

## ПРОЦЕСНА МОДЕЛЬ ДІЯЛЬНОСТІ ВНЗ

У статті представлена процесна модель діяльності сучасного ВНЗ. В основу моделі покладений процесний підхід, відповідно до якого вся діяльність навчального закладу розглядається як сукупність взаємозалежних, орієнтованих на споживача процесів.

**Ключові слова:** система управління якістю, процесний підхід, основні процеси, допоміжні процеси, процеси управління, ключові процеси.

Зростання конкуренції у сфері освітніх послуг, посилювання вимог з боку самих споживачів до якості освіти, входження України в європейський освітній простір призвели до того, що у вищих навчальних закладах стали активно розроблятися системи менеджменту якості.

Значний внесок у розробку теорії управління у сфері освіти внесли дослідження А.П. Авер'янова, В.Г. Афанасьєва, Д.М. Гвішиані – з проблеми управління соціальними системами; праці Г.В. Єльнікової, А.Є. Капто, Ю.А. Конаржевського, М.М. Поташніка, Т.І. Шамової – з управління школою, роботи В.А. Бордовського, Б.С. Гершунського, Т.М. Давиденко, В.О. Кальней, С.Т. Молчанова, В.П. Панасюка, П.І. Третякова, С.І. Шишова – з управління інноваційними процесами в навчальних закладах. Існує також цілий ряд досліджень, в яких питання якості освіти у вищій школі розглядаються з сучасних управлінських позицій (Г.А. Бордовський, Н.Н. Булинський, Л.М. Віткін, З.Д. Жуковська, І.А. Івлієва, В.І. Маслов, Н.А. Селєзньова, Г.Н. Серіков, О.І. Субетто, А.В. Усова й ін.).

Проте, незважаючи на великий інтерес дослідників, проблема підвищення якості як і раніше в достатній мірі не вирішена, зокрема недостатньо досліджені різні теоретико-методологічні підходи до якісної підготовки майбутнього фахівця й особливо стосовно до внутрішньовишівського управління, не сформувалася цілісна концепція управління якістю освіти з позицій сучасних досягнень різних наук, таких як філософія, менеджмент, педагогіка, соціологія.

Метою статті є визначення сутності процесного підходу до управління якістю освіти, переваг і недоліків його застосування, розробка процесної моделі діяльності вищого навчального закладу.

Одним із ключових принципів побудови системи менеджменту якості відповідно до вимог ISO 9001 є процесний підхід, відповідно до якого діяльність організації складається з низки взаємозалежних процесів.

Будь-яку діяльність або комплекс видів діяльності, які використовують ресурси для перетворення входів на виходи, можна розглядати як процес[2]. Для ефективного функціонування організація має визначити взаємопов'язані та взаємодіючі процеси та управляти ними.

Кожний процес, перетворюючи деякий об'єкт праці, має вхід і вихід. Входом процесу може бути продукція або послуга (матеріальна і нематеріальна). Вихід – це продукція або послуга, матеріальна і нематеріальна, яка є результатом процесу. Часто вихід одного процесу безпосередньо є входом іншого процесу.

Один процес може виконуватись у різних структурних підрозділах, що спільно впливають на досягнення спільної мети (формування спільних виходів).

Тому процесний підхід полягає в систематичній діяльності з визначення процесів, їхньої послідовності й взаємодії, управління процесами й зв'язками між ними.

Процеси та їхні взаємозв'язки повинні регулярно оцінюватися й необхідно вживати відповідні дії для їхнього поліпшення.

Процеси повинні управлятися як система, через створення й осмислення мережі процесів, їхньої послідовності й взаємодій [5].

Процесний підхід тісно пов'язаний з іншими сімома базовими принципами менеджменту якості, установленими стандартами ISO 9000:2000. При цьому процесний підхід виступає як провідний принцип, реалізація якого обумовлює реалізацію й інших принципів.

Визначаючи сутність процесного підходу до управління якістю освіти, ряд дослідників (В.В. Левшина, В.А. Качалов, В.П. Панасюк, М.З. Світкін) виділили його характерні риси: процесний підхід орієнтований на міжфункціональні процеси; для процесного підходу в організації важливі горизонтальні зв'язки. Орієнтуючись на вимоги стандартів до систем якості, ми визначили, що застосування сукупності взаємозалежних і взаємодіючих видів діяльності, їхня ідентифікація й менеджмент є процесним підходом.

Багато проблем, що виникають у навчальному закладі, пов'язані саме з його традиційною лінійно-функціональною організацією. Це проблеми міжфункціональної взаємодії, коли структурний підрозділ або посадова особа не несе відповідальності за кінцевий результат, не бачить свого місця в загальній структурі процесів, не розуміє, як результати її праці використовуються іншими працівниками організації. Впровадження процесного підходу вирішує проблему неефективної взаємодії підрозділів різної функціональної підпорядкованості, фокус зміщається на споживача. Таким чином, процесно-орієнтована структура забезпечує ВНЗ кращу координацію діяльності персоналу в рамках процесу, зниження витрат на виконання операцій і концентрацію на основних процесах.

Процеси, як правило, визначаються як наскрізні (міжфункціональні), що охоплюють діяльність, виконувану різними структурними підрозділами ВНЗ, які мають різну функціональну підпорядкованість.

Доцільно розглядати процеси, здійснювані у ВНЗ, як крос-функціональні. Невипадково дуже розповсюдженою сьогодні є так звана концепція внутрішніх ринків, коли споживачем результатів діяльності деякого співробітника розглядається співробітник, що виконує наступну виробничу операцію. Це означає, що він так само, як і зовнішній споживач задає вимоги до здійснюваного першим співробітником процесу.

Стандарт ISO 9001:2000 передбачає певні вимоги до реалізації процесного підходу, а саме:

- 1) визначення потреб та очікувань замовників та інших зацікавлених сторін;
- 2) установа політики та цілей організації у сфері якості;
- 3) визначення процесів та відповідальності, необхідних для досягнення цілей у сфері якості;
- 4) визначення та постачання ресурсів, необхідних для досягнення цілей у сфері якості;
- 5) установа методів, які дають змогу вимірювати результативність та ефективність кожного процесу;
- 6) використання результатів цих вимірювань для визначення результативності та ефективності кожного процесу;
- 7) визначення засобів, які дають змогу запобігати невідповідностям і усувати їхні причини;
- 8) запровадження та застосування процесу постійного поліпшення системи управління якістю [2].

Отже, технологія реалізації процесного підходу у ВНЗ включає: визначення потреб та очікувань споживачів освітніх послуг, розробку політики й цілей ВНЗ в області якості освіти, аналіз існуючої документації, ідентифікацію процесів життєвого циклу освітньої послуги, розробку організаційної структури управління, визначення ієрархії документації системи якості, розробку критеріїв і методів для виміру результативності й ефективності кожного процесу.

Упровадження процесного підходу вимагає зміни як принципів і засобів управління, так і самих керівників, їхнього ставлення до управління. Для повноцінної побудови такої системи управління необхідно зробити зміни за трьома напрямками:

1. *Організаційний*: перехід від функціонально-ієрархічної до процесно-орієнтованої структури.

2. *Рольовий*: від функціонального підрозділу до команди міжфункціонального процесу.

3. *Особистісний*: від керівника функціонального підрозділу до лідера й власника процесу (відповідального за процес).

Перевагами застосування процесного підходу є такі: забезпечення прозорості протікання процесів; забезпечення стратегічної спрямованості діяльності; підвищення якості управління за рахунок проектування й узгодження процесів; цей підхід підсилює орієнтацію роботи на потреби й інтереси споживачів; кожен співробітник бачить свою роль у загальних процесах організації; перехід до процесного підходу дозволяє усунути відособленість, підрозділів і посадових осіб, яка часто спостерігається при функціональному підході; перехід до процесного підходу дозволяє розглядати діяльність у системі менеджменту якості не в статичній, а в динамічній, коли діяльність у системі повинна постійно поліпшуватися на основі відповідних вимірів і аналізу; процесний підхід акцентує увагу менеджменту на взаємодії підрозділів і посадових осіб, що дає можливість усунути "нічийні поля", тобто ділянки діяльності, що випадають з-під впливу системи менеджменту якості; процесний підхід характеризується більшою в порівнянні з функціональним підходом здатністю до вдосконалення менеджменту, що вкрай важливо в умовах зростаючої конкуренції, з якою постійно стикаються організації.

До умовних недоліків процесного підходу можна віднести: складність реалізації (документування й узгодження процесів, розробка управлінських регламентів і стандартів, подолання стереотипів командного, функціонального управління); потреба спеціального навчання й засвоєння певних навичок.

Важливим питанням є розробка системи (карти) процесів.

У численних публікаціях пропонуються й різні способи класифікації процесів. Найчастіше процеси класифікують за: відношенням до одержання доданої цінності; складністю; структурою; рівнями; взаємодією.

При класифікації процесів за їхнім відношенням до одержання доданої цінності спостерігається велика різноманітність у найменуванні категорій процесів, однак в основному застосовується загальний підхід, що виділяє:

▪ *основні процеси* (бізнес-процеси, виробничі процеси, процеси життєвого циклу, базові процеси, головні процеси)

- процеси діяльності організації, що додають цінність продукції або послуги;

▪ *допоміжні процеси* (забезпечуючі, підтримуючі) - процеси, необхідні для виконання основних процесів, але такі, що призводять до збільшення вартості продукції або послуги;

▪ *процеси управління* (менеджменту, організаційно-управлінські, управлінської діяльності керівництва) - процеси, що забезпечують керованість основних і допоміжних процесів, але так само, як і допоміжні процеси, призводять до додаткових витрат [4].

Через основні процеси реалізується місія організації, на їхній базі формується організаційна структура, визначається набір допоміжних процесів і процесів менеджменту. Стосовно останніх основні процеси виконують основоположну роль, оскільки без них всі інші процеси просто втрачають зміст. Але між основними процесами, з одного боку, допоміжними процесами й процесами управління, - з іншої, є не тільки прямий, але й зворотний зв'язок. Основоположна роль основних процесів не може бути ефективно реалізована (тобто забезпечений максимум доданої цінності), якщо не буде визначений адекватний їй комплекс допоміжних процесів і процесів менеджменту.

Основні процеси діяльності будь-якої організації мають певні особливості:

- створюють вихідні (як кінцеві, так і проміжні) результати діяльності організації, що безпосередньо додають цінність продукції для споживача;

- крос-функціональні (в їхніх рамках відбувається взаємодія як зі споживачами, так і з постачальниками);

- через них реалізується місія організації, на їхній основі формується організаційна структура, визначається набір допоміжних процесів і процесів управління;

- вони є найбільш консервативними, їхня перебудова сполучена з найбільшими вартісними й часовими витратами.

Допоміжні процеси перш за все мають на меті забезпечення основних процесів усіма видами ресурсів. Вони не додають цінності для зовнішнього споживача, а, навпаки, призводять до підвищення вартості продукції. Споживачі допоміжних процесів перебувають усередині організації. При виділенні допоміжних процесів діють ті ж самі правила, що й при виділенні основних.

При загальному розгляді до *допоміжних процесів* звичайно відносять:

- процеси ресурсного забезпечення, включаючи взаємодію з постачальниками, закупівлю необхідного

навчального встаткування, навчально-методичної літератури та ін.;

- процеси фінансового забезпечення діяльності;
- процеси створення інфраструктури й виробничого середовища;
- процеси забезпечення зв'язку, інформаційне забезпечення діяльності;
- процеси підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації кадрів;
- процеси забезпечення санітарно-гігієнічних умов праці, безпеки й ін.

Процеси менеджменту спрямовані на підвищення результативності основних і допоміжних процесів. До процесів менеджменту насамперед належать: стратегічне планування й управління, фінансово-економічне управління, розробка політики в області якості, координація, організація, контроль процесів, мотивація персоналу, аналіз з боку керівництва й інші. Результатом процесів управління (менеджменту), є підвищення результативності й ефективності основних і допоміжних процесів.

Із трьох зазначених категорій процесів часто виділяють ключові для даної організації процеси, які в першу чергу визначають якість її діяльності, успіх або неуспіх у досягненні поставлених стратегічних цілей і завдань і які найбільшою мірою впливають на задоволеність (або незадоволеність) споживачів. При цьому як ключові процеси можуть виступати як основні процеси, так і процеси менеджменту, а також допоміжні процеси.

Крім того, за складністю виділяють наступні класи процесів:

- макропроцес (процес верхнього рівня);
- підпроцес (субпроцес) - окремі, досить автономні частини процесів, які можуть бути чітко ідентифіковані;
- функція;
- робота (операція).

Розглядаючи діяльність сучасного ВНЗ, дослідники пропонують різні класифікації процесів функціонування вищого навчального закладу. Так, С.Ю. Трапідин, О.А. Гранічина розробили наступну класифікацію процесів ВНЗ [4].

Основні процеси ВНЗ: 1) реалізація основної і додаткової освітніх програм (підпроцеси: навчання, виховання); 2) здійснення науково-дослідної та інноваційної діяльності (підпроцеси: науково-дослідна діяльність, інноваційна діяльність, трансфер-технології); 3) здійснення підготовки кадрів вищої кваліфікації; 4) здійснення інформаційної та культурно-освітньої діяльності.

Допоміжні процеси: 1) взаємодія із системами довузівської підготовки; 2) кадрове забезпечення (процеси підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації кадрів), інформаційне забезпечення; 3) навчально-методичне забезпечення; 4) матеріально-технічне забезпечення; 5) фінансова діяльність; 6) розвиток інфраструктури соціальної діяльності; 7) міжнародна діяльність.

Управлінські процеси: 1) управління розвитком (підпроцеси: стратегічне планування, стратегічне проектування освітніх програм і навчальних процесів, маркетинг, здійснення процесів моніторингу й вимірювань); 2) управління функціонуванням ВНЗ (підпроцеси: управління процесами й ресурсами, аналіз і прийняття рішень, здійснення процесів моніторингу й вимірювань).

На нашу думку, авторами досить повно визначені процеси діяльності ВНЗ, вдалими є виділення в управлінських процесах процесів управління розвитком й управління функціонуванням, проте, в групі допоміжних процесів, випускається такий процес як взаємодія зі споживачами.

В.І. Стражев, А.І. Жук, В.І. Воскресенський, пропонуючи типову модель системи управління якістю освіти у ВНЗ, виокремлюють такі процеси діяльності навчального закладу:

– *управлінські процеси*: стратегічне планування, маркетинг, проектування освітніх програм, планування освітнього процесу, менеджмент процесів і ресурсів, аналіз і коректування.

– *основні процеси*: освітній процес спеціальності, підвищення кваліфікації й перепідготовка, підготовка кадрів вищої кваліфікації.

– *забезпечуючі процеси*: кадрове забезпечення, навчально-методичне забезпечення, інформаційне забезпечення, матеріально-технічне забезпечення, розвиток інфраструктури й соціальної сфери, фінансове забезпечення, редакційно-видавнича діяльність, наукова діяльність, міжнародна діяльність, документаційне забезпечення, взаємодія з постачальниками, взаємодія зі споживачами.

– *процеси моніторингу, вимірювання, контролю* [3].

Для нас важливим є виділення авторами процесів моніторингу, вимірювання, контролю в окрему групу процесів діяльності ВНЗ. Такий підхід засвідчує доцільність розробки системи внутрішньовузівського моніторингу якості освіти.

В австрійському університеті прикладних наук і менеджменту міста Кремс застосовується модель процесів університету, яка складається з трьох рівнів:

1-й рівень: ключові процеси – процес навчання, процес наукової діяльності, процес проектування і розроблення навчальних планів і програм;

2-й рівень: процеси менеджменту – процес маркетингу, процес прийняття управлінських рішень у сфері якості, процес менеджменту ресурсів;

3-й рівень: процеси підтримки ключових процесів – процес підготовки персоналу, процес вимірювань, аналізу, поліпшення, процес надання послуг студентам (бібліотека, гуртожиток, комп'ютерна техніка, харчування, медичне обслуговування) [1].

На наш погляд, ця модель процесів недостатньо повно відображає ключові процеси діяльності ВНЗ.

Л.М.Віткін, Т.В.Фініков зосереджують увагу на ключових процесах діяльності ВНЗ. Вони визначають десять ключових процесів, які утворюють процесну модель ВНЗ: відповідальність керівництва; менеджмент ресурсів; аналіз, вимірювання і поліпшення; набір студентів; навчальний процес; наукова діяльність; розроблення навчальних планів і програм; працевлаштування випускників; післядипломне навчання; виховний процес. На думку дослідників, найбільш

впливовим з цих десяти ключових процесів на кінцевий результат діяльності ВНЗ є інтегрований процес "випуск продукції", який складається з сімох процесів. Саме вони великою мірою визначають якість підготовки випускника і, відповідно, ступінь його задоволеності, а також задоволеності інших зацікавлених сторін. Три інші процеси "відповідальність керівництва", "менеджмент ресурсів", "вимірювання, аналіз і поліпшення" є допоміжними і забезпечують належну організаційну підтримку основного інтегрованого процесу "випуск продукції" [1].

Л.М.Віткін та Т.В.Фініков також пропонують алгоритм визначення й управління процесів діяльності вищого навчального закладу, який складається з таких етапів:

- 1) виявлення повної системи процесів, необхідних для менеджменту якості;
- 2) визначення взаємозв'язків, взаємодії, послідовності у цій системі процесів;
- 3) визначення ключових процесів із позицій стратегічних цілей і планів;
- 4) пошук співробітника, готового взяти на себе відповідальність за даний процес, наділення його відповідними повноваженнями, тобто призначення власника процесу;
- 5) визначення замовника чи споживача процесу й опис виходів процесу, тобто вимог до якості результатів його функціонування;
- 6) визначення постачальників процесу і вимог до елементів входу процесу, тобто до ресурсів;
- 7) визначення критеріїв ефективного менеджменту даного процесу і вибір метрологічного забезпечення вимірювань для цих критеріїв;
- 8) планування процесів вимірювання показників якості та ефективності процесу;
- 9) опис процесу у вигляді блок-схеми чи схеми потоків з урахуванням системи менеджменту процесу;
- 10) визначення вхідних та вихідних документів за стадіями процесу (наприклад, регламент, посадові інструкції, робочий журнал тощо);
- 11) забезпечення інформаційних потоків, необхідних для ефективного менеджменту і моніторингу процесу;
- 12) проведення регулярного моніторингу й аналізу даних, що стосуються процесу;
- 13) систематичне здійснення коригувальних і запобіжних дій, спрямованих на досягнення цілей процесу;
- 14) визначення порядку внесення змін у процес.

На основі аналізу вищенаведеного ми пропонуємо наступну процесну модель діяльності ВНЗ (див.рис.1). Основні процеси ВНЗ: 1) підготовка фахівців на рівнях бакалавра, магістра; 2) здійснення науково-дослідної й інноваційної діяльності (підпроцеси: науково-дослідна діяльність, інноваційна діяльність); 3) здійснення підготовки кадрів вищої кваліфікації.

Виділення саме цих процесів як основних виправдане тим, що вони характеризують основні напрямки діяльності сучасного ВНЗ й, очевидно, додають цінність для споживача, через них реалізується місія ВНЗ, на їхній базі формується організаційна структура, визначається набір допоміжних процесів і процесів управління.

Включення першого й другого процесів у список основних процесів не вимагає особливих коментарів. Виділення ж підпроцесу здійснення інноваційної діяльності є відбиттям сучасних тенденцій у розвитку вищої професійної освіти й перебуває в руслі тих завдань, які ставлять держава й суспільство перед системою підготовки висококваліфікованих кадрів. Крім того, будь-яке інноваційне дослідження за визначенням додає вартість продукції й тому здійснення інноваційної діяльності належить до основних процесів.

Підготовка кадрів вищої кваліфікації завжди розглядалася як важливий напрямок діяльності ВНЗ. У пропонованій моделі здійснення процесу підготовки кадрів вищої кваліфікації розглядається як окремий основний процес, з огляду на високу значимість його результатів для ефективності перерахованих вище інших основних процесів.

Допоміжні процеси: 1) взаємодія з постачальниками; 2) довузівська підготовка; 3) набір студентів; 4) кадрове забезпечення (процеси підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації кадрів); 5) інформаційне забезпечення (інформаційно-бібліотечне обслуговування, видавнича діяльність, комп'ютерна мережа ВНЗ); 6) навчально-методичне забезпечення; 7) матеріально-технічне забезпечення; 8) взаємодія зі споживачами (вивчення потреб ринку праці, працевлаштування випускників); 9) фінансова діяльність; 10) розвиток інфраструктури і соціальної сфери; 11) міжнародна діяльність.

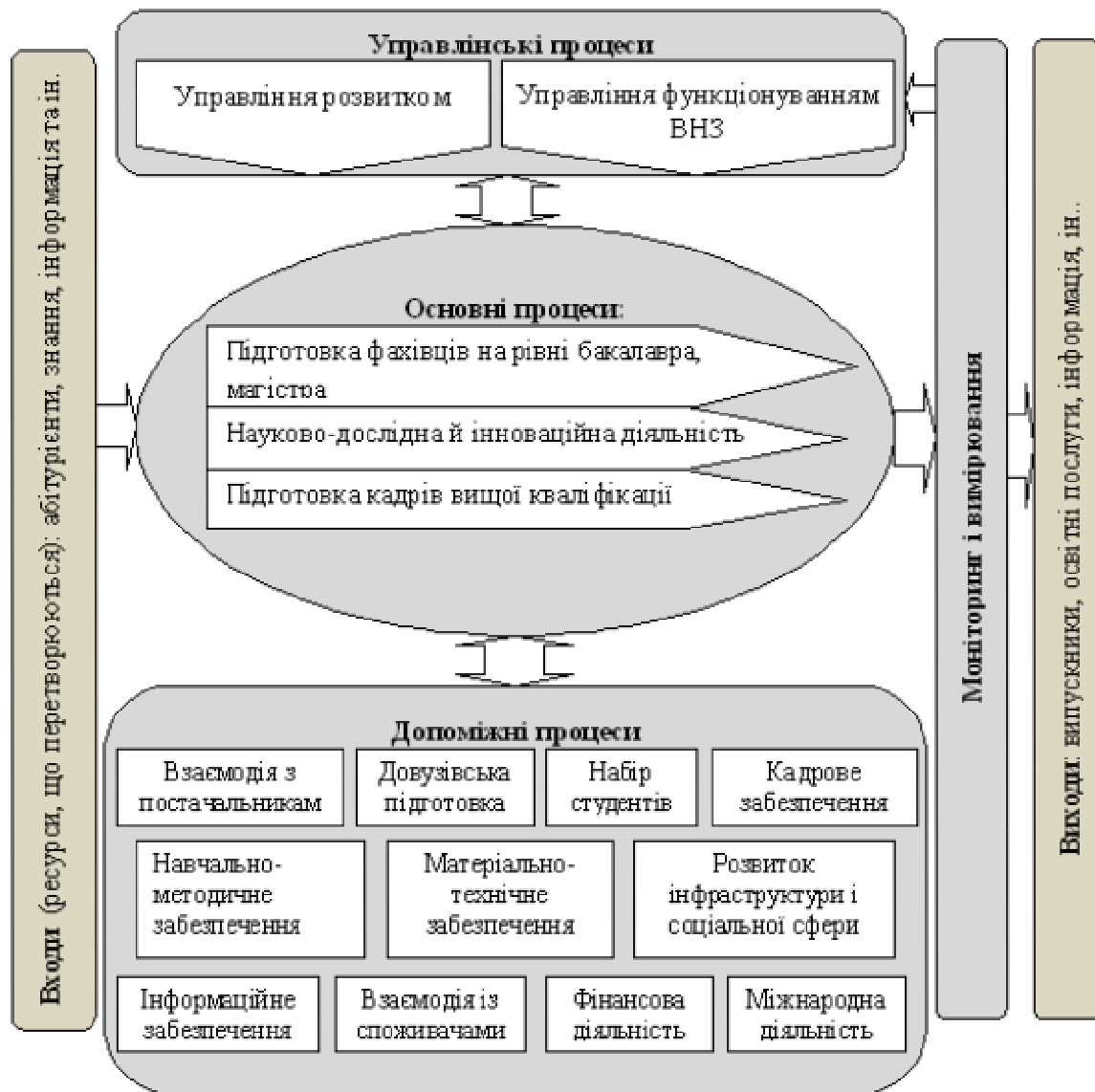


Рис. 1. Процесна модель діяльності ВНЗ

Управлінські процеси: 1) управління розвитком (підпроцеси: стратегічне планування, розроблення навчальних планів і програм, маркетинг); 2) управління функціонуванням ВНЗ (підпроцеси: менеджмент процесів і ресурсів, аналіз і прийняття рішень); 3) здійснення процесів моніторингу і вимірювань.

Ми виокремлюємо процеси моніторингу і вимірювань в системі управлінських процесів, зважаючи на те, що моніторинг і вимірювання складають відносно самостійну функцію управління (а саме, функцію інформаційного забезпечення управління у різних сферах діяльності), яка тісно пов'язана з іншими управлінськими функціями і спрямовує діяльність ВНЗ на досягнення бажаного результату.

Ключові процеси: стратегічне планування; менеджмент ресурсів; набір студентів; підготовка фахівців на рівнях бакалавра, магістра; здійснення науково-дослідної й інноваційної діяльності; працевлаштування випускників; здійснення підготовки кадрів вищої кваліфікації; моніторинг і вимірювання.

Отже із всього вищесказаного, можна зробити такі висновки. Процесний підхід концептуалізований у стандарті ISO 9000-1994, а став застосовуватися на практиці з уведенням стандартів ISO 9000 версії 2000 року. Таким чином, процесна модель якості актуалізована міжнародними стандартами якості і ДСТУ, націонале ВНЗ на задоволення потреб споживачів і ринку праці за допомогою управління процесами.

Виділено наступні групи процесів: основні, процеси менеджменту і допоміжні процеси, які забезпечують якість освіти в цілому. Результатом базових процесів є випуск підготовлених фахівців (або надання послуг). Результатом процесів менеджменту якості є підвищення результативності основних і допоміжних процесів. Результатом допоміжних процесів є створення необхідних умов для здійснення основних процесів. Визначення структури й декомпозиція виділених груп процесів дозволяє побудувати матрицю розподілу повноважень і відповідальності системи менеджменту якості (СМК), визначити власників, керівників і учасників процесів і підпроцесів, що забезпечують функціонування й розвиток ВНЗ.

Описана вище процесна модель діяльності ВНЗ може бути покладена в основу побудови системи моніторингу якості освіти у ВНЗ.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Побудова систем управління якістю освіти вищих навчальних закладів / [Л.М.Віткін, С.М. Лаптев, Т.В. Фініков, С.М.Піддубна]. – К.: Таксон, 2009. – 564 с.
2. Системи управління якістю. Основні положення та словник: ДСТУ ISO 9000:2001. - ДСТУ ISO 9000:2001. – [Чинний від 2001-06-27] – К.: Держстандарт України, 2001. – 33с.
3. *Стражев В.И.* Типовая модель системы управления качеством образования в вузе / В.И. Стражев, А.И. Жук, В.И. Воскресенский // "Высшая школа". – 2006. – № 1. – С. 8-15.
4. *Трапицын С.Ю.* Построение модели системы комплексного оценивания качества деятельности вуза с использованием процессного подхода / С.Ю. Трапицын, О.А. Граничина // Известия РГПУ им. А.И. Герцена. Сер. Общественные и гуманитарные науки. – 2007. - № 9 (50). - С. 222-236.
5. ISO 9004:2009. Managing for the sustained success of organization — A quality management approach (Управління з метою сталого успіху організації – Підхід з позицій управління якістю) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.pqm-online.com>.

*Подано до редакції 17.06.11*

---