

<http://dx.doi.org/10.15589/jnn20140620>

УДК 005.336.3

В 14

## PROSPECTS OF USING THE PROCESS APPROACH TO SERVICE QUALITY MANAGEMENT IN THE NON-PROFIT FIELD

### ПЕРСПЕКТИВИ ЗАСТОСУВАННЯ ПРОЦЕСНОГО ПІДХОДУ ДО УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ У НЕПРИБУТКОВІЙ СФЕРІ

Olena M. Vakulchuk

[elvak@mail.ru](mailto:elvak@mail.ru)

ORCID: 0000-0001-5063-2813

О. М. Вакульчик,

д-р екон. наук, проф.

Academy of Customs of Ukraine, Dnipropetrovsk

Академія митної служби України, м. Дніпропетровськ

**Abstract.** The author draws attention to the problems which have non-profit institutions in the view of the spread of the zone of influence of commodity-money relations in Ukraine; the need for redistribution of the budget to solve urgent problems facing the country; the consequences of the demographic crisis which is currently taking place. The most vulnerable are the institutions of higher education with their mission to create competitive human capital for high-technological and innovational development of the state, for self-realization of personality, for providing the needs of the society, labor market and the state of competent professionals. It is stressed that there is a considerable number of publications in which their authors offer their own recommendations to solve urgent problems. Some of them are connected with the improving of state regulation. More productive are the ideas to improve management with organizations using the approaches which have already given good results. A comparative analysis of external and internal factors, and also of prospects of introducing a process approach was carried out. As it turned out there are no significant obstacles to its implementation in the non-profit sector. The offers to use quantitative methods of assessment of the quality of educational services are supported. In particular, the «matching coefficients» which determine a correlation of normative and practically achieved indices which are used in the accreditation and licensing procedures executive authorities as well as in the progress of self-evaluation by structural subdivisions of higher education institutions.

**Keywords:** market economy; non-profit sphere; management; process approach; quality; educational services.

**Анотація.** Зосереджено увагу на необхідності приведення систем управління установами неприбуткової сфери у відповідність реаліям товарно-грошових відносин. Наведено аргументи на користь розширення арсеналу менеджменту закладів освіти інструментами процесного підходу.

**Ключові слова:** ринкова економіка; неприбуткова сфера; менеджмент; процесний підхід; якість; освітні послуги.

**Аннотация.** Сосредоточено внимание на необходимости приведения системы управления учреждениями неприбыльной сферы в соответствие реалиям товарно-денежных отношений. Приведены аргументы в пользу расширения арсенала менеджмента учебных заведений инструментами процессного подхода.

**Ключевые слова:** рыночная экономика; неприбыльная сфера; менеджмент; процессный подход; качество; образовательные услуги.

#### REFERENCES

- [1] *Pro vyshchu osvitu: zakon Ukrainy* (On Higher Education: Ukrainian law). Available at: [bhttp://zakon4.rada.gov.ua](http://zakon4.rada.gov.ua).
- [2] Kobets A.S. Rol derzhavy u funktsionuvanni rynku osvitnikh posluh (Role of a state in the education market functioning). *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok – Public administration: improvement and development*. Available at: <http://www.dy.nayka.com.ua>.
- [3] Kurko M.N. *Administratyvno-pravove rehuliuвання vyshchoi osvity v Ukraini* Avtoreferat Diss. [Administrative and legal regulation of the higher education in Ukraine. Author's abstract]. Kharkiv, 2010. 40 p.

- [4] Parsiak V.N., Drahomyrova I.M. *Transformatsiia diialnosti operatoriv rynku osvitnikh posluh na zasadakh korporatyvnoho menedzhmentu* [Transformation of the education market operators on the basis of the corporate management]. Mykolaiv, Talisman Publ., 2010. 173 p.
- [5] Parsiak K.V. *Metodyka kilkisnoho otsiniuvannia yakosti osvitnikh posluh* [Methods of the quantitative assessment of the education quality]. *Ekonomist – Economist*, 2014, no. 6, pp. 70–72.
- [6] Rzhepishevskaya V.V. *Problemy ta perspektyvy funktsionuvannia vyshchych navchalnykh zakladiv u rehionalnii innovatsiinii systemi* (Problems and prospects of the higher educational institutions functioning in the regional innovation system). *Efektivna ekonomika – Effective economy*. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua>.
- [7] Sysoieva S. *Osvitni reformy: osvitolohichniy kontekst* [Educational reforms: the education and logic context]. *Teoriia i praktyka upravlinnia sotsialnyimi systemamy – Theory and practice of social systems management*, 2013, no. 3, pp. 44–55.
- [8] *Sohodni zakinchuietsia vstupna kampaniia* (Entering campaign is ending today). Available at: <http://ipress.ua/news>.

### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Конкурентна економіка дедалі більше вимагає від будь-кого із продукуючих суб'єктів маркетингового процесу суттєвого покращення управління своєю діяльністю. Цілком природною ця вимога виглядає по відношенню до сфери матеріального виробництва, де якість виготовленої продукції та ефективність виробничих процесів вже давно стали вирішальними чинниками як у завоюванні прихильності платоспроможного покупця, так і у конкурентній боротьбі. Між тим, якість та технології систем управління мають сьогодні вирішальне значення для виживання та забезпечення бажаної прибутковості не тільки на підприємствах виробничої сфери, а й для сегментів діяльності, що за традицією відносяться до неприбуткових.

Основна сфера діяльності неприбуткових організацій (non-profit organizations – NPO) – це надання благодійної допомоги, просвітніх, культурних, наукових, освітніх та інших подібних послуг для суспільного споживання, діяльність зі створення системи соціального самозабезпечення громадян та для інших цілей, передбачених статутними документами. До неприбуткових організацій, серед інших, відносяться установи та організації, що утримуються за рахунок коштів державного та місцевих бюджетів. Одним з найважливіших, найпоширеніших та стратегічно актуальних видів діяльності, що використовує бюджетне фінансування, є освітня діяльність. І саме цей вид послуг сьогодні потребує вдосконалення як у сфері управління, так і з точки зору якості освіти. Маємо, як мінімум, три аргументи на підтвердження такого висновку.

Перший пов'язаний із суспільною та державною важливістю освітніх послуг. Так, новий Закон України «Про вищу освіту» вже у преамбулі наголошує, що головна мета створення правових, організаційних, фінансових засад функціонування вищої школи, посилення співпраці державних органів і бізнесу з ВНЗ на принципах їхньої автономії, поєднання освіти з наукою та виробництвом полягає у формуванні конкурентоспроможного людського капіталу для ви-

сокотехнологічного та інноваційного розвитку країни, самореалізації особистості, забезпечення потреб суспільства, ринку праці та держави у компетентних фахівцях. У подальшому окремі розділи та статті документу розвивають та уточнюють наведену констатацію [1]. Зокрема, передбачено створити Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти, яке аналізуватиме з цього приводу діяльність ВНЗ, готуватиме експертні висновки щодо можливості видачі ліцензій на проведення освітньої діяльності, проводитиме акредитацію освітніх програм та незалежні установи оцінювання якості вищої освіти, формує критерії, яким вони мають відповідати, тощо.

Другий аргумент базується на вимогах споживача до відповідності «ціна – якість», що безпосередньо впливає на ринок освітніх послуг. За попередніми підсумками вступної кампанії 2014 р., їхні споживачі усе прискіпливіше ставляться до «товару», що їм пропонують. Головним чином з огляду на перспективи, які відкриває набута спеціальність та той чи інший рівень освіти. Так, за інформацією МОН України, за місяць до завершення процедури прийому у Міжнародний християнський університет, Запорізьку філію Європейського університету, Міжнародний інститут бізнесу надійшло лише по одній (!) заяві від абітурієнтів [8].

Нарешті, третій аргумент – суто демографічний: проблеми з недостатньою кількістю випускників шкіл, як вважають експерти, відчуватимуться ще не менше 10 років. Усе гучніше з вуст посадових осіб, які безпосередньо впливають на прийняття доленосних для освіти рішень, лунають заяви про необхідність оптимізації мережі ВНЗ через їхнє укрупнення. Причому наголоси більше й більше дрейфують від еволюційних до революційних – ідеї заощадження бюджетних коштів, їх раціонального використання набувають рівня державної політики.

Отже, макросередовище, у якому опинилися неприбуткові організації сфери освіти, спонукає до пошуку нових, принаймні для них, інструментів управління освітньою діяльністю.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Актуальність окресленої наукової проблеми підтверджується відповідними публікаціями у друкованих та електронних джерелах інформації. Частина з них можна віднести до постановочних, оскільки їхні автори концентруються на аналітиці та бачать своє завдання у виявленні задач, які потребують розв'язання [6, 7], інші продовжують шукати вирішення проблем у посиленні державних регуляторних впливів [2, 3]. Третя група фахівців розвиває найбільш конструктивний тренд, пропонуючи власне бачення найбільш прийнятної поведінки ВНЗ як ринкових продуцентів особливого товару – освітніх послуг [4]. Між тим, не усі резерви виявлені повною мірою.

**МЕТА СТАТТІ** полягає у з'ясуванні перспектив використання менеджментом неприбуткових організацій технологій процесного підходу, як відповіді на виклики та загрози сьогодення, що постали перед ними.

### ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Розпочнемо із зіставлення зовнішніх ознак виробничого процесу та процесу надання освітніх послуг<sup>1</sup>. Очевидно, що в обох випадках йдеться про сукупність взаємозалежних ресурсів (кадрових, фінансових, матеріально-технічних, науково-методичних тощо) і діяльності, під час якої «вхід» ресурсів перетворюється на «вихід» продукції, робіт, послуг. На відміну від виготовлення матеріальних об'єктів, набуття компетенцій не пов'язане із фізичними трансформаціями особи (студента, магістранта, аспіранта). А от отримані ними під час лекцій, тренінгів і практик знання та вміння кардинально перетворюють колишніх абітурієнтів у фахівців, здатних не лише ретельно виконувати доручення керівників, але проявляти ініціативу, підприємництво, здатних до креативного мислення.

Але оцінити результати діяльності ВНЗ, на відміну від оцінки виготовленої продукції матеріального виробництва, можливо лише у відтермінованому в часі періоді від моменту вручення диплому. Якість освіти підтверджує навіть не перше робоче місце (як вважають деякі прихильники формального підходу до побудови систем оцінювання), а динаміка, з якою бакалавр або магістр професійною діяльністю підтверджує ефективність роботи своїх викладачів у минулому.

Отже, і на промисловому підприємстві, і в університеті (інституті, академії) топ-менеджмент концентрує власні зусилля, а також потенціал підпорядкованих йому колективів, на процесах – логічно пов'язаних послідовності дій, які через посередництво засобів виробництва перетворюють вхідні «предмети праці» в очікуваний «продукт». При цьому задоволення замовника є головним критерієм його високих споживчих якостей.

Виглядає абсолютно очевидним, що і в такій неприбутковій організації, як освітній заклад, кожний співробітник у той чи інший спосіб впливає на кінцевий результат, тобто несе відповідальність за його якість. Виконуючи покладені функції, він безперервно спілкується із колегами (на предмет змістовного наповнення навчальних планів та робочих програм, засобів проміжного та фінального контролю знань), а також обмінюється інформацією із зовнішнім середовищем. Інакше кажучи, управління ВНЗ цілком узгоджується із вимогами процесного підходу в частині ставлення до об'єкта як до відкритої недетермінованої системи. Вочевидь незмінними для неприбуткових організацій залишаються і принципи, на яких базується процесне управління промисловими підприємствами (табл. 1).

Таблиця 1. Принципи управління процесами у неприбуткових організаціях (на прикладі освітніх послуг)

Принцип	Зміст
Взаємопов'язаності процесів	Діяльність вищих навчальних закладів представляє собою сукупність процесів, які впливають один на одного: склад та якість матеріальних активів та інтелектуального капіталу формують технологію освітнього процесу, від якого безпосередньо залежить швидкість та якість отримання професійних знань і вмінь та набуття компетенцій
Затребуваність процесу	Результат процесу є корисним як для самого навчального закладу (поповнення кадрового складу викладачів та науковців), так і для зовнішнього замовника (робоче місце на підприємстві). Крім того, затребуваність послуги підсилюється внутрішньою потребою самого об'єкта у навчанні та самовдосконаленні
Документування	І процедура, і результати процесу мають бути задокументовані. Без цього неможливо стандартизувати процес, а тим більше знаходити можливості для його контролю і подальшого вдосконалення

<sup>1</sup> Тут і далі у ролі критеріальної бази використовуватимуться терміни, поширені у науковий обіг стандартами Міжнародної організації по стандартизації (ISO), зокрема ISO 9001:2008 Quality management system – Requirements, IDT.

Продовж. табл. 1

Принцип	Зміст
Контроль	Мають бути визначені показники, які здатні вичерпно охарактеризувати усі етапи процесу від його початку до завершення, а також отримані результати (як з точки зору кількості, так і якості) для порівняння їх з очікуваним
Відповідальність	Незалежно від кількості співробітників навчального закладу, які залучені до реалізації того чи іншого процесу, має бути призначена одна особа, яка відповідальна за якість даного процесу і його результати

Переконавшись у цілковитій ідентичності обставин, які надають можливість для суттєвого розширення меж застосування процесного підходу, з'ясуємо послідовність етапів його практичного застосування у вищому навчальному закладі:

1) виокремлення всередині організації окремих процесів, які необхідні для виконання нею покладеної місії;

2) визначення раціональної послідовності цих процесів та взаємозв'язків між ними;

3) окреслення критеріїв, за якими визначається результативність кожного процесу внаслідок управління ними;

4) забезпечення перебігу процесу необхідними ресурсами<sup>2</sup>, а також можливість отримувати відомості про поточний перебіг подій під час його виконання;

5) безперервне вдосконалення процесів з метою отримання результату, якість якого задовольняє замовника.

Маємо підкреслити, що вдосконалення має теж розглядатися крізь призму процесного світогляду. Хоча у реальному житті домінує його ситуативна альтернатива: до вдосконалень та змін беруться лише напередодні візиту акредитаційно-ліцензійних комісій або з настанням надзвичайних ситуацій. І це не найгірший варіант, оскільки більшість ВНЗ виглядають такими, що функціонально орієнтовані. Їхні підрозділи створені, працюють, а їхня діяльність оцінюється відповідно до виконуваних ними функцій. Надмірна кількість персоналу та зовнішні ознаки активності – головні ознаки «функціональності». Як наслідок, повсякчасно стикаємось із громіздкими процедурами прийняття рішень, незацікавленістю у досягненні кінцевого результату (або навіть нерозумінням, що йдеться про задоволення потреб кінцевих споживачів створеного продукту), з конкуренцією за посилення корпоративного комфорту при зменшенні обсягів відпо-

відальності, марним витрачанням грошей і без того мізерних бюджетів.

Для практичної реалізації принципу контролю мають бути визначені показники, які здатні вичерпно охарактеризувати не тільки усі етапи процесу від його початку до завершення, а також отримані результати (як з точки зору кількості, так і якості) для порівняння їх з очікуваним. Отже, залишається визначитися із методикою кількісного оцінювання якості освітніх послуг. З цього приводу звертає на себе пропозиція використати у ролі відповідного мірила «коефіцієнти відповідності» [5, с. 70]:

$$K_i = \Pi_i^{\Phi} : \Pi_i^H \quad \text{або} \quad K_j = B_j^{\Phi} : B_j^{\max},$$

де  $K_i$  – відносний рівень  $i$ -ї характеристики якості освітніх послуг у частині, яка підлягає регулюванню органами державного контролю;  $K_j$  – відносний рівень  $j$ -ї характеристики якості освітніх послуг у частині, що перебуває у сегменті обліку показників, які не можуть бути виміряні кількісно;  $\Pi_i^{\Phi}$  та  $\Pi_i^H$  – фактичне та нормативне значення показників, що застосовуються для оцінки  $i$ -ї характеристики якості освітніх послуг у частині, яка підлягає регулюванню органами державного контролю;  $B_j^{\Phi}$  та  $B_j^{\max}$  – фактична та максимальна кількість балів, які виставляють  $j$ -тій характеристиці якості освітніх послуг у частині, яка перебуває у сегменті обліку показників, що не піддаються кількісному вимірюванню.

Застосування бального оцінювання має пояснення: у неприбуткових організаціях поширені методи експертного вимірювання якості, коли учасникам опитувань пропонують шкалу для визначення власного ставлення до тих чи інших об'єктів дослідження. Однак, на наш погляд, доцільним було б також розглянути можливість застосування вартісного підходу у рамках подальшого розвитку методики кількісного оцінювання якості освітніх послуг.

<sup>2</sup> Робити це стає дедалі складніше з огляду на скорочення обсягів державного фінансування та поступове вичерпання джерел, пов'язаних із наданням освітніх послуг за рахунок фізичних та юридичних осіб.

## ВИСНОВКИ

1. Перспективи подальшого розвитку закладів неприбуткової сфери залежать від того, наскільки їхній менеджмент здатен сприйняти та застосувати на практиці ефективні методи управління організаціями, що позитивно зарекомендували себе на підприємствах-продуцентах матеріальних цінностей.

2. Зіставлення умов, у яких відбувається виготовлення продукції та надання, зокрема, освітніх послуг, засвідчило можливість застосування у вищих навчальних закладах технологій менеджменту, побудованих на засадах процесного підходу як засобу позбутися недоліків функціональної архітектури систем управління.

3. На відміну від функціонального підходу, управління процесами дозволяє концентруватися не на роботі кожного з підрозділів, а на результатах роботи організації в цілому, що дозволяє змінити саму організаційну структуру навчального закладу – основним елементом стає сам процес і, відповідно, організація має складатись не з підрозділів, а із процесів.

4. Процесний підхід дозволяє створити горизонтальні зв'язки в організації, а підрозділи й співробітники, задіяні в одному процесі, можуть самостійно координувати роботу в рамках цього процесу й вирішувати проблеми без участі вищого керівництва, що сприяє більш оперативному вирішенню питань і надає можливість безпосередньо впливати на результат.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

- [1] Закон України «Про вищу освіту» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua>.
- [2] **Кобець, А. С.** Роль держави у функціонуванні ринку освітніх послуг // Державне управління: удосконалення та розвиток [Електронний ресурс] / А. С. Кобець. – Режим доступу: <http://www.dy.nauka.com.ua>.
- [3] **Курко, М. Н.** Адміністративно-правове регулювання вищої освіти в Україні [Текст] : автореф. дис. ... д-ра юрид. наук : 12.00.07 / М. Н. Курко ; Харк. нац. ун-т внутр. справ. – Х., 2010. – 40 с.
- [4] **Парсяк, В. Н.** Трансформація діяльності операторів ринку освітніх послуг на засадах корпоративного менеджменту [Текст] / В. Н. Парсяк, І. М. Драгомирова. – Миколаїв : Вид-во «Талісман», 2010. – 173 с.
- [5] **Парсяк, К. В.** Методика кількісного оцінювання якості освітніх послуг [Текст] / К. В. Парсяк // Економіст. – 2014. – № 6. – С. 70–72.
- [6] **Ржепішевська, В. В.** Проблеми та перспективи функціонування вищих навчальних закладів у регіональній інноваційній системі // Ефективна економіка [Електронний ресурс] / В. В. Ржепішевська. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua>.
- [7] **Сисоєва, С.** Освітні реформи: освітологічний контекст [Текст] / С. Сисоєва // Теорія і практика управління соціальними системами. – 2013. – № 3. – С. 44–55.
- [8] Сьогодні закінчується вступна кампанія [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ipress.ua/news>.

© О. М. Вакульчик

Надійшла до редколегії 18.09.2014

Статтю рекомендує до друку член редколегії ЗНП НУК  
д-р екон. наук, проф. *В. Н. Парсяк*