

## ВІЗУАЛЬНІ ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОЦЕСІВ ВНЗ

А. А. Роскладка, кандидат фізико-математичних наук

Сучасний вищий навчальний заклад, не зважаючи на декларований неприбутковий статус освітніх установ, усе більше наближається до когорти комерційних організацій. Звичайно, отримання прибутку від діяльності ВНЗ не може бути поставлено за стратегічну мету, але вимоги до ефективної побудови основних управлінських функцій у ВНЗ такі ж як і в іншій довільній організації. Але на відміну від виробничих підприємств та комерційних організацій, ВНЗ з погляду практичного менеджменту є слабо вивченою організацією. Через відсутність системного підходу до вирішення основних проблем діяльності ВНЗ ці проблеми іноді стають нездоланими, а їх вирішення часто носить імпульсивний і хаотичний характер.

Дослідженням діяльності ВНЗ як суб'єкта економічних відносин займалися як зарубіжні [1, 2], так і вітчизняні дослідники [3–6]. У ході вивчення різних підходів до побудови ефективного управління [7, 8] було встановлено, що процесний підхід до моделювання діяльності ВНЗ є найбільш перспективним. Процесний підхід до управління підприєм-

ствами й організаціями є актуальним і йому присвячено чимало публікацій [9, 10]. Однак більшість проблем, які виникають у діяльності ВНЗ, мають значну специфіку і відмінність від промислового підприємства. Питання дослідження системних підходів до вирішення актуальних проблем діяльності ВНЗ залишається відкритим.

Метою статті є аналіз класичних і новітніх засобів і методів системного вирішення проблем діяльності інноваційного вищого навчального закладу.

Відомий цикл чотирьох кроків Шухарта-Демінга *Plan-Do-Check-Action* (PDCA) [11] є універсальним, але водночас занадто абстрактним. Більш конкретний алгоритм дій щодо вирішення проблем процесного підходу до управління представлений Х. Рамперсадом [12] і складається з дев'яти кроків. Комбінацією цих двох підходів є схема, представлена на рис. 1, яка являє собою цикл неперервного вдосконалення діяльності шляхом подолання проблем при процесному підході до управління.

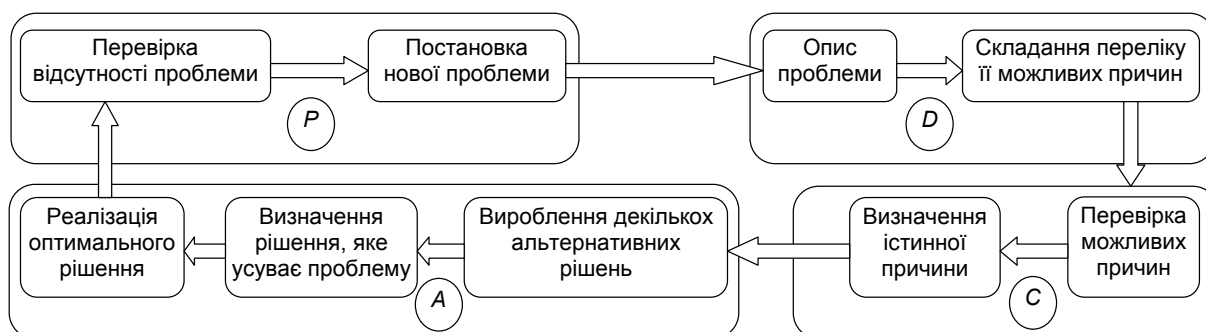


Рис. 1. Цикл розв'язання проблеми в рамках процесного підходу до управління

Для реалізації кожного з етапів циклу застосовують класичні та новітні аналітичні та

графічні інструменти [12]. Перевага надається графічним методам дослідження та аналі-

зу проблем. Розглянемо найбільш важливі й актуальні засоби, які можливо ефективно застосовувати при вирішенні основних проблем діяльності ВНЗ.

**Діаграма Ісікави.** Ця діаграма має синонімічні назви «діаграма Ісікави» (за прізвищем відомого японського фахівця в області методів контролю якості Каору Ісікава), «причинно-наслідкова діаграма» або «діаграма 6М» (за першими літерами шести компонентів якості, що входять до діаграми: *Man* (Людина), *Machine* (Машина), *Material* (Матеріал),

*Method* (Метод), *Measurement* (Контроль), *Media* (Середовище)). Діаграма являє собою графічне зображення взаємозв'язку заданого наслідку та його можливих причин.

Наприклад, якщо в якості наслідку розглянути проблеми в роботі редакційно-видавничого відділу ВНЗ, то діаграма Ісікави може мати вигляд, зображений на рис. 2. На цьому рисунку потенційні причини першого рівня виділені курсивом, причини другого рівня – звичайним шрифтом.

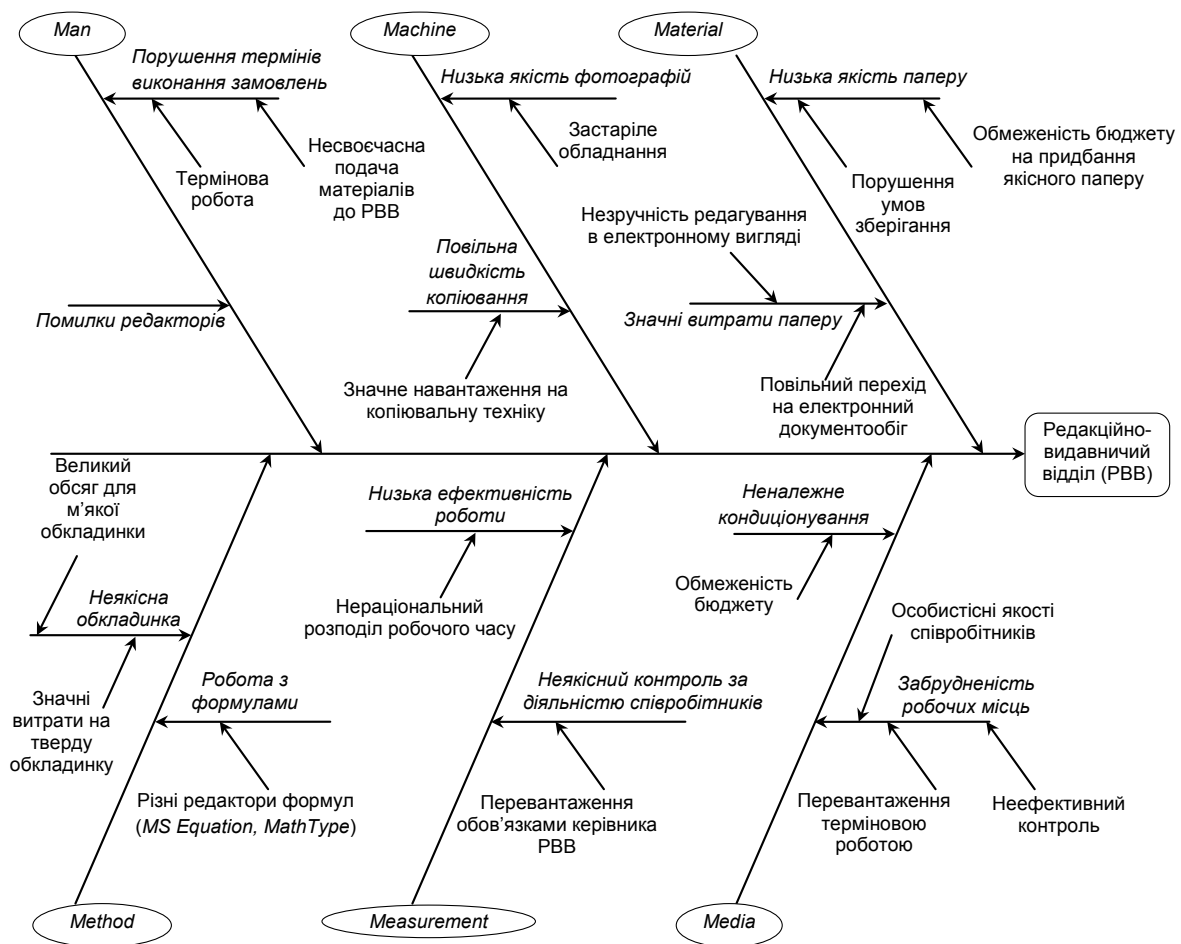


Рис. 2. Діаграма Ісікави для дослідження проблем у роботі редакційно-видавничого відділу

**Діаграма Парето.** Діаграма Парето – це графічний інструмент, який дозволяє виявити найважливіші причини виникнення проблеми. Діаграма дає можливість відокремити більш значущі проблеми від менш значущих. В її основі лежить принцип Парето або «правило 80/20», яке засвідчує, що 80 % проблем спричинені лише 20 % причин.

Розглянемо побудову діаграми Парето для виявлення значущих причин зниження якості науково-дослідної роботи студентів. З цією метою були опитані 50 студентів з різних ВНЗ, які мали можливість вказати по 4 причини негативного ставлення до науково-дослідної роботи. У результаті аналізу виявлені 10 причин, які були розподілені на 4 групи (рис. 3).

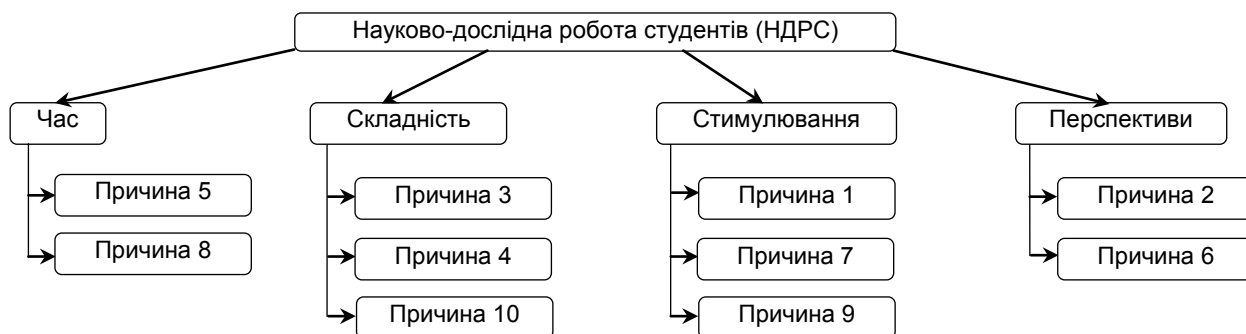


Рис. 3. Розподіл причин за групами

Перелік причин виявився наступним (у дужках вказана частота причини):

1) відсутність потреби науково-дослідної роботи у кар'єрному рості (47);

2) неадекватне оцінювання наукової роботи студентів в рамках кредитно-модульної системи (45);

3) зневіра у власних силах для проведення НДРС (39);

4) низький рівень базової підготовки (30);

5) обмеженість часу внаслідок роботи в позанавчальний час (27);

6) відсутність матеріального стимулювання НДРС (4);

7) відсутність актуальних наукових досліджень (3);

8) завантаженість студентів навчальною роботою (2);

9) відсутність перспектив наукової роботи в Україні (2);

10) ризик виникнення проблем зі здоров'ям унаслідок нервового перевантаження та тривалої роботи за комп'ютером (1).

Діаграма Парето із заданими та накопиченими частотами матиме вигляд, представлений на рис. 4. Провівши пряму на рівні 80% до перетину з кумулятивною кривою і опустивши з точки перетину перпендикуляр, можна зробити висновок, що 80% проблем із НДРС пов'язана лише з трьома першими причинами і саме на них слід звернути основну увагу.

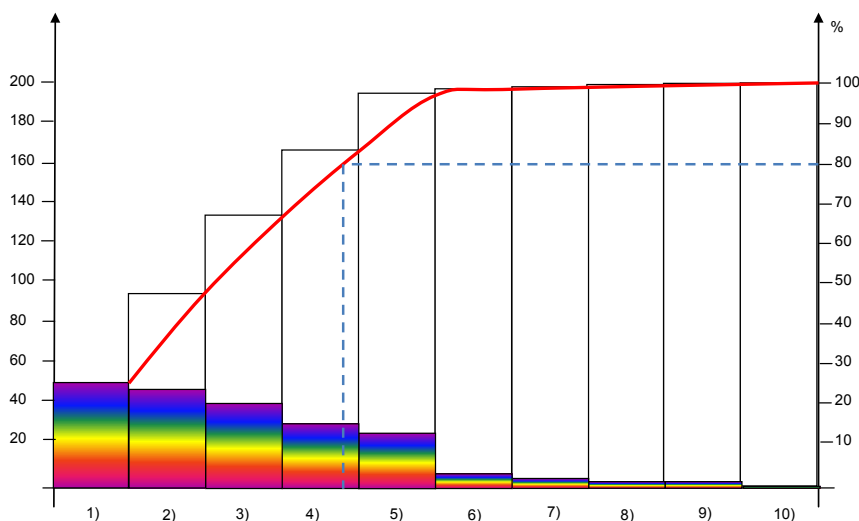


Рис. 4. Діаграма Парето виявлення значущих проблем науково-дослідної роботи студентів

Контрольна карта Шухарта. Ідея статистичного управління процесами, головним інструментом якого є контрольна карта Шухарта, полягає у розмежуванні загальних і спеціальних

причин варіабельності процесів. Іншими словами, якщо показники процесу не виходять за визначені межі, то втручання в такий процес лише зашкодить йому. Тільки у випадку появи

спеціальних причин варіабельності потрібно втрутитися у процес для знищення цих причини.

У табл. 1 представлені показники процесу навчальної діяльності у розрізі спеціальностей підготовки фахівців у Полтавському університеті економіки і торгівлі за результатами літньої екзаменаційної сесії 2009–2010 навчального року.

Одним з ключових моментів при побудові контрольної карти є визначення меж загальної

варіабельності процесу. Для стандартної карти середня лінія  $CL = \bar{x}$ , нижня межа  $LCL = \bar{x} - 3\sigma$ , а верхня межа  $UCL = \bar{x} + 3\sigma$ , де  $\bar{x}$  – середнє значення показника,  $\sigma$  – середньоквадратичне відхилення показника. На рис. 5 представлена стандартна контрольна карта процесу аналізу результатів екзаменаційної сесії за даними табл. Як видно із даної контрольної карти, процес є статистично керованим і втручання в нього не потрібне.

Таблиця

### Показники якісної успішності

Спеціальність	Якісна успішність, %
Економічна кібернетика	53,99
Міжнародна економіка	62,26
Фінанси	59,01
Банківська справа	55,28
Облік і аудит	58,00
Економіка підприємства	53,62
Маркетинг	52,85
Управління персоналом і економіка праці	52,02
Менеджмент організацій	56,39
Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності	62,89
Товарознавство та комерційна діяльність	49,11
Товарознавство та експертиза в митній справі	56,60
Соціальна інформатика	55,00
Технологія зберігання, консервування та переробки плодів і овочів	49,32
Технологія зберігання, консервування та переробки м'яса	49,23
Технологія харчування	55,34
Готельно-ресторанна справа	49,87

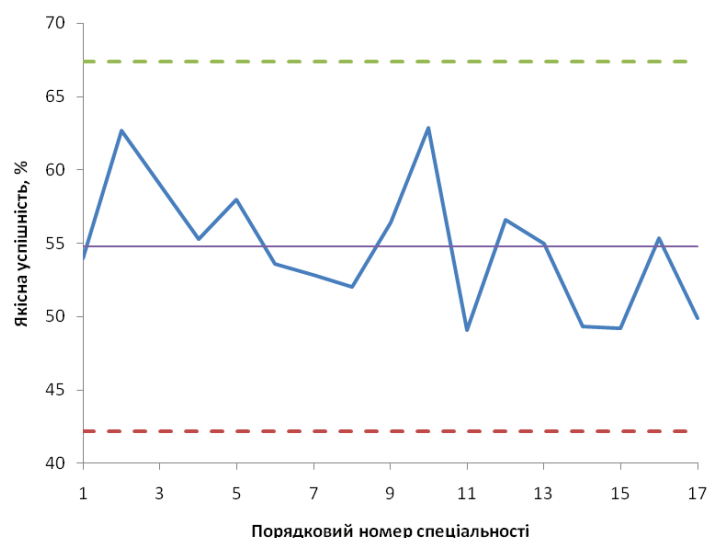


Рис. 5. Контрольна карта зі стандартними межами  $LCL$  та  $UCL$ :

— середній бал; — —  $LCL$ ; — — —  $UCL$ ; — — —  $CL$

Проте часто, замість стандартних меж варіабельності, вказують цільове значення верхньої або нижньої межі. Так, можна встановити нижню межу якісної успішності на рівні 50 %. При цьому процес перестає бути статистично

стабільним і спостерігається відхилення трьох показників за нормативну межу *LCL* (рис. 6). У цьому випадку слід вжити заходів щодо повернення значень показників у задані межі та відновлення статистичної керованості процесу.

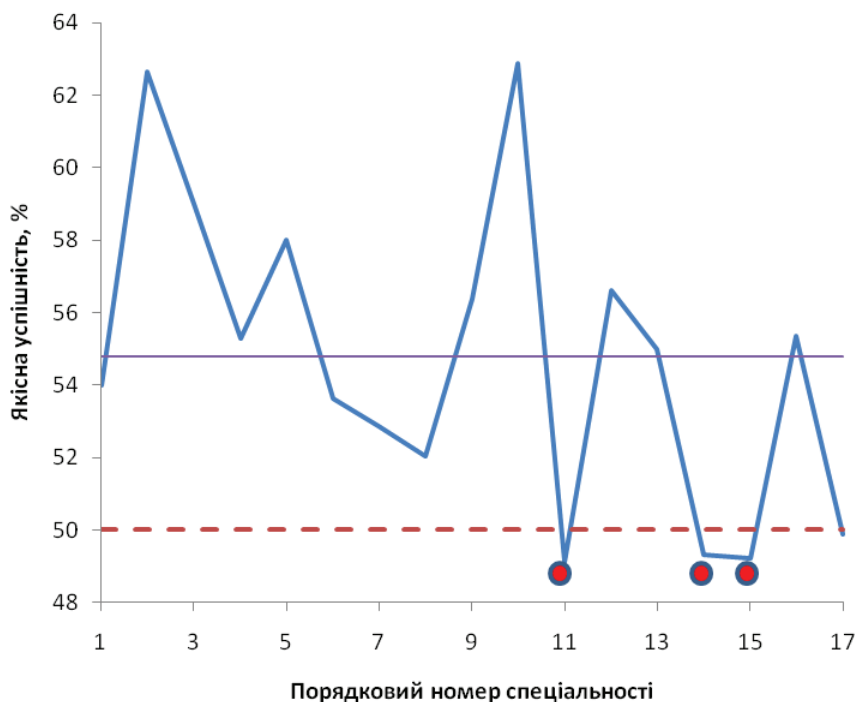


Рис. 6. Контрольна карта з нижньою межею якості у 50 %:

— середній бал; - - - 50 %; — *CL*

Отже, візуальні методи управління якістю процесів є простим і водночас ефективним засобом вирішення проблем, які виникають в організації при запровадженні процесного підходу до управління. Переважно інструменти такого типу використовуються для оцінки якості продукції виробничих підприємств.

У статті доведено, що для складної соціально-економічної системи, якою є вищий навчальний заклад, візуальні інструменти також дають можливість наочно представити складну проблему у вигляді якісних діаграм. Оволодіння такими інструментами забезпечить діагностику, моніторинг і контроль основних показників стратегічних процесів діяльності вищого навчального закладу і своєчасне реагування на потенційні проблеми стратегічних процесів ВНЗ.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Winn R. C. Applying Total Quality Management to the Educational Process / R. C. Winn, R. S. Green // International Journal of Engineering Education, 1998. – Vol. 14. – P. 24–29.
2. Резник С. Д. Управление кафедрой : учеб. для системы повышения квалификации руководителей высшей школы / С. Д. Резник. – Пенза : ПТУ АС, 2003. – 826 с.
3. Система финансирования менеджмента высшего учебного заведения / Ю. Г. Лысенко, В. Н. Андриенко, В. И. Бабурина и др. – Донецк : ООО «Юго-Восток, ЛТД», 2004. – 602 с.
4. Побудова систем управління якістю вищих навчальних закладів / Л. М. Віткін, С. М. Лаптев, Т. В. Фініков та ін. – К. : Таксон, 2009. – 563 с.
5. Мокін Б. І. Математичні моделі в системах управління ефективністю діяльності професорсько-викладацького складу вищих навчальних закладів : монографія / Б. І. Мокін, Ю. В. Мокіна. – Вінниця : УНІВЕРСУМ-Ві-

- ниця, 2008. – 132 с.
6. Вінюков-Прошенко А. С. Забезпечення економічної стійкості вищого навчального закладу шляхом оптимізації управління ресурсами : автореф. дис. канд. екон. наук : 08.06.01 / А. С. Вінюков-Прошенко ; Національний авіаційний університет. – К., 2006 [б. в.]. – 22 с.
  7. Роскладка А. А. Системні підходи до управління вищим навчальним закладом як суб'єктом ринкової економіки / А. А. Роскладка // Бізнес-інформ. – 2010. – № 4 (2). – С. 90–92.
  8. Роскладка А. А. Особливості функціонування інноваційного вищого навчального закладу в сучасних умовах / А. А. Роскладка // Збірник наукових праць Національного університету державної податкової служби України. – 2010. – № 1. – С. 257–263.
  9. Репин В. В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов / В. В. Репин, В. Г. Елиферов. – М. : РИА Стандарты и качество, 2008. – 408 с.
  10. Шеер Л. В. Моделирование бизнес-процессов / Л. В. Шеер. – М. : Весть-Мегатехнология, 2000. – 205 с.
  11. Деминг В. Е. Выход из кризиса / В. Е. Деминг. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2007. – 370 с.
  12. Рамперсад Х. К. Общее управление качеством: личностные и организационные изменения / Х. К. Рамперсад. – М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. – 256 с.

УДК 339.138

## МЕХАНІЗМ ПАРТНЕРСЬКОГО МАРКЕТИНГУ: ХАРАКТЕРИСТИКА СИСТЕМИ СКЛАДОВИХ І ВЗАЄМОЗВ'ЯЗКІВ МІЖ НИМИ

Н. З. Лагоцька

Маркетинг (партнерських) взаємовідносин є актуальною концепцією ведення ринкової діяльності, що зумовлено загостренням конкуренції у різних секторах економіки та зростанням вимог споживачів до товарів і послуг, що їм пропонуються. Очевидно, що в умовах конкурентної загрози втрати клієнта, для підприємства важливо встановити зі своїми споживачами взаємовигідні відносини на довготерміновій основі. Безперервне вивчення клієнтів, індивідуальне задоволення їхніх потреб, пропозиції матеріальних і нематеріальних вигод на основі довгострокової співпраці з фірмою сприяють розвитку лояльності клієнтів, що стає запорукою успішної позиції компанії на ринку. Таким чином, теоретичне вирішення проблеми формування відповідного механізму впровадження концепції маркетингу взаємовідносин (партнерського маркетингу) в ринкову діяльність підприємств є своєчасним і практично значимим.

Концепція маркетингу взаємовідносин була цілісно сформована та теоретично розви-

вається завдяки науковим дослідженням таких зарубіжних і вітчизняних учених, як Л. Беррі [1], С. Борзенков [2], С. Гаркавенко [3], С. Гончаров [4], Т. Деггер [5], Ф. Котлер [6], Л. Мороз [7], Д. Пепперс [8], Ф. Райхелд [9], М. Роджерс [8], Т. Уорд [5], Ю. Чаплінський [9], С. Чернишева [1], А. Челенков [4] та ін.

Водночас дослідники маркетингу взаємовідносин загалом недостатньо розглядають питання про його інструментарій, поверхнево ідентифікуючи його сутність. Незначне приділення уваги в наукових дослідженнях саме механізму партнерського маркетингу<sup>1</sup> зумовили постановку мети та завдань наукової статті.

<sup>1</sup> Терміни «маркетинг взаємовідносин», «маркетинг партнерських взаємовідносин», «партнерський маркетинг» вживаються в даній статті як тотожні. Ідентичність їхнього змісту доводиться автором у раніших публікаціях [Лагоцька Н. Концептуальний зміст маркетингу партнерських взаємовідносин / Н. Лагоцька // Науковий вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту КНЕУ. – Чернівці : Книги-XXI, 2009. – Вип. III. Економічні науки. – С. 164–174].