітнього процесу.

Таким чином, система стандартів вищої освіти є глобальною в межах країни системою оцінки якості вищої освіти, професійної підготовки і якості освітньої діяльності, певна частина якої повинна підтримуватися кожним вищим навчальним закладом в межах повноважень, закріплених в Законі України «Про вищу освіту», виходячи з регіональних потреб і специфіки ВНЗ [8].

Згідно цільової аудиторії, здійснення освітньої діяльності розділяється на: підготовку абітурієнтів до вступу; навчання студентів; підготовку і атестацію наукових і науково-педагогічних працівників; здійснення післядипломної освіти.

Навчання студентів передбачає: навчальні заняття згідно з дидактичним планом і розкладом занять; самостійну роботу і практичну підготовку; контрольні заходи.

У контексті роботи навчання аспірантів і докторантів розглядається як наукова діяльність (рис. 4). Результатами процесів наукової діяльності є: дипломовані кандидати і доктори наук; докторські і кандидатські дисертації; статті, монографії, звіти по наукових дослідженнях, а також виконані науково-дослідні проекти.

Основні процеси у рамках виховної діяльності кафедри ВНЗ наступні: участь в роботі з профорієнтації; участь в роботі колективів самодіяльності; підготовка, організація і проведення конкурсів, олімпіад, семінарів, змагань; робота з українськими і міжнародними делегаціями, організаціями.

Результатами процесів виховної діяльності є: потенційний склад абітурієнтів; грамоти; нагороди; результати роботи з українськими і міжнародними делегаціями, організаціями (договори про співпрацю і так далі) (рис. 5).

Основні процеси у рамках організаційної діяльності кафедри ВНЗ наступні (рис. 6): робота в науково-методичних комісіях, семінарах, радах; робота в експертних комісіях різних рівнів; участь в засіданнях кафедр; керівництво стажуванням викладачів інших ВНЗ; виконання обов'язків заступника керівництва різних рівнів, результатами організаційної діяльності яких є: ліцензії; документи по акредитації; результати



Рис. 6. Модель процесів організаційної діяльності ВНЗ

роботи науково-методичних комісій, семінарів, вчені ради; результати засідань кафедр; протоколи засідань кафедр; викладачі інших ВНЗ, що стажуються; результати роботи заступників керівників різних рівнів.

Система стандартів освітньої діяльності є основним регламентом, що обмежує структуру і склад змісту освітньої послуги. Державний стандарт освіти містить модель фахівця з вищою освітою і є головним обмеженням, яке формує і стандартизує освітню діяльність в країні. Галуzeвий стандарт є нормативним, загальним для усіх ВНЗ України, частина змісту освіти за певним напрямом підготовки або спеціальності. Співвідношення нормативної і варіативної компонент (по вибору ВНЗ), а також структура навчального навантаження по циклах дисциплін задаються нормативними документами МОН України [8].

Отже, доповнення галуzeвого стандарту освіти стандартом ВНЗ завершує формування моделі фахівця з певного напрямку підготовки або спеціальності, орієнтованого на роботу в певному крузі працевдавців, які усвідомили і визначили свої вимоги. Фактично стандарти освіти ВНЗ формально закріплюють продукт освітньої діяльності і стандартний процес, фіксують зміст і структуру освіти по певних напрямках підготовки або спеціальності.

Галуzeві стандарти і стандарти освіти ВНЗ мають бути розробленими для кожного акредитованого напрямку підготовки або спеціальності у ВНЗ.

На базі затверджених стандартів у ВНЗ розробляються робочі матеріали, які супроводжують навчальний процес. Робочий навчальний план супроводжують робочі програми навчальних дисциплін, які містять структуру навчального навантаження, відомості про викладачів навчальної дисципліни, дидактичний план з прив'язкою до семестрів і тижнів навчання, анотований перелік структурних елементів навчальної дисципліни, перелік тематик самостійної роботи студентів, контрольних і курсових робіт,



питань підсумкового і поточного контролю, список рекомендованих джерел і т. п.

Таким чином, робоча програма навчальної дисципліни втілює стандарт організації певного освітнього процесу навчання певної групи студентів по певній навчальній дисципліні і містить усі необхідні вимірники та критерії якості освітнього процесу.

Порівняння навчального навантаження викладачів, відображене в індивідуальному плані викладача, з дидактичними планами навчальних дисциплін дає можливість розробити і затвердити розклад навчальних занять, звітом, про виконання якого являється журнал обліку навчального навантаження.

Як і будь-який бізнес-процес, «Освітня діяльність» не може існувати ізольовано від інших бізнес-процесів ВНЗ.

Перерахуємо основні бізнес-процеси ВНЗ:

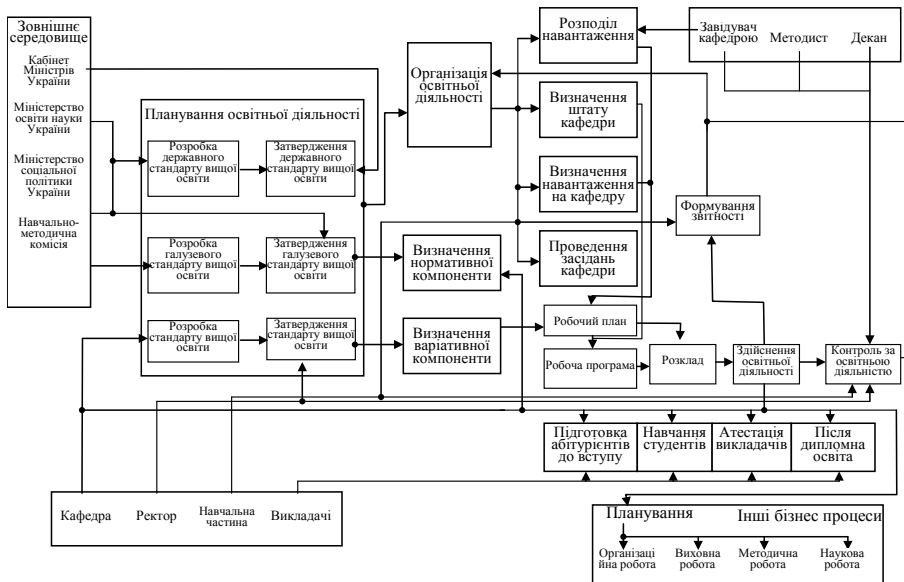


Рис. 7. Бізнес-процес «Освітня діяльність»

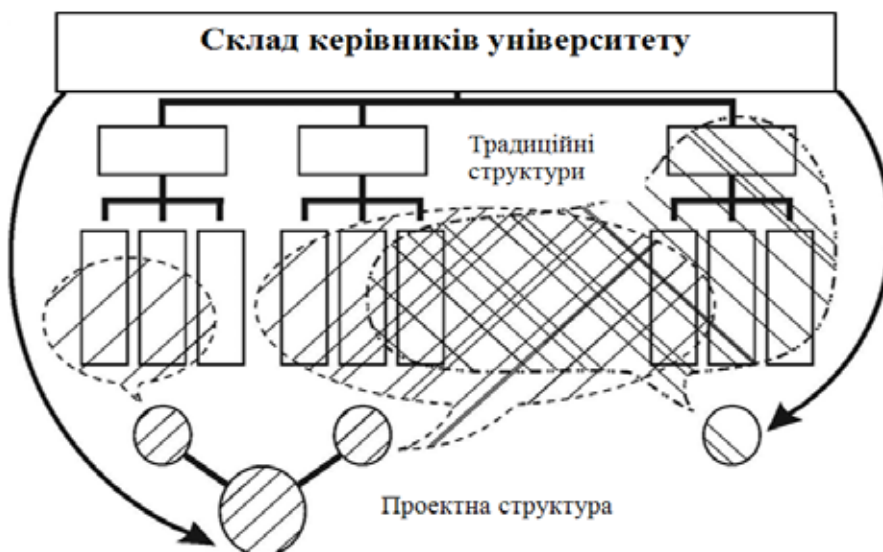


Рис. 8. Проектно-орієнтований підхід до організації управління університетом

– наукова, науково-технічна, науково-педагогічна діяльність: бізнес-процес є споживачем нових знань і постачальником дослідників;

– виховна, творча, художня, спортивна, оздоровча діяльність: бізнес-процес повинен включати елементи комбінування з цими видами діяльності для забезпечення гармонійного розвитку фахівця;

– методична діяльність: бізнес-процес є споживачем методичних розробок.

До допоміжних бізнес-процесів ВНЗ, які взаємодіють з освітньою діяльністю, відносяться:

– управління якістю: якість освітніх послуг характеризує ефективність основного бізнес-процесу і є критичним показником діяльності ВНЗ;

– маркетинг: планування бізнес-процесу вважає вихідною точкою ринкові потреби в освітніх послугах, які формують варіативну компоненту змісту навчання;

– фінансово-господарська діяльність: механізми оплати праці і матеріального стимулювання персоналу, створення умов для організації освітнього процесу, оплата освітніх послуг, механізми перерозподілу бюджетного фінансування на оплату праці, комунальні платежі, виплату стипендій, і т. п., розрахунки навчального навантаження викладача;

– управління персоналом: облік кадрів – учасників навчального процесу (педагогічних і науково-педагогічних працівників, осіб, які навчаються у ВНЗ, і працівників ВНЗ), розрахунки заробітної плати, планування персоналу за допомогою підготовки і атестації наукових і науково-педагогічних працівників;

– IT і документообіг: документування процесів планування, організації, здійснення контролю освітньої діяльності з метою впровадження інформаційно-аналітичної системи супроводу процесів прийняття рішень.

Усе вищевикладене дозволяє представити бізнес-процес «Освітня діяльність» так, як показано на рис. 7.

Впровадження системи менеджменту якості у ВНЗ на основі процесного підходу припускає також

створення інформаційно-освітнього середовища (ІОС), у рамках якого функціонує СМЯ.

З одного боку, ІОС повинна забезпечувати повноцінну автоматизацію і підтримку допоміжних бізнес-процесів ВНЗ: забезпечення документообігу, реалізацію функцій документування і архівації, контроль виконавчої дисципліни і автоматичну розсилку керівних вказівок, бухгалтерський і податковий обліки, адміністрування і т. д. З іншого боку, використання інформаційного середовища як засобу інноваційного навчання. Викладач у рамках такого навчання повинен опанувати функції розробника курсу, програміста, лектора, консультанта і т. п.

Організаційні проекти не можуть обмежуватися виключно модифікацією організаційно-функціональної структури ВНЗ. В умовах динамізму зовнішнього середовища і мінливості вимог важливішим завданням є впровадження системи моніторингу і адаптації структури ВНЗ на основі комбінування процесного і проектного підходів. Здатність до реалізації продуктивних інновацій у сфері освіти і науки є визначальним чинником в конкурентній боротьбі ВНЗ, тому організаційно-функціональна структура, що здатна до динамічнішої адаптації, дасть можливість швидшого пристосування до змін кон'юнктури ринку.

У проектно-орієнтованому підході до організації управління передбачається накладення проектної структури на традиційну ієрархічну структуру (рис. 8).

Управлінське ядро університету включає до свого складу ректора та інших керівників підрозділів ВНЗ (наприклад, проректора по науковій роботі, завідуючих кафедрами і т. д.) і може мінятися залежно від кожного конкретного виконуваного проекту. Оскільки процеси управління забезпечують усі види проектування (стратегічне, перспективне і бізнес-планування), то управлінське ядро задає вектор розвитку і управління усією сукупністю проектів.

Ключові процеси ВНЗ підрозділяються на стратегічні і тактичні. До стратегічних віднесемо процеси управління, тобто визначення інтересів внутрішніх і зовнішніх споживачів та менеджменту ресурсів.

Процеси життєвого циклу освітньої послуги підрозділяються на наступні стадії [9]: маркетингові дослідження, виявлення потреб регіональних систем і співтовариств; відбір абітурієнтів; проектування і розробка навчальних планів і технологій освітнього процесу, при необхідності коригування існуючих; організація і проведення процесу уніфікованого навчання (до спеціалізації студентів); організація і проведення процесу спеціалізованого навчання; контроль, аналіз і коригування процесу навчання.

Центральною стадією життєвого циклу процесу освіти є безпосередньо освітній процес і його складові – навчальний, науково-дослідний, виховний, методичний і організаційний

процеси, тобто оперативне управління покладається на керівника проекту (дослідження, господарні теми).

Внутрішній менеджмент, заснований на принципах проектно-орієнтованого підходу, набагато підвищує оперативність роботи, надає для спільної експлуатації співробітникам загальні ресурси, виключає багатократне дублювання документів, допускає можливість колективної роботи над загальними проектами та ін. Процесний підхід розглядає освітню, виховну, науково-дослідну і інші види діяльності університету як перетворення деяких вхідних параметрів у вихідні з використанням необхідних і достатніх ресурсів.

Принципова різниця між процесним і проектним підходами до управління полягає в тому, що тільки на базі процесного підходу можливий опис бізнес-процесів і впровадження більшості систем управління, які побудовані на базі проектного підходу. Таким чином, проектно-орієнтований підхід дозволяє з максимальною ефективністю і мінімальними витратами роботи ВНЗ різні освітні і наукові послуги суспільству [10].

**Висновки.** Результат освітньої діяльності і використовувані для його досягнення ресурси так само безпосередньо залежать від технологій управління, які використовують в процесі навчання.

При цьому можна відмітити ряд вигод від успішної реалізації освітнього процесу відповідно до вимог процесного та проектного підходів в Східноєвропейському університеті економіки і менеджменту (СУЕМ).

Для абітурієнтів і студентів: підвищення якості навчального процесу за рахунок впровадженості інформації про навчальний процес; розвинена система розгляду скарг і пропозицій; чіткість складання розкладу занять; підвищення професійного рівня фахівців; підвищення кількості курсів, які можуть бути прослухані студентом в процесі навчання. Для працедавців – гарантія високого професійного рівня фахівців.

Для ВНЗ: оптимізація усіх видів діяльності; зниження витрат; виникнення нових джерел доходу; вдосконалення системи комунікацій; підвищення інвестиційної привабливості; розвиток партнерських стосунків у рамках науково-дослідних проектів; підвищення ефективності системи відповідальності.

Для іноземних ВНЗ-партнерів: гарантія високого рівня отриманої освіти при продовженні навчання в СУЕМ; полегшення процедури реалізації програм по обміну студентами.

Для держави: гарантія відповідності освітніх послуг; інтеграція у світову систему освіти; гарантія цільового використання бюджетних коштів; прискорення процедур ліцензування, акредитації, атестації; гарантія відповідності освітніх послуг вимогам системи якості і вимогам ринку.

Отже, представлення системи управління на основі процесного і проектного підходів, розглянуте в цьому розділі, забезпечує рішення завдань не лише поточного, але й стратегічного управління вищим навчальним закладом в умовах зовнішнього середовища, що постійно змінюється, і інтеграції України в європейський освітній простір. Вказані підходи дозволяють спростити процедуру оцінки якості освітніх послуг, а також створити умови впровадження системи менеджменту якості.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

- Новиков А.М., Новиков Д.А. Как оценивать качество образования? / А.М. Новиков, Д.А. Новиков [Электронный ресурс]. – Режим доступа: — URL: [http://www.anovikov.ru/artikle/kacth\\_obr.htm](http://www.anovikov.ru/artikle/kacth_obr.htm).
- Лукіна Т.О., Коржевська Г.М. Розробка та запровадження системи управління якістю освіти в системі професійного навчання державних службовців / Т.О. Лукіна, Г.М. Коржевська // Актуальні проблеми державного управління: зб. наук. праць Одес. регіонал. ін-ту держ. упр. – 2007. – Вип. 3. – С. 148–157.
- Система управління якістю. ДСТУ ISO 9001: 2009 (чинний від 01.09.2009 р.). – К.: Держспоживстандарт України, 2009. – 26 с.
- Август-Вельгельм Ш. Моделювання бізнес-процесів / Ш. Август-Вельгельм; пер. з англ. Н.А. Міхайлова. – М.: ТОВ «Срібні нитки», 2000. – 222 с.
- Еліферов В.Г. Бізнес-процеси: Регламентация і управління: [підручник] / В.Г. Еліферов, В.В. Репін. – М.: Інфра-М, 2004. – 319 с.
- Целенаправленная разработка и менеджмент проектов: пособие ТЕМПУС. Изд-во Европейского фонда профессионального образования. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://eacea.ec.europa.eu/tempus/doc/objective\\_ru.pdf](http://eacea.ec.europa.eu/tempus/doc/objective_ru.pdf).
- Тимохин В.М. Моделювання ВНЗ системи забезпечення якості освіти з використанням стратегічної карти / С.О. Савченко, В.Н. Тимохин // Моделі управління в ринковій економіці: зб. наук. праць; заг. ред. Ю.Г. Лисенка; Донецький нац. ун-т. – Донецьк: ДОННУ, 2008.
- Закон України від 01 липня 2014 р. № 1556-VII «Про вищу освіту» [Електронний ресурс]. – Режим доступа: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1556-18>.
- Новіков А.М. Методологія освіти / А.М. Новіков; вид. 2-ге. – М.: Егвес, 2006. – 488 с.
- Ільїн В. Керівництво якістю проектів / В. Ільїн. – М.: Вершина, 2006. – 176 с.