



УДК 006.378

*Гаман П. І.<sup>1</sup>*

**СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ У ВИЩОМУ  
НАВЧАЛЬНОМУ ЗАКЛАДІ ЯК КОНКУРЕНТНА  
ПЕРЕВАГА НА РИНКУ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ**

*У статті досліджено значення та необхідність впровадження системи управління якістю (СУЯ) у вищих навчальних закладах в*

---

<sup>1</sup> Рецензент – д. е. н., професор Медведєв В. Ф.



умовах ринкового середовища. Визначено основні переваги, які отримує ВНЗ від сертифікації СУЯ, а також розглянуто можливі проблеми, що ускладнюють впровадження процесно-орієнтовного підходу в управління ВНЗ.

**Ключові слова:** система управління якістю, вищий навчальний заклад, міжнародний стандарт ISO 9001:2008, конкурентоспроможність, конкурентна перевага, ринок освітніх послуг, процесний підхід, системний підхід.

### **ВСТУП**

Проблема якості є однією із найактуальніших, що постають перед вищою освітою в умовах швидкозмінного ринкового середовища. Ринок зобов'язує вищий навчальний заклад боротися за кожного потенційного студента та підвищувати компетентність професорсько-викладацького складу. Необхідно відкривати нові спеціальності, що користуються попитом, обирати найбільш ефективні форми навчання, оновлювати навчальну та практичну базу, тобто будь-якими способами підвищувати якість процесу навчання. Тому у період глобалізації та інтернаціоналізації усіх сфер життя суспільства сучасний конкурентоспроможний університет повинен мати налагоджену систему управління якістю. Саме система управління якістю покликана вирішити завдання підвищення конкурентоспроможності ВНЗ. Причому необхідно розробити таку систему, в якій всі елементи будуть взаємопов'язані, взаємозалежні і працюватимуть на досягнення єдиної загальної мети, а сама система буде центральною ланкою у загальній системі управління університетом.

З проблем впровадження систем управління якістю у діяльність закладів вищої освіти ведуться активні розробки та дослідження. Зокрема, проблемі управління якістю у закладах вищої освіти приділена низка наукових праць і досліджень таких вітчизняних вчених, як Л. М. Віткін, О. І. Волков, А. С. Зенкін, М. Кісіль, Н. Пікитіна, Г. І. Хімичева та ін. Серед зарубіжних досліджень можна виділити роботи таких науковців, як Р. Мердік, Б. Рендер, Ю. Б. Рубін та ін.

Аналіз публікацій свідчить, що питання розвитку систем управління якістю у ВНЗ є актуальними з точки зору модернізації вищої освіти та загострення конкуренції серед навчальних закладів і потребує подальшого вивчення. Недостатньо обґрунтовано необхідність впровадження системи управління якістю у ВНЗ з точки зору елементу конкурентної переваги в умовах ринкової економіки, що і є змістом даної наукової статті.

### **ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ**

Метою даної статті є дослідження основних причин впровадження системи управління якістю у вищих навчальних



закладах; визначення головних переваг, що отримує ВНЗ від сертифікації СУЯ, а також аналіз найпоширеніших проблем, що можуть ускладнити впровадження процесно-орієнтовного підходу в управління ВНЗ.

#### **РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ**

У сучасних умовах кожен ВНЗ повинен визнати своє положення як суб'єкту ринку, а, отже, і визнати, що всі закони ринкової економіки, закономірності «боротьби за виживання» та «природний відбір» діють і на ринку освітніх послуг. Сьогодні заклади вищої освіти все більше стурбовані долею свого подальшого існування в умовах перевиробництва випускників з окремих спеціальностей і зростаючого демографічного спаду. Необхідний додатковий стимул для залучення абітурієнтів і фінансових джерел. Одним із напрямків модернізації системи освіти, з точки зору входження у світовий освітній простір в рамках Болонської конференції, є формування системи управління якістю у ВНЗ, оскільки в умовах жорстокої конкуренції головним критерієм «виживання» конкретного ВНЗ та його подальшої успішної діяльності є якість наданих освітніх послуг. Необхідно, щоб український диплом державного зразка визнавався не просто академічним, а мав реальну вагу при подальшому продовженні навчання та працевлаштуванні випускника в Європі.

Закордонний та вітчизняний досвід свідчить, що на даний час у закладах вищої освіти використовуються три основні моделі управління якістю, засновані на наступних методах і підходах:

- метод оцінок управління якістю діяльності ВНЗ (Swot-аналіз);
- концепція, заснована на принципах загального управління якістю (TQM);
- підхід, заснований на вимогах міжнародних стандартів якості ISO серії 9000.

Модель управління, заснована на методі оцінок (Swot-аналіз), передбачає систематичне проведення самооцінки для виявлення сильних і слабких сторін діяльності ВНЗ, а також позитивних і негативних чинників його розвитку. На цій основі розробляються і пропонуються заходи для вирішення проблемних ситуацій і поліпшення діяльності ВНЗ.

Модель управління, заснована на принципах TQM (загальне управління якістю), також використовує метод оцінок, проте заснована на більш глибокому аналізі діяльності ВНЗ як виробника освітньої продукції і послуг. Концепція TQM передбачає наявність у ВНЗ чітко сформульованої місії, стратегічних цілей, розроблених в результаті всебічного дослідження потреб зовнішнього середовища в основних продуктах діяльності ВНЗ. Загальне управління якістю передбачає застосування процесного підходу до діяльності ВНЗ, використовує ряд



специфічних, досить складних, але вельми ефективних методів і інструментів управління якістю [1].

Модель управління, заснована на вимогах міжнародного стандарту якості ISO 9001:2008 «Системи управління якістю. Вимоги», передбачає встановлення зацікавлених сторін, виявлення їх вимог до якості продукції, створення системи безперервного вдосконалення діяльності [2]. Дана модель базується на основоположних принципах менеджменту якості, у тому числі процесному та системному підходах. На відміну від моделі TQM, в даній моделі основним інструментом менеджменту стає задокументована система управління, орієнтована на якість. З метою полегшення впровадження СУЯ у закладах освіти введений в дію гармонізований стандарт ДСТУ-П IWA 2:2009 «Системи управління якістю. Настанови щодо застосування ISO 9001:2000 у сфері освіти (IWA 2:2007, IDT)».

Процесний підхід є методологічною основою стандартів ISO серії 9000, тому його впровадження в управління організацією є однією з головних вимог СУЯ [3]. З позиції міжнародного стандарту ISO 9001:2008 для формування СУЯ у ВНЗ необхідно:

- 1) ідентифікувати всі ключові процеси ВНЗ;
- 2) встановити послідовність і взаємозв'язок між цими процесами;
- 3) встановити критерії і методи контролю параметрів процесів;
- 4) забезпечити наявність інформації, необхідної для реалізації та моніторингу процесів;
- 5) вимірювати, відслідковувати, аналізувати процеси і виконувати дії, необхідні для досягнення встановлених результатів і постійного поліпшення СУЯ.

Системний підхід під час розробки та впровадження СУЯ у ВНЗ – це комплексне вивчення системи управління ВНЗ як цілого. Університет розглядається як сукупність взаємопов'язаних елементів складної системи, що піддається постійному впливу внутрішніх та зовнішніх факторів [4].

Впровадження системного та процесного підходів створює можливість раціонального використання ресурсів для забезпечення функціонування університету, гарантує прозорість під час прийняття рішень, а також визначає чіткі межі повноважень і відповідальності для посадових осіб.

Ще однією з особливостей стандартів ISO серії 9000 є застосування до процесів циклу PDCA – «Plan – Do – Check – Act» («Плануй – Виконуй – Перевірйай – Дій») [3]. Суть складових циклу PDCA полягає в наступному:



- 1) планувати – визначення вимірних цілей для кожного з процесів, в т. ч. цілей, що виходять з призначення процесу та вимог замовників до даного процесу;
- 2) виконувати – впровадження процесів та управління ними;
- 3) перевіряти – контроль та оцінка результативності процесів проведення внутрішніх аудитів;
- 4) діяти – використання зворотного зв'язку для підвищення здатності виконати вимоги до якості, тобто забезпечити постійне поліпшення процесів.

Постійне поліпшення також є одним основних принципів управління якістю [2]. Постійне поліпшення включає:

- безперервне підвищення результативності роботи всіх підрозділів ВНЗ у напрямку досягнення поставлених цілей і завдань;
- формування потреби у кожного співробітника у постійному поліпшенні наданих освітніх послуг, процесів і системи в цілому;
- періодичну оцінку відповідності встановленим критеріям ефективності для визначення сфери потенційного поліпшення;
- постійне підвищення ефективності всіх процесів;
- визначення показників і цілей для організації поліпшення;
- визнання поліпшення та ін.

В умовах ринкової економіки організація, що надає освітні послуги, в т. ч. і ВНЗ, стикається в своїй діяльності з певними проблемами, які і породжують необхідність впровадження СУЯ. Основними з них є:

- 1) кон'юнктура ринку швидко змінюється;
- 2) ринок нерівномірно насичується фахівцями різних профілів;
- 3) попит на фахівців носить непостійний характер;
- 4) держава не може регулювати ринок праці і розподіл випускників;
- 5) велика конкуренція на ринку освітніх послуг за рахунок зростання числа недержавних організацій (ВНЗ, коледжів);
- 6) використання застарілих методик навчання знижує ефективність освітніх процесів тощо.

Таким чином, на сьогодні існує безліч об'єктивних причин, чому більшість університетів, у т. ч. і наш університет, прагнуть системно управляти якістю. Основні причини розробки та впровадження СУЯ можна розділити на зовнішні та внутрішні (рис. 1).



Рис. 1. Причини впровадження СУЯ у ВНЗ (власна розробка)

Саме конкурентоспроможність є основоположним орієнтиром розвитку ВНЗ і виступає базовим фактором, що орієнтує керівництво закладу вищої освіти на інноваційний пошук та постійний розвиток, невід'ємним елементом якого є впровадження СУЯ. Ще донедавна вважалося, що про конкуренцію у сфері освіти говорити недопустимо, проте останнім часом ситуація на ринку праці говорить про те, що це питання давно назріло і вимагає детального розгляду. Конкуренція загострюється, і проблема управління конкурентоспроможністю ВНЗ стає усе більш актуальною у зв'язку з прогнозованим демографічним спадом, наслідком чого буде зниження попиту на освітні послуги.

Тому важливого значення набуває створення характеристик для підвищення іміджу, що дозволяють зайняти високу позицію в рейтингу. Сертифікація на вимоги міжнародного стандарту ISO 9001:2008 і є одним із пріоритетних способів покращення іміджу закладу [5]. ВНЗ, що створили собі високий рівень популярності можуть претендувати на високі фінансові показники, а навчальні заклади, що лише почали конкурентну боротьбу, вимушені жертвувати фінансовими показниками в боротьбі за споживача.



Окрім цього, до впровадження СУЯ вищий навчальний заклад спонукає ще й той факт, що, як і кожен суб'єкт господарювання, у своїй діяльності ВНЗ стикається з певними ризиками (рис. 2), які потребують ретельного дослідження, управління та коригування.

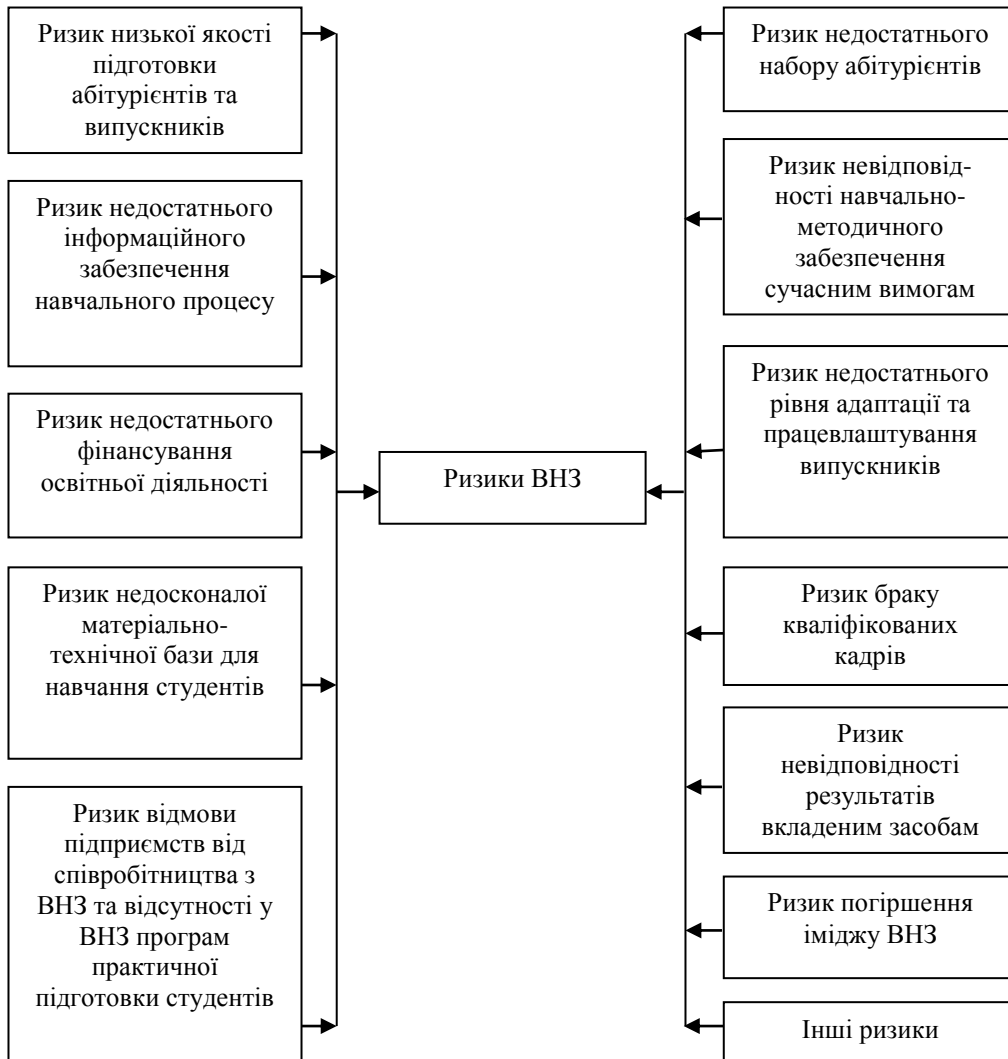


Рис. 2. Види ризиків, що ускладнюють діяльність ВНЗ (власна розробка)

Відповідно до стандарту ISO 9001:2008 заклад вищої освіти повинен планувати та впроваджувати процеси моніторингу, вимірювань, аналізування та поліпшення, що дозволить контролювати невідповідності та управляти можливими ризиками. З цією метою у ВНЗ відповідно до стандарту запроваджується практика проведення внутрішніх аудитів [2]. Основне завдання ВНЗ у сучасних умовах полягає в тому, щоб покращити систему управління в цілому, а не ліквідувати недоліки.



Ефективна система управління якістю передбачає побудову системи управління документами, що включає базу для проведення аудитів, оцінювання результативності і придатності СУЯ [1]. Документація ВНЗ і управління нею набуває значущості і актуальності, оскільки є одним з найважливіших елементів побудови ефективної СУЯ. Загальна структура документації системи управління якістю у ВНЗ може бути представлена схемою, зображеною на рис. 3.



Рис. 3. Загальна структура документів системи управління якістю у ВНЗ (власна розробка)

Документування СУЯ передбачає розробку документів, необхідних для її побудови, функціонування, перевірки і постійного поліпшення. Кожна організація визначає обсяг необхідної документації та її носії. Насамперед, це залежить від вигляду і розміру організації, складності і взаємодії процесів, складності продукції, вимог споживачів, здібностей персоналу, а також від змісту вимог стосовно системи управління якістю [6]. Наявність у ВНЗ затвердженої





документації СУЯ додає системі офіційний статус і робить її видимою не лише для користувачів документації, але і для перевіряючих і зацікавлених сторін ВНЗ. Уся документація СУЯ є інтелектуальною власністю ВНЗ і є її інформаційним ресурсом.

Досвід закордонних та вітчизняних ВНЗ свідчить, що формування, впровадження та успішне функціонування СУЯ можливе відповідно до дії принципу першого керівника, тобто лише за умови повної підтримки з боку керівництва. Для проведення повноцінної роботи зі створення та впровадження СУЯ у ВНЗ необхідна зацікавленість, в першу чергу, ректора університету і тих керівників, від діяльності яких в кінцевому буде залежати ефективність та результативність цієї роботи.

Однак не можна виключати та недооцінювати роль всіх співробітників університету, оскільки при впровадженні СУЯ заклад вищої освіти розглядається як система, в якій всі елементи взаємопов'язані та взаємозалежні. Тому успіх такої важливої справи, як сертифікація СУЯ на відповідність вимог міжнародного стандарту ISO 9001:2008, залежить від всіх співробітників університету, оскільки розробка та впровадження СУЯ передбачає не лише задокументування наявних процесів управління, а забезпечує кардинальну зміну моделі управління вищим навчальним закладом в цілому. Таким чином, першою і головною умовою успішної реалізації робіт із впровадження СУЯ є обізнаність як вищого керівництва, так і всього персоналу ВНЗ про вимоги міжнародного стандарту ISO 9001:2008 [7].

Заклади освіти можна вважати одними із найскладніших в управлінні організацією. Для них характерні:

- складність виготовленої продукції та послуг (нематеріальний характер результатів освітнього процесу);
- високий рівень кадрового потенціалу;
- соціальна значущість результатів діяльності;
- досить тривалий життєвий цикл продукції та послуг;
- велика кількість спеціальностей, трудомісткість навчального процесу, його комплексність (50–60 навчальних дисциплін);
- свобода викладача у виборі методик викладання тощо.

Всі ці та інші специфічні характеристики діяльності ВНЗ і породжують ускладнення при впровадженні процесно-орієнтовного підходу в управління. Основними проблемами, які стримують розробку СУЯ у закладі вищої освіти, є:

- відсутність чіткого розуміння того, яку продукцію випускає ВНЗ;
- складність визначення споживачів продукції ВНЗ і встановлення їх вимог;
- укорінений специфічний стиль управління;
- відсутність стратегічного планування у сфері якості;



- яскраво виражена диференціація персоналу (викладачі, наукові співробітники, адміністративно-господарський персонал);
- недосконалість системи контролю в освітній діяльності;
- дефіцит спеціалістів-розробників СУЯ;
- брак фінансових ресурсів;
- недостатня обізнаність персоналу у сфері управління якістю.

Причому саме відсутність грамотно побудованої ідеологічної роботи на початку впровадження СУЯ і є основним «буксиром» у напрямку реалізації цього завдання. У процесі сертифікації має бути зацікавлений та залучений увесь колектив організації, у тому числі і студенти, задля забезпечення високих результатів у навчальній і науковій діяльності.

Незважаючи на складнощі впровадження СУЯ, сертифікація дає університету ряд переваг перед іншими закладами вищої освіти, які є очевидними як для кожного окремого суб'єкту освітнього процесу, так і для ВНЗ в цілому (табл. 1).

Таблиця 1

## Переваги від впровадження систем управління якістю у ВНЗ\*

№ п/п	Суб'єкти освітнього процесу	Переваги
1	Для абітурієнтів та студентів	<ul style="list-style-type: none"><li>- підвищується якість навчального процесу шляхом систематизації, збору, поширення, аналізу і зберігання всієї необхідної інформації (навчальні плани, успішність і задоволеність студентів тощо);</li><li>- за рахунок чіткої системи управління знижується і зводиться до нуля кількість скасованих занять;</li><li>- підвищується рівень підготовки фахівців-випускників ВНЗ, зростає попит на них на ринку праці;</li><li>- за рахунок налагоджених механізмів взаємодії зі студентами всі питання, пропозиції і скарги не залишаються без уваги.</li></ul>
2	Для роботодавців	<ul style="list-style-type: none"><li>- гарантія того, що фахівці були підготовлені з врахуванням вимог до них, що постійно змінюються;</li><li>- впевненість в тому, що якість підготовки фахівців ВНЗ підтримується на постійно високому рівні.</li></ul>
3	Для співробітників	<ul style="list-style-type: none"><li>- підвищення престижності праці і розуміння свого вкладу в загальну справу;</li><li>- визначеність обов'язків, відповідальності і повноважень як самого працівника, так і по відношенню до нього;</li><li>- впорядкованість управління внутрішньою та зовнішньою документацією;</li><li>- чіткі критерії оплати праці і матеріального заохочення.</li></ul>



Продовження табл. 1

4	Для керівництва	<ul style="list-style-type: none"> <li>- забезпечується прозорість і вища ефективність управління;</li> <li>- знижуються витрати за рахунок оптимізації основних і допоміжних процесів;</li> <li>- з'являється можливість для залучення додаткових ресурсів, тобто підвищується інвестиційна привабливість університету.</li> </ul>
5	Для ВНЗ в цілому	<ul style="list-style-type: none"> <li>- підвищення статусу університету і зміцнення його позицій в Україні;</li> <li>- міжнародне визнання з метою позиціонування на ринку освітніх послуг, праці і на терені науки.</li> </ul>
6	Для держави	<ul style="list-style-type: none"> <li>- з'являється гарантія того, що надані освітні послуги відповідають всім встановленим вимогам;</li> <li>- сприяє інтеграції вищої освіти в світову систему освіти;</li> <li>- полегшуються процедури ліцензування, атестації і акредитації.</li> </ul>

\* Джерело: власна розробка

Таким чином, у власника сертифікату системи управління якістю ISO 9001:2008 закріплюються позиції на ринку освітніх послуг, підвищуються імідж закладу, рівень управління якістю освіти, а також зростають шанси на перемогу в конкурсах, грантах, такому закладу надають пріоритет при підписанні договорів та контрактів, підвищується довіра з боку інвестиційних компаній, можливе збільшення інвестиційних потоків. Проте конкурентоспроможність можна виявити тільки при порівнянні показників діяльності ВНЗ як в рамках країни, так і в рамках світового ринку.

Що стосується змісту освіти, сьогодні існуючі державні стандарти з дисциплін не можуть реально забезпечити якість освіти, оскільки стандарт встановлює мінімум змісту освіти і абсолютно не стимулює його якісне удосконалення. Система управління якістю є інноваційним видом діяльності закладу вищої освіти [8]. Відповідно до сучасних уявлень про гарантію якості наданих послуг введення подібної інновації може бути досить дієвим інструментом забезпечення конкурентоспроможності ВНЗ на ринку освітніх послуг.

### **ВИСНОВКИ**

Останнім часом Україна робить стратегічні кроки у напрямку інтеграції у єдиний європейський простір. Це і широка взаємодія з Європейським Союзом, і приєднання до Болонської декларації, та інші кроки. Процес створення єдиного європейського освітнього простору є досить складним і потребує ретельного переосмислення аспектів діяльності ВНЗ. Окрім того, нестабільна економічна ситуація в країні, демографічний спад, жорстка конкуренція – всі ці та інші фактори спонукають ВНЗ до радикальних дій у напрямку боротьби за кожного



потенційного студента. Одним із інструментів такої боротьби виступає впровадження системи управління якістю на основі вимог міжнародного стандарту ISO 9001:2008. Причому на ринку освітніх послуг конкурують не лише освітні програми, а й системи управління якістю, впровадження яких стає дедалі поширенішим явищем. Тому з впевненістю можна сказати, що через декілька років СУЯ у ВНЗ перетвориться з елементу конкурентної переваги в обов'язковий фактор його існування на ринку.

Однак необхідно мати на увазі, що наявність сертифікованої СУЯ не обов'язково свідчить про те, що система якості реально функціонує у ВНЗ. Саме наявність ефективної та результативної СУЯ дозволить закладу вищої освіти підвищити якість освіти, вистояти у конкурентному середовищі та стати повноцінним суб'єктом на ринку освітніх послуг.

Сьогодні Східноєвропейський університет економіки і менеджменту вже став на шлях сертифікації системи управління якістю. Це процес тривалий, трудомісткий, пов'язаний з вирішенням низки складних завдань та проблем. Але сучасні умови функціонування закладів вищої освіти потребують змін до підходу управління, тому що в конкурентному середовищі переможе той ВНЗ, який буде орієнтуватися на споживача і запропонує більш якісну освіту.

#### **СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ**

1. Системи якості ВНЗ: теорія і практика / [Л. М. Віткін, О. І. Волков, Г. І. Хімічева, А.С. Зенкін] – К. : Наукова думка, 2006. – 301 с.
2. Система управління якістю. Вимоги (ISO 9001:2008, IDT): ДСТУ ISO 9001:2009. – [Чинний від 01.09.2009]. – К. : Держспоживстандарт України, 2009. – 26 с. – (Національний стандарт України).
3. Система управління якістю. Основні положення та словник (ISO 9000:2005, IDT): ДСТУ ISO 9000:2007. – [Чинний від 01.01.2008]. – К. : Держспоживстандарт України, 2008. – 29 с. – (Національний стандарт України).
4. Живко З. Б. Системний підхід до функціонування інформаційно-управлінської системи та системи управління якістю // Проблеми науки. – 2010. – № 4. – С. 24-32.
5. Кортков С. В. Развитие системы управления качеством в УГТУ / С. В. Кортков, С. И. Солонин // Университетское управление: практика и анализ. – 2000. – № 3 (14). – С. 42-45.
6. Стандартизація та управління якістю : навч. посібник / [А. С. Зенкін, Г. І. Хімічева, Н. А. Єфіменко, В. М. Соловійов]. – Черкаси : Вид. ЧНУ імені Богдана Хмельницького, 2008. – 174 с.
7. Кісіль М. В. Оцінка якості вищої освіти / М. В. Кісіль // Вища освіта України. – 2005. – № 4 (14). – С. 82-87.
8. Найдьонов І. Головні важелі в управлінні якістю освіти / І. Найдьонов, Г. Кот // Персонал. – 2009. – № 1. – С. 58-64.

*Дата надходження до редакції – 09.04.2012 р.*