

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКА НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ЗВ'ЯЗКУ ім. О.С. ПОПОВА

Кваліфікаційна наукова праця
на правах рукопису

Станкевич Ірина Володимирівна

УДК 338.2:005.6:378.4

ДИСЕРТАЦІЯ

**УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ОСВІТНЬОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ НА ЗАСАДАХ
БАГАТОВИМІРНОГО ОЦІНЮВАННЯ ЯКОСТІ**

08.00.04 – економіка та управління підприємствами
(за видами економічної діяльності)

Подається на здобуття наукового ступеня
доктора економічних наук

Дисертація містить результати власних досліджень.
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на
відповідне джерело

_____ І.В. Станкевич

Науковий консультант

Воробієнко Петро Петрович

доктор технічних наук, професор

Одеса – 2018

АНОТАЦІЯ

Станкевич І.В. Управління діяльністю освітньої організації на засадах багатовимірного оцінювання якості. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Одеська національна академія зв'язку ім. О.С. Попова, Одеса, 2018.

У дисертації сформовано теоретико-методологічні підходи та обґрунтовано концептуальну схему забезпечення ефективності управління діяльністю освітньої організації на основі системно-кібернетичної моделі та багатовимірному оцінюванні якості у напрямку досягнення комплексних цілей у сфері вищої освіти.

Наведено аналіз стану управління діяльністю ОО в ринкових умовах господарювання, відповідно до якого виявлено системні проблеми, для усунення яких визначено тенденції розвитку освітніх організацій країни в умовах глобалізації та інтернаціоналізації, зокрема у сфері якості, за рахунок розвитку методичного інструментарію кількісної оцінки факторів SWOT-аналізу. Запропоновано визначати якість вищої освіти та якість діяльності освітньої організації з позиції економіки та управління як відповідність результатів вищої освіти вимогам замовників та інших зацікавлених сторін.

Удосконалено методичний підхід до формування та реалізації системи управління якістю освітньої організації та розвинено теоретичні положення вимірювання та оцінювання результативності процесів в системі управління якістю.

Удосконалено науково-методичні підходи до моніторингу зовнішніх та внутрішніх факторів впливу на якість діяльності освітньої організації, узагальнено систему типологізації рейтингових моделей оцінювання якості діяльності освітньої організації.

Розроблено науково-методичний підхід до формування системно-кібернетичної моделі управління діяльністю освітньої організації, яка базується на багатовимірному кількісному методі Парето. Розроблено концептуальні положення до імплементації системно-кібернетичної моделі управління діяльністю освітньої організації на основі функції корисності підвищення рівня якості, з урахуванням розвитку методичного підходу до оцінювання якості діяльності науково-педагогічних працівників освітньої організації.

Ключові слова: управління діяльністю освітньої організації, цілі управління діяльністю освітньої організації, якість вищої освіти, якість діяльності освітньої організації, системно-кібернетична модель управління діяльністю освітньої організації, багатовимірні кількісна оцінка якості, метод Парето, функція корисності.

ANNOTATION

Stankevych I.V. Management of the activity of the educational organization based on multidimensional quality assessment. – Qualification scientific work on the rights of manuscripts.

Thesis for a doctoral degree in economics in specialty 08.00.04 – economics and management of enterprises (by types of economic activity). – Odesa O.S. Popov National Academy of Telecommunications, Odesa, 2018.

The theoretical and methodological approaches to management of the educational organization based on the concept of TQM and the concept of social and ethic marketing were formed in the thesis. Their implementation involves a number of the principles and functions providing achievement of goals in operations management of the educational organization and fully reflects specifics of management in the sphere of the higher education. The conceptual scheme for operations management ensuring of the educational organization was proved on the basis of the system and cybernetic model as well as a multidimensional assessment of quality in order to achieve the complex purposes in the sphere of the higher education.

The analysis of a condition of operations management of the domestic educational organizations in market conditions of managing was carried out. According to it system problems were revealed in order to eliminate tendencies of the educational organizations development in the country and in the conditions of globalization and internationalization. As well as in the field of quality they were defined due to development of methodical tools for quantitative assessment of SWOT-analysis factors. It is offered to define quality of the higher education and quality of the educational organization activity from the economy and management perspectives as a compliance of results of the higher education for requirements of consumers and other interested parties.

The methodical approach to formation and realization of quality management system of the educational organization based on requirements of the national DSTU ISO 9001:2015 standard "Quality management systems. Requirements" was improved. As well as it was based on the productive approach to identification of processes of the quality management system, the life cycle of educational service of "Quality loop", the standardized list of business processes of IBC and modeling (virtualization) of processes of the system using the unified UML language. The theoretical foundations of measurement and assessment of effectiveness of processes in the quality management system were developed and based on the definition of deviations according to the results of assessment from standards (quality standards), due to the developed system of criteria and indicators.

Scientific and methodical approaches to monitoring of external and internal factors of influence on quality of the educational organization were improved and divided into factors according to functional features: organizational and economic, social and economic, human, administrative and managerial, technological, political and legal (at the external level) and social and psychological (at the internal level). It will determine the importance of the influence of factors based on a method of aprioristic ranging and improvement of management quality of the educational organization in the conditions of the changing market environment. The classification system of rating models for quality assessment of the educational organization was improved according

to proved elements and criteria and it forms a multilevel structure which is characterized by indistinct sets of results in the educational organization.

The scientific and methodical approach to formation of system and cybernetic model of operations management of the educational organization was developed and based on the multidimensional quantitative method of Pareto. A basis of Pareto method is the developed system of the quantitative qualimetric indices. These indices were based on own characteristics of quality of the educational organization. This system was presented by groups of the criteria (productivity, usefulness, openness, internationalization and mobility) providing multidimensionality of assessment of the results of the educational organization and their compliance to requirements of all interested parties. Conceptual foundations of the system and cybernetic model implementation of operations management in the educational organization were developed on the basis of the function of usefulness in order to increase the level of quality. Their introduction will provide timeliness of adoption of productive administrative solutions of meeting requirements in a social product for consumers and other interested parties which are based on maximizing usefulness of integrated function. The methodical approach to assessment of quality of scientific and pedagogical employees in the educational organization was developed and based on methods of direct, indirect and negative stimulation. Due to rating points of assessment of the useful effects of workers in order to create a social product, types of activities were grouped into: competence-based, internationalization, printing, innovative and image activities.

Key words: management of the activity of the educational organization, management objectives of the educational organization, the quality of higher education, quality of activity of the educational organization, system-cybernetic model of management of educational organization, multidimensional quantitative quality assessment, Pareto's method, utility function.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

1. Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації:

1.1. Монографії:

1. Особливості систем управління якістю підприємств та організацій в умовах побудови інформаційного суспільства: колективна монографія/ Станкевич І.В., Астаніна Ю.С.//Системи прийняття рішень в економіці, техніці та організаційних сферах: від теорії до практики : у 2 т. / за заг. ред. Л.М. Савчук. Павлоград: АРТ Синтез-Т, 2014. Т. 1. (С. 245–257) (0,61 друк. арк.; *особистий внесок автора: визначено основні принципи управління якістю та окреслено вимоги до ідентифікації процесів систем управління якістю - 0,3 друк. арк.*).

2. Станкевич І.В. Управління діяльністю освітньої організації на засадах багатовимірного оцінювання якості: теорія, методологія та практика: монографія. Одеса: Бондаренко М.О., 2017. 442 с. (25,7 друк. арк.) (*Рецензію Н.В. Корж опубліковано у фаховому виданні «Ефективна економіка». – 2017. – № 11. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5909>*).

3. Формування конкурентоспроможності випускників вищих навчальних закладів: наук.-практ. рекомендації: колективна монографія /І.В. Станкевич, І.В. Бакова//Моделювання та інформаційні технології в економіці / за заг. ред. В.М. Соловійова. Черкаси: Брама – Україна, 2014. С. 329–345 (0,55 друк. арк.; *особистий внесок автора: визначено показник результативності діяльності закладу вищої освіти за конкурентоспроможністю його випускників - 0,2 друк. арк.*).

1.2. Публікації у наукових фахових виданнях України:

4. Станкевич І.В., Борисевич Є.Г. Вимоги міжнародних стандартів до документації у системі управління якістю освітньої організації // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету: зб наук. пр. Серія «Економіка і менеджмент». Одеса: МГУ. Вип. 8. 2015. С. 65–71 (0,75 друк. арк.; *особистий*

внесок автора: узагальнено сучасні вимоги міжнародних стандартів щодо документації системи управління якістю - 0,42 друк. арк.).

5. Станкевич І.В., Борисевич Є.Г., Кульчицька М.К. Узагальнення міжнародних та національних вимог інформаційного суспільства щодо сталого розвитку сучасних підприємств та організацій// Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту. 2016. № 15. С. 279–291 (0,69 друк. арк.; *особистий внесок автора: визначено вимоги щодо розробки та впровадження систем управління якістю відповідно до стандарту ISO 9001 - 0,32 друк. арк.).*

6. Станкевич І.В. Кваліметричний підхід до оцінювання якості діяльності освітньої організації методом Парето // Бізнес-навігатор: наук.-виробн. журн. Херсон: ПВНЗ «Міжнародний університет бізнесу і права», 2017. № 2 (41). С. 70–78 (0,67 друк. арк.).

7. Станкевич І.В. Концептуальний підхід до управління навчально-виробничою діяльністю освітньої організації //Науковий вісник Херсонського державного економічного університету. Херсон: Херсон. держ. ун-т, 2015. Вип. 12. Ч. 3. С. 78–84 (Серія: Економічні науки) (0,91 друк. арк.).

8. Станкевич І.В. Типологізація систем ранжування вищих навчальних закладів: світовий досвід та міжнародні стандарти якості // Розвиток методів управління та господарювання на транспорті: зб. наук. пр. Одеса: Одес. нац. мор. ун-т (ОНМУ). 2014. № 2(47). С. 111–142 (1,21 друк. арк.).

9. Станкевич І.В., Цюмашко Ю.С. Сутність поняття «якість» як управлінської категорії // Банківська справа: наук.-практ. журн. 2013. № 8(116). С. 68–79 (0,7 друк. арк.; *особистий внесок автора: запропоновано трактування терміна «якість» як управлінської категорії - 0,3 друк. арк.).*

1.3. Статті у наукових періодичних виданнях іноземних держав та публікації у виданнях України, які включені до міжнародних наукометричних баз даних:

10. Бакова І.В., Станкевич І.В., Селіванов П.П. Проблеми підвищення конкурентоспроможності вітчизняної вищої освіти в умовах глобалізації //

Економічний вісник університету: зб. наук. пр. учених та аспірантів / ДВЗН «Переяслав-Хмельницький держ. пед. ун-т ім. Григорія Сковороди». 2015. Вип. 26/2. С. 7–13 (0,92 друк. арк.; *особистий внесок автора: визначено основні тенденції розвитку закладів вищої освіти в контексті глобалізації та інтернаціоналізації - 0,3 друк. арк.*).

11. Воробієнко П.П., Станкевич І.В. Цільовий підхід до менеджменту вищої освіти // Проблеми економіки: наук. журн. Харків: Харків. нац. екон. ун-т: Інжек. 2015. № 2. С. 33–41 (0,96 друк. арк.; *особистий внесок автора: визначено цілі вищої освіти - 0,5 друк. арк.*).

12. Станкевич І.В. Бізнес-процеси системи управління якістю освітньої організації: ідентифікація та моделювання // Проблеми економіки: наук. журн. Харків: Харків. нац. екон. ун-т: Інжек, 2017. № 1. С. 258–268 (0,86 друк. арк.).

13. Станкевич І.В., Віткін Л.М., Глухова О.І. Адаптація систем управління якістю освітніх організацій до контекстних змін нової версії міжнародного стандарту ISO 9001:2015 // Механізм регулювання економіки: міжнар. наук. журн. Суми: Сумський держ. ун-т, ПНП «Центр економічних досліджень», СОГО «Академія підприємництва і менеджменту України» та ВТД «Університетська книга», 2015. № 2. С. 103–111 (0,82 друк. арк.; *особистий внесок автора: визначено основні напрямки адаптації систем управління якістю освітніх організацій до нових вимог та змін ISO 9001:2015 - 0,4 друк. арк.*).

14. Станкевич І.В. Критерії зовнішнього оцінювання якості освітньої діяльності вищих навчальних закладів: традиційний погляд на визначення // Економіка розвитку: наук. журн. Харків: Харків. нац. екон. ун-т імені Семена Кузнеця. 2015. № 1(73). С. 26–34 (1,28 друк. арк.).

15. Станкевич І.В. Методи кількісного оцінювання якості діяльності освітньої організації // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету: зб. наук. пр. Одеса: Міжнар. гуманітар. ун-т, 2017. Вип. 26. Ч. 1. С. 115–120. (Серія: Економіка і менеджмент) (0,8 друк. арк.).

16. Станкевич І.В. Моніторинг та вимірювання процесів в системі управління якістю освітніх організацій // Економічний форум: наук. журн. Луцьк. нац. тех. ун-ту. 2016. № 1. С. 222–230 (0,66 друк. арк.).

17. Станкевич І.В. Організаційно-економічні напрямки розвитку українських освітніх організацій в контексті вимог Європейського простору вищої освіти // Науковий вісник Полісся. 2016. № 3(7). С. 60–75 (1,11 друк. арк.). *Журнал індексується та реферується міжнародною наукометричною базою даних Web of Science ESCI (Thomson Reuters).*

18. Станкевич І.В. Оцінювання якості вищої освіти та навчально-виробничої діяльності освітніх організацій на основі акредитаційних критеріїв // Бізнес-інформ: міжнар. наук.-екон. журн. 2016. № 6. С. 119–125 (0,87 друк. арк.).

19. Станкевич І.В. Ранжування ВНЗ: термінологія та визначення базових понять // Проблеми економіки: міжнародний науковий рецензований журнал із відкритим доступом. Харків: Наук.-дослід. центр індустріальних проблем розвитку НАН України. 2013. № 4. С. 140–150 (1,09 друк. арк.).

20. Станкевич І.В. Рейтингова система оцінювання працівників в забезпеченні якості діяльності освітньої організації // Бізнес Інформ: міжнар. наук. екон. журн. 2017. № 9. С. 93–100 (0,62 друк. арк.).

21. Станкевич І.В. Системно-кібернетична освітня модель управління діяльністю освітньої організації на основі функції корисності підвищення рівня якості // Ефективна економіка: електрон. наук. фахове вид. 2017. № 7. URL: <http://http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5751> (0,74 друк. арк.).

22. Станкевич І.В. Сутність поняття «якість вищої освіти» у сучасних умовах розвитку // Економічний часопис-XXI: наук. журн. Київ: Ін-т суспільної трансформації, 2015. № 9–10. С. 60–63 (0,74 друк. арк.). *Журнал індексується та реферується міжнародною наукометричною базою даних Scopus.*

23. Станкевич І.В., Тігарєва В.А. Переваги та недоліки застосування уніфікованої мови UML при моделюванні бізнес-процесів складних організацій // Наука й економіка: наук.-теорет. журн. Хмельницький: Хмельниц. екон. ун-т. – 2014. Вип. 4(36). С. 207–216 (0,76 друк. арк.; *особистий внесок автора:*

проаналізовано та визначено основні складові мови моделювання Unified Modeling Language (UML) та розроблено діаграми діяльності для бізнес-процесів освітньої організації - 0,3 друк. арк.).

24. Станкевич І.В. Управління діяльністю освітніх організацій в сучасних умовах: обґрунтування складових траєкторії розвитку // Сталий розвиток економіки: міжнар. наук.-вироб. журн. 2017. № 2(35). С. 110–121 (1,33 друк. арк.).

25. Станкевич І.В. Управління освітніми організаціями: сутність та функції // Науковий журнал. Економіка: реалії часу. Одеса: Ін-т бізнесу, економіки та інформаційних технологій Одес. нац. політех. ун-ту, 2015. № 1 (17). С. 195–203. URL: <http://economics.opu.ua/files/archive/2015/n1.html> (0,95 друк. арк.).

26. Тігарєва В.А., Станкевич І.В. Аналіз існуючих підходів та методів оцінювання бізнес-процесів підприємств та організацій // Вісник Кременчуцького національного університету імені Михайла Остроградського: наук. журн. 2016. Вип. 3(98), ч. 1. С. 113–122 (1,17 друк. арк.; *особистий внесок автора: визначено переваги та недоліки застосування методів оцінювання бізнес-процесів підприємств та організацій - 0,5 друк. арк.).*

27. Stankevych I.V. Internal and external factors of impact on the quality of higher education // Вісник Хмельницького національного університету. 2016. № 1. С. 286–291 (0,71 друк. арк.).

2. Наукові праці, які додатково відображають наукові результати дисертації:

28. Практичний досвід розроблення та впровадження системи управління якістю підготовки фахівців з вищою освітою в Одеській національній академії зв'язку ім. О.С. Попова / Воробієнко П.П., Станкевич І.В., Глухова О.І., Суліма Л.О. // Вища школа. 2013. № 6. С. 7–20 (0,62 друк. арк.; *особистий внесок автора: запропоновано алгоритм розробки та схему взаємодії процесів - 0,25 друк. арк.).*

29. Станкевич І.В., Борисевич Є.Г. Комплексний підхід до оцінки рівня конкурентоспроможності випускників освітніх організацій в контексті вимог

працедавців // Економіка та держава: міжнар. наук.-практ. журн. 2017. № 3. С. 71–76 (0,85 друк. арк.; *особистий внесок автора: обґрунтовано систему кількісних та якісних показників оцінки рівня конкурентоспроможності випускників освітніх організацій - 0,42 друк. арк.*).

30. Ціомашко Ю.С., Станкевич І.В. Еволюційні передумови формування процесного підходу до управління якістю // Бізнес Інформ: наук. журн. Харків: Харків. нац. екон. ун-т, Інжек, 2013. № 6 (425). С. 372–377 (0,46 друк. арк.; *особистий внесок автора: визначено основні етапи формування процесного підходу до управління якістю - 0,25 друк. арк.*).

3. Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:

31. Бакова І.В., Станкевич І.В. Фактори формування та розвитку конкурентоспроможності закладів освіти: матеріали V міжнар. науково-практ. конф. [«Інформаційні технології та моделювання в економіці» (Черкаси, 15–16 травня 2014 р.)]. Черкаси: Брама-Україна, 2014. С. 19–23 (0,2 друк. арк.; *особистий внесок автора: визначено сучасні тенденції розвитку закладів освіти - 0,1 друк. арк.*).

32. Станкевич І.В., Бакова І.В. Вища освіта України: сучасний стан та перспективи розвитку: матеріали V междунар. науч. конф. [«Наука и образование» (г. Хайдусобосло (Венгрия), 3–11 января, 2014 г.)]. Хмельницький: Хмельницьк. нац. ун-т, 2014. С. 100–103 (0,24 друк. арк.; *особистий внесок автора: проаналізовано динаміку змін чисельності студентів освітніх організацій за 1990 – 2012 рр. - 0,12 друк. арк.*).

33. Станкевич І.В., Борисевич Е.Г., Стрельчук Е.Н. Значение рейтинга ВУЗа для украинского рынка труда: материалы IX междунар. науч.-практ. конф. [«Бъдещето въпроси от света на науката» (Република България, гр. София, 17–25 декември, 2013)]: в 5 т. Т. 5. София: «Бял ГРАД-БГ» ООД. С. 36–40 (Икономики) (0,17 друк. арк.; *особистий внесок автора: визначено основні вимоги ринку праці до майбутніх фахівців - 0,08 друк. арк.*).

34. Станкевич І.В., Гавриленко Т.В. «Якість освіти» в світлі сучасних вимог інформаційного суспільства: матеріали III міжнар. наук.-практ. конф. [«Економіка та управління в умовах побудови інформаційного суспільства», секція 1 «Інноваційна складова розвитку трансформаційної економіки» (м. Одеса, 17–18 квітня 2014 р.)]: у 3 ч. Ч. 1. Одеса: ОНАЗ ім. О.С. Попова. 2014. С. 124–127 (0,27 друк. арк.; *особистий внесок автора: проаналізовано визначення поняття «якість освіти» в різних джерелах - 0,12 друк. арк.*).

35. Станкевич І.В., Голбан А.О. Функціонування та розвиток ринку праці молодих фахівців в Україні: матеріали міжнар. наук.-практ. конф. [«Зростання економічного потенціалу України: теоретико-методичний та науково-практичний аспекти» (м. Київ, 23–24 березня 2012 р.)]: у 2 ч. Ч. 2. Київ: Київ. екон. наук. центр. С. 57–59 (0,19 друк. арк.; *особистий внесок автора: визначено основні чинники, які визначають вимоги випускників закладів вищої освіти та працевлаштуванні – 0,1 друк. арк.*).

36. Станкевич І.В., Запорожець Ю.С. Компетентність, як фактор конкурентоспроможності випускників ВНЗ на ринку праці: матеріали міжнар. конф. [«Мультинаукові дослідження як тренд розвитку сучасної науки» (м. Київ, 13 квітня 2013 р.)]: у 2 ч. Ч. 2. Київ: Центр наук. публікацій. С. 31–35 (Економічні науки. Мистецтвознавство) (0,24 друк. арк.; *особистий внесок автора: узагальнено визначення понять «компетенції» та «компетентності» випускників закладів вищої освіти – 0,1 друк. арк.*).

37. Станкевич І.В. Загальні засади забезпечення якості діяльності освітньої організації через мотивацію: матеріали The European Scientific and Practical Congress [“SCIENTIFIC ACHIEVEMENTS 2015” (Vienna (Austria), 20 February 2015)]. Prague, Czech Republic: Scientific and practical edition: Publishing Center of The International Scientific Association “Science & Genesis”. 2015. Vol. 2. P. 10–12 (0,18 друк. арк.).

38. Станкевич І.В. Застосування функції корисності підвищення рівня якості в управлінні діяльністю освітньої організації: матеріали міжнар. наук.-практ. конф. [«Економічне зростання: стратегія, напрями, пріоритети» (м. Запоріжжя,

22–23 вересня 2017 р.)). Запоріжжя: Східноукр. ін-т економіки та управління. С. 54–58 (0,18 друк. арк.).

39. Станкевич І.В. Існуючі підходи щодо моніторингу та кількісних методів оцінювання якості вищої освіти та результативності діяльності освітніх організацій: матеріали VI міжнар. наук.-практ. конф. [«Економіка та управління в умовах побудови інформаційного суспільства» (м. Одеса, 29 березня 2017 р.)]. Одеса: ОНАЗ ім. О.С. Попова, 2017. С. 90–93 (0,24 друк. арк.).

40. Станкевич І.В. Моніторингові моделі оцінювання якості вищої освіти: матеріали міжнар. наук.-практ. конф. [«Соціально-економічний розвиток України: загрози та виклики в умовах трансформаційних змін» (29–30 квітня, 2016 р., м. Одеса)]. Одеса: ОНУ ім. І.І. Мечнікова. С. 150–153 (0,19 друк. арк.).

41. Станкевич І.В. Моніторинг факторів впливу на якість вищої освіти та навчально-виробничої діяльності освітніх організацій: materials of International scientific-practical conference [«Economic Development strategy in terms of European integration» (may 27, 2016 (Kaunas, Lithuania))]. Lithuania: Aleksandras Stulginskis University. Business and Rural development management institute. P. 186–189 (0,2 друк. арк.).

42. Станкевич І.В. Нова версія ISO 9001:2015 – нові вимоги та терміни: матеріали IV міжнар. наук.-практ. конф. [«Економіка та управління в умовах побудови інформаційного суспільства», присвяченої 95-річчю з дня заснування ОНАЗ, 150-річчю МСЕ (27–28 квітня 2015 р.); Секція 2: Організаційно-управлінська та маркетингова діяльність в умовах побудови інформаційного суспільства]. Одеса: ОНАЗ. 2015. С. 112–115 (0,21 друк. арк.).

43. Станкевич І.В. Основні вимоги замовників та потенційних споживачів освітніх послуг щодо якості діяльності освітньої організації: materialy XI Miedzynarodowej naukowii-praktycznej konferencji [«Strategiczne pytania swiatowej nauki–2015» (Przemyśl, 7–15 lutego 2015 roku)]. Przemyśl: Sp.z.o.o. “Nauka i studia”, 2015. Vol. 3: Ekonomiczne nauki. S. 22–25 (0,22 друк. арк.).

44. Станкевич І.В. Основные подходы к выделению бизнес-процессов в образовательных организациях // Conduct of modern science: X International

scientific and practical conf., 30.11–07.12.2014, Sheffield, UK. Sheffield, 2014. Vol. 5: Economic science. Science and education. P. 46–50 (0,32 друк. арк.).

45. Станкевич І.В. Оцінювання результативності систем управління якістю вищих навчальних закладів: материалы X Miedzynarodowej naukowo-praktycznej konferencji [«Naukowa myśl informacyjnego powieki – 2014» (Przemyśl, 7–15 marca 2014 r.)]. Przemyśl: Sp. Z. O. O. «Nauka i studia». 2014. Vol. 7. Ekonomiczne nauki. S. 31–35 (0,23 друк. арк.).

46. Станкевич И.В. Принципы управления учебно-производственной деятельностью образовательных организаций: материалы междунар. науч.-практ. конф. [«Perspective directions of scientific researches» (United Kingdom, September 30, 2016)]. United Kingdom: Agenda Publishing House, Coventry. P. 143–146 (0,25 друк. арк.).

47. Станкевич І.В., Палілова Т.В. Проблеми управління якістю підготовки фахівців у вищих навчальних закладах України: materiály VII mezinárodní vědecko – praktická konference [«Dny vědy – 2011», (Praha, 27 března – 5 dubna 2011 roku)]. Praha: Education and Science. – Díl 5. S. 14–17. (Ekonomicke vědy) (0,21 друк. арк.; *особистий внесок автора: визначено фактори, що загострюють проблеми підготовки здобувачів вищої освіти в Україні - 0,1 друк. арк.*).

48. Станкевич І.В. Рейтинг вищого навчального закладу як інструмент оцінки його якості та результативності діяльності: матеріали ХІХ міжнар. наук.-метод. конф. [«Управління якістю підготовки фахівців», секція 1 «Актуальні проблеми освіти та шляхи їх вирішення» (м. Одеса, 17–18 квітня 2014 р.)]: у 2 ч. Ч. 1. Одеса: Одес. держ. академія будівництва, 2014. С. 102–103 (0,12 друк. арк.).

49. Станкевич І.В. Рейтингові системи – незалежний погляд на діяльність вищих навчальних закладів: матеріали ІІ міжнар. наук.-практ. конф. [«Проблеми сучасної економіки». Ч. 1; секція «Економіка освіти» (м. Донецьк, 27–28 вересня 2013 р.)] / Східноукр. ін-т економіки. Донецьк: ГО «СІЕУ». 2013. С. 80–84 (0,21 друк. арк.).

50. Станкевич І.В. Роль концепцій TQM та соціально-етичного маркетингу в управлінні навчально-виробничою діяльністю освітньої організації: матеріали ІХ

міжнар. наук.-практ. конф. [«Развитие науки в XXI веке» (24 липня 2015 року, м. Харків)]. Харків: Наук.-дослід. центр «Знання». 2015. С. 78–83 (0,3 друк. арк.).

51. Станкевич І.В. Система внутрішнього забезпечення якості освітньої організації: критерії та вимоги чинного законодавства про вищу освіту: матеріали Ювілейної ХХ міжнар. наук.-метод. конф. [«Управління якістю підготовки фахівців», присвяченої 85-річчю ОДАБА (23–24 квітня 2015 р.); Секція 2: Імплементация законодавства про вищу освіту: у 2 ч. Ч. 1. Одеса: Одес. держ. академія будівництва, 2015. С. 193–194 (0,11 друк. арк.).

52. Станкевич І.В. Система забезпечення якості вищої освіти України: загальні засади реформування: матеріали міжнар. наук.-практ. конф. [«Інноваційна стратегія і тактика фінансово-економічного розвитку суб'єктів національного господарства» (19–20 грудня 2014 р., м. Чернівці)] / Буковин. держ. фінанс.-екон. ун-т: у 3 ч. Ч. 2. Чернівці: ВД «Гельветика». 2014. С. 74–77 (0,14 друк. арк.).

53. Станкевич І.В. Цілеполягання в управлінні освітніми організаціями: матеріали VII міжнар. наук.-практ. конф. [«Актуальні питання економічних наук», (12–13 червня 2015 р.)]. Запоріжжя: Східноукр. ін-т економіки та управління. 2015. С. 68–70 (0,19 друк. арк.).

54. Станкевич І.В., Цюмашко Ю.С. Категорія «якість» у світлі сучасного розвитку менеджменту якості: матеріали 67-ї наук.-практ. конф. [«НПК професорсько-викладацького складу, науковців, аспірантів та студентів ОНАЗ», (Одеса, 5–7 грудня 2012 р.)]; ч. 2. Одеса: ОНАЗ ім. О.С. Попова, 2012. С. 95–98 (0,25 друк. арк.; *особистий внесок автора: проаналізовано та узагальнено підходи до визначення категорії «якість» - 0,12 друк. арк.*).

55. Станкевич І.В. «Якість вищої освіти» в контексті вимог сучасності: матеріали міжнар. науково-практ. конф. [«Економіка, наука, освіта: інтеграція та синергія» (Братислава, Словачія 18–21 січня 2016 р.)] : у 3 т. 2016. Т. 2. С. 58 (0,1 друк. арк.).

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ	18
ВСТУП	19
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ОСВІТНЬОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ	33
1.1. Наукові підходи до управління діяльністю освітньої організації ..	33
1.2. Принципи, функції та методи управління діяльністю освітньої організації	58
1.3. Цільове управління діяльністю освітньої організації	80
Висновки до першого розділу	107
Список використаних джерел до розділу 1	110
РОЗДІЛ 2. СТАН ТА ТЕНДЕНЦІЇ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ОСВІТНЬОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ В СУЧАСНИХ УМОВАХ	129
2.1. Управління освітніми організаціями України в контексті вимог Європейського простору вищої освіти	129
2.2. Вплив глобалізації та інтернаціоналізації на розвиток освітніх організацій України	144
2.3. Роль якості вищої освіти як основи управління сучасною освітньою організацією	177
Висновки до другого розділу	195
Список використаних джерел до розділу 2	198
РОЗДІЛ 3. МЕТОДОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ОСВІТНЬОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ	214
3.1. Методологія розробки та впровадження системи управління якістю діяльності освітньої організації	214
3.2. Ідентифікація та моделювання процесів системи управління якістю діяльності освітньої організації: теорія та практика	230
3.3. Вимірювання та оцінювання результативності процесів в системі	

управління якістю діяльності освітньої організації	249
Висновки до третього розділу	267
Список використаних джерел до розділу 3	270
РОЗДІЛ 4. МЕТОДИ ТА МОДЕЛІ БАГАТОВИМІРНОГО ОЦІНЮВАННЯ ЯКОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ОСВІТНЬОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ	280
4.1. Моніторинг зовнішніх та внутрішніх факторів впливу на якість діяльності освітньої організації	280
4.2. Моделі багатовимірного кількісного оцінювання якості діяльності освітніх організацій	299
4.2.1. Моніторингові моделі	302
4.2.2. Акредитаційні моделі	309
4.2.3. Моделі ділової досконалості	315
4.2.4. Рейтингові моделі	323
4.3. Методи багатовимірного кількісного оцінювання якості діяльності освітньої організації	355
Висновки до четвертого розділу	368
Список використаних джерел до розділу 4	371
РОЗДІЛ 5. СИСТЕМНО-КІБЕРНЕТИЧНА МОДЕЛЬ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ОСВІТНЬОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ НА ЗАСАДАХ ЯКОСТІ	387
5.1. Методичні засади створення системно-кібернетичної моделі управління якістю діяльності освітньої організації	387
5.2. Функція корисності в системно-кібернетичній моделі управління якістю діяльністю освітньої організації	421
5.3. Розробка рейтингової системи оцінювання якості діяльності працівників освітньої організації	436
Висновки до п'ятого розділу	447
Список використаних джерел до розділу 5	451
ВИСНОВКИ	462

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

- ВО – вища освіта;
- ДСТУ – Національний стандарт України;
- ЄПВО – Європейський простір вищої освіти;
- ЗУ – Закон України;
- НПП – науково-педагогічні працівники;
- ОО – освітня організація;
- СУЯ – система управління якістю;
- ESG – «Стандарти і рекомендації із забезпечення якості в Європейському просторі вищої освіти» (Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area);
- IBM – Міжнародна бенчмаркінгова палата (International Benchmarking Clearinghouse);
- PDCA – цикл управління Шухарта-Демінга: планування – виконання - аналізування (контроль) - коригування ((Plan-Do-Check-Act)
- TQM – тотальний менеджмент якості (Total Quality Management);
- UML – уніфікована мова візуального моделювання (Unified Modeling Language).

ВСТУП

Обґрунтування вибору теми дослідження. Побудова сучасної, конкурентоспроможної у світовому просторі, економіки України, можлива лише за рахунок відновлення усіх сфер національного господарства, де особлива роль належить освіті. Суттєвою перешкодою щодо забезпечення ефективного розвитку освіти взагалі та вищої школи є відсутність наукового підходу, який дозволить підвищити ефективність управління діяльністю освітніх організацій (надалі – ОО) відповідно до світових вимог, потреб ринку освітніх послуг та стратегічних напрямів, які висуваються Законами України «Про освіту» та «Про вищу освіту», Указом Президента «Про Національну стратегію розвитку освіти в Україні на період до 2021 року», Стратегічною рамкою для Європейської співпраці в освіті та навчанні «Освіта та навчання 2020», Європейською співпрацею у професійній освіті та навчанні на період 2011-2020 рр., «Стандартами і рекомендаціями із забезпечення якості в Європейському просторі вищої освіти» (ESG) тощо. Відповідно до світових та вітчизняних стандартів, в реформуванні системи вищої освіти (надалі – ВО) особливе місце відводиться забезпеченню якості освітніх процесів. З огляду на це, виникає необхідність у вирішенні цілого комплексу завдань, які пов'язані з розробкою теоретико-методологічних, концептуальних та прикладних аспектів щодо формування та реалізації дієвої моделі управління ОО, імплементація та застосування якої, на основі використання кількісних методів оцінювання якості, дозволить забезпечити можливість вимірювання ефективності діяльності ОО відповідно до визначених стратегічних та поточних її цілей у сфері ВО та сприятиме підвищенню якості управлінських рішень.

Дослідження теоретичних та прикладних аспектів управління діяльністю ОО у контексті забезпечення сталого розвитку економіки з огляду удосконалення освітньої системи надані у наукових працях українських вчених, зокрема: І.М. Аксьонова, С.К. Андрійчука, Б.М. Андрушківа, А.М. Асаула, Д.А. Беляєва, Л.Г. Білого, Р.П. Вдовиченка, Т.М. Давиденко, Л.І. Даниленко, Д.І. Дзвінчука, Г.В.

Єльнікової, Н.Л. Коломінського, В.С. Пікельної, О.М. Пшінька, Є.М. Хрикова, Р.Х. Шакурова, Т.І. Шамової та ін., у тому числі, на засадах якості: Л.Г. Білого, І.І. Борисової, Б.Є. Бодняра, Л.М. Віткіна, О.І. Волкова, П.П. Воробієнка, О.І. Глухової, І.С. Грозного, Є.М. Короткова, С.М. Лаптева, О.В. Мартякової, А.Є. Неженцева, В.Н. Парсяка, І.А. Синявської, Т.В. Третякової, Г.І. Хімичевої та ін. Особливої уваги заслуговують праці зарубіжних вчених: Ю.П. Адлера, Г.Г. Азгальдова, Р. Брауна, О.В. Глічова, Д.О. Новікова, Е. Салліса, Д.С. Сінка, А.І. Субетто, А.Л. Суханова, З.Б. Тукумбаєва, А.А. Умарова та ін.

Але у системі освіти існують наукові проблеми, які потребують поглибленого вивчення та вирішення – підвищення ефективності управління діяльністю ОО й оцінювання якості динамічних багатостадійних процесів, удосконалення моделей прийняття управлінських рішень щодо підвищення якості діяльності ОО тощо. Це пояснюється тим, що використання наявних механізмів та моделей не завжди дозволяє забезпечити цільове управління діяльністю організацій у сфері ВО, простежити причинно-наслідкові зв'язки вхідних та вихідних параметрів їх результативного досягнення, що характеризується відсутністю цілісності взаємопов'язаних управлінських функцій. Використання та застосування розроблених науково-практичних підходів забезпечить підвищення рівня якості діяльності та ефективності управління ОО з огляду щодо виконання потреб та вимог замовників й інших зацікавлених сторін.

Передусім, особливої уваги потребує розвиток наукових підходів до управління діяльністю ОО на засадах якості, для цього доцільним є уточнення сутності понять «якість ВО» та «якість діяльності ОО», особливо у контексті сучасних вимог Європейського простору ВО. Дискусійним є питання оцінювання якості діяльності ОО через те, що в застосованих сьогодні методичних підходах задіяні показники, використання яких лише фрагментарно забезпечує оцінку результатів управління діяльністю ОО, що, здебільшого, зорієнтовано на освітні процеси.

Таким чином, вирішення науково-прикладної проблеми щодо підвищення ефективності управління ОО, що характеризується багатоваріантністю можливих

управлінських рішень, які забезпечуються багатовимірністю оцінювання якості її діяльності та формалізацією процесу прийняття управлінських рішень, є досить актуальним, що й обумовило вибір теми, мети і завдань та логіку дисертаційного дослідження.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами, грантами. Дисертацію виконано відповідно до тематики науково-дослідних робіт: Одеської національної академії зв'язку ім. О.С. Попова «Організаційно-економічні основи формування конкурентоспроможності випускників ВНЗ на ринку праці України» (№ ДР 0114U004796), в межах якої здобувачем розроблено комплексний підхід до оцінки рівня конкурентоспроможності випускників у контексті вимог працедавців; «Інноваційні підходи щодо розробки та впровадження системи управління якістю телекомунікаційного оператора» (№ ДР 0113U004760), в межах якої здобувачем обґрунтовано теоретико-методологічні основи розробки та впровадження систем управління якістю в діяльність підприємств та організацій відповідно до вимог стандарту ISO 9001; «Складові сталого розвитку операторів телекомунікацій в контексті національних та міжнародних вимог інформаційного суспільства» (№ ДР 0115U005944), в межах якої здобувачем обґрунтовано роль системи управління якістю, як основи економічного зростання та посилення акцентів на сучасних принципах концепції TQM та соціально-етичного маркетингу; «Удосконалення управління навчально-виробничою діяльністю ОО на основі підвищення якості ВО» (№ ДР 0117U003426), в межах якої здобувачем удосконалено теоретико-методичне забезпечення управління діяльністю ОО на основі підвищення рівня якості, сформульовано визначення понять «якість ВО» та «якість діяльності ОО»; «Моделювання та оцінювання бізнес-процесів оператора телекомунікацій» (№ ДР 0117U003424), в межах якої здобувачем обґрунтовано теоретичні засади, інструментальні засоби та методологію моделювання бізнес-процесів складних організацій у сучасних умовах.

Положення дисертації реалізують задачі, що випливають із Закону України «Про вищу освіту» від 01.07.2014 р. № 1556-VII, Указу Президента «Про Національну стратегію розвитку освіти в Україні на період до 2021 року» від

25.06.2013 р. № 344/2013, «Стандартів і рекомендацій із забезпечення якості в Європейському просторі ВО» (ESG) від 2015 р.

Мета і завдання дослідження. Метою дисертації є наукове обґрунтування теоретичних, методологічних підходів та розробка практичних рекомендацій щодо забезпечення ефективності управління ОО на засадах багатовимірного оцінювання якості її діяльності в ринкових умовах господарювання.

Для досягнення поставленої мети було сформульовано та вирішено комплекс наукових та практичних *завдань*, а саме:

- проаналізувати стан та виявити системні проблеми в управлінні діяльністю ОО в ринкових умовах господарювання;
- сформулювати та обґрунтувати теоретико-методологічні підходи до управління діяльністю ОО відповідно до сучасних вимог ринку освітніх послуг;
- визначити та обґрунтувати сучасні комплексні цілі управління діяльністю ОО в контексті глобалізаційних змін;
- розробити концептуальну схему, застосування якої дасть можливість забезпечити ефективність управління діяльністю ОО на основі системно-кібернетичної моделі та багатовимірного оцінювання якості;
- розвинути методичний інструментарій кількісної оцінки факторів SWOT-аналізу діяльності ОО в умовах глобалізації та інтернаціоналізації;
- розвинути сутність понять «якість ВО» та «якість діяльності ОО»;
- удосконалити методичний підхід до формування та реалізації системи управління якістю діяльності ОО;
- розвинути теоретичні положення вимірювання та оцінювання результативності процесів у системі управління якістю діяльності ОО;
- удосконалити науково-методичні підходи до моніторингу зовнішніх та внутрішніх факторів впливу на якість діяльності ОО;
- удосконалити систему типологізації рейтингових моделей оцінювання якості діяльності ОО;
- розробити науково-методичний підхід до формування системно-кібернетичної моделі управління діяльністю ОО;

– розробити концептуальні положення імплементації системно-кібернетичної моделі управління діяльністю ОО на основі функції корисності в освітній процес;

– розвинути методичний підхід щодо оцінювання якості діяльності науково-педагогічних працівників ОО.

Об'єктом дослідження є процес управління діяльністю ОО в ринкових умовах господарювання.

Предметом дослідження є теоретичні, методологічні та прикладні положення щодо управління діяльністю ОО на засадах якості.

Методи дослідження. Теоретичною та методологічною основою дисертаційного дослідження стали основні положення економічної теорії, теорії управління якістю, які висвітлені у наукових працях вітчизняних та зарубіжних вчених та, що присвячені проблемам управління ОО, зокрема на засадах оцінювання якості діяльності.

Для досягнення поставленої мети та вирішення окреслених завдань, в роботі використано сукупність методів емпіричного та теоретичного дослідження; методи аналізу, синтезу та узагальнення, що у діалектичному взаємозв'язку застосовують на емпіричному та теоретичному рівнях досліджень та дозволяють науково обґрунтувати теоретико-методологічні підходи до управління діяльністю ОО; виявити структуру, складові та властивості, що становлять основу розробки концептуальної схеми забезпечення ефективності управління діяльністю ОО, яка заснована на системно-кібернетичній (надалі – СК) моделі управління діяльністю ОО з урахуванням багатовимірного оцінювання якості (р. 1 – 5). Зокрема, сукупність структурно-логічного методу, теоретичного узагальнення, аналізу і синтезу використано при формуванні логіки та структури роботи. Такі методи, як абстрагування, аналізу, індукції та дедукції є основою – для визначення сутності принципів, функцій та управління діяльністю ОО (п. 1.1 – 1.2); методи спостереження та порівняння, програмно-цільовий метод – для обґрунтування комплексу цілей управління діяльністю ОО (п. 1.3); методи спостереження та порівняння – для визначення стану та проблем в управлінні діяльністю ОО

відповідно до вимог Європейського простору ВО (п. 2.1); програмно-цільовий метод та метод SWOT-аналізу – для обґрунтування напрямів та основних тенденцій розвитку ОО (п. 2.2); метод абстрагування та морфологічного аналізу – для визначення сутності понять «якість ВО» та «якість діяльності ОО» (п. 2.3); метод моделювання та системного і процесного підходів – для розвитку методичних засад формування та реалізації системи управління якістю в діяльності ОО (р. 3); методи факторного аналізу, класифікації, соціологічного опитування та апіорного ранжування – для удосконалення науково-методичних підходів моніторингу зовнішніх та внутрішніх факторів впливу на якість діяльності ОО (п. 4.1); методи абстрагування та морфологічного аналізу, типологізації – для визначення сутності понять, пов'язаних із ранжуванням об'єктів освіти та основних критеріїв оцінювання діяльності ОО за рейтинговими моделями (п. 4.2); методи порівняння, спостереження та узагальнення – для розвитку методів багатовимірного кількісного оцінювання якості діяльності ОО (п. 4.3); метод економіко-математичного моделювання – для побудови СК моделі управління діяльністю ОО на основі функції корисності підвищення рівня якості (п. 5.1 – 5.2); методи вимірювання та формалізації – при формуванні системи показників кількісного оцінювання якості та розробки інформаційної системи пошуку оптимальних рішень у множині Парето (п. 5.1 – 5.2); метод експертних оцінок – для визначення вагових коефіцієнтів та вагомості показників багатовимірного оцінювання якості діяльності ОО за методом Парето (п. 5.2); метод лінійного програмування – для встановлення найкращого рівня якості діяльності ОО за допомогою побудованої функції корисності (п. 5.2); методи теоретичного узагальнення, вимірювання та формалізації – для розвитку методичного підходу до оцінювання якості діяльності науково-педагогічних працівників ОО (п. 5.3); графічний метод – для побудови схем, графіків та діаграм (р. 1 – 5); абстрактно-логічний – для обґрунтування висновків, що забезпечують достовірність отриманих результатів дослідження.

Інформаційною базою дослідження є матеріали Міністерства освіти і науки України, Держкомстату України, статистична звітність ОО України, монографії,

наукові статті, збірники вітчизняних та зарубіжних науково-практичних та науково-методичних конференцій, симпозіумів та семінарів, офіційні Інтернет-ресурси.

Наукова новизна отриманих результатів. Проведені дослідження дали змогу отримати результати, які є внеском у вирішення науково-прикладної проблеми стосовно обґрунтування теоретико-методологічних підходів та розробки практичних рекомендацій щодо забезпечення ефективності управління ОО на засадах багатовимірного оцінювання якості її діяльності та полягають у наступному:

вперше:

– сформовано теоретико-методологічні підходи до управління діяльністю ОО, імплементація яких дозволить економічно обґрунтовано задовольняти замовників й інших зацікавлених сторін у якості ВО, забезпечуючи цілісність та ефективність процесу управління відповідно до визначених цілей. Імплементація підходів ґрунтується на застосуванні концепцій TQM та соціально-етичного маркетингу з урахуванням задіяння принципів управління діяльністю ОО, як загальних, так і спеціальних (доступність, незалежність та наступність процесу здобуття ВО; інтеграція з наукою і виробництвом; поєднання державного управління і громадського самоврядування; міжнародна інтеграція; сприяння сталому розвитку суспільства; гуманізація та відкритість) та функцій управління діяльністю ОО, що систематизовані за рівнями та елементами управління: стратегічні (соціалізуючі, інструментальні, діагностичні, стимулюючі та мотивуючі), загальні (планування, виконання, перевіряння та постійного поліпшення) та оперативні (функціональні обов'язки);

– розроблено концептуальну схему забезпечення ефективності управління діяльністю ОО, що базується на доведеній науковій гіпотезі щодо продукування якісно значущих інноваційних знань та створення соціального продукту у відповідності з сучасними вимогами ринку освітніх послуг, необхідність розробки якої економічно обґрунтовано плануванням конкретних комплексних цілей та оцінюючих їх показників, досягнення яких забезпечується застосуванням СК

моделі управління діяльністю ОО та мотивацією науково-педагогічних працівників до корисних дій у напрямку досягнення цілей організації стосовно кінцевого продукту. Імплементация такої схеми дозволяє ОО забезпечити узгодження комплексних цілей управління та можливостей їх досягнення, інформаційний зв'язок між суб'єктами та об'єктами управління з урахуванням позитивного результату оцінювання рівня якості діяльності на кожній стадії освітнього процесу;

- розроблено науково-методичний підхід до формування СК моделі управління діяльністю ОО, необхідність впровадження якої викликано багатограними і багатовимірними процесами у сфері освітньої діяльності, які спрямовані на забезпечення потенціального зародження і відтворення знань, їх інформаційного сприйняття суб'єктами накопичення цих знань з подальшим формуванням їх компетентностей на новому більш якісному рівні. Розроблений підхід ґрунтується на використанні багатовимірного кількісного методу Парето, системі кваліметричних показників груп критеріїв (продуктивність, корисність, відкритість, інтернаціоналізація та мобільність), застосування яких надає можливість формалізувати процес прийняття ефективних управлінських рішень, забезпечити контроль і оцінювання діяльності ОО та коригування вхідних параметрів, параметрів внутрішнього середовища та зниження негативного впливу зовнішнього середовища діяльності ОО, відповідно до виявлених відхилень від еталона;

- розроблено концептуальні положення імплементации СК моделі управління діяльністю ОО, які ґрунтуються на застосуванні функції корисності, що розробляється на основі використання багатокритеріальної теорії корисності та агентної теорії стимулювання. Їх впровадження дозволить забезпечувати своєчасність прийняття результативних управлінських рішень задоволення потреб та вимог замовників та інших зацікавлених сторін щодо соціального продукту, які базуються на максимізації інтегральної функції корисності, критеріями якої виступають локальні цільові функції: кількісного оцінювання якості діяльності учасників освітнього процесу (агентів); доходу освітньої організації (центру) від

корисних (професійних) дії агентів щодо забезпечення якості ВО; функцій стимулювання та витрат агентів, що у своїй сукупності утворюють багатоагентну систему цілеспрямованого забезпечення ефективності діяльності ОО;

удосконалено:

– сутність та визначення сучасних комплексних цілей управління діяльністю ОО, необхідність конкретизації яких, на відміну від існуючих, обґрунтована потребою у плануванні оціночних показників, використання яких підвищить можливість досягнення та кількісного вимірювання: формування обдарованої особистості, інтернаціоналізаційно та мобільно активної, конкурентоспроможної, компетенції і креативний підхід якої дозволяють збільшити її попит на ринку праці; гармонізації та адаптації особистості у соціумі; забезпечення розвитку людини протягом життя; естетичної вихованості особи. Це буде сприяти підвищенню релевантності інформації та ефективності управлінських дій та заходів щодо побудови освітнього процесу в кожній ОО у напрямку досягнення генеральної цілі ВО – продукування якісно значущих інноваційних знань та розвитку людського капіталу;

– методичний підхід до формування та реалізації системи управління якістю діяльності ОО, що на відміну від існуючих, ґрунтується на вимогах національного стандарту «Системи управління якістю. Вимоги», передбачає: ідентифікацію процесів системи, яка базується на «Петлі якості» освітньої послуги та стандартизованому переліку бізнес-процесів International Benchmarking Clearinghouse; віртуалізацію процесів за методологією Unified Modeling Language. Застосування такого підходу дозволить ОО забезпечити успішність реалізації системи управління якістю за рахунок спрямування і контролю відповідно до визначених цілей;

– науково-методичні підходи до моніторингу зовнішніх та внутрішніх факторів впливу на якість діяльності ОО, задіяння яких, на відміну від існуючих, забезпечує можливість поділу факторів за функціональною ознакою (організаційно-економічні, соціально-економічні, людські, адміністративно-управлінські, технологічні, політико-правові (на зовнішньому рівні) та соціально-

психологічні (на внутрішньому рівні) фактори), що сприятиме визначенню вагомості впливу факторів, заснованого на методі апріорного ранжування, та підвищенню якості управління ОО в умовах мінливого ринкового середовища;

– систему типологізації рейтингових моделей оцінювання якості діяльності ОО, що, на відміну від існуючих, є багаторівневою та ґрунтується на застосуванні критеріїв (рівень агрегації даних, методика проведення та методологія побудови процедури ранжування) і ключових елементів (мета, задачі, об'єкт ранжування, цільова група, статус установи рейтингу, метод збору первинних даних, періодичність проведення та напрямки використання результатів), використання яких дозволяє упорядкувати, систематизувати, порівняти та проаналізувати рейтингові моделі оцінювання якості діяльності ОО залежно від їх типу;

набули подальшого розвитку:

– поняття «якість ВО», в основу якого, на відміну від існуючих, покладено економічне обґрунтування відповідності результатів ВО потребам та вимогам замовників й інших зацікавлених сторін та «якість діяльності ОО», що по відношенню до якості ВО, є інтегральною характеристикою, яка обумовлює спроможність ОО задовольняти вимоги замовників, інших зацікавлених сторін. Застосування означених понять в управлінні діяльністю ОО надає можливість кількісного вимірювання та оцінювання її результатів відповідно до міжнародних стандартів якості;

– методичний інструментарій кількісної оцінки факторів SWOT-аналізу, застосування якого забезпечує можливість ґрунтовного визначення основних тенденцій розвитку ОО в умовах глобалізації та інтернаціоналізації ВО, що, на відміну від існуючих, досягається за рахунок використання підходу до ідентифікації факторів внутрішнього та зовнішнього середовища діяльності ОО та формалізації процесу кількісного оцінювання імовірності їх появи та ступеня впливу з урахуванням виникнення різноманітних ситуацій (внутрішніх загроз та мінливості зовнішнього середовища), що сприятиме зниженню рівня зовнішнього

негативного впливу на ОО як відкрити соціально-економічну систему, яка знаходиться у постійному трансформаційному процесі;

– теоретичні положення вимірювання та оцінювання результативності процесів у системі управління якістю діяльності ОО, що, на відміну від існуючих, ґрунтуються на визначенні відхилень за результатами оцінки від нормативів (стандартів якості), за рахунок застосування розробленої системи критеріїв і показників, згрупованих за процесами системи управління якістю, як: лідерство та планування; створення соціального продукту та науково-дослідна діяльність; управління ресурсами та забезпечуючі процеси; оцінювання дієвості та поліпшування. Використання таких положень забезпечує: отримання інформації про результативність процесів системи управління, можливість визначення причин відхилення, верифікацію виконання вимог основних замовників освітніх послуг та внутрішній контроль ефективності управлінських рішень в ОО;

– методичний підхід щодо оцінювання якості діяльності науково-педагогічних працівників ОО, який, на відміну від існуючих, полягає в тому, що ґрунтується на використанні методів прямого, непрямого та негативного стимулювання та розробляється на основі застосування рейтингових балів оцінювання корисних дій працівників у напрямку створення соціального продукту, згрупованих за видами: компетентнісна, інтернаціоналізаційна, публікаційна, інноваційна та іміджева активності. Задіяння такого підходу сприяє реалізації повного спектра професійних мотивів та дозволяє ОО забезпечити кількісність та вимірність, об'єктивність та прозорість оцінки, як корисних дій (вкладу) окремого працівника, так і структурного підрозділу в діяльність організації відповідно до окреслених цілей у сфері ВО.

Практичне значення отриманих результатів. Науково обґрунтовані та поглиблені автором теоретико-методологічні підходи до управління діяльністю ОО та отримані практичні результати щодо багатовимірною кількісного оцінювання якості діяльності мають важливе практичне значення для формалізації процесу прийняття управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності діяльності ОО.

Окремі елементи дисертаційного дослідження, висновки та рекомендації впроваджено в навчальний процес програм перепідготовки та підвищення кваліфікації у закладах вищої освіти – членах Української Асоціації з розвитку менеджменту та бізнес-освіти (м. Київ), а саме: визначення складу критеріїв та показників оцінювання якості та основні організаційно-економічні засади управління діяльністю ОО (акт впровадження № 171-В від 27.04.2016 р.). Результати дослідження з управління та оцінювання якості діяльності ОО прийнято у роботу органу з сертифікації персоналу Державного підприємства «Всеукраїнський Державний науково-виробничий центр стандартизації, метрології, сертифікації та захисту прав споживачів» (ДП «Укрметртестстандарт», м. Київ), зокрема до процесу оцінки компетентності аудиторів з сертифікації систем управління якістю, в тому числі й ОО відповідно до вимог ДСТУ ISO 9001 (акт впровадження № 42-31/177 від 31.05.2016 р.). Авторські пропозиції частково використані при визначенні терміна «якість ВО» (в частині змін до статті 1 Закону України «Про ВО», внесених прийнятим у новій редакції Законом України «Про освіту» від 05.09.2017 р. №2145-VIII) (довідка Комітету з питань науки і освіти Верховної Ради України від 21.11.2017 р. № 542-11). Також, використано в діяльності Одеської національної академії зв'язку ім. О.С. Попова (м. Одеса): при розробці та запровадженні системи управління якістю ОО (здобутки представлено в номінації «Інновації у створенні системи внутрішнього забезпечення якості ВО» (довідка №01-22-68 від 03.11.2015 р.); викладанні дисциплін «Управління якістю» та «Комплексні системи управління якістю послуг поштового зв'язку» та науково-дослідній діяльності (акт впровадження № 21 від 10.09.2017 р.); а також в діяльності Вінницького національного технічного університету, зокрема в управлінській та навчальній (акт впровадження № 8/17 від 10.11.2017 р.).

Особистий внесок здобувача. Дисертаційна робота є завершеним науковим дослідженням, у якому викладено авторське вирішення проблеми наукового обґрунтування концептуальних, методологічних та прикладних підходів до управління діяльністю ОО на засадах багатовимірного оцінювання якості, що

забезпечує формалізацію та підвищення результативності процесу прийняття управлінських рішень в ОО. Наукові результати, отримані та викладені в дисертаційній роботі, винесені на захист, отримані автором особисто і відображені в наукових працях. З наукових праць, опублікованих у співавторстві, в дисертаційній роботі використані лише ті ідеї та положення, які є особистим надбанням автора. Внесок автора в працях у співавторстві конкретизований у списку публікацій за темою дисертації. Матеріали та висновки, отримані в кандидатській дисертації здобувача, в цій дисертації не використовувалися.

Апробація результатів дисертації. Основні положення, висновки та результати дисертаційного дослідження апробовані автором в доповідях та отримали позитивне схвалення на наукових, науково-практичних, науково-методичних міжнародних та всеукраїнських конференціях та конгресах, зокрема: Міжнародній науково-практичній конференції (надалі – МНПК) «Економічне зростання: стратегія, напрями, пріоритети» (Запоріжжя, 2017); VI МНПК «Економіка та управління в умовах побудови інформаційного суспільства» (Одеса, 2017); МНПК «Перспективні напрями наукових досліджень» (Perspective directions of scientific researches, Agenda Publishing House, Coventry, United Kingdom, 2016); International scientific-practical conference «Economic Development strategy in terms of European integration» (Kaunas, Lithuania, 2016); МНПК «Соціально-економічний розвиток України: загрози та виклики в умовах трансформаційних змін» (Одеса, 2016); IX МНПК «Розвиток науки в XXI ст.» (Харків, 2015); IV МНПК «Економіка та управління в умовах побудови інформаційного суспільства» (Одеса, 2015); XX МНПК «Управління якістю підготовки фахівців» (Одеса, 2015); The European Scientific and Practical Congress “SCIENTIFIC ACHIEVEMENTS 2015” (Відень (Австрія), 2015); XI Miedzynarodowej naukowii-praktycznej konferencji «Strategiczne pytania swiatowej nauki - 2015» (Przemysł, 2015); МНПК «Інноваційна стратегія і тактика фінансово-економічного розвитку суб’єктів національного господарства» (Чернівці, 2014); X International scientific and practical conference «Conduct of modern science» (Sheffield, United Kingdom, 2014); V МНПК «Інформаційні

технології та моделювання в економіці» (Черкаси, 2014); III МНПК «Економіка та управління в умовах побудови інформаційного суспільства» (Одеса, 2014); XIX МНПК «Управління якістю підготовки фахівців» (Одеса, 2014); X Miedzynarodowej naukowii-praktycznej konferencji «Naukowa mysl informacyjnego rowieki - 2014» (Przemyśl, 2014); V Міжнародній науковій конференції «Наука та освіта» (Хайдусобосло (Угорщина), 2014); IX МНПК «Бъдешето въпроси от света на науката» (Софія (Республіка Болгарія), 2013); II МНПК «Проблеми сучасної економіки» (Донецьк, 2013); LXVII Науково-практичній конференції професорсько-викладацького складу, науковців, аспірантів та студентів Одеської національної академії зв'язку ім. О.С. Попова (Одеса, 2012); VII mezinárodní vědecko – praktická konference “Dny vědy – 2011” (Прага (Чехія), 2011).

Публікації. За результатами наукових досліджень автором опубліковано 55 наукових праць, у тому числі: 27 наукових праць, у яких опубліковані основні наукові результати дисертації (одна одноосібна монографія, дві колективні монографії; 24 публікації у наукових фахових виданнях України (у тому числі 18 – включені до міжнародних наукометричних баз даних)); 3 наукові праці, які додатково відображають наукові результати дисертації; 25 наукових праць апробаційного характеру. Загальний обсяг публікацій 55,27 друк. арк., із них особисто автору належать 50,34 друк. арк.

Структура та обсяг дисертації. Дисертаційна робота складається зі вступу, п'яти розділів, списку використаних джерел за кожним розділом дисертації (загальна бібліографія – 576 найменувань), висновків та додатків. Повний обсяг дисертації складає 594 сторінок комп'ютерного тексту, із них 467 – основного тексту, у тому числі 58 таблиць, 68 рисунків. Робота містить 14 додатків на 127 сторінках, що надані у вигляді окремої частини.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ОСВІТНЬОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Наукові підходи до управління діяльністю освітньої організації

Відповідно до Закону України (надалі – ЗУ) «Про освіту», «освіта – це основа інтелектуального, культурного, духовного, соціального, економічного розвитку суспільства і держави» [130]. Метою освіти є всебічний розвиток людини як особистості та найвищої цінності суспільства, розвиток її талантів, розумових і фізичних здібностей, виховання високих моральних якостей, формування громадян, здатних до свідомого суспільного вибору, збагачення на цій основі інтелектуального, творчого, культурного потенціалу народу, підвищення освітнього рівня народу, забезпечення національної економіки кваліфікованими фахівцями [130]. Реалізація вищезазначеної мети забезпечується за рахунок функціонування певної системи освіти.

Система освіти України складається із навчальних закладів, наукових, науково-методичних і методичних установ, науково-виробничих підприємств, державних і місцевих органів управління освітою та самоврядування в галузі освіти, як визначено ЗУ «Про освіту» [130].

Сучасні зміни в освітньому суспільстві, а саме: перехід до «економіки знань»; демографічні зміни, що пов'язані із зменшенням чисельності молодого населення; інтернаціоналізація ВО та залучення іноземних студентів, особливо на післядипломне навчання; зменшення обсягів державного фінансування на сферу ВО, що потребує відповідного перегляду політики державного управління у цій сфері та клієнтоорієнтованість вишів, яка спрямована на забезпечення здобуття окремими особами певними професійними кваліфікаціями залежно від їх можливостей та рівня життя, що відмічено в роботі [158], висуває, у першу чергу, необхідність перегляду підходів щодо розуміння сутності управління та функцій

управління, насамперед на рівні освітньої організації (надалі – ОО, закладів ВО, ВНЗ, вишів тощо).

За останні роки проблема управління діяльністю ОО обговорювалась на багатьох як вітчизняних, так і зарубіжних конференціях. Ці питання знайшли відображення як у наукових працях [3 – 6; 11; 16; 19; 20; 30; 32; 45; 49; 75; 87; 111; 148; 149; 151; 154; 160; 163; 185], так і державних документах та нормативно-правових актах про освіту [127; 129; 130]. При цьому, перш за все, при дослідженні проблем за даною тематикою доцільно спиратися на праці видатних вчених класиків та сучасників у загальній теорії менеджменту: Ансофа І. [7], Арістова І. [10], Афанасьєва В.Г. [12; 13], Білоуса Г. [21], Богатирьова І. [22; 23], Вакуленко А. [31], Друкера П. [51], Мескона М. та співавторів [92], Нікіфорової Г. та співавторів [123], Файоля А [175], Шіковця К. [186] тощо. А також праці вчених, які безпосередньо вивчали та досліджували управління освітою, як системою, та управління ОО, як суб'єкту освітньої системи: Аксьонова І.М. [1], Андрійчука С.К. [3], Андрушківа Б.М. [4 – 6], Асаула А.М. [11], Беляєва Д.А. [16], Білого Л.Г. [19; 20], Бочкарьова В.І. [30], Вдовиченка Р.П. [32], Гуменюка В.В. [45], Даниленка Л.І. [111], Дзвінчука Д.І. [49], Єльнікової Г.В. [55; 56], Калініної Л.М. [61], Коломінського Н.Л. [71], Коробко Л.І. [75], Мармази О.І. [87], Новікова Д.О. [101, 102], Пікельної В.С. [122], Пшінька О.М. [133], Хрикова Є.М. [181], Шакурова Р.Х. [184], Шамової Т.І. та співавторів [185] та інших.

Результати аналізу літературних джерел показали, що не дивлячись на наявність чітко сформульованих підходів у загальній теорії управління щодо визначення сутності самої категорії «управління» та її ключових понять, в освітній сфері дані питання не носять єдиного узгодженого підходу, зокрема сьогодні відсутні єдині науково обґрунтовані стандарти управління діяльністю у вишах, що відповідно потребує дослідження даної проблематики для формування більш глибоко і чіткого визначення сутності сучасної ОО, процесу управління та розвитку функцій управління ОО, що забезпечить здатність ОО до збереження,

підтримки та саморозвитку своєї діяльності в сучасних ринкових умовах господарювання.

Категорія «управління» широко використовується в різних науках, позначаючи функцію, що притаманна організованим системам (соціальним, економічним, біологічним, технічним, механічним тощо), як відмічено нами в роботі [151]. Існує величезна кількість підходів щодо визначень та тлумачень цієї категорії, зокрема у сфері ВО:

– як процес – «управління – це процес планування, організації, мотивації та контролю, необхідний для того, щоб сформулювати і досягти цілей організації...» [92]; під управлінням розуміють «процеси, основною метою яких є забезпечення здатності соціально-економічних систем зберігати та, у певних межах, змінювати свою якісну та кількісну визначеність» [10];

– як діяльність – «управління – це ієрархічно організована діяльність, завдяки якій визначається оптимальний спосіб групування робіт, розподіл повноважень і відповідальності на різних рівнях організації» [174];

– як функція – «управління – це елементарна функція організованих систем різної природи (біологічних, соціальних, технічних), яка забезпечує збереження їх певної структури, підтримку режиму діяльності, реалізацію програми, мети діяльності» [177];

– як взаємодія суб'єктів – «управління – це сукупність взаємозв'язаних, взаємодіючих елементів, скоординованих заходів, спрямованих на досягнення певної мети» [61];

– як вплив керуючої системи або органу управління на керовану підсистему або об'єкт управління з метою забезпечення його ефективного функціонування та розвитку [12; 55; 125, с. 7].

Слід відмітити, що досить часто в одному визначенні поняття «управління» можна зустріти різні підходи, що дозволяє підкреслити багатоаспектність цієї категорії та незважаючи на різноманіття підходів щодо розуміння її сутності, в основі кожного лежить певна ціль, заради якої і існує необхідність управління, зокрема управління системою. При цьому, «фактор цілі – є головним

системоутворюючим фактором», як відмічає Аксьонов І.М. [1, с. 36], що має бути обов'язково враховано при формуванні та розвитку підходів до управління діяльністю ОО та вирішення проблем забезпечення якості ВО. У загальному вигляді – управління – це сукупність скоординованих заходів досягнення визначеної цілі, яке може бути здійснено у будь-який спосіб за допомогою будь-якого із відомих підходів, наприклад процесного, функціонального, системного чи ситуаційного тощо через вплив керуючої підсистеми на керовану чи взаємодії суб'єктів і об'єктів. Структура, в межах якої здійснюються визначені заходи, є організацією управління.

Що ж стосується визначення сутності поняття «управління діяльністю ОО», то тут виявляється недостатнім застосування простого перенесення через копіювання поняття «управління», представленого у загальній теорії управління, на ОО з огляду на досить специфічну природу самої системи освіти, ОО та результату її діяльності (результату процесу управління), представленого освітньою послугою, відмінною від промислових продуктів, що передбачає необхідність задіяння соціальної, педагогічної та психологічної теорій, які забезпечують розкриття характерних рис освітніх послуг.

Як зазначено нами в роботі [151], освітня послуга – завжди є проміжним результатом щонайменше, однієї дії, обов'язково здійсненої при взаємодії виробника (ОО в особі науково-педагогічного персоналу (надалі – НПП)) та замовника послуги (в особі здобувача ВО). До того ж, діяльність замовника по засвоєнню знань, відпрацюванні умінь, прийняттю цінностей тощо, послугою не є, хоча становить істотну частину результату освітнього процесу. Таким чином, освітня послуга являє собою досить специфічний товар – соціальний продукт, який задовольняє відповідні потреби особистостей та інших зацікавлених сторін в освіті, у ВО зокрема. Особливість освітніх послуг полягає в тому, що ефект, який одержують людина і суспільство, важко оцінити кількісно. Тому до сих пір кількісно не оцінювались. Невизначеність кінцевих результатів освіти створює труднощі як для здобувачів ВО – у правильному виборі профілю підготовки та спеціальності, так і для освітян (виробників послуг) – в обґрунтованому відборі

здобувачів ВО, а для працедавців – у раціональному доборі фахівців на роботу. Ще однією особливістю освітніх послуг є висока еластичність попиту на них. Замовники цих послуг можуть свідомо обмежити свої витрати на користь інших статей свого споживчого бюджету.

Результати реферування наукових та законодавчих джерел [9; 14; 52; 55; 68; 71; 82; 181] дозволили нам виділити характерні риси, притаманні освітній послугі як соціальному продукту у сфері ВО [151]:

- 1) мають нематеріальний характер, але при цьому можуть накопичуватися, як знання;
- 2) обов'язкова взаємодія виробника (ОО) та споживача послуги;
- 3) відстроченість реальної вигоди у часі;
- 4) обов'язковий як державний, так і суспільно-громадський контроль за якістю надання освітньої послуги, яка залежить не тільки від професійної кваліфікації виробника освітньої послуги – ОО, але і від особистісних характеристик безпосереднього споживача освітньої послуги – здобувача ВО, їх індивідуальних покликань, інтересів і здібностей;
- 5) є результатом, що споживається двома ринками: ринком освітніх послуг та ринком праці.

Слід розрізняти також і ряд характерних особливостей, притаманних і самим споживачам соціального продукту, як:

- 1) споживач повинен володіти певними додатковими, на відміну від інших споживачів, якостями (наприклад: рівень інтелектуального потенціалу та особистісні характеристики, рівень базової (загально-середньої) освіти тощо);
- 2) споживачі одночасно виступають і як об'єкти, на які спрямовується управлінський вплив, і як суб'єкти управління в освітній системі;
- 3) споживачі діляться на: зовнішніх (здобувачі освітніх послуг та їх батьки, освітня система наступного освітнього (наукового) рівня, виробнича система (працедавці), держава, суспільство тощо) та внутрішніх (керівники та працівники ОО).

Цей перелік характерних рис освітніх послуг та особливостей їх споживачів обов'язково повинен враховуватись ОО при плануванні та виготовленні соціального продукту (наданні освітніх послуг), управлінні ОО та виділенні відповідно суб'єктів та об'єктів управління. Суб'єктом управління у ВО, в ОО, зокрема, може виступати як виробник освітніх послуг, в особі окремого керівника певного процесу управління на рівні вишу, (ректор, проректор за напрямком, директор інституту, завідуючий кафедрою, начальник (керівник) певного структурного підрозділу тощо), так і управлінська група на рівні вишу (ректорат, Вчена рада, методична рада, Наглядова рада та інші дорадчі органи вишу тощо) та на рівні освітньої системи (Міністерство освіти і науки країни, Уряд країни тощо), так і замовник освітніх послуг, в особі безпосереднього споживача (абітурієнта, здобувача ВО); працедавця та інших зацікавлених сторін.

Об'єктами управління в ОО можуть бути як самі освітні послуги, процеси, виробничі фонди, предмети, трудові ресурси, структурні підрозділи тощо, так і особистості, як споживачі освітньої послуги. Відповідно зазначеного, особистість, у складній системі ВО, може виступати і суб'єктом і об'єктом управління, яка, з одного боку, висуває певні вимоги щодо результатів ВО, а з другого боку, безпосередньо впливає на їх формування. Взаємодія суб'єкта з об'єктом управління на рівні окремої ОО повинна реалізовуватись крізь призму «петлі якості» освітньої послуги (життєвий цикл послуги), що враховує її основні характерні риси (див. рис. 1.1) [172; 173].

Реалізація задоволеності особистості результатами ВО висвітлюється крізь призму самих понять «освіта» та «вища освіта». «Освіта», відповідно до Закону України «Про освіту» від 23.05.1991 № 1060-ХІІ, – «це основа інтелектуального, культурного, духовного, соціального, економічного розвитку суспільства і держави» [130]. Відповідно до Закону України «Про ВО» від 01.07.2014 № 1556-VII (надалі – ЗУ «Про ВО»), «ВО – сукупність систематизованих знань, умінь і практичних навичок, способів мислення, професійних, світоглядних і громадянських якостей, морально-етичних цінностей, інших компетентностей, здобутих у ВНЗ (науковій установі) у відповідній галузі знань за певною

кваліфікацією на рівнях ВО, що за складністю є вищими, ніж рівень повної загальної середньої освіти» [127].

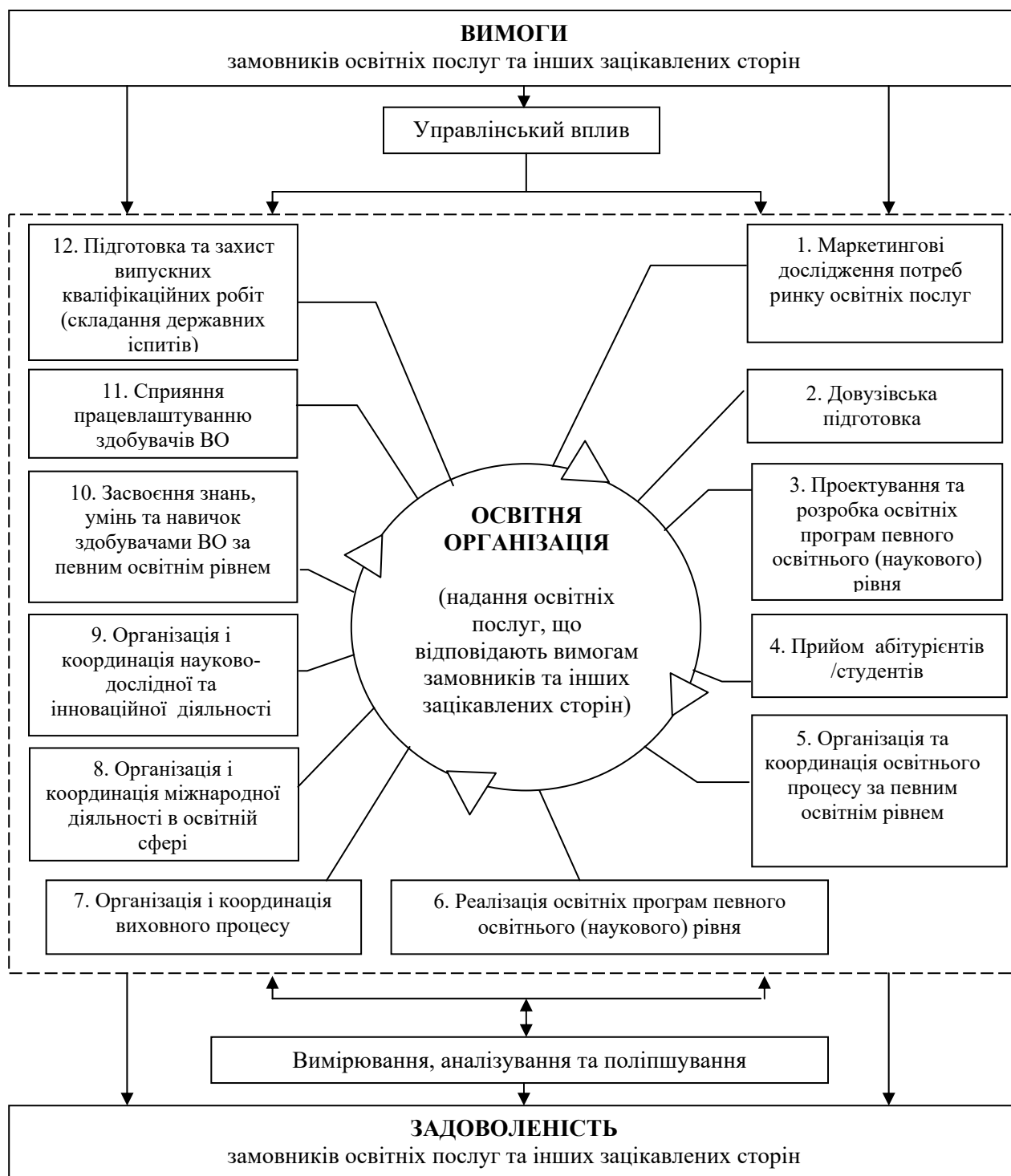


Рис. 1.1 Життєвий цикл («Петля якості») освітньої послуги.

Джерело: складено відповідно до матеріалів [172; 173].

Виходячи із таких визначень, наведених у чинному законодавстві України, не зовсім зрозуміло що є «освітою», а відповідно і об'єктом управління в ОО. Для цього, перш за все, визначимось із тлумаченням сутності поняття «освіта», результати досліджень якого представлено нами в роботах [154; 156; 164] та табл. 1.1 мовою оригіналу, для уникнення неточностей перекладу первинних документів.

Таблиця 1.1

**Трактування поняття «освіта» законодавчими, тлумачними,
довідниковими та науковими джерелами**

№ з/п	Джерело	Визначення
<i>Законодавчі джерела</i>		
1	ЗУ «Про освіту» від 23.05.1991 № 1060-ХІІ [130]	«освіта – основа інтелектуального, культурного, духовного, соціального, економічного розвитку суспільства і держави»
2	Національний освітній глосарій: вища освіта [97]	«освіта (Education): За концепцією Міжнародної стандартної класифікації освіти (МСКО) будь-яка цілеспрямована й організована діяльність для задоволення навчальних потреб (потреб у навченості), яку в деяких країнах називають окультуренням або підготовкою. Інакше кажучи, освіта – організована й послідовна комунікація заради навченості. При цьому комунікація розглядається як взаємодія між певною кількістю осіб, що пов'язана з передаванням інформації»
3	Кодекс Республіки Білорусь «Про освіту» від 13.01.2011 р. № 243-3 [103]	«образование – обучение и воспитание в интересах личности, общества и государства, направленные на усвоение знаний, умений, навыков, формирование гармоничной, разносторонне развитой личности обучающегося» «обучение – целенаправленный процесс организации и стимулирования учебной деятельности обучающихся по овладению ими знаниями, умениями и навыками, развитию их творческих способностей» «воспитание – целенаправленный процесс формирования духовно-нравственной и эмоционально ценностной сферы личности обучающегося»
<i>Тлумачні та довідникові джерела</i>		
4	Велика Радянська енциклопедія [27]	«образование – процесс и результат усвоения систематизированных знаний, умений и навыков. ... Основной путь получения образования – обучение в различных учебных заведениях. Существенную роль в усвоении знаний, умственном развитии человека играют также самообразование, культурно-просветительская работа, участие в общественно-трудовой деятельности»
5	Словники та енциклопедії:	«образование – это духовный облик человека, который складывается под влиянием моральных и духовных ценностей, составляющих достояние его культурного круга, а также процесс воспитания,

Продовження табл. 1.1

№ з/п	Джерело	Визначення
	філософська енциклопедія [143]	самовоспитания, влияния, шлифовки, т.е. процесс формирования облика человека. При этом главным является не объем знаний, а соединение последних с личными качествами, умение самостоятельно распорядиться своими знаниями»
6	Тлумачний словник Ушакова [174], Тлумачний словник Ожегова [106]	«образование – 1. процесс получения (усвоения) систематизированных знаний; обучение, просвещение. 2. а) совокупность знаний, полученных в процессе, в результате обучения. б) уровень, степень познаний; образованность»
7	Словник «Екологія людини» [188]	«образование – социальный институт, выполняющий экономическую, социальную и культурную функции в обществе»
8	Новітній філософський словник [100]	«образование – многозначное понятие, обозначающее и сферу социокультурной практики, и отраслевую систему, и специально организуемый процесс, и определенный результат деятельности»
9	Великий енциклопедичний словник [28], Сучасний тлумачний словник [146]	«образование – процесс развития и саморазвития личности, связанный с овладением социально значимым опытом человечества, воплощенным в знаниях, умениях, творческой деятельности и эмоционально-ценностном отношении к миру; необходимое условие сохранения и развития материальной и духовной культуры. Основной путь получения образования – обучение и самообразование»
10	Соціологічний словник [147]	«образование – англ. education; нем. Bildung. 1. Совокупность систематизированных знаний, умений и навыков, приобретенных индивидом самостоятельно либо в процессе обучения в специальных учебных заведениях. В зависимости от объема и характера знаний различают начальное, основное, среднее, высшее образование, общее и специальное (профессиональное); по содержанию - техническое, гуманитарное, естественнонаучное, социальное. Образование – один из показателей социального статуса индивида и один из факторов изменения и воспроизводства социальной. структуры общества. 2. Соціальний інститут, виконуючий функції підготовки і включення індивіда в різні сфери життєдіяльності суспільства, приобщення його до культури даного суспільства»
11	Педагогічний словник [118]	«образование – процесс педагогически организованной социализации, осуществляемой в интересах личности и общества. В образовании объединяются обучение и воспитание, обеспечивающие культурную преемственность поколений и готовность человека к выполнению социальных и профессиональных ролей»
12	Тлумачний словник української мови [170]	«освіта – 1) сукупність знань, здобутих у процесі навчання. / Рівень, ступінь знань, здобутих у процесі навчання; освіченість. 2) піднесення рівня знань; навчання. / Процес засвоєння знань.

Продовження табл. 1.1

№ з/п	Джерело	Визначення
		3) загальний рівень знань (у суспільстві, державі і т. ін.). / Система навчально-виховних заходів. / Система закладів і установ, через які здійснюються ці заходи. Загальна освіта. Вища освіта. 4) рідко. Письменність, грамотність»
13	Тлумачний словник педагогічних термінів з питань управління якістю освіти і оцінювання якості світи [169]	«освіта – - є стратегічним ресурсом поліпшення добробуту людей, забезпечення національних інтересів, зміцнення авторитету і конкурентноспроможності держави на міжнародній арені; процес і результат засвоєння систематизованих знань; формування на їх основі світогляду; набуття умінь і навичок, необхідних людині для практичного застосування отриманих знань у суспільному житті та трудовій діяльності; розвиток пізнавальних можливостей, творчих сил і здібностей» «якість освіти – - пріоритетний напрям державної політики у галузі освіти. Характеризується багатовимірністю, багатоаспектністю та багатопараметричністю; - сукупність суттєво споживчих властивостей, що має значення для споживача освітньої сфери – держави, суспільства, усієї цивілізації в цілому; це інтегральна характеристика освітнього процесу і його результатів, що визначають міру відповідальності освіти прийнятим у суспільстві уявленням про те, яким саме має бути означений процес і які завдання він має реалізувати»
14	Dictionary: Education [192]	«education – 1. the act or process of imparting or acquiring general knowledge, developing the powers of reasoning and judgment, and generally of preparing oneself or others intellectually for mature life. 2. the act or process of imparting or acquiring particular knowledge or skills, as for a profession. 3. a degree, level, or kind of schooling. 4. the result produced by instruction, training, or study. 5. the science or art of teaching; pedagogics»
<i>Науково-популярні джерела</i>		
15	Ягупов В.В. Педагогіка [191]	«освіта – сукупність знань, умінь, навичок, поглядів і переконань, а також певний рівень розвитку пізнавальних сил та практичної підготовки, що досягаються в результаті цілеспрямованої навчально-виховної роботи. Відповідно, в теорії навчання поняття «освіта» має вживатися в трьох значеннях: - як процес інтелектуальної підготовки особистості учня до умов життя в суспільстві шляхом засвоєння систематизованих знань і формування на їх основі навичок, вмінь і світогляду; - як результат процесу навчання та рівень досягнення освіченості, сформованості навичок і вмінь; - як сукупність навчально-виховних настанов»
16	Педагогіка [120]	«освіта з огляду на її культуровідповідність містить у собі навчання і виховання (самовиховання) як інтернаціоналізацію тих соціокультурних цінностей суспільства (норм, правил, традицій,

Закінчення табл. 1.1

№ з/п	Джерело	Визначення
		<p>заповідей, морально-етичного кодексу), які поділяються його членами. Зв'язок навчання і виховання в цьому процесі є нерозривним.</p> <p>Освіта, являючи собою побудову образу «Я» за образом культури, її відтворення і розвитку, розглядається в трьох взаємопов'язаних аспектах: як освітня система, освітній процес і результат цього процесу:</p> <ul style="list-style-type: none"> - освіта як система. Освіта — це соціальний інститут, покликаний відтворювати культуру шляхом постійної передачі соціально значимого досвіду попередніх поколінь наступним. - освіта як процес. Функціонування і розвиток освітньої системи здійснюється в освітньому процесі навчання і виховання людини, конкретніше – в педагогічному процесі. Освіта як процес не припиняється до кінця свідомого життя людини. Вона безперервно видозмінюється за цілями, змістом, формами, методами; - освіта як результат розглядається в двох аспектах: у плані результату системи, фіксованого у формі стандарту і в плані самої людини, яка пройшла навчання у певній освітній системі»

Джерело: складено автором відповідно даних [27; 97; 100; 103; 106; 118; 120; 130; 146; 147; 169; 170; 174; 188; 191; 192].

В ході проведеного аналізу джерел табл. 1.1, отримано наступні результати:

– по-перше, поняття «освіта», у різних джерелах представлено з огляду, або системи освіти, або процесу, або результату. А як відомо, така полісемія терміну є небажаною. До того ж, результати освіти можуть розглядатись у двох аспектах: як особистісні та як суспільні;

– по-друге, у деяких визначеннях покладено розуміння або поняття «навчання», або поняття «виховання», тим самим обмежуючи багатоаспектність освіти, особливо з огляду того, що у міжнародному вжитку освітньої лексики терміни «виховання», «навчально-виховний процес (робота)» взагалі відсутні та трактуються як безпосередня частина освіти.

Таким чином, проведене дослідження, дає можливість стверджувати, що чинне законодавство в освітній сфері потребує відходу від усталених, але не точних термінів. У тому, що стосується поняття «освіта», на нашу точку зору, найбільш точним є джерело [103], у якому досить конкретно визначено що саме

являє собою освіта та наводяться сторони, які потребують здобуття освіти та (або) зацікавлені у її результатах, що відповідно і є об'єктами управління діяльністю ОО.

З огляду визначень поняття освіти та ВО, можна стверджувати, що ВО є безперервним, гнучким, цілеспрямованим та демократичним процесом навчання і виховання в інтересах особистості, суспільства і держави, спрямованого на засвоєння знань, умінь, навичок, формування гармонійної, різнобічно розвиненої особистості на протязі усього життя людини.

А відповідно компонентами, з урахуванням задіяння яких забезпечується отримання освіти та які прямо та (чи) опосередковано впливають на її результати, відповідно до вимог ЗУ «Про ВО» [127], є:

1) освітній потенціал:

– управлінський потенціал (місія, цілі, принципи, методи, функції, оргструктура планування та управління);

– ресурсний потенціал (кадрове, матеріально-технічне, навчально-методичне, фінансове та інформаційне забезпечення освітнього процесу підготовки здобувачів ВО);

2) освітній процес:

– організація та реалізація наявних технологій надання освітніх послуг (структура взаємодії суб'єктів, форма та зміст освітнього процесу, технологій надання освітніх послуг, мотивація учасників процесу) [157].

Результати освіти, традиційно визначаються та оцінюються в процесі моніторингу використання ресурсного потенціалу та процесі надання освітніх послуг.

За такого підходу до розуміння поняття «освіта», поняття «ВО» слід визначати так, як наведено у «Національному освітньому глосарії: ВО», а саме: «ВО – формальна освіта, що надається на найвищих (5-му і 6-му) освітніх рівнях за Міжнародною стандартною класифікацією освіти в університетах, інших закладах ВО/ ВНЗ та відповідає 5 – 8-м рівням Європейської рамки кваліфікацій для навчання впродовж життя» [97, с.18]. Це поняття у поєднанні із поняттям

«освіта» наведеним нами вище, дає можливість у подальшому чітко визначати цілі ВО та підходи щодо оцінювання її результатів.

З огляду специфічності освітньої послуги та відповідно і «суб'єкт-об'єктних відносин» в ОО, які можуть бути представлені, як «суб'єкт-суб'єктні», між суб'єктом та об'єктом управління існує діалектична взаємодія та взаємовплив, при цьому суб'єкт і об'єкт управління є взаємопов'язаними складовими (керуючою та керованою підсистемами), кожна із яких забезпечує розвиток загальної системи з урахуванням можливостей власної самоорганізації та саморозвитку. До того ж, важливою умовою ефективності управління є відповідність суб'єкта управління його об'єктові, координації їхньої спільної діяльності для досягнення найкращих результатів.

Урахування усіх вищезазначених компонентів ВО, характерних рис освітньої послуги та специфічних «суб'єкт-об'єктних відносин» в ОО, знайшло відображення у різноманітті розуміння поняття «управління ОО». Зокрема, вітчизняними вченими у переважній більшості розглядається дане поняття крізь призму принципів впливу або взаємодії між суб'єктами та об'єктами управління (див. табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Існуючі підходи до визначення сутності категорій управління ОО вітчизняними вченими

Автор, джерело	Сутність понять «управління освітою» та «управління ОО»
<i>Управління як вплив</i>	
Омаров А., 1980 [107]	«управління освітою» – є видом соціального управління, що полягає в науково обґрунтованому впливі суб'єктів управління на суспільну систему з метою орієнтування її на реалізацію цілей і завдань, що стоять перед суспільством
Пікельна В.С., 2004 [122]	«управління навчальним закладом є адміністративною функцією керівництва та розглядається як вплив на керовану систему з метою максимального її функціонування, спрямованого на досягнення якісно нових завдань за рахунок циклічно здійснюваних переходів у якісно новий стан»
Березняк Є.С., 2007 [17, с.16]	«управління – це складна і багатогранна сфера діяльності керівника навчального закладу, у якій поєднуються аспекти організаційного, педагогічного, соціального, психологічного та технічного характеру; це процес переведення складної динамічної системи (навчального закладу) з одного якісного стану в інший»

Закінчення табл. 1.2

Автор, джерело	Сутність понять «управління освітою» та «управління ОО»
Єльнікова Г.В., 2009 [55; 56]	«управління освітою» визначає як цілеспрямований вплив суб'єктів управління різних рівнів (державного, регіонального, місцевого) на всі ланки освіти з метою гармонійного розвитку підростаючого покоління, життєдіяльність якого необхідно забезпечує збереження і подальший розвиток соціального організму та культури суспільства.
Дубінецький В.В., 2013 [52]	«управління навчальним закладом являє собою процес переробки інформації, який уключає три основних етапи: збір інформації про стан об'єкта; переробка інформації; видача командної інформації (управлінське рішення)»
<i>Управління як взаємодія</i>	
Бондар В.І., 1958 [29]	«метою управлінської діяльності освітніх організацій є надання дійової допомоги педагогічному колективу в поліпшенні навчання і виховання учнів»
Шакуров Р.Х., 1990 [184]	«управління освітньою організацією ставить дві головні цілі: 1) організувати навчально-виховний процес і задовольнити таким чином інтереси учнів; 2) задовольнити особисті потреби й інтереси працівників навчального закладу. Для реалізації цих цілей використовується трирівнева система функцій управління (цільові – виробнича та соціальна; соціально-психологічні функції; операційні)»
Луговий В.І., 1997 [82]	«управління освітою – це цілеспрямована зміна її стану. Ефективне і результативне управління потребує знання природи об'єкта управління, наявності відповідної інформації для прийняття управлінських рішень, механізмів та ресурсів їх реалізації»
Анюшин С.В., 2009 [9]	«управління установами вищої професійної освіти – багатофункціональна система, структурована таким чином, щоб діяльність її елементів була спрямована на закріплення та підвищення показників продуктивності освітньої діяльності в країні відповідно до цілей і завдань розвитку суспільства і держави»
<i>Управління як створення умов для взаємодії</i>	
Хриков Є.М., 2006 р. [181]	«управління навчальним закладом є діяльністю керуючої підсистеми, спрямованої на створення прогностичних, педагогічних, психологічних, кадрових, матеріально-фінансових, організаційних, правових, ергономічних, медичних умов, необхідних для нормального функціонування і розвитку навчально-виховного процесу і реалізації цілей навчального закладу»

Джерело: складено автором в ході узагальнення інформації [9; 29; 55; 56; 82; 107; 122; 181; 184].

Результати аналізу підходів, представлених в табл. 1.2 дозволяють дійти висновку, що використання принципів управлінської науки як впливу, так і взаємодії не дає змогу розкрити усієї сукупності наявних зв'язків між структурними елементами освітньої системи, пов'язаними із соціальними,

педагогічними, психологічними, економічними та юридичними аспектами. Зокрема, досить складним є урахування характерних рис, притаманних освітній послугі, в управлінні діяльністю вишу за впливом чи взаємодією суб'єктів й об'єктів управління.

З нашої токи зору, ключовим моментом в управлінні ОО має бути цільова спрямованість управління. З огляду того, що потрібно розуміти, на що саме повинен бути спрямований процес управління, що є ціллю діяльності ОО, і за рахунок чого забезпечується її досягнення. З одного боку, ОО виконує соціальну місію у суспільстві через забезпечення задоволення індивідуальних та суспільних потреб в освітніх послугах та створенні соціального продукту, з іншого – виробничо-господарську, для виконання яких ОО потребує певних матеріально-технічних умов, кадрового забезпечення, навчально-методичного, інфраструктурного тощо. За таких обставин, слід погодитися з автором роботи [181], який вважає що саме умови визначають реалізацію певної цілі діяльності ОО, а не навпаки, та управління слід розглядати не просто як взаємодію елементів, а крізь призму створення умов для такої взаємодії, спрямованих на досягнення певних цілей. При перегляді цілей, або їх невиконанні відповідно слід переглянути і умови та підходи, які забезпечували досягнення цілей.

Сьогодні, особлива увага повинна приділятися вивченню основного замовника – здобувача ВО (його потреб, бажань, ціннісних орієнтирів). При цьому важливо визначити не тільки загальні принципи, якими він керується, а справжні його наміри, з урахуванням соціального розшарування населення і реальної обстановки в країні. Це пояснюється тим, що в умовах постійного розширення диференціації населення та кризового стану економік країн першорядну роль у попиті на послуги ВО здійснюють оригінальні бажання кожної соціальної групи замовників (студентів) щодо їх якості.

Результати аналізу наукової літератури, дозволяють нам стверджувати, що в управлінні вишами сьогодні застосовуються основні засади загальної теорії менеджменту, які зорієнтовані переважно на виконання вимог чинного законодавства у сфері ВО, основними з яких є типовість освітніх програм

підготовки здобувачів ВО певного освітнього рівня, що забезпечує стандартизований підхід до процесу підготовки майбутніх фахівців за рахунок спеціалізації закладів освіти, розподілу функцій між працівниками та уніфікації освітніх процесів тощо. Але, на сучасному етапі розвитку економіки, в умовах жорстокої конкурентної боротьби на ринку освітніх послуг, концептуальний підхід до управління вишами, як ОО, повинен ґрунтуватися, не лише на засадах загальної теорії менеджменту, а й на сучасних підходах та концепціях управління організаціями, які спрямовані на комплексне задоволення індивідуальних вимог та потреб споживачів з огляду їхніх покликань, інтересів і здібностей більш ефективним порівняно з іншими вишами способом. Саме такий підхід до управління забезпечить сталість розвитку самої ОО та суспільства в цілому, що відповідно обумовлює актуальність досліджень у даній площині.

Різноманітні підходи та концепції управління є предметом дослідження ряду науковців, перш за все, класиків загальної теорії управління, таких як: Акофф Р. [1], Альберт М. та Мескон М. [92], Файоль А. [175] та ін.

Наукові підходи до управління та різноманітні погляди на категорії управління ОО висвітлено у працях: Анюшина С.В. [9], Березняка Є.С. [17], Бондаря В.І. [29], Дубінецького В.В. [52], Єльнікової Г.В. [55], Ковалевського В.П. [68], Коломінського Н.Л. [71], Лугового В.І. [82], Омарова А.М. [107], Пікельної В.С. [122], Хрикова Є.М. [181], Шакурова Р.Х. [184]. Аналіз наукових праць як вітчизняних, так і зарубіжних вчених показав, що загальні засади управління ОО розроблені достатньо, а ось наукові підходи управління діяльністю ОО, на сучасному етапі їх розвитку, досліджені досить фрагментарно.

В управлінні ОО, на відміну від інших, головними компонентами виступає або людина як член різних організацій, або організаційні підрозділи в цілому, виконуючи одночасно роль і суб'єкта і об'єкта управління. Для визначення даних категорій в освітній сфері доцільно проаналізувати їх особливості, розглянувши сутність наступних понять – «організація», «суб'єкт і об'єкт управління», що є ключовими, у першу чергу, в управлінні соціальними системами.

Організація являє собою форму об'єднання групи людей (дві та більше осіб), діяльність яких свідомо координується суб'єктом управління для досягнення загальної мети або цілей і для впорядкування спільної діяльності. Залежно від цілей та умов діяльності індивіди в соціальному управлінні виступають суб'єктами й об'єктами управління [110]. Як з наукової, так і з освітніх точок зору поняття «організація» дозволяє уніфікувати підхід до вивчення та аналізу всіх структурних утворень незалежно від їх мети призначення, профілю, масштабів діяльності тощо [54, с. 64].

Відповідно до джерела [95], «навчальний заклад (освітній заклад) – організація, що на постійній і безперервній основі здійснює освітній процес з метою навчання, виховання, розвитку і самовдосконалення особистості» (відповідно до ЗУ «Про ВО» [127], починаючи з 11.09.2003 р. слова «заклади освіти» було замінено на «навчальні заклади», а з 2017 р. знову запроваджено термін «заклади освіти»). При цьому, у ЗУ «Про освіту» розділі II [130] перелічено основні типи, що належать до тих, чи інших складових системи освіти, але відсутні узгоджені визначення самих понять даних складових, зокрема «навчальні заклади, установи, організації системи освіти» та застосовуються по тексту ЗУ «Про ВО» [127] без пояснення.

В енциклопедії [37] зазначено, що «ВНЗ (виш, вуз) – освітній, освітньо-науковий заклад, який заснований і діє відповідно до законодавства про освіту, має один з чотирьох рівнів акредитації, реалізує відповідно до наданої ліцензії освітньо-професійні програми ВО за певними освітніми та освітньо-кваліфікаційними рівнями, забезпечує навчання, виховання та професійну підготовку осіб відповідно до їх покликання, інтересів, здібностей та нормативних вимог у галузі ВО, а також здійснює наукову та науково-технічну діяльність» [37].

Відповідно до статті 1 ЗУ «Про ВО», у редакції від 01.07.2014 р., «ВНЗ – це установа, яка є юридичною особою приватного або публічного права, діє згідно з виданою ліцензією на провадження освітньої діяльності на певних рівнях ВО, проводить наукову, науково-технічну, інноваційну та/або методичну діяльність, забезпечує організацію освітнього процесу і здобуття особами ВО,

післядипломної освіти з урахуванням їхніх покликань, інтересів і здібностей» [127].

Заклади ВО, у сучасних умовах господарювання, з одного боку є соціальним інститутом (організацією), а з іншого виступають як суб'єкти ринкової економіки – суб'єкти господарювання, переважно через те, що послуги ВО сьогодні мають реальну товарну форму соціального продукту, вони купуються та продаються, як відмічають автори [117]. На ринку освітянських послуг сьогодні функціонують як державні, так і приватні заклади ВО. До того ж розділами XI та XII ЗУ «Про ВО», ВНЗ наділені правами провадження – освітньої (у тому числі наукової, науково-технічної та інноваційної діяльності, як невід'ємної складової освітньої діяльності), фінансово-господарської та виробничої діяльності, що провадяться з метою інтеграції наукової, освітньої і виробничої діяльності в системі ВО [127].

За таких умов, буде вірним, на наш погляд, визначати сутність сучасного закладу ВО як – установи, складної багатовимірної організації (ОО – *примітка автора*) з усіма притаманними йому характеристиками та атрибутами сучасного підприємства, в межах якого вирішується безліч завдань, спектр яких включає в себе і суто навчальні питання, і питання виховання особистості, і проблеми фундаментальної науки, і сферу стратегічного управління, і виробничо-господарську діяльність та ще масу інших областей. Кожен напрям діяльності ОО, по суті, утворює самостійну підсистему, причому різні дослідники можуть виділяти у складі однієї і тієї ж ОО різне число підсистем та принципів їх формування. Всі ці підсистеми взаємопов'язані, і їх функціонування підпорядковане загальним цілям ОО, а перш за все – навчанню, вихованню та розвитку особистості; задоволенню потреб та інтересів замовників освітніх послуг; особистих потреб та інтересів працівників ОО; збереженню, підтримці та розвитку освітньої діяльності в сучасних економічних умовах.

Таким чином, для цілей цього дослідження у подальшому в роботі буде застосовано поняття «ОО», під якою слід розуміти наступне: «ОО – це підприємство (юридична особа приватного або публічного права), що діє згідно з

виданою ліцензією на провадження освітньої діяльності на певних рівнях ВО, забезпечує інтеграцію наукової, освітньої і виробничої діяльностей в системі ВО, спрямованої на навчання, виховання та розвиток особистості, а також задоволення потреб та інтересів замовників освітніх послуг та інших зацікавлених сторін з урахуванням їхніх покликань, інтересів і здібностей», що не суперечить чинному законодавству, зокрема ЗУ «Про ВО» [127].

Узагальнення різноманітних поглядів та розумінь явищ і процесів в освіті, призвело свого часу до появи різних концепцій та концептуальних підходів в теорії управління ОО, результати досліджень яких представлено в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Концептуальні підходи ХХ ст. до управління діяльністю ОО

Концептуальний підхід до управління діяльністю	Сутність поняття «управління діяльністю ОО» з огляду підходу
Підхід, заснований на критерії економічної ефективності ОО	ОО є закритою, механістичною, раціональною системою, управління якою націлено на забезпечення її ефективності
Підхід, заснований на критерії педагогічної ефективності ОО	ОО є напіввідкритою, органічною, природною системою, управління якою спрямоване на інтеграцію складових елементів із метою оптимізації її функціонування. В управлінні ОО, з огляду на дану концепцію, домінуючими є людські стосунки та управлінська поведінка
Підхід, заснований на критерії гнучкості ОО, що у концептуальному плані спирається на теорії управління розвитком, розвитку організаційних структур, теорії випадковості, інституціонального розвитку	ОО є відкритою й адаптивною системою, в процесі управління якою основне значення надається ситуаційним змінам зовнішнього середовища з метою забезпечення її гнучкості та адаптивності
Підхід, заснований на критерії релевантності ОО, що у концептуальному плані спирається на положення екзистенціалізму, діалектичного методу, критичного реалізму і теорії людських стосунків	ОО є цілісною системою взаємодіючих елементів. В процесі управління даною організацією слід спиратися на свідомість і критичність суб'єктів, суперечливість і спільність цілей у контексті культурної релевантності.

Джерело: складено автором в ході узагальнення інформації [71, 181].

Слід відмітити, що серед досліджених підходів (див. табл. 1.3) виокремлюються такі, що засновані на критеріях гнучкості та релевантності діяльності, з огляду того, що саме вони наголошують на відкритості ОО, як систем, та їх суб'єктоорієнтованості і цілеспрямованості, що враховує як

характерні риси освітніх послуг, так і сам підхід до управління через створення умов для взаємодії елементів системи.

Усі концептуальні підходи до управління ОО, представлені в табл. 1.3 засновані на наукових підходах до управління організаціями, які використовуються сучасним менеджментом для підвищення організованості, якості, ефективності та результативності виробничо-господарської діяльності організацій. Серед найбільш поширених сьогодні виділяють такі, як: процесний, системний, ситуаційний, функціональний тощо [150], але існує і ряд інших, менш відомих та досліджених сучасною наукою підходів, таких як: логічний, ексклюзивний, діловий, структурний тощо [151, 156]. Розглянемо їх сутність та визначимо переваги і недоліки у застосуванні, що представлено в табл. А.1 Додатку А (складно автором відповідно до реферування джерел [26; 44; 59; 65; 69; 73; 86; 90; 99; 108; 115; 121; 139; 140; 167; 176; 180; 189]). Досліджені наукові підходи до управління у переважній більшості характеризуються невисокими можливостями їх практичного застосування.

Відповідно до сутнісних характеристик наведених в табл. А.1 наукових підходів, концептуальні підходи до управління ОО, представлені в табл. 1.3, засновані переважно на ситуаційному, системному та процесному підходах. Але застосування даних підходів окремо один від одного, дозволяє урахувати лише частину основних характерних рис як освітніх послуг, так і самого освітнього процесу, тому в управлінні діяльністю сучасних ОО необхідний такий підхід, який дозволяв би формалізувати суттєві взаємозв'язки параметрів освітньої діяльності вишів в сукупності з основними параметрами інших видів діяльності організації (наприклад, виробничої, наукової, інноваційної тощо), а також параметрами зовнішнього середовища.

Необхідною умовою такого підходу є присутність як кількісних, так і якісних показників діяльності ОО. З огляду представлених нами переваг та недоліків у застосуванні в організації того чи іншого підходу до управління (див. табл. А.1), не можливо виділення одного із них, як найбільш дієвого.

Науковий підхід до управління діяльністю ОО потребує обов'язкової орієнтації на задоволення індивідуальних потреб замовників освітніх послуг. Таким науковим підходом, серед існуючих сьогодні, є маркетинговий підхід, який передбачає «орієнтацію керуючої підсистеми системи менеджменту на споживача при вирішенні будь-яких завдань, з урахуванням їх потреб та запитів» [176, с. 199 – 200]. Саме маркетинговий підхід до управління, як зазначено в роботі авторів [86], забезпечує збалансування інтересів організації, клієнта та суспільства.

Як було відмічено нами в роботі [160], в ОО як соціально-економічній системі, між суб'єктом управління та об'єктом існує певний зв'язок, що носить інформаційний характер і забезпечує можливість суб'єкту впливати на поведінку об'єкта. Як правило в системах управління існує прямий та зворотній зв'язок про стан об'єкта управління, що дозволяє прийняти відповідні управлінські рішення. Але в ОО, з огляду специфіки самих освітніх послуг, процес управління дещо відрізняється. При управлінні ОО, цілі системи управління задаються, як ззовні, так і формуються всередині самої системи управління. Зовнішні фактори впливають на формування цілей ОО, що задаються суб'єктами управління, але самі об'єкти також можуть формувати власні цілі і реагувати на управлінський вплив виходячи із оцінки відповідності управлінських рішень власним інтересам і цілям. Найважливішим в управлінні діяльністю ОО є те, що сенсом управлінського впливу мають бути дії керівника, спрямовані на формування у підлеглого працівника чи підрозділу цілей, відповідних загальним цілям ОО. Ураховуючи усе вищезазначене, в управлінні ОО потрібно застосовувати також і кібернетичний підхід до управління, що розглядає управління як інформаційний процес відповідно до заздалегідь визначених цілей [57, с. 51].

У свою чергу, кожен із наукових підходів до управління базується на інтеграції різних концепцій чи є основою тих чи інших концепцій управління, як то системний чи ситуаційний. Найбільшу реалізації серед досліджених нами підходів до управління сьогодні знайшов процесний підхід, який покладено в основу таких сучасних концепцій управління, як [90]:

– TQM (Total Quality Management) – тотальний менеджмент якості;

- CIP (Continuous Improvement Process) – постійне поліпшення процесів;
- BPI (Business Process Improvement) – удосконалення бізнес-процесів чи BPM (Business Process Management) – управління бізнес-процесами;
- BPR (Business Process Reengineering) – реінжиніринг бізнес-процесів.

Кожна із наведених концепцій має ряд своїх переваг та недоліків, представлених у джерелі [90], але у тому, що стосується управління діяльністю ОО нами вважається за доцільне застосування саме концепції TQM, з огляду того, що саме вона передбачає неперервне поліпшення якості продукції, процесів та системи управління організацією, в основу роботи якої ставиться задоволення споживача.

До того ж, концепція TQM є сьогодні основою ряду міжнародних стандартів, спрямованих на підвищення якості, продуктивності та результативності діяльності організації, зокрема стандартів ISO серії 9000 [139 – 142].

Результати реферування наукових джерел [62; 92; 190] дозволили в роботі виділити ряд концепцій маркетингового підходу, характеристика яких представлена в табл. 1.5 з огляду їх застосування до управління діяльністю ОО. Що стосується застосування даних концепцій в управлінні ОО, то слід зазначити, що ВО, як ні одна із сфер економіки, пов'язана із людьми, що відповідно в управлінні вищами висуває на перше місце принцип «орієнтації на клієнта», як головного принципу концепції TQM [194]. Реалізація означеного принципу потребує організацію систематичного вивчення потреб клієнтів. А тому, серед концепцій маркетингового підходу в управлінні діяльністю ОО, на нашу думку, найбільш застосовною є концепція саме соціально-етичного маркетингу. На відміну від концепції чистого маркетингу, яка спрямована у першу чергу на нагальні потреби ринку, соціально-етичний маркетинг є досить складним процесом, який урівноважує основні цілі маркетингу: прибуток компанії, вимоги та потреби споживачів й інтереси суспільства.

**Сутнісна характеристика існуючих концепцій маркетингового підходу
застосовно до управління діяльністю ОО**

Концепція маркетингового підходу до управління	Сутність концепції	Особливості застосування концепції управління в ОО
Концепція інтенсифікації виробництва	В основі концепції інтенсифікації комерційних зусиль лежить підхід «зсередини назовні». Вона відштовхується від інтересів виробництва. Основним об'єктом її уваги є товар. Кінцева ціль – прибуток за рахунок збільшення обсягів продажів досягається за допомогою продажу та просування товару	Управління діяльністю ОО за цією концепцією засноване на засадах типовості освітніх програм підготовки здобувачів певного освітнього рівня, що забезпечує стандартизований підхід до процесу підготовки майбутніх фахівців за рахунок спеціалізації навчальних закладів, розподілу функцій між працівниками та уніфікації освітніх процесів тощо
Концепція чистого маркетингу	Ця концепція полягає у тому, що досягнення компанією своїх глобальних цілей залежить від визначення потреб і запитів цільових ринків та від більш ефективного порівняно з компаніями-конкурентами, задоволення споживача. Концепція маркетингу використовує підхід «зовні всередину». Вона відштовхується від ринку, орієнтується на потреби споживачів, використовує комплексні зусилля маркетингу для збільшення прибутку за рахунок задоволення споживачів	Управління в ОО спрямоване на максимальне задоволення потреб споживачів освітніх послуг за рахунок дослідження, сегментації та запровадження комплексу маркетингових підходів в управлінні, тобто адаптація діяльності ОО до ринкових умов та вимог потенційних замовників освітніх послуг – абітурієнтів, студентів та працевлаштувачів
Концепція логістики	Концепція логістики являє собою систему поглядів на раціоналізацію господарської діяльності шляхом оптимізації матеріальних потоків	Управління в ОО засноване на раціональному використанні досягнень менеджменту та маркетингу в діяльності, спрямованій на доведення освітньої послуги до кінцевого споживача та досягнення у останнього задоволеності не лише від отримання послуги, а й обслуговування з боку ОО у подальшому
Концепція соціально-етичного маркетингу	Сутність концепції полягає в тому, що організація повинна визначити потреби та інтереси цільових ринків, а потім забезпечити вищу споживчу цінність ефективнішими порівняно з конкурентами способами, які покращують	Управління в ОО засноване на комплексному задоволенні вимог та потреб споживачів з огляду їхніх покликань, інтересів і здібностей більш ефективним порівняно з іншими ОО способом, що забезпечує досягнення лояльності споживача до

Закінчення табл. 1.5

Концепція маркетингового підходу до управління	Сутність концепції	Особливості застосування концепції управління в ОО
	добробут не тільки клієнта, але й суспільства в цілому	ОО, призводить до неперервності освіти («навчання впродовж життя»), забезпечуючи тим самим сталість розвитку самої ОО та суспільства в цілому

Джерело: складено автором в ході узагальнення [62; 92; 190].

У сфері ВО, ця концепція часто наштовхується на нездатність головного споживача (абітурієнта, здобувача ВО) чітко сформулювати свої вимоги і зрозуміти всю повноту та комплексність освітніх послуг, які надаються на перспективу. До того ж, кожен споживач, як особистість, має свої покликання, інтереси та здібності, що також слід враховувати при наданні освітньої послуги. Вимоги працедавців до здобувачів ВО так само неоднорідні. Маркетингові дослідження повинні виявляти попит на послуги ОО на різних рівнях і стосовно всіх зацікавлених осіб. Проте, у межах вишу, вивчення попиту на послуги обмежується, як правило, одним показником – конкурсом абітурієнтів на місце з тієї чи іншої спеціальності. Нажаль, не усі структурні підрозділи ОО (факультети (інститути), кафедри) розуміють важливість маркетингового процесу для вишу, а тому не забезпечують формування траєкторії розвитку ОО відповідно до систематичного аналізу розвитку ринку освітніх послуг, зокрема в умовах ЄПВО та вимог замовників та інших зацікавлених сторін.

Досить складним є також і завдання випереджального впливу на ринок, а саме формування майбутніх потреб у фахівцях на перспективу. Вирішення цього завдання тісно пов'язане із вирішенням державних проблем, але в значній мірі визначається інноваційним розвитком вишу та зв'язком із виробництвом. Переважною більшістю наукових праць вважається, що значне розширення та модернізація системи ВО забезпечується лише загальним економічним, соціальним і політичним розвитком держави та недооцінюється роль якості діяльності ОО, що в свою чергу ускладнює процес прийняття управлінських

рішень. В Україні системний підхід до проблеми якості послуг ВО застосовується досить декларативно. Але, в умовах кризи, погоджуючись із Аксьоновим І.М., даний підхід повинен стати основною, причому якість послуг ВО, що надаються ОО, а також системою їх реалізації необхідно управляти на основі комплексного використання маркетингу та логістики [1, с. 36 – 37]. Пояснюється це тим, що проблема якості, як було сказано вище, займає особливе місце серед багатьох економічних і соціальних факторів, які необхідно враховувати при вирішенні завдань, пов'язаних з конкурентоспроможністю продукту вишу та підвищенням економічної ефективності результатів його господарської діяльності. Якість дуже тісно пов'язана із ефективністю функціонування ВО (відношення ефекту до витрат) і обумовлює в багатьох випадках зростання витрат або їх зниження. Для вирішення даного завдання необхідним стає саме системний підхід до отримання маркетингової інформації та використання положень логістики, яка застосовується у всіх сферах виробництва для управління потоками і витратами.

Зазначене нами, відповідно потребує розвитку усіх функцій управління діяльністю ОО від функції планування, задіяння якої потребує, передусім, передбачає визначення цілей ВО, функції організації – розробки формальної організаційної основи (структури) управління діяльністю ОО, функції контролю – розвиток процедури внутрішнього контролю та моніторингу процесів управління діяльністю ОО та зовнішнього підсумкового контролю якості діяльності ОО до функції мотивації, задіяння якої забезпечуватиме стимулювання учасників освітнього процесу, зокрема здобувачів ВО та працівників ОО до праці (навчання та активної освітньої діяльності). Задіяння зазначених заходів та функцій має забезпечити ефективне досягнення визначених цілей, що як відомо, не можливо без дотримання наріжних, вихідних принципів, які забезпечують їх успіх та досягнення і які мають повною мірою відображати специфіку функцій управління, враховувати наслідки та особливості застосування методів, і в більш широкому розумінні видів та моделей управління.

1.2. Принципи, функції та методи управління діяльністю освітньої організації

Управління діяльністю ОО засновується на певній базі, основою якою є принципи, методи та функції управління. Але не зважаючи на те, що існує єдиний загально-прийнятий сучасним менеджментом підхід щодо їх розуміння, існує купа думок у тому, що стосується їх визначення та поділу [24; 34; 36; 42; 94; 98; 116; 126; 141; 178; 181; 183].

Наприклад, Фомічев А.Н., під принципами управління розуміє: «основні правила, що визначають настрій та функціонування системи управління, а також – найважливіші вимоги, дотримання яких забезпечує ефективність управління» [178]. Слід відмітити, що з урахуванням такого підходу до визначення сутності принципів управління, у їх складі повинні бути присутні і як вихідні правила (фундаментальні положення), так і окремі вимоги щодо організації процесу управління, які забезпечують його ефективність, що є співвідношенням між досягненим результатом і використаними ресурсами. З нашої точки зору, у тому, що стосується управління, правильнішим є використання понять «раціональності» та «результативності», що є сьогодні найбільш застосовним у системах управління, зокрема СУЯ, відповідно до вимог ДСТУ ISO 9000:2007 [142]. До того ж, забезпечення певного результату повинно досягатись за рахунок певних заходів, інструментів та методів, що відповідно є значно ширшим поняттям за принципи управління. Так, Дубінецький В.В., також зазначає, що «принципи управління – вихідні положення, що визначають зміст, форми і методи управлінської діяльності» [52].

Але поряд із даними, є ряд поглядів інших науковців, які вважають, що принципи управління – це керівні правила, що визначають основні вимоги до системи, структури та організації управління. Наприклад, Хриков Є.М. зазначає, що «принципи управління – фундаментальні положення, вихідні вимоги до його здійснення» [181]. Досить довгий час в науці домінував перелік загальних функцій менеджменту, якими керувалися при управлінні об'єктами різної

галузевої приналежності або специфіки, вони були притаманні усім системам управління [34; 36; 42; 92; 94; 116; 178], а саме: принцип єдності політики та економіки; науковість; системність і комплексність; принцип єдиноначальності в управлінні та колегіальність у виробленні рішень; принцип централізації і децентралізації; принцип пропорційності в управлінні; принцип єдності розпорядництва в управлінні; принцип економії часу; принцип пріоритету функцій управління над структурою при створенні організації і навпаки, пріоритет структури над функціями управління в діючих організаціях; принцип делегування повноважень; принцип зворотного зв'язку; принцип економічності; принцип ефективності; принцип мотивації.

Але, із розвитком науки, на сучасному етапі, на зміну класичних функцій управління прийшли принципи тотального управління, які свого часу були покладені в основу стандартів ISO серії 9000, – принципи TQM [141; 194]: орієнтація на клієнта; лідерство; залучення працівників; процесний підхід; системний підхід до управління; постійне поліпшення; підхід до прийняття рішень, заснований на фактах; взаємовигідні відносини із постачальником.

Є багато різних способів застосування та реалізації цих принципів управління, що залежить від характеру організації та конкретних проблем, з якими вона стикається. Багато організацій вважають за доцільне створення системи управління якістю, заснованої на цих принципах. Але головне те, що вони є сьогодні єдиним загальновизнаним набором принципів сучасного управління.

Поряд із цим, в ході аналізу існуючих сьогодні принципів управління, зокрема в ОО, нами було виявлено не лише загальні, які властиві загальному процесу управління, як на рівні організації, так і певної сфери діяльності національної економіки, але й спеціальні, властиві певному процесу, елементам управління правила та вимоги щодо організації процесу управління, пов'язаного саме із освітньою специфікою [24; 34; 36; 42; 92; 94; 98; 116; 178; 181 – 183], що свідчить про певний поділ принципів на загальні та спеціальні (див. рис.1.2, табл. 1.6).

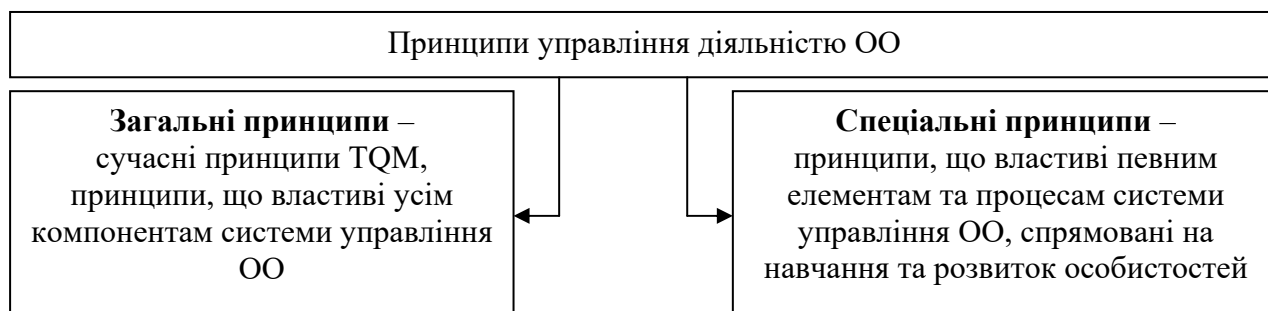


Рис. 1.2 Принципи управління діяльністю ОО.

Джерело: складено автором в ході узагальнення матеріалів [127; 129; 130; 141; 181 – 183; 194].

Спеціальними принципами управління є принципи, які передусім зазначені в основних нормативно-законодавчих документах, що регламентують освітню діяльність в країні, зокрема це: Закон України «Про освіту» [130], ЗУ «Про ВО» [127], Про Національну стратегію розвитку освіти в Україні на період до 2021 року [129] тощо.

Але, переважною більшістю задекларовані у перелічених документах принципи є принципами реалізації державної політики у сфері ВО. Тому принципи, представлені в табл. 1.6 опрацьовані нами саме застосовно до управління діяльністю на рівні ОО, як суб'єкту ВО, що наведено в роботі [155].

Таблиця 1.6

Принципи управління діяльністю ОО

Принципи		Змістовна сутність
Загальні (принципи TQM)	орієнтація на замовника	ОО залежать від замовників освітніх послуг та інших зацікавлених сторін і тому повинні розуміти їхні поточні та майбутні потреби, виконувати їхні вимоги і прагнути до перевищення їхніх очікувань
	прийняття рішень на підставі фактів та можливих ризиків	ефективні рішення в діяльності ОО повинні ґрунтуватись на аналізі даних та інформації, а також результатах оцінки можливих ризиків
	процесний підхід	ОО досягне бажаного результату ефективніше, коли діяльністю та пов'язаними з нею ресурсами управлятиме як процесом
	лідерство	керівники ОО встановлюють єдність мети та напрямів діяльності організації. Вони мають створювати та підтримувати внутрішнє середовище, в якому можливе повне залучення працівників до діяльності, спрямованої на досягнення цілей організації

Продовження табл. 1.6

Принципи		Змістовна сутність
	залучення працівників	працівники на всіх рівнях становлять основу ОО, і їхнє повне залучення дає змогу використовувати їхні здібності на користь ОО
	системний підхід	установлення і розуміння взаємопов'язаних процесів та управління ними як системою сприяє ОО результативніше та ефективніше досягати цілей
	постійне поліпшення	постійне поліпшення загальних показників діяльності ОО слід вважати незмінною її метою
	взаємовигідні стосунки з постачальниками	ОО та її партнери є взаємозалежними, і взаємовигідні стосунки підвищують здатність обох сторін створювати цінності
Спеціальні	доступність ВО	урахування особливостей (інтелектуальних здібностей та особистісних характеристик) здобувачів ВО, аналізу їх здібностей та можливостей, а також зони їх найближчого розвитку; створення та забезпечення рівних умов доступу до ВО особам з особливими освітніми потребами спеціальним навчально-реабілітаційним супроводом
	незалежність здобуття ВО	незалежність освітньої організації від політичних партій, громадських і релігійних організацій (крім духовних закладів ВО)
	наступність процесу здобуття ВО	принцип забезпечення послідовності внутрішньої структури освіти та узгодженості ступенів і рівнів освіти
	інтеграція з наукою і виробництвом	орієнтація ОО на найновіші досягнення науки, забезпечення тісного зв'язку науки з виробництвом, творче впровадження інноваційних технологій навчання, виховання й управління
	поєднання державного управління і громадського самоврядування	оптимальне поєднання державних та громадських засад в управлінні ОО в інтересах особистості, країни та суспільства в цілому, за умови забезпечення автономії вишу
	міжнародна інтеграція	інтеграція системи ВО України у Європейській простір ВО, за умови збереження і розвитку досягнень та прогресивних традицій національної вищої школи
	сприяння сталому розвитку суспільства	підготовка конкурентоспроможного людського капіталу та створення умов для освіти протягом життя
	гуманізація та відкритість	передбачає доброзичливість, взаємодопомогу, об'єктивну оцінку діяльності кожного працівника, повагу до кожної особистості

Джерело: складено автором в ході узагальнення [24; 34; 36; 42; 94; 116; 126; 127, 141; 178].

Усі зазначені в табл. 1.6 принципи слід розглядати як єдину систему, яка забезпечує раціональність та результативність управлінського процесу та дозволяє керівнику ОО зробити науково обґрунтований вибір цілей, відібрати зміст, методи та засоби організації освітнього процесу, а також створити сприятливі умови для розвитку особистості здобувачів ВО.

Як відмічено нами в роботі [159], в умовах інформаційного суспільства, зазначені принципи управління сучасні ОО реалізують при впровадженні відповідних систем управління, зокрема СУЯ, екологічного менеджменту, соціальної відповідальності, гігієни і безпеки праці тощо. Інтегрована взаємодія та функціонування таких систем забезпечує організаціям сталість їх розвитку у сучасних умовах, що свого часу знайшло відображення у концепції сталого розвитку суспільства, а згодом і підприємств та організацій (див. рис. 1.3).



Рис 1.3 Три виміри сталого розвитку організацій.

Джерело: складено автором відповідно матеріалів [41; 134].

Соціальний вимір сталого розвитку ОО обумовлює необхідність використання ресурсів для забезпечення рівноправ'я людей і соціальної справедливості. Він передбачає спрямованість на досягнення демократії, плюралізму та всебічного доступу до основних освітніх послуг в умовах побудови громадянського суспільства. Необхідною умовою функціонування сталого розвитку є соціальне партнерство ОО. Економічний вимір сталого розвитку ОО передбачає збереження капіталу, а також зростання рівня якості освіти.

Екологічний вимір охоплює питання збереження навколишнього середовища [159].

Усі зазначені принципи та вимоги вимірів сталого розвитку знайшли відображення у міжнародних стандартах ISO 9001 «Системи управління якістю. Вимоги», 14001 «Системи екологічного керування. Вимоги та настанови щодо застосування», стандарті SA 8000 «Системи управління соціальною відповідальністю» та стандарті OHSAS 18001 «Системи управління гігієною та безпекою праці. Вимоги» [137 – 140; 195], які у різних країнах світу свого часу були гармонізовані та прийняті як національні. Одночасне застосування організаціями вищезазначених стандартів втілюється у комплексному впровадженні систем управління в їх діяльності та дозволяє забезпечити ефективне управління, створюючи інтегровану систему управління. При цьому, методологічною та організаційною основою впровадження таких систем є базовий стандарт ISO 9001 з огляду того, що він у найбільшій мірі відбиває принципи TQM та вимагає від організацій розглядати свою діяльність крізь призму регламентованих процесів, які управляються уповноваженими особами, результати яких періодично оцінюються на основі вимірних критеріїв [159].

Стандарти ISO серії 9000 є узагальненням накопиченого національного досвіду різних країн світу відносно впровадження та функціонування СУЯ. Вони не стосуються конкретного сектора промисловості або економіки, а є загальними вимогами щодо вибору та побудови елементів СУЯ. У цих стандартах міститься опис елементів, які повинні включати СУЯ, а не порядок їх введення тією або іншою організацією. Детальне вивчення комплексу стандартів ISO серії 9000, та пов'язаними із ними, дозволило нам дійти висновку, що кожна організація, яка має на меті впровадження СУЯ має чітко розуміти своїх замовників / зацікавлених сторін та їх вимоги, а також вміти визначати цілі власної діяльності на додаток із застосуванням відповідних методів мотивації праці, як одного із інструменту забезпечення якості виготовленої продукції (послуг) [172, с.160 – 161].

З часу публікації цих стандартів, вони отримали широке визнання і поширення, понад 50 країн світу прийняли їх як національні. Після цього почався процес їх широкого використання для сертифікації СУЯ, що викликало потребу у визначенні правил самої процедури сертифікації та вимог до експертів, які здійснюють перевірку системи.

З метою розроблення, впровадження та сертифікації СУЯ використовують вимоги стандарту ISO 9001 «Системи управління якістю. Вимоги» [139; 140]. Досліджуючи нову версію, 2015 року, цього стандарту, зокрема, застосовно до ОО [140], ми відмітили, що в СУЯ ОО повинні відбутися певні зміни, викликані рядом характерних особливостей сучасного розвитку соціально-економічних систем, таких як: підвищення рівня інформатизації та автоматизації елементів операційних та управлінських процесів; глобалізацією конкуренції та посиленням ролі менеджменту знань в управлінні системою; внутрішніми та зовнішніми ризиками тощо.

Управління, як сфера діяльності, передбачає три рівні вирішення управлінських завдань, за ієрархією, а саме: макрорівень, мезорівень та мікрорівень управління [172]. На кожному з яких реалізуються відповідні функції управління.

Функції, як категорія управління, поєднують принципи, методи та зміст управлінської діяльності. Загальні або універсальні функції властиві управлінню будь-якою сферою, будь-якою діяльністю, розділяючи її на ряд етапів, залежно від мети отримання певного результату [43]. Сьогодні існує безліч підходів щодо визначення функцій управління. Ряд авторів [1; 7; 43; 92] до функцій управління відносять – загальні (за етапами управління) та спеціальні (за сферами діяльності). Загальні функції управління властиві будь-якому об'єкту управління і до них відносять: планування, організацію, координацію, контроль, регулювання, облік, аналіз, а спеціальні є посадовими функціональними обов'язками працівників.

Реферування досліджень робіт ряду авторів, зокрема [1; 7; 10; 21– 23; 31; 43, 92], дозволяють зробити висновки про те, що їх погляди на проблему визначення функцій управління є схожими та доповнюють один одного. Узагальнення цих

результатів досліджень представлено нами в роботі [172], де функції управління розкрито з огляду на різні ієрархічні рівні організації та завдань, що ними вирішуються.

Що ж стосується управління в ОО, то огляд літературних джерел дозволив встановити, що означена проблема розглядається науковцями крізь призму або функцій за видами діяльності, що виконують ОО, або загальних функцій управління, властивих організаціям різних сфер діяльності. Як то: планування, організація та контроль, за думкою Д.Кліланда та В. Кінга [66], чи: вироблення та прийняття управлінського рішення; організація; регулювання та коригування; облік та контроль, за думкою В.Г. Афанасьєва [13], яким відповідає загальна функція управлінського циклу – збору та перетворення інформації.

Автори роботи [11], виділяють наступні види функцій ОО, як: навчальна; економічна; науково-кваліфікаційна; науково-дослідницька; інтелектуальна; додаткової та безперервної освіти; культурна; «ресурсно-стратегічна»:

- навчальна функція – організація навчального процесу та підготовка студентів за відповідними програмами та напрямками;
- економічна функція полягає в підготовці фахівців для конкретних областей національної та регіональної економіки;
- науково-кваліфікаційна функція – професійне зростання професорсько-викладацького складу, підготовка аспірантів (докторантів), видання наукових робіт та публікацій;
- науково-дослідна функція передбачає здійснення наукових досліджень, що виходять за рамки кваліфікаційних робіт та актуальних для всього наукового і освітнього співтовариства, які мають значення для національної та світової науки як такої;
- інтелектуальна функція полягає в підвищенні інтелектуального рівня суспільства (місцевого співтовариства). Ця функція частково пов'язана із функцією додаткової і безперервної освіти, але має на увазі більш широкую сферу охоплення;

– функція додаткової та безперервної освіти реалізується шляхом організації систематичних програм підвищення кваліфікації регіональних фахівців; проблемних і практичних семінарів в тих чи інших областях; спеціальних навчальних курсів, спрямованих на постійне наближення новітніх теоретичних і практичних розробок до зацікавлених фахівців, працюючих в регіоні;

– культурна функція – підвищення рівня загальної культури як конкретних випускників вишу, так і всього суспільства (місцевого співтовариства) в цілому;

– «ресурсно-стратегічна» функція – роль вишу у формуванні «стратегічного національного запасу» першокласних фахівців, тобто у формуванні національної (регіональної) наукової та інтелектуальної еліти.

Усі перелічені авторами [11] функції у своїй сукупності, за умови функціонального підходу до управління, є діяльними функціями ОО, за допомогою яких забезпечується реалізація освітньої діяльності на певних рівнях освіти відповідно до діючого в країні законодавства. З точки зору процесного підходу до управління, освітня діяльність в межах певної ОО розглядається як процес, в якому використовуються ресурси, що під управлінським впливом перетворюють вхідні елементи на вихідні [139; 140]. За таких умов, функції, виділені авторами роботи [11] є складовими (підпроцесами) основного освітнього процесу, що здійснюється в межах однієї ОО, але не є функціями управління.

З урахуванням процесного підходу, функціями управління можуть бути функції, відомі як цикл «Plan-Do-Check-Act» (PDCA-цикл Шухарта-Демінга) («Плануй-Виконуй-Перевірй-Дій»). Методологія PDCA застосовна до всіх процесів будь-яких організацій і реалізується на всіх етапах життєвого циклу продукції (послуг) і передбачає [139; 140]:

1) плануй (Plan): установлюй цілі та процеси, потрібні для отримання результатів, що відповідають вимогам замовника та політиці організації;

2) виконуй (Do): упроваджуй процеси;

3) перевіряй (Check): відстежуй і вимірй процеси та продукцію, зважаючи на політику, цілі та вимоги до продукції, а також звітуй про результати;

4) дій (Act): уживай заходів для постійного поліпшування показників функціонування процесу.

Методологія PDCA реалізує розглянуті раніше у роботі загальні функції управління, які притаманні будь-якій сфері та будь-якій діяльності, розділяючи її на ряд етапів.

Поряд із процесним підходом до управління в організації, доцільно також при визначенні управлінських функцій, розглядати адміністративний та оперативний підходи [92], які утворюють два взаємопов'язані контури управління, так звані вертикальну та горизонтальну петлі управління. Вертикальна петля включає функції, виконання яких належить до повноважень вищого керівництва організації, та виконує завдання стратегічного (адміністративного) управління. Горизонтальна петля управління включає функції, що виконуються в процесі оперативного управління організацією. Функції управління як оперативного, так і стратегічного характеру повинні впорядковуватися в так звані «контури управління», які встановлюють визначену послідовність виконання функцій управління (процедур, операцій).

Відповідно до визначення Беляєва Д.А., представленого в роботі [16], функціями управління в ОО можуть бути наступні: організація, планування, координація, мотивування та контроль (загальні функції – *примітка автора*), з урахуванням певних особливостей, властивих ОО [16]. Ці особливості, що відрізняють управління діяльністю ОО в порівнянні з іншими підприємствами та організаціями тим, що ці організації є елементом освітньої системи, і, отже, особливості управління процесами в них в чималому ступені визначаються особливістю освітньої системи (середовища) в цілому.

Освітні системи є досить традиційно консервативними за своєю природою, способам існування та функціонування і тому, як відмічено в роботі [16], при економічних, політичних та соціальних змінах в певних країнах, вони ще протягом деякого періоду часу зберігають колишній механізм функціонування.

Узагальнюючи дослідження, представлені в роботах [3; 11; 16; 19; 20; 30; 45; 49; 75; 87; 111; 185], виділено наступні основні особливості управління в ОО:

– застосування, у переважній більшості, закритої моделі управління, заснованої на лінійно-функціональній організаційній структурі управління, і лише незначне застосування відкритої моделі, що більш гнучко реагує на умови зовнішнього середовища. Функціональний підхід, за якого ОО розглядається як механізм, що має набір функцій, розподілених серед підрозділів вишу, призводить до того, що співробітники підрозділів перестають бачити кінцеві результати праці в цілому і усвідомлювати своє місце в загальному ланцюжку освітнього процесу. Такий механізм призводить до ізолюваності функціональних підрозділів і змушує співробітників добре виконувати функції, але не орієнтує на досягнення результату;

– певні відмінності у застосуванні загальних функцій управління (планування, організація, мотивація, координація, регулювання, контроль, облік та аналіз), що пов'язано, по-перше, із специфікою бюджетування ОО, а по-друге, із подвійною підпорядкованістю відповідальних виконавців через наявність лінійно-функціональних та програмно-цільових структур розподілу прав і функцій;

– не типовість управлінських рішень щодо ефективного та справедливого розподілу ресурсів між структурними підрозділами через, по-перше, обмеженість матеріально-технічних ресурсів, а по-друге – велику розгалуженість підрозділів та відділів, що призводить до складності, з боку вищого керівництва, щодо вироблення єдиного підходу до оцінки потреб у матеріальних ресурсах всередині ОО (в окремих підрозділах, по окремих напрямках діяльності), побудові системи визначення пріоритетів щодо матеріально-технічного забезпечення та своєчасного і повного задоволення цих потреб;

– система розподілу та делегування повноважень, незважаючи на наявність великої кількості документів (статуту, положень, розпоряджень, посадових інструкцій, наказів про розподіл і закріпленні обов'язків тощо), не завжди ефективна та дієва через те, що у прийнятті рішень, академічний стиль

мислення переважає над управлінським (керівник певного процесу може виступати одночасно виконавцем іншого, або співвиконавцем керованого процесу, через що між керівником та безпосереднім виконавцем виникають відносини, засновані на наукових, науково-дослідних та інших інтересах тощо), з приводу чого, управлінські рішення носять дещо суб'єктивний характер;

- неузгодженість дій в адміністративних підрозділах через тривалий період професійної адаптації нових адміністративних працівників до складної системи адміністративних взаємовідносин в ОО і, як наслідок, підвищення ймовірності виконання працівником не своїх обов'язків і навпаки, що у свою чергу призводить до появи надмірних інформаційних потоків, дублювання управлінських функцій всередині ОО та невиконання окремих функцій, тому як вважається, що вони виконуються усіма, тощо;

- планування та контроль як доходної, так і витратної частин діяльності здійснюється за загальними напрямками використання коштів ОО в цілому за статтями економічної класифікації без деталізації їх в розрізі структурних підрозділів;

- витрачання «зайвого» часу на прийняття певних рішень в освітній сфері через необхідність погодження документів значною кількістю служб та відповідальних осіб ОО;

- переважання, при виконанні стратегічного завдання ОО – підвищенні якості освітніх послуг, – «нематеріальної» мотивації персоналу;

- поєднання елементів авторитарного керівництва одночасно із загальним ліберальним стилем управління, традиційні особливості організації та координації діяльності в ОО, а також відсутність критеріїв ефективності управлінського контролю призводять, як наслідок, до відсутності жорсткого контролю за діяльністю підрозділів (працівників) та відсутності наявності документів, які чітко та однозначно закріплюють позиції в ОО – «хто?», «кого?» і «що контролює?»;

- багатоплановість завдань, що вирішуються вищим керівництвом ОО (організація та удосконалення навчального процесу, проведення наукових досліджень і реалізація міжнародного співробітництва та одночасне

адміністративно-господарське й фінансове управління тощо), що вимагає, з одного боку, постійної координації інтересів як самої ОО, її окремих підрозділів, наукових і педагогічних кадрів, студентів, так і освітньої системи країни в цілому, з іншого призводить до неможливості чіткого поділу за вузькими непересічними сферами діяльності як підрозділів ОО, так і окремих працівників. Як наслідок, складність постановки і реалізації завдання управління в цілому. Підрозділ (працівник) ОО може займатися і освітньою, і науковою, і адміністративною діяльністю одночасно, і це створює додаткові складності в організації процесів управління ОО.

З огляду виділених основних особливостей управління діяльністю ОО, можна зробити висновок про те, що структура управління діяльністю ОО, у сучасних умовах господарювання, має базуватись на адаптивному типі поведінки, що з урахуванням турбулентного зовнішнього середовища, забезпечує їй більшу гнучкість у реагуванні на зовнішні умови. Але, самі заклади ВО є, досить консервативними організаціями, підвищення дієвості лінійно-функціональної організаційної структури управління яких можливо лише за рахунок вбудови проектних структур, як тимчасових, пов'язаних із вирішенням нагальних конкретних задач, зокрема розробкою та реалізацією науково-дослідних робіт.

У тому, що стосується застосування лише загальних функцій управління (організації, планування, координації, мотивування та контролю) у таких, як вже було відмічено, складних та багатовимірних системах, потребує переосмислення та уточнення, з урахуванням загальної теорії управління, процесного, адміністративного та оперативного підходів, а також функцій, що виконуються саме менеджерами ОО на різних рівнях управління.

Розгляду та аналізу функцій управлінської діяльності менеджерів ОО присвячено чимало робіт, але у переважній більшості науковці виділяють їх з погляду педагогічного менеджменту, як і автори роботи [43]. Такими функціями вважаються: функції: неперервного навчання, виховна, оздоровча, розвивальна, соціалізуюча, діагностична, диференціальна, стимулююча, прогноуюча, вимір і оцінювання, методична, управлінська, коригуюча, констатуюча. Запропоновані

функції було розкрито та структуровано авторами роботи [43] за рівнями: функції-цілі, функції-засоби, функції-прийоми, залежно від управлінського рівня. Серед даних функцій є такі, що вважаються загальними і виконуються на всіх рівнях управління, а є такі, що реалізуються лише на вищому (стратегічному) управлінському рівні чи на певних посадових місцях ОО.

Узагальнюючи проведені в роботі дослідження, вважаємо за необхідне та доцільне виділення розвинути функції управління діяльністю ОО за рівнями та елементами управління, як:

– стратегічні – функції управління ОО, що забезпечують розроблення місії діяльності ОО, концепції її розвитку в цілому з метою інтеграції наукової, освітньої та виробничої діяльності в системі освіти – реалізуються на вищому управлінському рівні ОО та передбачають наступні елементи – соціалізуючі (функції – формування відносин між підлеглими та соціальним середовищем), інструментальні (функції – формування системи впливів на персонал ОО у конкретних умовах), діагностичні (функції – формування кадрової системи організації відповідно до майстерності та професіоналізму персоналу), стимулюючі та мотивуючі (функції – формування системи стимулювання та мотивації персоналу, що забезпечує виконання визначеної місії діяльності та розвитку у сфері освіти);

– загальні – функції управління, що реалізуються на засадах методології PDCA на всіх управлінських рівнях ОО та передбачають наступні елементи – планування (функції – планування та прогнозування), виконання (функції – організації та координації), перевіряння (функції – контролю, обліку, аналізу) та постійного поліпшування процесу управління на всіх етапах життєвого циклу продукції (послуг) ОО, у тому числі функції мотивації;

– оперативні – функції управління ОО, що забезпечують виконання конкретних дій, спрямованих на отримання певних результатів на певних посадових місцях, елементи яких передбачені певними посадовими функціональними обов'язками усіх працівників ОО.

При цьому, слід усвідомлювати, що загальні функції управління не є окремим набором дій, їх виконання забезпечується як на рівні стратегічних, так і на рівні оперативних функцій управління, утворюючи взаємопов'язані контури управління, що, у свою чергу, забезпечує ефективну та результативну взаємодію суб'єкта та об'єкта системи управління в сучасній ОО. Графічно ці функції можуть мати наступний вигляд (див. рис. 1.4).

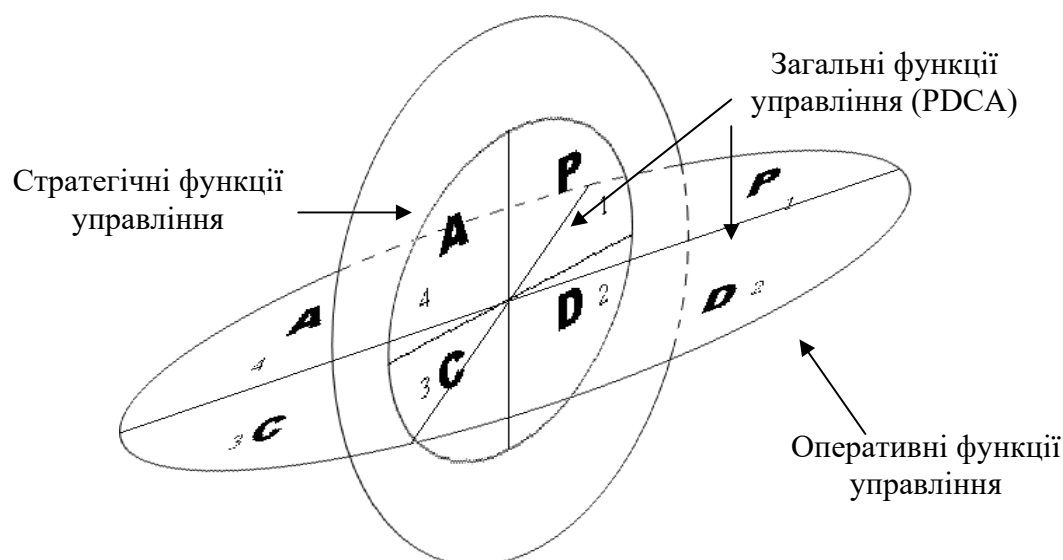


Рис. 1.4 Функції управління діяльністю ОО.

Джерело: авторська розробка.

За такого підходу до процесу управління, в ОО буде забезпечена цілісність самого процесу, що дозволить відійти від тривіального розуміння функцій управління, закладаючи основи для подальшого створення цілісної моделі управління діяльністю ОО на засадах раціональності управлінського процесу.

Формування обґрунтованого розуміння про функції управління діяльністю ОО, як стратегічні, загальні та оперативні, дає можливість більш глибоко і чітко визначити значення самого процесу управління, що забезпечує здатність ОО до збереження, підтримки та розвитку своєї діяльності в сучасних економічних умовах.

Кожна із функцій управління передбачає відповідний їй спосіб реалізації – вид та метод управління. Методи управління встановлюють відповідальність за невиконання, неналежне виконання чи не результативне виконання функцій

управління. Загально-прийнятими методами управління є методи, які можна виділити та систематизувати за різними ознаками, що представлено в табл. 1.7.

Таблиця 1.7

Систематизація методів управління залежно від ознак поділу

Ознака поділу	Методи управління
За масштабом застосування	<ul style="list-style-type: none"> – загальні – застосовні до усієї керованої системи (організації); – спеціальні – застосовні до окремих частин керованої системи (організації) чи до зовнішніх зацікавлених сторін у функціонуванні системи (організації)
За сферою застосування	<ul style="list-style-type: none"> – державного управління; – бізнесу; – промисловості; – торгівлі тощо
За роллю у забезпеченні життєдіяльності системи (організації)	<ul style="list-style-type: none"> – стабілізуючі; – розвиваючі; – формуючі; – ліквідації; – банкрутства тощо
За ступенем впливу	<ul style="list-style-type: none"> – прямі; – непрямі
За рівнем узагальнення управлінських знань	<ul style="list-style-type: none"> – теорії управління; – практики управління
За функціями управління	<ul style="list-style-type: none"> – планування та прогнозування; – організації та координації; – контролю; – аналізу; – мотивації тощо
За конкретними об'єктами управління в системі (організації)	<ul style="list-style-type: none"> – виробництвом та збутом; – якістю; – персоналом; – знаннями; – бізнес-процесами тощо
За конкретними проблемами та ситуаціями в системі (організації)	<ul style="list-style-type: none"> – інноваційного менеджменту; – фінансового менеджменту; – ризик-менеджменту; – антикризового менеджменту тощо;
За характером впливу	<ul style="list-style-type: none"> – адміністративно (організаційно-розпорядчі); – економічні; – соціально-психологічні

Джерело: складено автором в ході узагальнення матеріалів [46; 58; 85; 166; 171].

Наведений в табл. 1.7 поділ методів за рядом із наведених ознак є доволі умовним, тому, як немає можливості досить чітко їх розмежувати з огляду того, що вони мають багато спільних рис та взаємопроникають один в одного. Результати, отримані в ході узагальнення наукових джерел [46; 58; 85; 166; 171], дозволили встановити, що методи управління слід обирати залежно від поєднання принципів та функцій управління, а також від пріоритетів розвитку організації, якості персоналу та наявності тих чи інших засобів управління.

Зокрема, в управлінні якістю ВО, першочергового значення в діяльності ОО набуває сьогодні застосування статистичних методів управління якістю (як то: контрольний листок, гістограма, розшарування, причинно-наслідкова діаграма Ісікави, діаграма Парето, діаграма розкиду, контрольна карта), задіяння яких, забезпечує реалізацію одного із принципів TQM – прийняття рішення на основі фактів. Але, специфіка освітніх послуг та освітньої діяльності не завжди дає можливість отримати інформацію для аналізування та прийняття рішення у числовій формі, тому також слід застосовувати і такі методи управління, що дозволяють полегшити вирішення проблем управління якістю при аналізі різного роду фактів, представлених як у чисельній, так і в будь-якій іншій формі (діаграма спорідненості, діаграма зв'язків, деревоподібна діаграма, матриця пріоритетів, матрична діаграма, діаграма планування процесу, стрілкова діаграма). Ці методи застосовуються для перетворення вимог споживачів на параметри якості очікуваних послуг, також відповідності визначених параметрів вимогам до якості процесів планування, розробки, виробництва та удосконалення послуг. Взаємопов'язане застосування таких методів являє собою методологію розгортання функції якості Quality Function Deployment (надалі – QFD). Саме за допомогою зазначених методів управління якістю суб'єкти управління впливають на ОО та елементи виробничого процесу для досягнення поставлених цілей у сфері якості. У межах цього дослідження, автор не ставив за мету детальну характеристику перелічених методів, їх ґрунтовний опис висвітлено в роботі [172, с. 195 – 262], а особливості застосування в різних сферах діяльності, зокрема освітній, представлено в наукових працях [152; 153; 161].

Види управління обираються керівником системи (об'єкту управління), залежно від характеру, масштабу та мінливості умов функціонування керованої системи. Реферування наукових джерел [46; 58; 85; 166; 171], дозволило виділити та систематизувати загальноприйняті види управління організаціями (див. табл. 1.8).

Наведені в табл. 1.8 види управління представлені з урахуванням їх характерних особливостей та обмежень у застосуванні. Комплексне задіяння зазначених видів управління в діяльності ОО забезпечує ефективне досягнення визначеної цілі. Наприклад, задіяння ідеологічного управління, забезпечує залучення до досягнення цілі незалежних об'єктів управління, тим самим задіюючи до процесу управління дерево цілей (управління за цілями). Реалізація завдань на кожній «гілці дерева» забезпечується через планування. Ініціювання самої цілі у межах ідеологічного управління, забезпечується через прямий наказ, відданий у межах реалізації стратегічних установок, прийнятих певним колегіальним органом. В результаті узагальнення та систематизації наукової літератури сформовано авторське осмислення теоретичних понять про сутність управління, суб'єкт, об'єкт, принципи, методи та функції за рівнями та елементами, як основи управління ОО, що забезпечують її успіх та сталість розвитку. Але, задачею будь-якого управління є усвідомлений вибір виду управління відповідно до цілей та умов.

З огляду до проведених досліджень, сформовано теоретико-методологічні підходи до управління діяльністю ОО, імплементація яких дозволить економічно обґрунтовано задовольняти замовників та інших зацікавлених сторін у якості вищої освіти та забезпечувати цілісність та ефективність процесу управління відповідно до визначених цілей. Імплементація підходів ґрунтується на застосуванні концепцій TQM та соціально-етичного маркетингу з урахуванням задіяння принципів управління діяльністю ОО, як загальних, так і спеціальних та функцій управління діяльністю ОО, що систематизовані за рівнями та елементами управління у напрямку задоволення потреб споживачів та вимог інших зацікавлених сторін.

Загальноприйняті види управління підприємствами та організаціями

Вид управління	Визначення	Характерні особливості	Обмеження у застосуванні
Інтерактивне управління	управління керованою системою об'єктів за допомогою команд під неперервним поточним контролем	<ul style="list-style-type: none"> – виконання разових завдань; – пряме управління діями виконавців; – команди виконуються негайно; – вузька спрямованість на один об'єкт серед множини інших 	суб'єкту управління необхідно безперервно контролювати об'єкт управління для своєчасного прийняття управлінського рішення та відповідної команди, що унеможливорює застосування цього виду управління у складних багатовимірних системах
Директивне управління	управління керованою системою об'єктів шляхом самостійного виконання об'єктами дій без неперервного контролю з боку суб'єкта	<ul style="list-style-type: none"> – виконання простих повторюваних робіт; – пряме управління діями виконавців; – команди задаються через розпорядчі документи (накази, директиви, розпорядження тощо) та передбачають чітку послідовність дій (інструкції) точно в строк 	суб'єкту управління необхідно завчасно перевірити спроможність об'єкта виконувати дії та повноту і точність розуміння інструкції. Директивність команд унеможливорює варіативність рішень для об'єктів. Крім того, досягнення складних цілей потребує значного управлінського ресурсу та часу для розробки чіткого порядку дій кожного із виконавців, яких чимало, що унеможливорює застосування цього виду управління у складних багатовимірних системах
Сценарне управління	директивне управління керованою системою об'єктів за завбачуваних змінах умов	<ul style="list-style-type: none"> – досягнення простої цілі; – пряме управління діями виконавців; – команди задаються через розпорядчі документи та передбачають чітку послідовність дій, але за умови настання певної події, об'єкт переходить до виконання завчасно заданого альтернативного варіанту дій 	суб'єкту управління необхідно завчасно передбачити альтернативний розвиток подій, але непередбачувані зміни умов не завжди дозволяють розраховувати на успішну реалізацію сценарію
Планування	управління множиною об'єктів для досягнення однієї цілі, що реалізується послідовним описом	<ul style="list-style-type: none"> – досягнення складної статичної цілі; – чіткість визначення початку та строків виконання процесів (проектів / планів); – команди від суб'єкта управління надходять через завдання та необхідні 	для динамічних цілей цей метод не застосовний, з огляду на те, що досягнення цілі ще не є результатом, його необхідно втримати на відповідному рівні, тому як на результат здійснюють вплив різні внутрішні та зовнішні фактори.

Продовження табл. 1.8

Вид управління	Визначення	Характерні особливості	Обмеження у застосуванні
	завдань (планом)	<p>результати;</p> <ul style="list-style-type: none"> – засіб виконання завдання об'єкт обирає самостійно; – попередній та проміжний контроль виконання (проміжний контроль забезпечує сам виконавець завдання, попередній контроль – суб'єкт управління) 	
Управління за цілями	<p>управління множиною об'єктів для досягнення динамічних цілей, що реалізується шляхом декомпозиції цілей на окремі завдання, результати яких необхідні та достатні для досягнення головної цілі</p>	<ul style="list-style-type: none"> – досягнення складної динамічної цілі, викликаної мінливими умовами; – розробка завдань у зворотньому напрямку – від цілі через причинно-наслідкові зв'язки до завдання; – побудова дерева цілей з відповідальними виконавцями; – використання індикаторів, що дозволяє кількісно вимірювати різновимірні показники та результати параметрів; – носить універсальний характер та може бути застосовне різними керованими системами (об'єктами), за умови, що їх діяльність спрямована на досягнення аналогічних (подібних) цілей; – поточний контроль виконання 	<p>застосовується в автономних системах із чітко визначеним суб'єктом управління. За умови декількох суб'єктів управління, конфлікту цілей / конкуренції цілей тощо, цей метод не застосовний</p>
Стратегічне управління	<p>управління шляхом задачі критеріїв прийняття рішень підлеглими об'єктами управління</p>	<ul style="list-style-type: none"> – досягнення складної динамічної цілі, викликаної конфліктом цілей різних учасників; – делегування повноважень об'єктам управління; 	<p>застосування стратегічного управління виправдане лише по відношенню до крупного об'єкта управління: чим він крупніше, тим ефективніший результат від його застосування. Крім того, можливості стратегічного управління обмежуються</p>

Закінчення табл. 1.8

Вид управління	Визначення	Характерні особливості	Обмеження у застосуванні
		<ul style="list-style-type: none"> – команди від суб'єкта управління надходять як стратегічні установки, що є зобов'язаннями чи пріоритетами; – попередній контроль виконання та моніторинг на постійній засаді 	професіональними та особистісними якостями лідерів об'єкта управління.
Ідеологічне управління	управління шляхом залучення до процесу досягнення цілі множини рівноправних та незалежних учасників через актуалізацію цінностей, що відповідають заданій цілі	<ul style="list-style-type: none"> – досягнення складної глобальної цілі у межах суспільства; – управління соціальними системами; – забезпечується у три етапи: актуалізація цінностей (ідея управління); формулювання цілі, як засіб забезпечення цінностей та норм суспільства; підтримка актуальності цілі та впливу суб'єкту управління на її реалізацію; – поточний контроль 	характер та сутність ідеологічного управління є унікальними для кожного об'єкта управління, що в значному ступені визначається специфікою об'єкта управління та поставленими цілями. Таким чином, застосування досвіду ідеологічного управління щодо певного об'єкту управління не може бути автоматично перенесено на інший об'єкт управління.

Джерело: узагальнено та систематизовано автором на основі [46; 58; 85; 166; 171].

У загальному вигляді процес управління діяльністю ОО наведено на рис.1.5.



Рис. 1.5 Загальний вигляд процесу управління діяльністю ОО.

Джерело: авторська розробка.

Застосування цільового підходу до процесу управління діяльністю ОО, на відміну від існуючих у цій площині підходів, забезпечує розуміння контексту організації, що відповідно до стандарту ДСТУ ISO 9001:2015 [140] враховує «поєднання внутрішніх і зовнішніх чинників та умов, які можуть вплинути на надання ОО освітніх послуг, як з боку правового, економічного, соціального, конкурентного середовища тощо, так і з боку потенційних споживачів освітніх послуг та інших зацікавлених сторін» [162]. Наразі, необхідним є обґрунтування

цілей управління діяльністю ОО, що у свою чергу, забезпечать їй реалізацію цілей у сфері ВО, що і буде розкрито надалі у роботі.

1.3. Цільове управління діяльністю освітньої організації

Цілеполягання, останнім часом, досить активно використовується в управлінні підприємств та організацій різних сфер діяльності національної економіки і є дієвим чинником, що забезпечує їх ефективність та сталість розвитку. Але, у сфері ВО традиційно прийнято управління не за конкретними цілями, а за загальною місією, що виконує ВО у суспільстві та державі, з огляду проведених досліджень, що відмічено в роботі [39]. Місія, відповідно до загальної теорії менеджменту, є загальною ціллю, сенсом, чітко вираженою причиною існування об'єкту (у нашому випадку – системи ВО, *примітка автора*). Місія є вершиною загального менеджменту об'єкту, а його фундаментом повинні відповідно бути – цілі та завдання, які представляють собою формулювання робіт, що можуть бути виконані певним чином і в заздалегідь визначені терміни. Визначені (сформульовані) цілі сприяють досягненню місії у формі, доступній для управління процесом їх реалізації. За такої постановки проблеми, окреслення місії ВО без конкретизації її цілей не забезпечує ефективне управління та не дає можливості чітко окреслити напрями діяльності, а відповідно і завдання, які повинні бути виконані ОО, як суб'єктами системи ВО. А, як відомо, про якісний та ефективний менеджмент організації можна говорити лише у тому випадку, коли чітко виділені ціль та об'єкт управління. До того ж, погоджуючись із Аксьоновим І.М., який у роботі [1, с. 36] зазначає, що лише чітке визначення цілей навчання забезпечить ОО розуміння свого «продукту», який кожен із вишів повинен готувати до життя у ХХІ ст.», що слугуватиме основою побудови навчального процесу та забезпечить успішну, а не суто формальну, імплементацію ЗУ «Про ВО».

Передусім, слід зазначити, що будь-яка ціль, визначається наявними потребами особистості та суспільства. Проблема формування потреб взагалі, у ВО зокрема, є дослідженою достатньою мірою, у тому числі, філософами (класиками – Гегель Г., Кант І. [8] та ін., сучасниками – Пунченко О.П. [132] та ін.), психологами (Адамс С., Альдерфер К., Аткинсон Д. [81], Божович Л.І. [25], Лоурел Е. [81], МакГрегор Д. [81], МакКлелланд Д. [81], Маслоу А. [81, 88], Портер Л. [81], Фрейд З. [81]), соціологами (Дюркгейм Е. [53], Онипко О.О. [109], Парфьонова Л. [117]), педагогами (Долинська Л.В. [38], Макушева С.Л. [83], Огороднійчук З.В. [38], Скрипченко О.В. [38], Шукліна Є.А. [187]) та, навіть, економістами (Доровських А.П. [50], Каленюк І.С. [60], Комарова А.О. [72], Оболенська Т.Є. [104], Сагінов К.А. [136], Степанова О.А. [165]) тощо. А ось у тому, що стосується визначення цілей ВО, досліджень обмаль, що представлено в працях таких науковців, як Вульфсон Б. [40], Доровських А.П. [50], Дюркгейм Е. [58], Курлянд З. [119; 168], Парфьонова Л. [117]. Результати аналізу робіт вищезазначених вчених дозволяють стверджувати, що проблематика визначення, формування та вивчення як потреб, так і цілей ВО зберігає свою актуальність у сучасному інформаційному суспільстві. Разом з тим, науковою спільнотою та чинним законодавством у сфері освіти, цілі ВО визначені або опосередковано через сутність ВО, або взагалі від потреб людини у ВО до її значення для суспільства в цілому. До того ж, проблематика формулювання та постановки цілей ВО, які б забезпечили ефективність менеджменту ВО, зокрема на рівні ОО, не достатньо досліджена саме з економічної точки зору.

На самому початку, наведемо ряд необхідних визначень. Відповідно до ЗУ «Про ВО», «ВО – сукупність систематизованих знань, умінь і практичних навичок, способів мислення, професійних, світоглядних і громадянських якостей, морально-етичних цінностей, інших компетентностей, здобутих у ВНЗ (науковій установі) у відповідній галузі знань за певною кваліфікацією на рівнях ВО, що за складністю є вищими, ніж рівень повної загальної середньої освіти» [127]. Відповідно до визначень наведених в ЗУ «Про ВО», станом на 01.09.2017 р., «якість ВО – рівень здобутих особою знань, умінь, навичок, інших

компетентностей, що відображає її компетентність відповідно до стандартів ВО», а «якість освітньої діяльності – рівень організації освітнього процесу у ВНЗ, що відповідає стандартам ВО, забезпечує здобуття особами якісної ВО та сприяє створенню нових знань» [127].

Відповідно до стандарту ДСТУ ISO 9000:2007, «якість об'єкту є ступенем, до якого сукупність власних характеристик об'єкту задовольняє вимоги» [142], об'єктом є – продукція, послуга, процес, система. «Вимога – це сформульовані потреба чи очікування, загальнозрозумілі чи обов'язкові» [142]. Потреба – є необхідністю у чому-небудь для існування та розвитку, для задоволення якої особа, організація, суспільство ставить перед собою певні цілі, заради досягнення яких здійснюються певні дії. «Загальнозрозумілі потреби є звичаєм або загальноприйнятою практикою для організації, її замовників та інших зацікавлених сторін» [142], обов'язкові потреби – є сформульованими у певному документі вимогами. Загальнозрозумілими потребами у сфері ВО, з огляду ЗУ «Про ВО» є суспільні потреби. Відповідно до концепції потреб, «суспільні потреби – потреби, що виникають у процесі розвитку суспільства в цілому, окремих його членів, соціально-економічних груп населення. ... Суспільні потреби поділяються на кілька груп: потреби держави, суспільства, власників приватних засобів виробництва, потреби духовних конфесій та потреби населення (особисті потреби)» [74]. Відповідно, суспільними потребами у ВО є сукупні потреби суспільства та його окремих сфер: держави (суспільства), працедавців, ОО, індивідуальні потреби особистостей тощо для задоволення яких визначаються певні цілі, проводиться певна активна діяльність із застосуванням певних засобів досягнення цілей.

У науковій літературі дослідження проблематики потреб та постановки цілей вищої освіти, є досить популярним питанням, але передусім автори висвітлюють його крізь призму філософських, педагогічних, соціологічних та психологічних аспектів [71; 78; 80; 119; 132; 168; 182]. Проте, цільовий підхід є, передусім, економічним підходом до управління, дієвим чинником ефективного

та сталого розвитку організацій, суспільства в цілому, як відмічають це й інші дослідники цієї проблеми, зокрема автори роботи [54].

З огляду на те, що філософські напрацювання домінують у цій проблематиці, представимо визначення класика – Аристотеля, який вважав, що ціль – є «те, заради чого, щось існує» [27]. У джерелі [84] відмічено, що сучасні учені-філософи визначають ціль, як майбутній результат діяльності та шляхи його досягнення за допомогою певних засобів, що у свою чергу, є не що інше, як елемент свідомої поведінки людей. У такому випадку, ціль є певною інтегруючою функцією, що перетворює різні свідомі дії людей на певну послідовність подій (елементів, програму діяльності) та засобів їх реалізації.

На певні свідомі дії людину штовхають ті, або інші мотиви, як прояви її потреб та особистості. Мотив та ціль діяльнісно пов'язані між собою з огляду того, що мотив є причиною поставлення тих чи інших цілей, який визначає що слід зробити та як саме. Відповідно до основних понять маркетингу, в основі мотивів лежать потреби [74]. Потреби, що визначаються самою особистістю людини, як її внутрішнє «я», так і потреби, що формуються під тиском зовнішніх умов, які оточують людину. Дослідження проблематики потреб завжди цікавило людство, зокрема психологів – З. Фрейда (потреби, що виходять «з лібідо» або «потягу до влади»), А. Маслоу (прогресивний процес задоволення потреб від фізіологічних, самозбереження, соціальних, потреб в повазі та гармонії до потреб у самоствердженні), К. Альдерфера (регресивний процес невдоволення потреб, пов'язаний із фрустрацією, а саме – крахом надій на задоволення), Д. МакГрегора (теорія Х та Y), Д. МакКлелланда та Д. Аткинсона (структура потреб вищого рівня), Е. Локке (теорія постановки цілей), С. Адамса (теорія справедливості), (Л. Портера та Е. Лоурела (процесуальна теорія мотивації), В. Врума (теорія очікувань), В. Скіннера (теорія закріплення («посилення»)) [81], та й економістів – Дж. М. Кейнса (потреби абсолютні, які проявляються незалежно від того, що думають, відчувають і як поведуться інші люди, та потреби відносні, які виникають тільки тоді, коли ми хочемо «бути не гірше Джонсів (сусідів)» або навіть виділитися, «стати вище за інших») [64]. Не зважаючи на різноманіття

підходів щодо визначення та класифікації потреб, усі дослідники погоджуються із тим, що потреби перетворюються на мотиви через певний соціальний та культурний рівень, що пов'язано із умовами у яких людина виросла, була вихована, яка культура її оточувала тощо. Тобто мотив, через який людина прагне досягнення якої-небудь цілі, є проявом не однієї окремо узятої потреби, а сукупності потреб особистості, які пройшли певний процес соціалізації – переломлення.

При цьому, функція мотивації, в управлінні за цілями, виступає на один із перших планів серед інших функцій управління ОО. Мотивація як функція управління є сукупністю рушійних сил, що стимулюють усіх учасників виробничого процесу і кожного окремо до активної діяльності [76]. Суб'єкт управління ОО спонукає об'єкт управління працювати для досягнення організаційних цілей, тим самим задовольняючи їх власні потреби.

Мотиви можуть бути: зовнішні та внутрішні, усвідомлені та неусвідомлені, соціальні та професійні тощо. Наприклад, до освітньої діяльності, пов'язаної із навчальною, методичною, науково-дослідною, організаційною та виховною діяльністю в ОО, викладацький персонал можуть спонукати такі мотиви, як: самореалізація (прагнення реалізувати своє покликання через прихильність до професії, педагогічної та наукової праці); особисті мотиви (соціальні – прагнення принести користь суспільству); економічні мотиви (матеріальна винагорода); творчі мотиви (прагнення до самоствердження і саморозвитку через визнання професійних досягнень в науково-дослідних проектних роботах, інноваційній діяльності вишу та реалізацію творчих здібностей викладацького персоналу у підготовці наукової, науково-методичної та навчальної літератури тощо); мотиви пізнання (прагнення багато знати, вміти, розуміти, досліджувати); ідентифікація із соціумом (або з групою, освітньою організацією, її цінностями, цілями) тощо [18; 91].

Процес впливу (за допомогою ряду чинників) суб'єкта на об'єкт управління з метою спонукання його до певної діяльності шляхом пробудження в нього

необхідних мотивів і є мотивацією. Мотивація не тільки спонукає людину до дії, а й визначає, що потрібно робити і як буде здійснюватися ця дія (див. рис. 1.6).

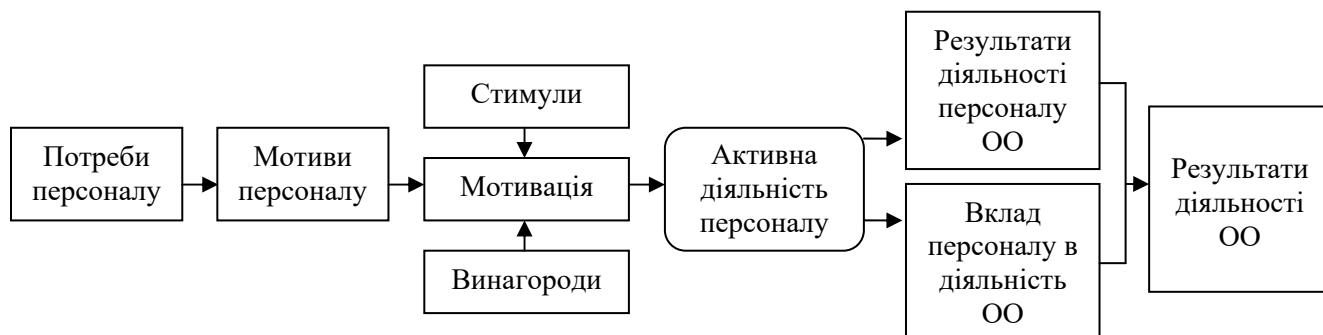


Рис. 1.6 Схематичне представлення процесу мотивації викладацького персоналу ОО.

Джерело: складено автором відповідно матеріалів [79; 91].

Свідома дія завжди спрямована на певну мету, яка також усвідомлюється індивідом. Мета і мотиви діяльності тісно пов'язані між собою. Мотив виступає як причина поставлення тих чи інших цілей. При цьому, забезпечення виконання цілей в організації потребує задіяння, як функцій управління, так і функцій контролю. Реферування джерел [27; 64; 71; 78; 80; 84; 144; 168; 181; 182; 193] щодо визначення дефініцій потреб, мотивів та цілей дало можливість визначити наступний діяльнісний зв'язок між ними, що відповідно представлено на рис. 1.7 та в роботі [39].

Якщо із викладацьким персоналом ОО не важко визначитись із мотивами, що спонукають його до праці, то у тому, що стосується здобувачів ВО, у сьогоденних умовах господарювання, це, нажаль, зробити проблематично. Головною проблемою сьогодні нашої країни, зокрема системи ВО України є, здебільшого не визначення дефініцій потреб, мотивів та цілей, скільки є пошук цих мотивів, що спонукають студентів до праці, зокрема до навчання в ОО, що забезпечить формування нових, на новому якісному рівні компетентностей. Проведений аналіз теоретичних досліджень потреб, мотивів та цілей, дозволяє стверджувати, що передусім, мотиви окремої особистості визначаються із норм, правил, ідеалів та настанов суспільства в цілому, чи окремої країни. Одним із

можливих шляхів подолання проблеми «абсолютно не замотивованих» студентів ОО в системі ВО, на нашу думку, є передусім формування у суспільстві моральних цінностей та прищеплення навичок до навчання, починаючи із дошкільних закладів освіти. А також формування впевненості у громадян країни, що після закінчення навчання у виші, вони матимуть можливість на отримання первинного робочого місця (із гідним рівнем заробітної платні), що нажаль, сьогодні не забезпечується через невідповідність рівня освіченості здобувачів ВО вимогам працедавців та появою на ринку праці маси «формально навчених фахівців». Саме надання послуг ВО високої якості дозволить забезпечити не лише підвищення конкурентоспроможності «освітнього продукції» – випускника вишу, але і сприятиме збільшенню кількості вступників до ОО та випуску інноваційних фахівців з отриманням ОО додаткового прибутку. Але, усе це залежить від цілей, які переслідує сьогодні це суспільство, наскільки потрібні суспільству обізнані громадяни? Нажаль, вирішення зазначеної проблеми виходить за межі цього дослідження та може бути розв'язано як окремий науковий (дидактичний) напрям в управлінні діяльністю ОО.

Таким чином, ми отримуємо відповідний контур взаємозв'язку між ідеалами та настановами (цілями) суспільства, що формують потреби та мотивують його членів до освітньої діяльності, як то особистостей (здобувачів ВО), працівників ОО, працедавців тощо, що знаходить своє відображення у чітких цілях, до яких має прагнути ВО у суспільстві за рахунок отримання результатів відповідно до окреслених вимог та потреб (див. рис. 1.7).

Досягнення визначених цілей спрямовує учасників освітнього процесу до здійснення певної активної діяльності із застосуванням певних засобів діяльності, проте результат досягнення цілей не завжди може бути бажаним (позитивним), що відповідно позначається на задоволенні / не задоволенні існуючих потреб соціальних груп. Для цього, слід провести оцінювання результату досягнення цілей.

Процедура оцінювання може бути внутрішньою (самооцінювання) та зовнішньою, що залежить від суб'єкта, який здійснює оцінювання. У ролі

учасників освітнього процесу можуть виступати окремі індивіди, ОО, держава (в особі Міністерства освіти і науки України (надалі – МОНУ) чи Національного агентства із забезпечення якості ВО (надалі – НАЗЯВО)), суспільство (в особі незалежних громадських організацій, рейтингових агентств, преси тощо) чи працедавці.

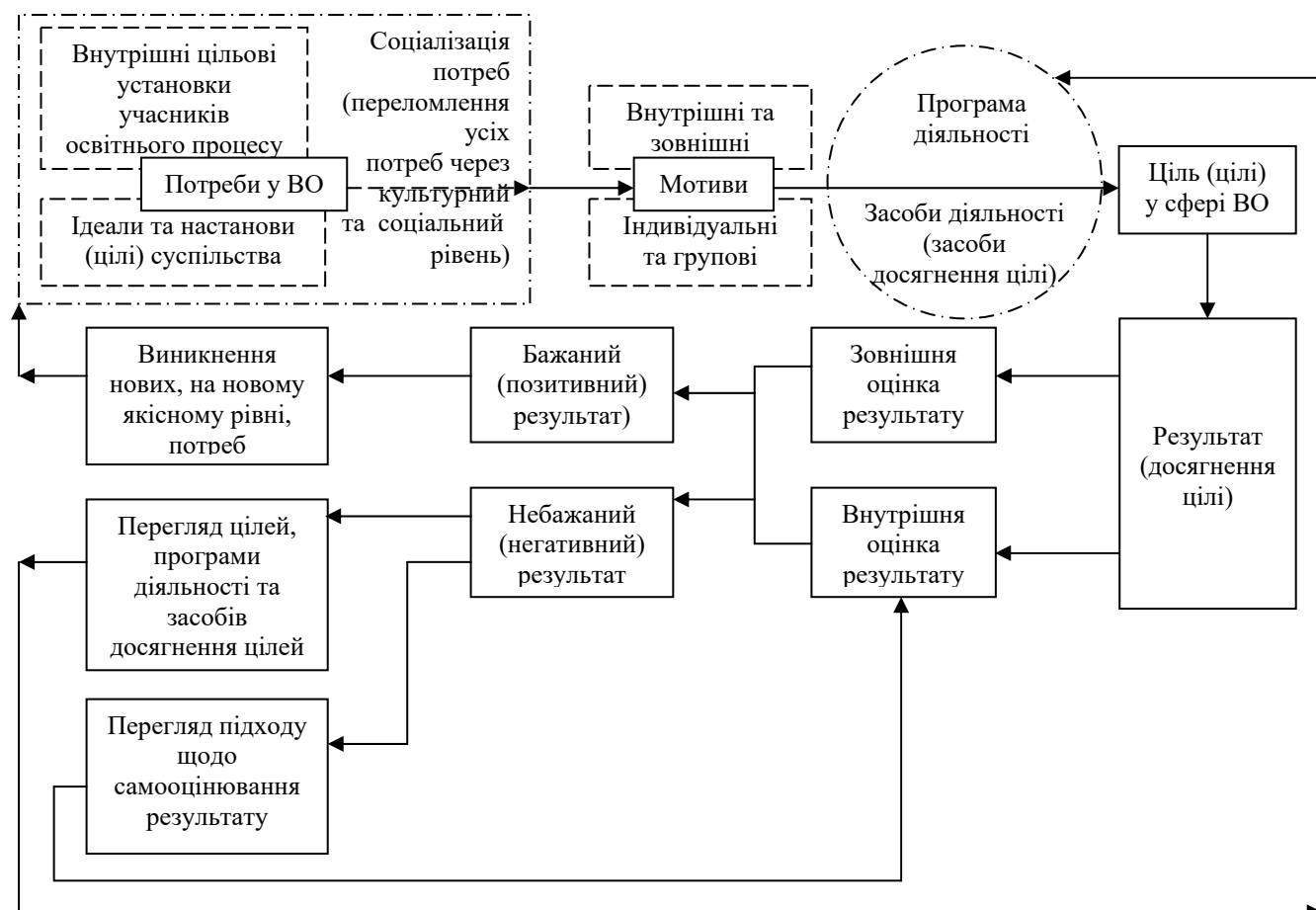


Рис. 1.7 Узагальнене представлення задоволеності потреб у ВО учасників освітнього процесу у призмі взаємозв'язку із мотивами, цілями та результатами.

Джерело: авторська розробка, представлено в [39].

Небажані (негативні) результати оцінювання досягнення цілей ВО можуть бути пов'язані, по-перше із тим, що цілі, до яких прагнули, були не вірно сформульованими та визначеними, неконкретними / некоректними та розмитими, або не вірно було обрано засоби досягнення цілей, а по-друге, із завищеною внутрішньою самооцінкою, що відповідно потребує перегляду як цілей та засобів їх досягнення, так і підходів до самооцінювання результатів досягнення цілей.

Бажані (позитивні) результати призводять до появи нових потреб у ВО та формування їх на новому якісному рівні, що відповідно забезпечує прогрес та розвиток суспільства в цілому. Усі потреби ВО, до задоволення яких прагнуть окреслені нами соціальні групи втілюються відповідно у суспільних та особистих потребах, узагальнення яких представлено в табл. 1.9.

Таблиця 1.9

Погляди науковців на особисті та суспільні потреби в освіті

Потреби у ВО	Автор, джерело	Трактування потреби
Особисті потреби	Комарова А.О. [72], Оболенська Т.Є. [104], Сагінов К.А. [136]	потребою у ВО є отримання рівня знань, навичок, умінь, які використовуються з метою задоволення багатоліких потреб людини, суспільства і держави
	Макушева С.Л. [83]	«потреба в освіті є необхідною умовою нормального функціонування та розвитку сучасної людини; виступає і як засіб розвитку особистості, і як засіб задоволення
		інших потреб; сприяє підвищенню культурного рівня людини і дає можливість реалізувати її сутнісні сили»
	Освіта та професійна підготовка в інфраструктурі ринку праці [105]	«потреба у ВО виявляється не у забезпеченні потреб держави у спеціалістах різних професій і рівнів кваліфікації, а задоволенні освітніх потреб особистості заради її розвитку та самореалізації, а також для забезпечення її конкурентоспроможності на ринку праці»
	Парфьонова Л. [117]	«потреба у ВО є засобом соціального залучення та приєднання до студентства, через що майже кожен мріє використати цю можливість, щоб не бути ізольованим від сучасного суспільства і його вимог щодо повноцінної особистості»
Суспільні потреби	Доровських А.П. [50]	«потреби суспільства щодо розвитку ВО обумовлені зовнішніми і внутрішніми факторами. Зовнішні фактори пов'язані з необхідністю відповідати загальним тенденціям цивілізаційного розвитку, а також вимогам світового ринку праці та освітнього простору. Внутрішні чинники зумовлені особливостями розвитку конкретного суспільства. Вони формують соціальну потребу в підготовці фахівців певних професій і вихованні людини, як окремої особистості»
	Дюркгейм Е. [53]	«потреби в освіті полягають не лише у розвитку особистості, а й у соціальному прогресі в цілому»
	Онипко О.О. [75]	«суспільні потреби в освіті характеризуються передачею від покоління до покоління базових знань, необхідних для функціонування соціальної системи, а також для її розвитку. Потреби в освіті окремих сфер суспільства пов'язані з необхідністю їх відтворення шляхом передачі

Закінчення табл. 1.9

Потреби у ВО	Автор, джерело	Трактування потреби
		та прирощення знань певної спрямованості»
	Парфьонова Л. [80]	«потреби суспільства в освіті пов'язані із тим, що освіта стає однією з вирішальних умов соціальної мобільності сучасного розвиненого суспільства. Воно зацікавлене в тому, щоб його члени виховувалися ініціативними та пристосованими і, задовольняючи свої потреби в самовизначенні, шукали власне місце в соціальному просторі»
	Скрипченко О.В., Долинська Л.В., Огороднійчук З.В. та ін. [28]	«потреби суспільства у певних моральних нормах та моральних цінностях, що забезпечується моральною та естетичною вихованістю особистості»

Джерело: складено автором відповідно даних [19; 38; 50; 53; 83; 104; 105; 109; 117; 136].

Відповідно до поглядів науковців на потреби в освіті, представлені в табл. 1.9, слід констатувати наступне: особисті потреби у ВО забезпечують, у першу чергу, реалізацію (за А. Маслоу) потреб людини у самоствердженні – реалізації здібностей, саморозвитку та самоактуалізації [88].

Як зазначав А. Маслоу, на п'ятому рівні потреб у самоствердженні, «людина повинна займатися тим, до чого у неї є схильності і здібності» [88]. Особисті потреби, у свою чергу, формують суспільні потреби у ВО і, навпаки, що конкретизується системою освіти та ринком праці. Узгодження суспільних та особистих потреб та прагнення їх задоволення, мотивує відповідні соціальні групи до активної діяльності, проявом якої є формування (визначення) певних цілей, обрання засобів досягнення цілей, спрямованих на отримання бажаного результату у ВО.

Відповідно до результатів реферування наукових джерел [38; 50; 53; 74; 83; 104; 105; 109; 117; 136] та проведених досліджень, вважаємо, що потребами у ВО є суспільні та особисті потреби, а саме:

1) Суспільні потреби у ВО: потреби у передачі базових знань від покоління до покоління; потреби у передачі та прирощенні знань певної спрямованості;

потреби у відповідності загальним тенденціям цивілізаційного розвитку, світового ринку праці та світового освітнього простору; потреби у підготовці фахівців певної професії; потреби у вихованні людини, як окремої ініціативної та соціально-мобільної особистості; потреби у моральних нормах та моральних цінностях.

2) Особисті потреби у ВО: потреби в отриманні професійних знань, навичок, умінь відповідних індивідуальним покликанням, інтересам і здібностям, а також вимогам ринку праці; потреби у визнанні особливої цінності знань для особистісного та професійного саморозвитку; потреби у культурному, духовному та естетичному розвитку; потреби у самореалізації та самоствердженні особистості упродовж усього життя; потреба у соціалізації повноцінної особистості сучасного суспільства.

Ієрархія окреслених особистих потреб у сфері ВО, за її певними рівнями (див. рис. 1.8), напряму корелює із пріоритетами ВО на найближчу перспективу часу, сформульованими Болонським секретаріатом та Левенським ком'юніке, що детально висвітлені в аналітичних звітах [114; 135], а саме: соціальний вимір; освіта впродовж життя; працевлаштування; студентоорієнтованість; освіта, дослідження та інновації; міжнародна відкритість; мобільність; збір даних; забезпечення прозорості; фінансування.

З огляду зазначеного раніше, ці потреби переломлюються, у процесі соціалізації, на узагальнені мотиви, які спонукають суспільство до активної діяльності у сфері ВО, а саме: тотальність (всеохопленість) ВО; неперервність ВО; формування нових, на новому якісному рівні компетентностей; професіоналізація тощо.

Відповідно до окреслених узагальнених мотивів, необхідним є визначення цілей, до яких слід прямувати аби особисті та суспільні потреби були задоволені. При цьому, за ДСТУ ISO 9001:2009 та ДСТУ ISO 9001:2015, ціль повинна бути конкретною та вимірною [139; 140] та «вважається досягнутою, якщо в підсумку зроблених дій отримано відповідний цієї цілі результат», який може бути, як зазначено в роботі [39], «проконтрольовано та оцінено».

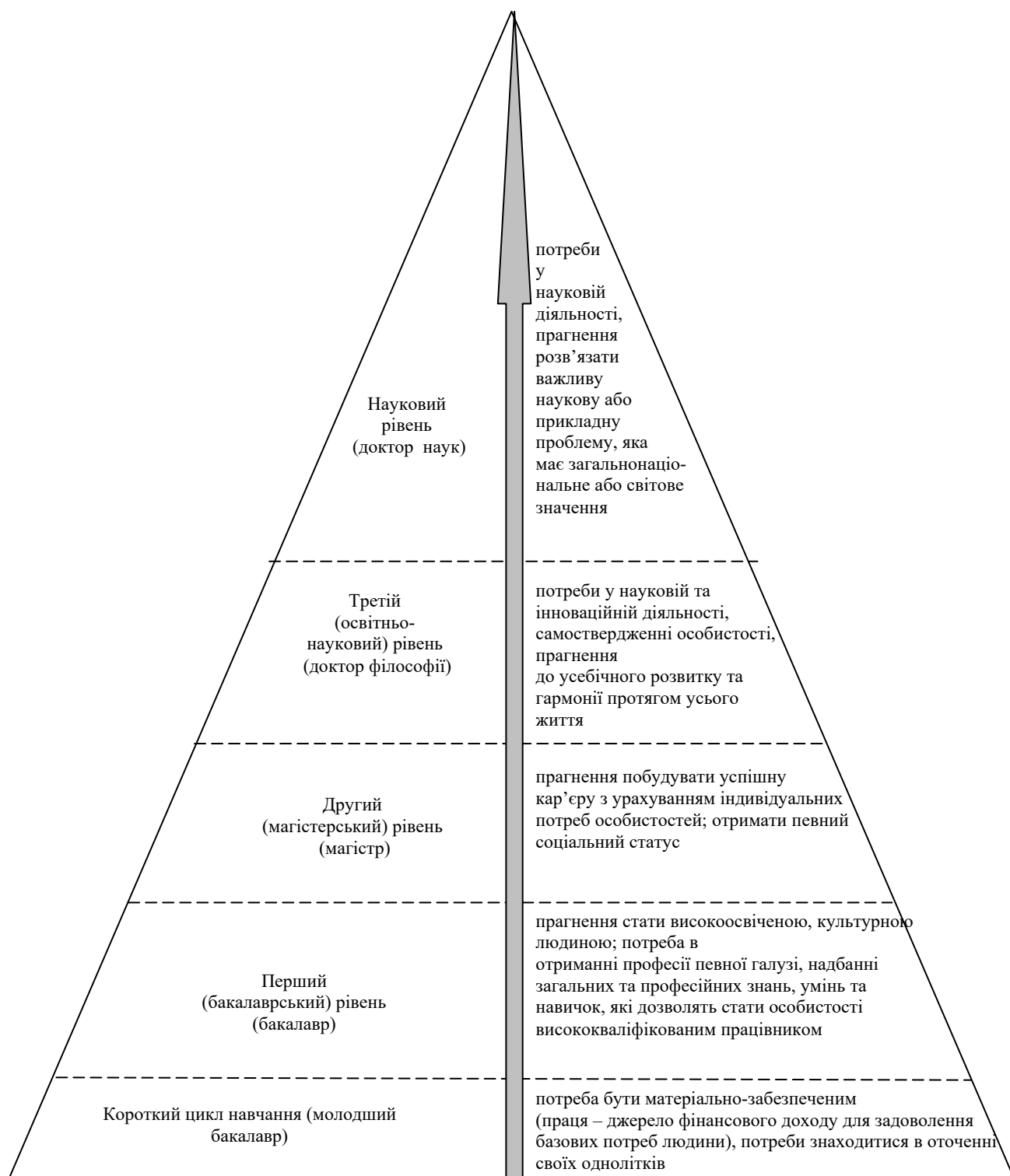


Рис. 1.8 Ієрархія індивідуальних потреб особистостей у ВО за рівнями ВО.

Джерело: розроблено автором в ході узагальнення матеріалів [127, 130].

Останнім часом, теорія цільового управління (МВО – management by objectives) активно застосовується в менеджменті різних підприємств та

організацій. Підхід до управління за цілями, порівняно з іншими, наприклад – менеджмент-аудитом, має ряд переваг, що представлено в роботі [81] та є одним із найбільш застосовуваних при плануванні, контролі, оцінці та функціонуванні саме соціально-економічних систем, до яких відноситься і система ВО. З огляду зазначеного, було досліджено вимоги, яким повинні відповідати цілі ВО, при їх постановці, за Е. Локком (Edwin A. Locke), розробником теорії цільового управління [193], а саме:

1) Ціль повинна бути складною, але реальною. Е.Локк вивів зв'язок між складністю цілі та її виконанням. Чим складніше цілі, які ставить перед собою людина, тим кращих результатів вона може досягти, але ціль повинна бути реальною, аби людина її не уникала;

2) Ціль повинна бути конкретною та чіткою, що відбиватиме її кількісну ясність та визначеність. Експериментально Е. Локком було встановлено, що людина швидше досягає цілі, яка має кількісний вираз, або певну іншу конкретизацію, ніж цілі, що мають широкий сенс та розмиті межі;

3) Ціль повинна мати особистісний аспект. Людина повинна розуміти яку потенційну вигоду особисто вона отримає від її досягнення, що навіть має більше сенсу за складність та конкретність цілі;

4) Ціль повинна мати зворотній зв'язок. Людина краще виконує поставлені завдання, коли розуміє, що вона може отримати інформацію та роз'яснення, з приводу того чи правильно вона діє. Забезпечити зворотній зв'язок можна шляхом постійного моніторингу чи контролю;

5) Лояльність цілі. Людина повинна мати можливість сама приймати участь у постановці цілей, їй повинно подобатися те, що вона робить, за таких обставин, навіть складна ціль може бути досягнута легко.

Проблема постановки цілей ВО, передусім, має важливе значення саме для визначення результативності діяльності ОО, як складових системи ВО, тому потрібно враховувати і вимоги, які висуваються до цілей, теорією організацій. Відповідно до джерела [2], такими вимогами є:

1) Конкретність і вимірність, що дозволяє висловити цілі не тільки в якісних, а й у кількісних показниках;

2) Реальність для даних умов, забезпеченість відповідними ресурсами організації, що оцінюється в процесі складання планових бюджетів та розподілу ресурсів;

3) Гнучкість, здатність до трансформації відповідно до стрімко мінливих умов діяльності;

4) Визнаність персоналом в якості особистих цілей. Оскільки цілі зазвичай досягаються в результаті спільної діяльності людей, вони повинні бути відомими та зрозумілими;

5) Перевіряння – обумовлено необхідністю оцінювати ступінь досягнення цілей та здійснювати стимулювання людей;

6) Сумісність працівників один з одним у часі та просторі, взаємна підтримка.

Отже, що теорія управління за цілями, що теорія організацій та сучасні погляди міжнародної спільноти, втілені у комплексі стандартів ISO серії 9000, висувають одні і ті самі вимоги, які слід урахувати при формуванні цілей ВО, зокрема: конкретність та вимірність; реальність; особистісна зацікавленість; контрольованість та лояльність цілі.

В табл. 1.10 наведено визначення цілі ВО, що представлено сьогодні у чинному законодавстві у сфері освіти, зокрема мети освіти, визначеної ЗУ «Про освіту» та ряд поглядів науковців.

Таблиця 1.10

Визначення цілі ВО науковими та законодавчими джерелами

Автор, джерело	Визначення
Вульфсон Б. [40]	ВО повинна максимально ефективно і самим безкорисливим чином сприяти розвитку, розквіту та добробуту особистості як найвищої цінності суспільства
Доровських А.П. [50]	ціллю ВО є економічний та соціальний прогрес суспільства, який повинен забезпечити адекватну світовому рівню загальну та професійну культуру суспільства, формування у тих, хто навчається, відповідного сучасному рівню знань, інтеграцію особистості в національну та світову культуру, формування людини і громадянина, націленого на

Закінчення табл. 1.10

Автор, джерело	Визначення
	вдосконалення суспільства, відтворення та розвиток кадрового потенціалу
Дюркгейм Е. [53]	головна ціль ВО – з'єднати індивідів з колективом і примусити їх цілком свідомо сприймати суспільство об'єктом своєї поваги
Закон України «Про освіту» [130]	«метою освіти є всебічний розвиток людини як особистості та найвищої цінності суспільства, розвиток її талантів, розумових і фізичних здібностей, виховання високих моральних якостей, формування громадян, здатних до свідомого суспільного вибору, збагачення на цій основі інтелектуального, творчого, культурного потенціалу народу, підвищення освітнього рівня народу, забезпечення національної економіки кваліфікованими фахівцями»
Курлянд З. [119; 168]	«ВО спрямована на забезпечення фундаментальної наукової, загальнокультурної, практичної підготовки фахівців, які мають визначати темпи і рівень науково-технічного, економічного та соціально-культурного прогресу, формування інтелектуального потенціалу нації на всебічний розвиток особистості як найвищої цінності суспільства. Головна мета освіти може бути конкретизована у напрямках: створення умов для оволодіння людиною знаннями і навичками у сфері професійної діяльності, отримання кваліфікації чи перекваліфікація, що забезпечує участь особистості в суспільно корисній праці відповідно до її інтересів і здібностей; виховання соціально активної особистості, яка у своєму житті керується загальнолюдськими (честь, совість, людська гідність, справедливість) та культурно-національними (працелюбність, волелюбність, толерантність тощо) цінностями і здатна до перетворення виробництва, виробничих, економічних, суспільних відносин, до участі в управлінні, несе відповідальність за результати своєї діяльності тощо; задоволення нагальних і перспективних потреб виробництва у кваліфікованих фахівцях, рівень підготовки яких відповідав би вимогам науково-технічного, соціального прогресу, які б були професійно-мобільними, мали різнобічні професійні та загальноосвітні знання, уміння та навички».
Лебеденко Ю.М. [80]	«головна мета ВО полягає в формуванні всебічно розвиненої та обдарованої особистості, яка буде застосовувати здобуті знання не лише в своїй подальшій професійній діяльності, а й постійно оновлювати та поповнювати їх, і бути всебічно обізнаною людиною»
Парфьонова Л. [117]	«ціллю ВО є залучення молоді в середовище, атмосфера якого наповнена духом суперництва в придбанні професійних знань, престижної і прибуткової роботи, високого соціального статусу. Тут культивуються певні цінності: знання, освіченість, інтелектуальні здібності, вихованість, залучення до культурного життя міста або регіону, престижність професійної діяльності»
Цілі, завдання, функції та принципи навчання [183]	«основна ціль освіти – підтримання громадського прогресу»

Джерело: складено автором відповідно даних [40; 50; 53; 80; 117; 119; 130; 168; 183].

В ході опрацювання зазначених в табл. 1.10 джерел, нами зроблено висновок про те, що генеральна ціль ВО являє собою продукування якісно значущих інноваційних знань, інформативність та ефективність яких межує із зародженням нових властивостей і відношень створення соціального продукту, що сприятиме динамічному, гармонійному та збалансованому розвитку суспільства, збагаченню інтелектуального, наукового, освітнього та культурного розвитку народу, забезпечуючи його відтворення та кадровий розвиток за рахунок задоволення вимог замовників та інших зацікавлених сторін в освітніх послугах. Але, вироблення конкретних управлінських дій та заходів, потребує конкретизації цілі, яка має бути досягнута, що забезпечить її вимірність. Що відповідно, передбачає декомпозицію генеральної цілі ВО на сучасні комплексні цілі, які дозволять ОО перевірити, проконтролювати та оцінити результати задоволення потреб особистостей, суспільства, працедавців тощо у ВО. А як відмічають автори роботи [38], навіть рівень моральної вихованості особистості може мати не лише якісну, а й кількісну оцінку.

У чинному законодавстві України, зокрема ЗУ «Про освіту» наведено узагальнене визначення цілі освіти, від розвитку особи до забезпечення економіки країни кваліфікованими працівниками [130], в ЗУ «Про ВО», ціль ВО чітко не сформульована, а впливає із визначень понять «ВО» та завдань, що мають виконувати заклади ВО [127], серед яких зазначено, що заклад ВО повинен: «...4) забезпечити формування особистості шляхом патріотичного, правового, екологічного виховання, утвердження в учасників освітнього процесу моральних цінностей, соціальної активності, громадянської позиції та відповідальності, здорового способу життя, вміння вільно мислити та самоорганізовуватися в сучасних умовах; ... 6) створити необхідні умови для реалізації учасниками освітнього процесу їхніх здібностей і талантів; зберегти та примножити моральні, культурні, наукові цінності і досягнення суспільства ...» [127].

Спираючись на вище наведені визначення потреб, узагальнених мотивів та підходів щодо тлумачення цілей ВО, сутності ВО та завдань ОО, наведених у чинному законодавстві України, генеральна ціль ВО (P – purpose), шляхом її

декомпозиції на ряд цілей на рівні ОО, втілюється у наступних комплексних цілях управління діяльністю ОО:

1) P_1 – формування обдарованої особистості, інтернаціоналізаційно та мобільно активної, конкурентоспроможної, компетенції і креативний підхід якої дозволяють збільшити її попит на ринку праці (%). Ціль P_1 пов'язана із наступними підцілями:

– P_{11} – підвищення рівня компетентнісної відповідності підготовки здобувачів ВО вимогам працедавців, що спрямована на: відкриття спеціальностей відповідно до вимог сучасного ринку праці (P_{111}); виконання освітньої програми підготовки здобувачів ВО (P_{112}); проходження практики та стажування на робочих місцях потенційних працедавців (P_{113}); розвиток договірних відносин із працедавцями (P_{114}); сприяння працевлаштуванню здобувачів ВО (P_{115}); моніторинг задоволеності вимог працедавців на постійній основі (P_{116}); збільшення кількості науково-дослідних робіт, що виконуються на замовлення підприємств (P_{117}); отримання грантів (P_{118}); захист дисертацій (P_{119}); участь у міжнародних проектах (P_{1110});

– P_{12} – підвищення рівня креативності здобувачів ВО, що спрямована на: розробку освітньої програми підготовки здобувачів ВО відповідно до вимог працедавців та сучасних передових перспектив розвитку суспільства (P_{121}); удосконалення форм та систем вимірювання результатів навченості здобувачів ВО (P_{122}); підвищення рівня науково-педагогічного персоналу ОО, здатного до когнітивної передачі знань щодо прийняття рішень у нестандартних ситуаціях (P_{123});

– P_{13} – підвищення рівня освіти здобувачів ВО з точних (математичних та природничих) наук, що спрямована на: зміну форми та змісту програм математичних та природничих навчальних дисциплін в освітній програмі підготовки здобувачів ВО (P_{131});

2) P_2 – гармонізація та адаптація особистості в соціумі (узгодженість індивідуальних схильностей та здібностей особистості із умовами виробництва, %). Ціль P_2 пов'язана із наступними підцілями:

– P_{21} – поліпшення соціально-психологічного клімату в ОО на рівні «викладач-здобувач», що спрямована на: поліпшення соціально-психологічного клімату в структурному підрозділі ОО (інституті, факультеті) (P_{211}); підвищення рівня мотивації здобувачів ВО до праці (навчання) (P_{212}); підвищення рівня задоволеності здобувачів ВО внутрішнім середовищем ОО (P_{213});

– P_{22} – поліпшення соціально-психологічного клімату в ОО на рівні «здобувач-здобувач», що спрямована на: поліпшення соціально-психологічного клімату в структурному підрозділі ОО (інституті, факультеті) (P_{221}); поліпшення соціально-психологічного клімату в навчальній групі (P_{222});

– P_{23} – розвиток студентського самоуправління в ОО;

– P_{24} – формування здібностей щодо адаптації до первинного робочого місця, що спрямована на: розвиток психологічного вміння проходження інтерв'ю з працедавцями (P_{241}); формування здібностей входження до нового колективу та вміння застосувати накопичені знання та надбані компетенції (P_{242});

3) P_3 – забезпечення розвитку людини протягом життя (високий, середній, низький рівні). Ціль P_3 пов'язана із наступними підцілями:

– P_{31} – підвищення рівня доступності та інформативності ОО, що спрямована на: збільшення рівня забезпечення освітньої діяльності мультимедійними засобами (P_{311});

– P_{32} – створення умов для підвищення кваліфікації (перекваліфікації) на різних рівнях кар'єрного росту випускника ОО;

– P_{33} – підвищення іміджу ОО на рівні зв'язків з громадськістю, що спрямована на: збільшення кількості благодійних заходів за участю ОО (P_{331}), зміцнення зв'язків ОО з випускниками (P_{332}), підвищення кількості залучених випускників до процесу пропаганди успішності кар'єри на основі компетенцій наданих ОО (P_{333});

4) P_4 – естетична вихованість особи (високий, середній, низький рівні). Ціль P_4 пов'язана із наступними підцілями:

– P_{41} – формування гармонійної особистості здобувачів ВО, що спрямована на: удосконалення форми та змісту навчально-виховного процесу в ОО (P_{411}); підвищення рівня користування культурними цінностями: бібліотекою ОО, культурно-історичною спадщиною ОО (P_{412}); розвиток естетичних здібностей здобувачів ВО з урахуванням задіяння в освітньому процесі різних каналів сприйняття інформації (P_{413});

– P_{42} – формування активної громадянської позиції особистості здобувачів ВО, що спрямована на актуалізацію естетичного потенціалу навчальних дисциплін освітніх програм підготовки, передусім: філософії, етики та естетики бізнесу, історії тощо (P_{421}).

Побудоване «дерево цілей» (див. рис. 1.10) утворює трирівневу систему, для якої виконуються вимоги:

– кожна ціль (підціль) нижнього рівня визначає заходи та дії, які необхідно виконати для досягнення цілі наступного рівня;

– координованості та узгодженості цілей, що відповідно спрямовує усі зусилля у напрямку досягнення генеральної цілі ВО.

В залежності від різних умов зовнішнього та внутрішнього середовища ОО, цілі нижчих рівнів можуть змінюватись, адаптуючись до них.

Визначені цілі відповідають загальним вимогам до їх формування тому, що мають кількісний вимір та відбивають потреби усіх зацікавлених сторін. Реалізація управління діяльністю ОО відповідно до зазначених цілей, з одного боку, забезпечить в кожній ОО побудову освітнього процесу відповідно до чіткого визначення власного соціального продукту, здатного вирішувати реальні масштабні завдання, а з іншого – забезпечить самій ОО отримання додаткового прибутку, як наслідок ефективного управління. Кожна із окреслених цілей повинна бути конкретизована відносно своїх складових з розробкою процедури (процесу, заходів) їх досягнення, методик та засобів вимірювання на рівні ОО, зокрема на рівні кожного етапу освітнього процесу таким чином, «щоб здобувач ВО навчився думати, проявляти працьовитість в засвоєнні знань, знаходити і пізнавати себе» [1, с. 37].

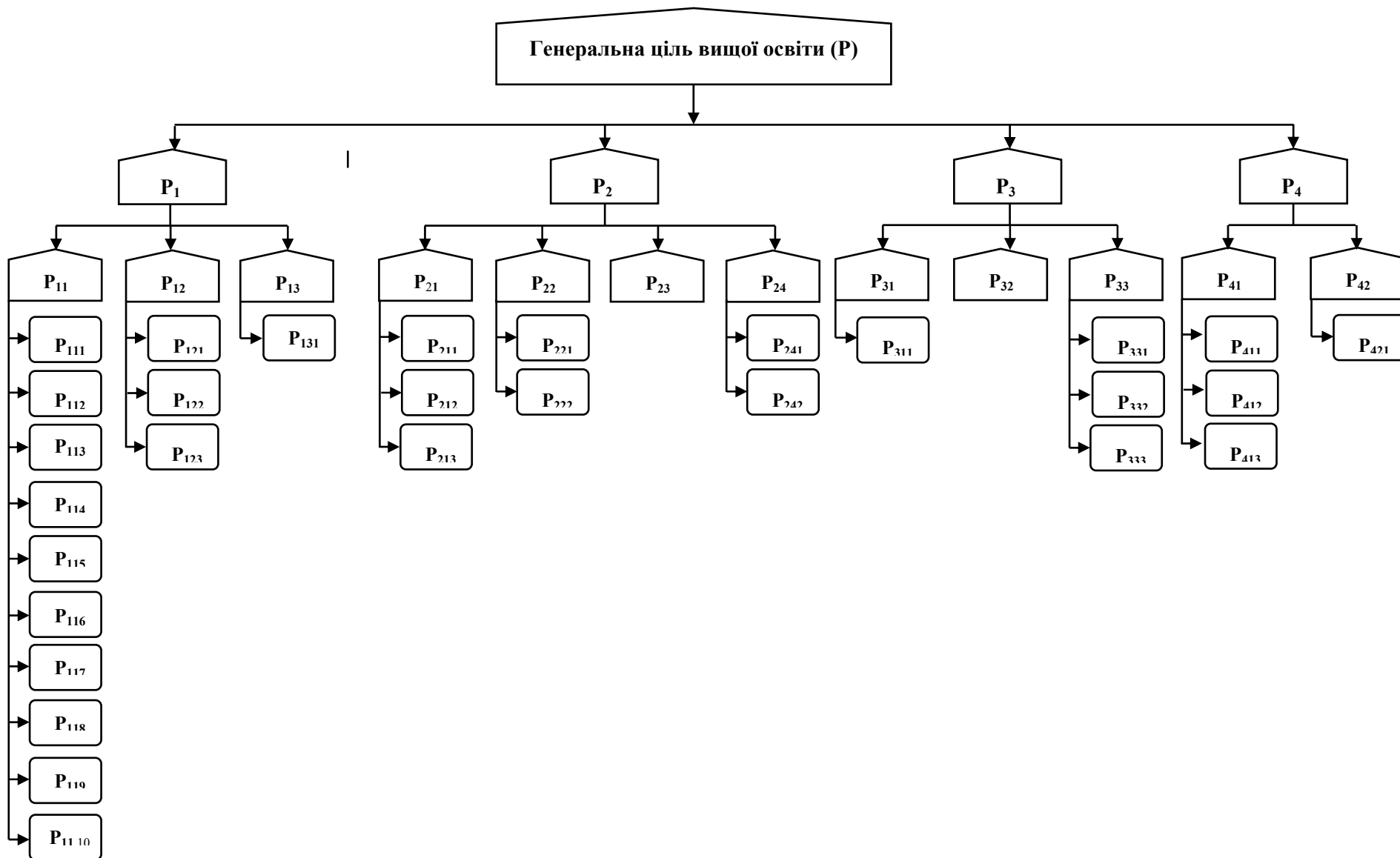


Рис. 1.9. «Дерево цілей» управління діяльністю ОО у напрямку досягнення генеральної цілі ВО.

Джерело: авторська розробка.

Наприклад, збільшення попиту на особистість на ринку праці передбачає організацію процедури наскрізної підготовки: загальноосвітній навчальний заклад – ОО – працедавець. Що, у свою чергу, як вже було зазначено раніше, потребує організацію наскрізного процесу на рівні ОО: «дослідження особистостей та їхніх потреб – дослідження умов та потреб виробництва – профорієнтація – теоретичне навчання – практична підготовка – наука (прогнозування розвитку техніки та технологій) – працевлаштування – дослідження особистостей та їхніх потреб», що відповідно передбачає розроблення і впровадження в діяльність ОО певних освітніх програм, які не лише відповідатимуть вимогам ОО щодо підготовки фахівців, а й сприятимуть соціальному розвитку всього регіону (країни) та його функціонуванню. Головним осередком, який забезпечує досягнення зазначених цілей ВО є ОО, діяльність якої спрямована на виконання вимог усіх зацікавлених у ВО сторін (див. рис. 1.10).

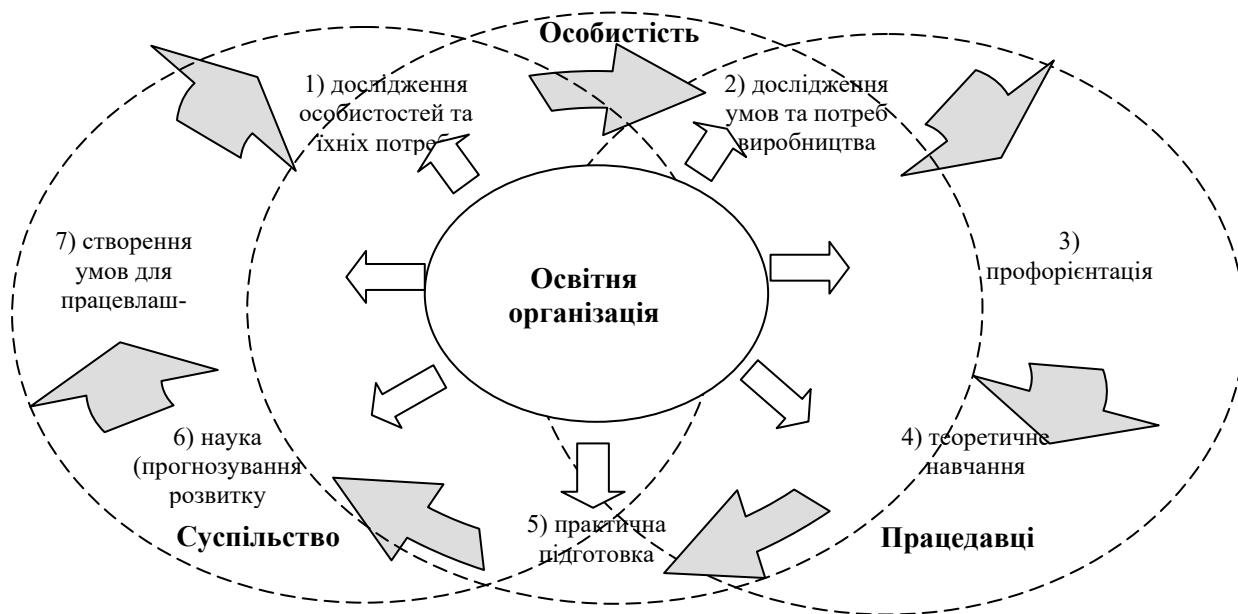


Рис. 1.10 Загальне уявлення результативної діяльності ОО, спрямованої на задоволення потреб споживачів та виконання вимог інших зацікавлених сторін.

Джерело: складено автором відповідно до «Петлі якості» освітніх послуг.

Проведені дослідження існуючих теоретичних основ управління діяльністю ОО, зокрема наукових підходів до управління, визначення принципів, функцій та методів управління, обґрунтування цілей у сфері ВО, визначають наступне:

результативність управління діяльністю сучасної ОО забезпечується задоволенням вимог замовників (особистостей) та інших зацікавлених сторін в освітніх послугах та їх якості.

Основними положеннями реалізації цілеспрямованого управління діяльністю ОО відповідно є: забезпечення вимірності цілей та конкретизація результатів діяльності ОО; визначення тенденцій розвитку ОО відповідно до окреслених цілей; розробка моделі управління діяльністю ОО, здатної забезпечити вимірювання вихідних параметрів (результатів діяльності ОО) відповідно до окреслених цілей та коригування вхідних параметрів (умов та можливостей діяльності ОО); розробка методичного підходу до оцінки якості діяльності ОО; мотивація працівників ОО на досягнення визначених цілей.

Імплементація сформульованих в роботі теоретико-методологічних підходів до управління діяльністю ОО дозволить економічно обґрунтовано задовольняти вимоги замовників та інших зацікавлених сторін у якості ВО та забезпечувати цілісність та ефективність процесу управління відповідно до визначених цілей. Цей процес потребує значного наукового осмислення, в основу якого повинна бути покладена відповідна модель управління діяльністю ОО, яка охоплює як сучасні наукові підходи до оцінювання знань, так і управління ними, де головним критерієм їх існування є якість їх накопичення і якість відтворення людського капіталу в соціальний продукт.

Модель управління діяльністю ОО, відповідно до загальної теорії менеджменту, відноситься до категорії змістовно-концептуальних та, з точки зору науковців [96], може бути представлена як модель управління діяльністю організації, що ґрунтується на:

- моделі механістичної конструкції організації, критерієм ефективності якої є максимізація прибутку, рентабельності, капітальних вкладень тощо;
- моделі, заснованої на концепції теорії людських взаємовідносин і поведінкових наук, критерієм ефективності якої є збільшення продуктивності праці і задоволеності працівників своєю працею;

– моделі, заснованої на теорії систем, критерієм ефективності якої є «системна доцільність, яка оцінює здатність організації до саморегулювання, самоорганізації і досягнення цілей при зміні зовнішніх умов» [96];

– моделі, заснованої на концепції зацікавлених груп, критерієм ефективності якої є економічні показники та «досягнення високої продуктивності і ефективності шляхом збалансування інтересів, залучених у справи організації, груп і осіб» [96].

Ряд інших авторів, зокрема [47], дотримуються дещо іншого погляду, що може бути покладено в основу моделі управління діяльністю ОО, поділяючи моделі управління організаціями на: основні та альтернативні. До основних моделей належать: механістична, органічна, інституціональна, системна, проблемна. До альтернативних: процесна, конфліктна, сучасна організаційна, інтернаціональна, організаційного потенціалу, ситуаційна, соціотехнічна, кібернетична, людських відносин, природна модель [47]. З огляду наукових підходів до управління діяльністю ОО, що передбачають орієнтацію на вимоги зацікавлених сторін у напрямку їх якісного задоволення та концепції результативного досягнення цілей ВО, модель управління діяльністю ОО, яка забезпечуватиме якісне досягнення результатів у сфері ВО відповідно до окреслених цілей та вимог має ґрунтуватись на поєднанні системної з кібернетичною моделями, заснованими на концепції зацікавлених сторін із застосуванням стратегії обмеженої оптимізації. Основою стратегії обмеженої оптимізації є дотримання балансу між різними за значенням цілями різних груп зацікавлених сторін, що відповідно до наведеного вище, слід прийняти до уваги при розробці концептуального підходу до моделі управління діяльністю ОО. З огляду на те, що цільовою функцією результативного управління діяльністю ОО, є оптимальне задоволення вимог замовників та інших зацікавлених сторін, критеріями в завданні оптимізації можуть бути витрати, які несуть зацікавлені сторони при отриманні бажаного рівня якості освітніх послуг та результатів, що забезпечуються цими витратами.

На рис. 1.11 представлено концептуальну схему, імплементація якої дозволяє забезпечити управління діяльністю ОО. Необхідність розробки якої економічно обґрунтовано плануванням конкретних комплексних цілей та оцінюючих їх показників, досягнення яких забезпечується застосуванням СК моделі управління діяльністю ОО. Імплементація такої схеми дозволяє освітній організації забезпечити узгодження комплексних цілей управління та можливостей їх досягнення, інформаційний зв'язок між суб'єктами та об'єктами управління, з урахуванням позитивного результату оцінювання рівня якості діяльності на кожній стадії освітнього процесу.

Основною складовою СК моделі управління діяльністю ОО є освітнє інформаційно-просторове середовище, що відображає сутність багатогранних і багатовимірних процесів в сфері освітньої діяльності. Інформаційне сприйняття суб'єктами накопичення знань полягає в подальшому розвитку як інформаційної, так і кібернетичної компетентності системи підвищення якості нагромадження знань.

Ефективність управління ОО на основі СК моделі та багатовимірного оцінювання якості її діяльності забезпечується за рахунок створення відповідного контуру між керуючою та керованою підсистемами шляхом організації зв'язку між цілями управління та можливостями їх досягнення, зовнішніми та внутрішніми факторами впливу, управлінським та зворотнім інформаційним зв'язком між суб'єктами та об'єктами управління:

1) Формування теоретико-методологічних підходів до управління діяльністю ОО на засадах якості, шляхом: аналізу стану та виявлення системних проблем в управлінні діяльністю ОО в ринкових умовах господарювання; узагальнення та розвитку наукових підходів щодо управління діяльністю ОО; обґрунтування цілей управління діяльністю ОО; визначення ролі якості ВО в управлінні діяльністю ОО та розвитку сутності понять «якість ВО» та «якість діяльності ОО»; обґрунтування управління діяльністю ОО на засадах багатовимірного оцінювання якості;

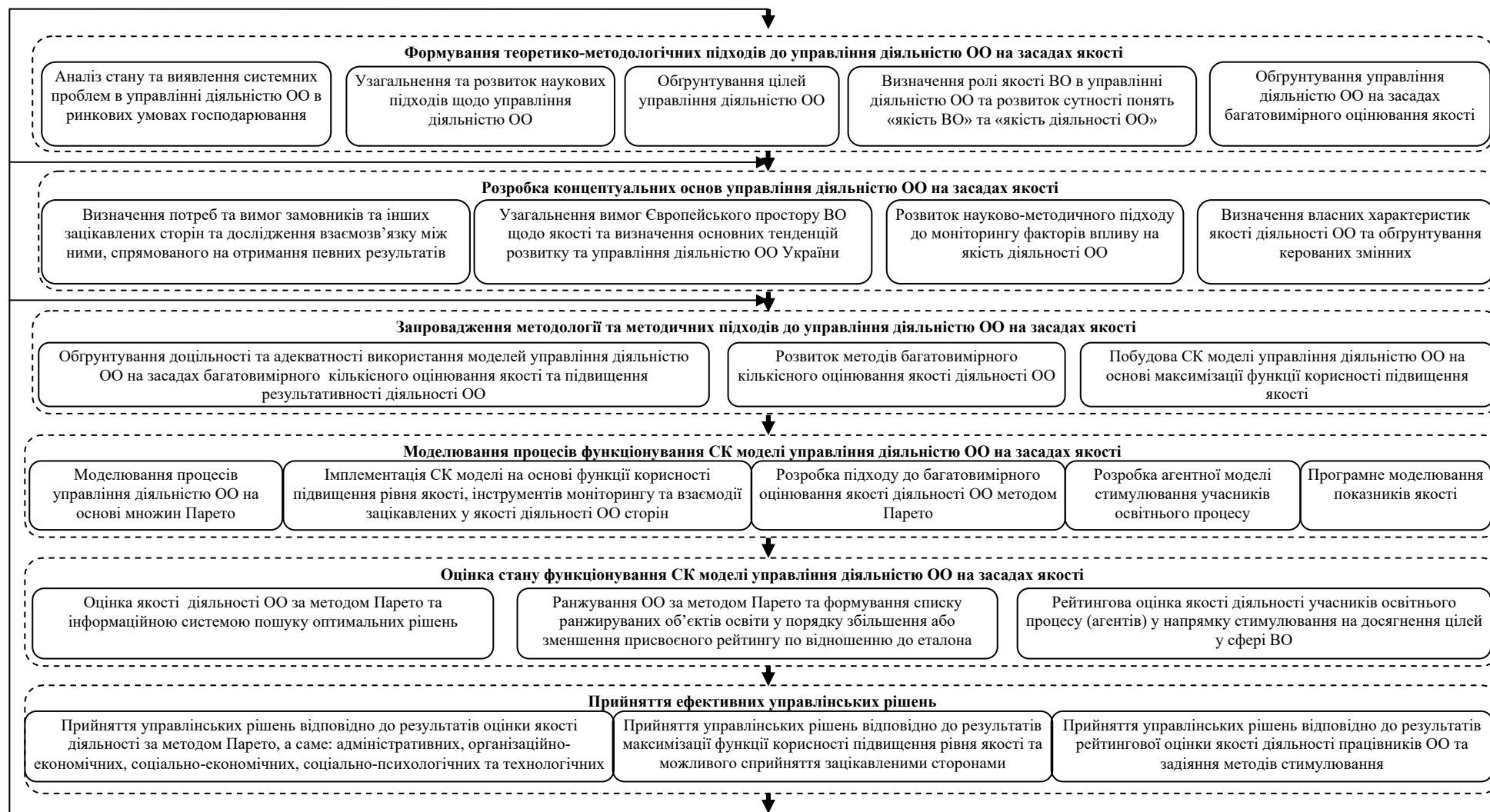


Рис. 1.11 Концептуальна схема забезпечення ефективності управління ОО на основі СК моделі та багатовимірного оцінювання якості її діяльності.

Джерело: авторська розробка.

2) Розробки концептуальних основ управління діяльністю ОО на засадах якості, які передбачають необхідність: визначення потреб та вимог замовників та інших зацікавлених сторін та дослідження взаємозв'язку між ними, спрямованого на отримання певних результатів; узагальнення вимог Європейського простору ВО щодо якості та визначення основних тенденцій розвитку та управління діяльністю ОО України; розвиток науково-методичного підходу до моніторингу факторів впливу на якість діяльності ОО; визначення власних характеристик якості діяльності ОО та обґрунтування керованих змінних;

3) Запровадження методології та методичних підходів до управління діяльністю ОО на засадах якості за рахунок: обґрунтування доцільності та адекватності використання моделей управління діяльністю ОО на засадах багатовимірного кількісного оцінювання якості та підвищення результативності діяльності ОО; розвиток методів багатовимірного кількісного оцінювання якості діяльності ОО та побудову СК моделі управління діяльністю ОО на основі максимізації функції корисності підвищення якості;

4) Моделювання процесів функціонування СК моделі управління діяльністю ОО на засадах якості, а саме: моделювання процесів управління діяльністю ОО на основі множин Парето; імплементація СК моделі на основі функції корисності підвищення рівня якості, інструментів моніторингу та взаємодії зацікавлених у якості діяльності ОО сторін; Розробка підходу до багатовимірного оцінювання якості діяльності ОО методом Парето; розробка агентної моделі стимулювання учасників освітнього процесу; програмне моделювання показників якості;

5) Оцінки стану функціонування СК моделі управління діяльністю ОО на засадах якості, яка включає: оцінку якості діяльності ОО за методом Парето та використанням інформаційної системи пошуку оптимальних рішень; ранжування ОО за методом Парето та формування списку ранжированих об'єктів освіти у порядку збільшення або зменшення присвоєного рейтингу по відношенню до еталону; рейтингову оцінку якості діяльності учасників освітнього процесу (агентів) у напрямку стимулювання на досягнення цілей у сфері ВО;

б) Прийняття ефективних управлінських рішень відповідно до: результатів оцінки якості діяльності за методом Парето, як то: адміністративних, організаційно-економічних, соціально-економічних, соціально-психологічних та технологічних; результатів максимізації функції корисності підвищення рівня якості та можливого сприйняття замовниками та іншими зацікавленими сторонами; результатів рейтингової оцінки якості діяльності працівників ОО та задіяння методів стимулювання.

Зворотній зв'язок від прийнятих управлінських рішень до формування теоретико-методологічних підходів та розробки концептуальних основ і запровадження методології та методичних підходів до управління діяльністю ОО на засадах якості (див. рис. 1.11), забезпечує гнучкість та інтерактивність управління. Основою цього процесу є нарощування людського капіталу. Сам процес охоплює кожний із елементів моделі і наповнений сукупністю прямих і зворотних зв'язків між задекларованими закономірностями освітніх процесів. А вони відтворюють методологію зародження, відтворення, отримання, набуття знань та їх трансформацію в соціальний продукт, відповідно до кібернетичного принципу отримання найкращого позитивного результату оцінювання якості ОО на кожній стадії освітнього процесу.

Освіта відіграє сьогодні роль ключового фактору економічного розвитку та посилення конкурентоспроможності як окремої ОО, так і країни в цілому, а якість освіти виступає одним із основних чинників, що визначає гідний спосіб життя людей в країні. Необхідним є аналіз сучасного стану та визначення проблем і тенденцій розвитку ринку освітніх послуг країни, що забезпечить вітчизняним вишам взаємозв'язок із стратегічними орієнтирами міжнародного простору, що потребує проведення досліджень у цій площині.

Висновки до першого розділу

В першому розділі, відповідно мети дослідження, одержано наступні результати:

1. В результаті узагальнення та систематизації наукової літератури, розкрито сутність сучасної ОО, сформовано авторське осмислення теоретичних понять про сутність управління, суб'єкт та об'єкт управління ОО. Виділено характерні особливості, притаманні освітнім послугам (зокрема, відстроченість реальної вигоди у часі; різноманіття внутрішніх та зовнішніх зацікавлених сторін; якість освітніх послуг залежить не лише від виробника (ОО), а й особистісних характеристик (індивідуальних покликань, інтересів і здібностей) її безпосереднього споживача (здобувача освіти) тощо), які визначають характерні особливості діяльності ОО та багатоаспектність і багатовимірність її управління, ефективність та результативність якого досить важко виміряти кількісно.

2. Обґрунтовано теоретико-методологічні підходи до управління діяльністю ОО, що передбачають формалізацію вимог усіх зацікавлених сторін, причинно-наслідкові зв'язки вхідних та вихідних параметрів (результатів) діяльності ОО з цільовими установками та параметрами зовнішнього середовища. Основою підходів до управління діяльністю ОО є СК підхід, заснований на концепції тотального менеджменту якості (TQM), яка зосереджує увагу на якості як відповідності результатів діяльності ОО вимогам зацікавлених сторін та концепції соціально-етичного маркетингу, яка спрямовує процес управління на задоволення вимог зацікавлених сторін у напрямку визначених цілей більш ефективним порівняно з іншими ОО способом. Саме за такого підходу, управління діяльністю ОО слід розглядати не просто як взаємодію суб'єктів та об'єктів, а крізь призму створення умов для такої взаємодії, спрямованих на досягнення певних цілей, що створить посилення для кількісного оцінювання якості діяльності як відповідності вимогам.

3. Визначено, що теоретико-методологічні підходи до управління діяльністю ОО задіюють ряд принципів управління діяльністю, які забезпечують

досягнення поставлених цілей та мають повною мірою відображати специфіку функцій управління, враховувати наслідки та особливості застосування методів та моделей управління. Відповідно до результатів проведених досліджень визначено, що принципами управління діяльністю ОО є система загальних та спеціальних принципів, які забезпечують раціональність та результативність управлінського процесу та створюють сприятливі умови для розвитку особистостей та інших зацікавлених сторін. До загальних принципів віднесено сучасні принципи TQM, що властиві усім компонентам системи управління ОО. До спеціальних принципів – принципи, що властиві певним елементам та процесам системи управління ОО, спрямовані на навчання та розвиток особистостей, а саме: доступність ВО, незалежність здобуття ВО, наступність процесу здобуття ВО, інтеграція з наукою і виробництвом, поєднання державного управління і громадського самоврядування, міжнародна інтеграція, сприяння сталому розвитку суспільства, гуманізація та відкритість.

4. Доведено, що функціями управління діяльністю ОО, які забезпечують цілісність та ефективність процесу управління відповідно до визначених цілей, є функції, систематизовані за рівнями та елементами управління, як стратегічні (соціалізуючі, інструментальні, діагностичні, стимулюючі та мотивуючі), загальні (планування, виконання, перевіряння та постійного поліпшування) та оперативні, елементи яких передбачені певними посадовими функціональними обов'язками усіх працівників ОО, що у своїй сукупності забезпечують ОО цілісність та ефективність контуру управлінських функцій.

5. Відповідно до застосованих в управлінні діяльністю ОО, принципів, функцій та методів, управління носить цільовий характер задоволеності вимог особистостей (замовників) та інших зацікавлених сторін. В ході проведеного аналізу теоретичних основ управління діяльністю ОО, індивідуальних та суспільних потреб зацікавлених у ВО сторін, сформульовано генеральну ціль ВО, що полягає у продукуванні якісно значущих інноваційних знань, інформативність та ефективність яких межують з зародженням нових властивостей і відношень створення соціального продукту з подальшою декомпозицією на рівні ОО на

комплексні цілі ВО, як: формування обдарованої особистості, інтернаціоналізаційно та мобільно активної, конкурентоспроможної, компетенції і креативний підхід якої дозволяють збільшити її попит на ринку працевлаштування; гармонізація та адаптація особистості з робочим місцем (узгодженість індивідуальних схильностей та здібностей особистості з умовами виробництва); забезпечення розвитку людини протягом життя; естетична вихованість особи, необхідність конкретизації яких, на відміну від існуючих, обґрунтована потребою у плануванні оціночних показників, використання яких підвищить можливість досягнення та кількісного вимірювання.

6. Розроблено концептуальну схему забезпечення ефективності управління діяльністю ОО, що базується на доведеній науковій гіпотезі щодо продукування якісно значущих інноваційних знань та створення соціального продукту у відповідності до сучасних вимог ринку освітніх послуг. Базовими складовими схеми є: СК модель управління діяльністю ОО, спрямована на результативне досягнення цілей ВО, СУЯ діяльності ОО, науково-методичні положення моніторингу зовнішніх та внутрішніх факторів впливу на якість діяльності ОО, що забезпечує в моделі управління якістю діяльності створення відповідного контуру між керуючою та керованою підсистемами шляхом організації зв'язку між цілями управління та можливостями їх досягнення, зовнішніми та внутрішніми факторами впливу, управлінським та зворотнім інформаційним зв'язком між суб'єктами та об'єктами управління, концептуальний підхід до імплементації моделі управління діяльністю ОО на основі багатовимірного кількісного оцінювання якості діяльності ОО методом Парето з урахуванням функції корисності.

Результати досліджень за темою дисертації по першому розділу опубліковані в роботах [15; 39; 148 – 164; 172].

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДО РОЗДІЛУ 1

1. Аксенов И.М. Проблемы высшего образования и их последствия для Украины: матеріали Всеукр. наук.-прак. конф. [«Актуальні проблеми економіки та управління в умовах системної кризи» (м. Львів, 29 листопада, 2016 р.)]. Львів: Львівськ. ін-т. Міжрег. акад. управ-ня, 2016. С. 29–38. URL: http://li-maup.edu.lviv.ua/uploads/media/content/zbirnyk_li_maup_part_3.pdf.

2. Алиев В.Г. Теория организаций: учеб. Москва: Экономика, 2003. 431 с.

3. Андрейчук С.К. Державне управління реформуванням вищої освіти в Україні в контексті Болонського процесу: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. наук з держ. упр.: 25.00.01 / Львів. регіон.ін-т держ. управління Нац. акад. держ. управління при Президентові України. Львів, 2007. 19 с.

4. Андрушків Б.М., Кирич Н.Б., Погайдак О.Б., Шерстюк Р.П. Інтеграція освіти, науки і бізнесу (Активізація громадської думки у вищій школі України) // Інтеграція освіти, науки і бізнесу: монографія / за ред. А.В. Череп. Запоріжжя: Запоріз. нац. ун-т, 2016. Т. 4. С. 21–33.

5. Андрушків Б.М., Кирич Н., Мельник Л., Погайдак О. Роль освіти в організації використання європейських підходів до забезпечення сталого розвитку економіки у постконфліктний період // Вісник економічної науки України. 2016. № 1(30). С. 3–6.

6. Андрушків Б.М., Владимир О.М., Погайдак О.Б. Соціогуманітарні дослідження – формалізація підходів у контексті Європейських вимог (аспекти соціальної відповідальності за результати) // Соціальна відповідальність влади, бізнесу, громадян: монографія: у 2 т. / за ред. Г.Г. Півняка; Мін-во освіти і науки України; Нац. гірн. ун-т.Дніпропетровськ: Нац. гірн. ун-т, 2014. Т. 16. 29 с.

7. Ансофф И.Х. Новая корпоративная стратегия. Санкт-Петербург: Питер, 2004. 416 с.

8. Антология мировой философии : в 4 т. Москва: Мысль, 1971. Т. 3. 761 с. (Серия: Философское наследие).

9. Анюшин С.В. Управление высшим учебным заведением: проблемы и особенности // Образование и право: науч.-прав. журн. 2009. № 10 (2). С. 33–41.

10. Арістова І.В. Державна інформаційна політика: організаційно-правові аспекти: монографія / за заг. ред. проф. О.М. Бандурки. Харків: вид-во Ун-ту внутр. справ, 2000. 368 с.

11. Асаул А.Н., Капаров Б.М. Управление высшим учебным заведением в условиях инновационной экономики / под ред. проф. А.Н. Асаула. Санкт-Петербург: Гуманистика, 2007. 280 с.

12. Афанасьев В.Г. Социальная информация и управление обществом. Москва: Политиздат, 1975. 408 с.

13. Афанасьев В.Г. Человек, управляющий обществом. Москва: Политиздат, 1977. 382 с.

14. Баканова А.Ф., Егоров А.Б., Захватова Т.Е., Некрасова К.В. Моделирование системы управления качеством образовательных процессов. URL: http://www.confcontact.com/2014-nauka-v-informatsionnom-prostranstve/pe2_bakanova.htm. (дата звернення: 02.11.2017).

15. Бакова І.В., Станкевич І.В., Селіванов П.П. Проблеми підвищення конкурентоспроможності вітчизняної вищої освіти в умовах глобалізації // Економічний вісник університету: зб. наук. пр. учених та аспірантів / ДВЗН «Переяслав-Хмельницький держ. пед. ун-т ім. Григорія Сковороди». 2015. Вип. 26/2. С. 7–13.

16. Беляев Д.А. Особенности управления экономическими процессами в вузе. URL: <http://tomanage.ru/library/articles/management/high-education-management/>.

17. Березняк Е.С. Суспільство: системність, пізнання і управління / Е.С. Березняк // Проблеми загальної та педагогічної психології. 2007. № 12. С. 15–20.

18. Бесчасный Л.О. Механизм мотивации к научно-технической деятельности в условиях рыночной экономики // Экономика Украины. 1995. № 8. С. 15–21.

19. Білий Л.Г. Особливості педагогічного менеджменту в управлінні професійним вищим навчальним закладом // Науковий часопис НПУ імені М.П. Драгоманова: зб. наук. пр. Київ: НПУ імені М.П. Драгоманова, 2005. Вип. 2. С.15–23. (Серія № 5. Педагогічні науки: реалії та перспективи).

20. Білий Л.Г. Модель системи управління вищим навчальним закладом недержавної форми власності // Збірник наукових праць. Хмельницький: Нац. акад. Держ. прикордон. служби України ім. Б. Хмельницького, 2005. № 36. Ч. II. С. 70–74.

21. Білоус Г. Розвиток малого підприємництва в Україні // Економіка України. 2000. № 2. С. 34–40.

22. Богатирьов І.О. Ефективність розвитку підприємств // Формування ринкових відносин в Україні: зб. наук. пр. Київ: НДЕІ, 2003. Вип. 7–8 (26–27). С. 73–79.

23. Богатирьов І.О. Теоретичні аспекти управління розвитком малих підприємств // Економіка та право. 2003. № 2 (6). С. 42–49.

24. Бодунов Є.Р. Принципи вищої освіти в Україні // Адміністративне право і процес: наук.-практ. журн. URL: <http://applaw.knu.ua/index.php/holovna/item/307-pryntsyru-vyshchoyi-osvity-v-ukrayini-bodunov-ye-r/>.

25. Божович Л.І. Етапи формування особистості в онтогенезі. Москва: Воронеж, 1995. 195 с.

26. Боловинцев Ю.А. Системный подход к исследованию планирования стратегической деятельности организации // Российское предпринимательство. 2013. № 24 (246). С. 30–40. URL: <http://old.creativeconomy.ru/articles/31014/>.

27. Большая советская энциклопедия. Москва: Сов. энцикл. 1969–1978. URL: http://enc-dic.com/enc_sovet/Obrazovanie-42760.html.

28. Большой энциклопедический словарь. URL: http://enc-dic.com/enc_big/Obrazovanie-41649.html.

29. Бондарь В.И. Управленческая деятельность директора школы: дидактический аспект. Киев: Рад. шк., 1958. 201 с.

30. Бочкарев В.И. Государственно-общественное управление образованием: каким ему быть? // Педагогика. 2001. № 2. С. 9–13.

31. Вакуленко А.В. Створення системи менеджменту якості як засіб удосконалення підходів до управління підприємством // Стратегія економічного розвитку України: наук. зб. 2002. № 1 (8). С. 437–441.

32. Вдовиченко Р.П. Інформатизація управлінської діяльності // Кращі практики соціальної політики органів місцевого самоврядування в Україні: посіб. Київ: 2003. С. 20–21.

33. Вербицький В.В. Сутність управління навчальним закладом. URL: http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/nvd_2010_3_3.pdf.

34. Веснин В.Р. Менеджмент: учеб. для вузов. 3-е изд., перераб. и доп. Москва: Проспект, 2006. 504 с.

35. Виды систем управления. URL: http://admeral1.narod.ru/files/kipiasu/sau/2_1_1_3.pdf.

36. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: учеб. 5-е изд., перераб. и доп. Москва: Экономистъ, 2014. 576 с.

37. Вищий навчальний заклад// Вікіпедія: вільна енцикл. URL: http://uk.wikipedia.org/wiki/Вищий_навчальний_заклад.

38. Вікова та педагогічна психологія: навч. посіб. / О.В. Скрипченко, Л.В. Долинська, З.В. Огороднійчук та ін. Київ: Просвіта, 2001. 416 с.

39. Воробієнко П.П., Станкевич І.В. Цільовий підхід до менеджменту вищої освіти // Проблеми економіки: наук. журн. / Харків. нац. екон. ун-т, Інжек. 2015. № 2. С. 33–41.

40. Вульфсон Б.Л. Сравнительная педагогика. История и современные проблемы. Москва : УРАО, 2003. 232 с.

41. Герасимчук В.Г. Управлінський вектор економічної складової сталого розвитку: Україна та світ // Економіст. 2007. № 9. С. 7–9.

42. Герчикова И.Н. Менеджмент: учеб. для вузов. 4-е изд., перераб. и доп. Москва : ЮНИТИ-Дана, 2010. 512 с.

43. Гладкова В.Н, Федотова Ю.В. Функції управлінської діяльності менеджера освітньої установи. 2009. URL: <http://bo0k.net/index.php?bid=6473&chapter=1&p=achapter>.

44. Горбунов М.А., Медведев А.В. Комбинирование оптимизационного и имитационного подходов при оценке и анализе проектов реальных инвестиций // Вестник. 2009. № 1–2. С. 134–138. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/kombinirovanie-optimizatsionnogo-i-imitatsionnogo-podhodov-pri-otsenke-i-analize-proektov-realnyh-investitsiy>.

45. Гуменюк В.В. Інформаційне забезпечення управління освітнім закладом // Рідна школа. 2000. № 2. С. 29–31.

46. Давыдов Ю. Методы управления и управление методами. URL: <http://www.management.com.ua/strategy/str266.html>.

47. Демчук О.Н., Ефремова Т.А. Теория организации: учеб. пособ. Москва: Флинта: МПСИ, 2009. 264 с.

48. Державна служба статистики. URL: <http://ukrstat.gov.ua/>.

49. Дзвінчук Д.І. Державне управління освітою в Україні: тенденції і законодавство: навч. посіб. Київ: Нічлава, 2003. 240 с.

50. Доровских А.П. Экономический прогресс: потребности общества и личности в услугах высшего образования // Научный вестник ДГМА. 2011. № 2 (8Е). С. 252–256. URL: http://www.dgma.donetsk.ua/science_public/science_vesnik/2_8e_2011/article/11DAPSHE.pdf.

51. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке / пер. с англ. и ред. Н.М. Макаровой. Москва: Вильямс, 2000. 272 с.

52. Дубінецький В.В. Теоретико-методологічні основи управління якістю підготовки спеціалістів на сучасному етапі // Педагогіка: гуманітар. вісник. 2013. № 28. С. 94–101. URL: http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/gvpdpu_2013_28_2_21.pdf.

53. Дюркгейм Э. Социология. Ее предмет, метод, предназначение / пер. с франц., сост., послесл. и примеч. А.Б. Гофмана. Москва : Канон, 1995. 352 с.

54. Ефективність управління підприємством в галузі зв'язку: навч. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.] / Орлов В.М., Яцкевич І.В., Новицька С.С., Потапова-Сінко Н.Ю.]. Одеса: ОНАЗ ім. О.С. Попова, 2013. 292 с.

55. Єльнікова Г.В., Борова Т.А., Полякова Г.А. та ін. Адаптивне управління: сутність, характеристика, моніторингові системи: колективна монографія / за заг. наук. ред. Г. В. Єльнікової. Чернівці: Технодрук, 2009. 570 с.

56. Єльнікова Г.В. Наукові основи розвитку управління загальною середньою освітою в регіоні: монографія. Київ: ДАККО, 1999. 303 с.

57. Иванова Т.Ю., Приходько В.И. Теория организации. Санкт-Петербург: Питер, 2004. 272 с. (Серия: Краткий курс).

58. Ивилказиев А.В. Методы управления бизнес-процессами вузов // Известия национальной академии наук Республики Казахстан. URL: <http://nblib.library.kz/elib/Journal/%D0%9E%D0%B1%D1%89%D0%B5%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B5%D0%BD%20%E2%84%962/Ivilkaziye%20A.E..pdf>.

59. Ивлев В.А. Реорганизация деятельности предприятий: от структурной к процессной организации. URL: <http://www.k-press.ru/comp/2001/4/anatech/anatech.asp>.

60. Каленюк И.С., Куклин О.В. Развитие высшего образования и экономика знаний: монографія. 2-е изд., испр. и доп. Москва: Новое знание, 2014. 383 с. (Современная наука).

61. Калініна Л.М. Система інформаційного забезпечення управління загальноосвітнім навчальним закладом: дис. ... доктора пед. наук: 13.00.06. Київ, 2008. 471 с.

62. Кальченко А.Г. Логістика: підруч. Київ : КНЕУ, 2003. 284 с.

63. Катаев А.В. Анализ особенностей организации и управления виртуальными предприятиями. URL: <http://www.aup.ru/articles/management/3.htm>.

64. Кейнс Дж.М. Общая теория занятости, процента и денег (1936); пер. с англ. Москва: Прогресс, 1978. 494 с.

65. Классическая (административная) школа управления. URL: worldofscience.ru/.../5123-klassicheskaya-administrativnaya-shkola-upravleniya.html.
66. Клиланд Д., Кинг В. Системный анализ и целевое управление. Москва: Сов. радио, 1974. 280 с.
67. Кнорринг В.И. Теория, практика и искусство управления: учеб. для вузов по специальности «Менеджмент». 2-е изд., изм. и доп. Москва: НОРМА (Издат. группа НОРМАИНФРА•М), 2001. 528 с.
68. Ковалевский В.П., Тяпухин А. П. Теоретическое обоснование концепции управления учебным заведением в рыночных условиях // Вестник ОГУ. 2001. № 3. С. 35–42. URL: http://vestnik.osu.ru/2001_3/5.pdf.
69. Кожевникова Е. Нормативные методы в управлении и планировании // Справочник экономиста. 2011. № 8. URL: http://www.profiz.ru/se/8_2011/normativ_metody_planirov/.
70. Козаренко Л.В. Чинники ефективності функціонування сфери освітніх послуг. URL: <http://www.nbuu.gov.ua>.
71. Коломінський Н.Л. Психологія менеджменту в освіті (соціально-психологічний аспект): монографія. Київ: МАУП, 2000. С. 260–283.
72. Комарова О.А. Освіта – продуктивна галузь економіки й одна з основ розвитку науки // Проблеми науки. 2004. № 5. С. 2–7.
73. Кононова І.В. Аналіз підходів до управління підприємством у сучасних умовах // Прометей. 2013. № 1 (40). С. 146–151.
74. Концепция основных потребностей. URL: http://studme.org/19690402/sotsiologiya/kontseptsiya_osnovnyh_potrebnostey.
75. Коробко Л.І. Державне регулювання системи професійно-технічної освіти в Україні: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. наук з держ. управління: 25.00.02 / Класичний приват. ун-т.Запоріжжя, 2008. 20 с.
76. Краснокутська Н.В. Інноваційний менеджмент: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2003. 504 с.
77. Красняков Є.В. Державне фінансування освіти не має бути залишковим // Рідна школа. 2004. № 7–8. С. 3–7.

78. Культура и образование. URL: http://studopedia.net/7_24395_tseley-obrazovaniya.html.

79. Купера А.В. Стимулирование деятельности преподавателей вуза. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/stimulirovanie-deyatelnosti-prepodavateley-vuza>.

80. Лебедеенко Ю.М. Компетентнісний підхід в системі вищої освіти. URL: <http://conf.vntu.edu.ua/humed/2006/txt/06lumsvo.pdf>.

81. Лигинчук Г.Г. Основы менеджмента: учеб.-метод. комп. Ч. 2. URL: http://www.e-college.ru/xbooks/xbook057/book/index/index.html?go=part-007*page.htm.

82. Луговий В.І. Управління освітою: навч. посіб. для слухачів, аспірантів, докторантів спеціальності «Державне управління». Київ : Вид-во УАДУ, 1997. 302 с.

83. Макушева С.Л. Формирование потребности в образовании и ее реализация в учебном заведении: автореф. дис. на соискание учен. степени канд. пед. наук: 13.00.01. Екатеринбург, 1999. 20 с. URL: <http://www.dslib.net/obw-pedagogika/formirovanie-potrebnosti-v-obrazovanii-i-ee-realizacija-v-uchebnom-zavedenii.html>.

84. Малафіїк І.В. Дидактика: підруч. URL: <http://textbooks.net.ua/content/view/6135/90/>.

85. Мамедова Э.А. Развитие форм и методов управления вузом на рынке образовательных услуг: автореф. дис. на соискание учен. степени канд. экон. наук: 08.00.05. Махачкала: Гос. образовательное учреждение высш. проф. образования «Дагестан. гос. тех. ун-т», 2009. 25 с. // Науч. библиотека диссертаций и авторефератов. URL: [dissercat http://www.dissercat.com/content/razvitie-form-i-metodov-upravleniya-vuzom-na-rynke-obrazovatelnykh-uslug#ixzz4PzpAX000](http://www.dissercat.com/content/razvitie-form-i-metodov-upravleniya-vuzom-na-rynke-obrazovatelnykh-uslug#ixzz4PzpAX000).

86. Маркетинг підприємств інфокомунікацій: сучасні види маркетингової діяльності: монографія / Стрий Л.А., Мамедов М.А., Рустамов О.М. ; под науч. ред. проф. В.Н. Орлова. Саарбрюккен: LAP LAMBERT Academic Publishing, 2015. 240 p.

87. Мармаза О.І. Інноваційні підходи до управління навчальним закладом. Харків, 2004. 240 с.

88. Маслоу А. Мотивация и личность / пер. с англ. А.М. Татлыбаевой. Санкт-Петербург: Евразия, 1999. 478 с.

89. Международная стандартная классификация образования МСКО 2011. Канада: Ин-т статистики ЮНЕСКО, 2013. 87 с. URL: <http://www.uis.unesco.org/Education/Documents/iscfed-2011-ru.pdf>.

90. Менеджмент качества: процессный подход. URL: krpms.ru.

91. Менеджмент у сфері послуг: конспект лекцій. URL:http://pidruchniki.com/18651015/menedzhment/motivatsiya_funktsiya_menedzhmentu.

92. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента Москва: Дело, 1993. 702 с.

93. Міністерство освіти і науки України: офіц. сайт. URL: <http://www.mon.gov.ua/ua//activity/education/higher-education/>.

94. Можаяев А.В., Мингалев В.С. Административный менеджмент: учеб. пособие. Москва: Гардарики, 2008. 207 с.

95. Навчальний заклад // Вікіпедія: вільна енцикл. URL: http://uk.wikipedia.org/wiki/Навчальний_заклад.

96. Назарчук Т.В., Косіюк О.М. Менеджмент організацій: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2015. 560 с.

97. Національний освітній глосарій: вища освіта / [авт.-уклад.: Бабин І.І., Болубаш Я.Я., Гармаш А.А. та ін.]; за ред. Д.В. Табачника і В.Г. Кременя. Київ: ВД «Плеяди», 2011. 100 с.

98. Національні рахунки освіти України у 2012 році. Статистичний бюлетень. Київ: Держ. служба статистики України, 2014. С. 6.

99. Невская Л.В. Поведенческий подход к стратегическому развитию персонала // Российское предпринимательство. 2013. № 2. С. 112–116. URL: <http://old.creativeconomy.ru/articles/27920/>.

100. Новейший философский словарь. URL: http://enc-dic.com/new_philosophy/Obrazovanie-837.html.

101. Новиков Д.А. Теория управления образовательными системами. Москва: Народ. образование, 2009. 416 с.

102. Новиков Д.А. Теория управления организационными системами. Москва: МПСИ, 2005. 584 с.

103. Об образовании: Кодекс Республики Беларусь от 13 января 2011 г. № 243-З. URL: http://www.tamby.narod.ru/belarus_kodex/kodex-obrazovanie.htm.

104. Оболенська Т.Є. Маркетинг освітніх послуг: вітчизняний і зарубіжний досвід. Київ: КНЕУ, 2001. 208 с.

105. Образование и профессиональная подготовка в инфраструктуре рынка труда // Библиотека экономической переводной литературы. URL: <http://econbooks.ru/books/part/17253>.

106. Ожегов С. Толковый словарь русского языка. URL: <http://slovari.299.ru/word.php?id=19119&sl=oj>.

107. Омаров А.М. Социальное управление: некоторые вопросы теории и практики. Москва: Мысль, 1980. 269 с.

108. Омарова З.К. Организационные формы интеграции компаний: преимущества и недостатки // Российское предпринимательство. 2007. № 11. С. 8–11. URL: <http://old.creativeconomy.ru/articles/10165/>.

109. Онишко А.А. Потребности личности в высшем образовании и особенности их реализации: автореф. дис. на соискание учен. степени канд. социол. наук: 22.00.06. Екатеринбург, 2013. 19 с.

110. Організація // Вікіпедія: вільна енцикл. URL: <http://uk.wikipedia.org/wiki/%CE%F0%E3%E0%ED%B3%E7%E0%F6%B3%FF>.

111. Освітній менеджмент: навч. посіб. / за ред. Л. Даниленко, Л. Карамушки. Київ: Шкільний світ, 2003. 400 с.

112. Основні показники діяльності вищих навчальних закладів України на початок 2000/2001 навчального року. Статистичний бюлетень. Київ: Держкомстат України, 2001. 84 с.

113. Основні показники діяльності вищих навчальних закладів України на початок 2013/14 навчального року. Статистичний бюлетень. Київ: Держкомстат України, 2014. 165 с.

114. Основные тенденции развития высшего образования: глобальные и болонские измерения: аналитический доклад / под науч. ред. проф. В.И. Байденко. Москва: Исслед. центр проблем качества подготовки специалистов, 2010. 352 с.

115. Основы менеджмента: учеб. для вузов / Д.Д. Вачугов, Т.Е. Березкина, Н.А. Кислякова и др.; под ред. Д.Д. Вачугова. Москва: Высш. шк., 2001. 367 с.

116. Основы теории управления: учеб. пособие / под ред. В.Н. Парахиной, Л.И. Ушвицкого. Москва : Финансы и статистика, 2003. 560 с.

117. Парфьонова Л.Г. Місце та роль системи вищої освіти у сучасному суспільстві // Економіка розвитку: ефективність управління персоналом на підприємстві. Харків: Харків. нац. екон. ун-т (ХНЕУ), 2012. С. 91–96. URL: http://www.ed.ksue.edu.ua/ER/knt/ee123_63/e123par.pdf.

118. Педагогический словарь. URL: <http://enc-dic.com/pedagogics/Obrazovanie-1186.html>.

119. Педагогіка вищої школи / за ред. З.Н. Курлянд. Київ: Знання, 2005. 399 с.

120. Педагогіка: Освіта як найважливіша ланка реалізації мети виховання. URL: <http://readbookz.com/book/172/5412.html>.

121. Пинько Е.Г. Методология использования комплексного подхода при формировании стратегии предприятий сервиса на рынке деловых услуг // Российское предпринимательство. 2010. № 12. С. 109–113. URL: <http://old.creativeconomy.ru/articles/11194/>.

122. Пікельна В.С. Управління школою. Харків: Основа, 2004. 112 с.

123. Практикум по психологии менеджмента и профессиональной деятельности / под ред. Г.С. Никифорова, М.А. Дмитриевой, В. М. Снеткова. Санкт-Петербург: Речь, 2001. 441 с.

124. Практичний досвід розроблення та впровадження системи управління якістю підготовки фахівців з вищою освітою в Одеській національній академії

зв'язку ім. О.С. Попова / Воробієнко П.П., Станкевич І.В., Глухова О.І., Суліма Л.О. // Вища школа. 2013. № 6. С. 7–20.

125. Пшенична Л.В. Державне сприяння адаптації системи вищої освіти в Україні до вимог болонського процесу: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. державн. управління: 25.00.02. Харків, 2009. 20 с.

126. Принципи освітньої політики в Україні. URL: http://pidruchniki.com/12031102/pedagogika/printsiipi_osvitnoyi_politiki_ukrayini.

127. Про вищу освіту: закон України від 01.07.2014 р. № 1556-VII // Інформаційно-аналітичний портал про вищу освіту в Україні та за кордоном. URL: <http://vnz.org.ua/zakonodavstvo/111-zakon-ukrayiny-pro-vyschu-osvitu>.

128. Про затвердження національної рамки кваліфікацій: постанова Кабінету Міністрів України від 23.11.2011 р. № 1341 // Інформ.-прав. система ЛІГА:ЗАКОН. URL: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/KP111341.html.

129. Про Національну стратегію розвитку освіти в Україні на період до 2021 року: Указ Президента України від 25.06.2013 р. № 344/2013. URL: <http://www.president.gov.ua/documents/15828.html>.

130. Про освіту: закон України від 23.05.1991 р. № 1060-XII // Відомості Верховної Ради УРСР. 1991. № 34. Ст. 451. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1060-12>.

131. Пронишин А. Подход логической структуры. URL: <http://www.e-executive.ru/knowledge/announcement/1176592/index.php?page=0>.

132. Пунченко О.П., Пунченко Н.О. Образование в системе философских ценностей: монография. Одесса: ОНАЗ ім. О.С. Попова, 2010. 506 с.

133. Пшінько О.М., Скалозуб В.В. Застосування рейтингових моделей та інформаційних технологій для управління адміністративно-територіальними комплексами // Наука та прогрес транспорту: вісник Дніпропетровського національного університету залізничного транспорту імені академіка В. Лазаряна. 2016. № 6. С. 33–47. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vdnuzt_2016_6_6.

134. Раєвнева О.В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі: монографія. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2006. 496 с.

135. Розвиток системи забезпечення якості вищої освіти в Україні: інформаційно-аналітичний огляд / уклад.: Добко Т., Золотарьова І., Калашнікова С., Ковтунець В., Курбатов С., Линьова І., Луговий В., Прохор І., Рашкевич Ю., Сікорська І., Таланова Ж., Фініков Т., Шаров С.; за заг. ред. С. Калашнікової та В. Лугового. Київ: ДП «НВЦ «Пріоритети», 2015. 84 с.

136. Сагинов К.А. Маркетинг образовательных услуг региона // Маркетинг в России и за рубежом. 2003. № 5 (37). С. 125–130.

137. Системи екологічного керування. Вимоги та настанови щодо застосування: (ISO 14001:2004, IDT): ДСТУ ISO 14001:2006. [На заміну ДСТУ ISO 14001-97; чинний від 2006-03-13]. Київ: Держспоживстандарт України, 2006. 23 с. (Національний стандарт України).

138. Системи управління гігієною та безпекою праці. Вимоги (OHSAS 18001:2007, IDT): ДСТУ OHSAS 18001:2010. [На заміну ДСТУ-П OHSAS 18001:2006; чинний від 2010-12-27]. Київ: Держспоживстандарт України, 2011. 20 с. (Національний стандарт України).

139. Системи управління якістю. Вимоги (ISO 9001: 2008, IDT): ДСТУ ISO 9001:2009. [На заміну ДСТУ ISO 9001:2001; чинний від 2009-09-01]. Київ: Держспоживстандарт України, 2009. 33 с. (Національний стандарт України).

140. Системи управління якістю. Вимоги (ISO 9001: 2015, IDT): ДСТУ ISO 9001:2015. [На заміну ДСТУ ISO 9001:2009; чинний від 2016-07-01]. Київ: ДП «УкрНДНЦ», 2016. 22 с. (Національний стандарт України).

141. Системи управління якістю. Настанови щодо поліпшення діяльності (ISO 9004: 2000, IDT): ДСТУ ISO 9004: 2001. [На заміну ДСТУ ISO 9004-1-95; чинний від 2001-06-27]. Київ: Держспоживстандарт України, 2001. 43 с. (Національний стандарт України).

142. Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів (ISO 9000:2005, IDT): ДСТУ ISO 9000:2007. [На заміну ДСТУ ISO 9000:2001; чинний від 2008-01-01]. Київ: Держспоживстандарт України, 2008. 34 с. (Національний стандарт України).

143. Словари и энциклопедии: философская энциклопедия. Образование. URL: http://dic.academic.ru/dic.nsf/enc_philosophy/2857/%D0%9E%D0%91%D0%A0%D0%90%D0%97%D0%9E%D0%92%D0%90%D0%9D%D0%98%D0%95.

144. Словарь. URL: http://psihotesti.ru/gloss/tag/tseli_obucheniya/.

145. Современное состояние рынка образовательных услуг в Украине. URL: http://www.disserlib.com/left_menu%20papka/sovr_sost.php.

146. Современный толковый словарь. URL: <http://enc-dic.com/modern/Obrazovanie-43045.html>.

147. Социологический словарь. URL: <http://enc-dic.com/sociology/Obrazovanie-5488.html>.

148. Станкевич І.В., Зубілевич К.С. Від якості освіти – до якості життя: матеріали III міжнар. наук.-практ. конф. [«Економіка та управління в умовах побудови інформаційного суспільства». Секція 2: Організаційно-управлінська та маркетингова діяльність в умовах побудови інформаційного суспільства (Одеса, 17–18 квітня 2014 р.)] : у 3 ч. Одеса: ОНАЗ ім. О.С. Попова. 2014. Ч. 2. С. 11–14.

149. Станкевич І.В., Бакова І.В. Вища освіта України: сучасний стан та перспективи розвитку: матеріали V междунар. науч. конф. [«Наука и образование» (г. Хайдусобосло (Венгрия), 3–11 января, 2014 г.)]. Хмельницький: Хмельницьк. нац. ун-т, 2014. С. 100–103.

150. Станкевич І.В., Ціомашко Ю.С. Еволюційні передумови формування процесного підходу до управління якістю // Бізнес-інформ: наук. журн. Харків: Харків. нац. екон. ун-т, Інжек, 2013. № 6 (425). С. 372–377.

151. Станкевич І.В. Концептуальний підхід до управління навчально-виробничою діяльністю освітньої організації // Науковий вісник Херсонського державного економічного університету. Херсон: Херсон. держ. ун-т, 2015. Вип. 12. Ч. 3. С. 78–84. (Серія: Економічні науки).

152. Станкевич І.В. Застосування методології QFD в управлінні послугами поштового зв'язку // Банківська справа: наук.-практ. журн. / Мін-во освіти і науки України. Київ: Знання, 2013. № 7 (115). С. 32–47.

153. Станкевич І.В., Кулікова Н.О. Застосування причинно-наслідкової діаграми в управлінні якістю послуг зв'язку: матеріали 67-ї наук.-практ. конф. [проф.-викл. складу, науковців, аспірантів та студентів (Одеса, 5–7 грудня 2012) р.]. Одеса: ОНАЗ ім. О.С. Попова, 2012. Ч. 2. С. 93–95.

154. Станкевич І.В., Палілова Т.В. Проблеми управління якістю підготовки фахівців у вищих навчальних закладах України: materiály VII mezinárodní vědecko – praktická konference [«Dny vědy – 2011», (Praha, 27 března – 5 dubna 2011 roku)]. Praha: Education and Science. – Díl 5. S. 14–17. (Ekonomické vědy).

155. Станкевич І.В. Принципы управления учебно-производственной деятельностью образовательных организаций: материалы междунар. науч.-практ. конф. [«Perspective directions of scientific researches» (United Kingdom, September 30, 2016)]. United Kingdom: Agenda Publishing House, Coventry. P. 143–146.

156. Станкевич І.В. Роль концепцій TQM та соціально-етичного маркетингу в управлінні навчально-виробничою діяльністю освітньої організації: матеріали ІХ міжнар. наук.-практ. конф. [«Развитие науки в XXI веке» (24 липня 2015 року, м. Харків)]. Харків: Наук.-дослід. центр «Знання». 2015. С. 78–83.

157. Станкевич І.В. Сутність поняття «якість вищої освіти» у сучасних умовах розвитку // Економічний часопис-XXI: наук. журн. Київ: Ін-т суспільної трансформації, 2015. № 9–10. С. 60–63.

158. Станкевич І.В. Типологізація систем ранжування вищих навчальних закладів: світовий досвід та міжнародні стандарти якості // Розвиток методів управління та господарювання на транспорті: зб. наук. пр. Одеса: Одес. нац. мор. ун-т (ОНМУ), 2014. № 2 (47). С. 111–142.

159. Станкевич І.В., Борисевич Є.Г., Кульчицька М.К. Узагальнення міжнародних та національних вимог інформаційного суспільства щодо сталого розвитку сучасних підприємств та організацій // Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту. 2016. № 15. С. 279–291.

160. Станкевич І.В. Управління освітніми організаціями: сутність та функції // Науковий журнал. Економіка: реалії часу. Одеса: Ін-т бізнесу, економіки

та інформаційних технологій Одес. нац. політех. ун-ту, 2015. № 1 (17). С. 195–203.
URL: <http://economics.opu.ua/files/archive/2015/n1.html>.

161. Станкевич И.В., Астанина Ю.С. Статистические методы и инструменты управления качеством телекоммуникационных услуг связи: практические аспекты применения // Современный научный вестник: науч.-теорет. и практ. журн. Белгород (Россия): ООО «Руснауцкнига», 2014. № 25 (221). С. 41–56. (Серия: Экономические науки).

162. Станкевич І.В., Віткін Л.М., Глухова О.І. Адаптація систем управління якістю освітніх організацій до контекстних змін нової версії міжнародного стандарту ISO 9001:2015 // Механізм регулювання економіки: міжнар. наук. журн. Суми: Сумський держ. ун-т, ПНП «Центр економічних досліджень», СОГО «Академія підприємництва і менеджменту України» та ВТД «Університетська книга». 2015. № 2. С. 103–111.

163. Станкевич І.В. Цілеполягання в управлінні освітніми організаціями: матеріали VII міжнар. наук.-практ. конф. [«Актуальні питання економічних наук», (12–13 червня 2015 р.)]. Запоріжжя: Східноукр. ін-т економіки та управління. 2015. С. 68–70.

164. Станкевич І.В. «Якість вищої освіти» в контексті вимог сучасності: матеріали міжнар. науково-практ. конф. [«Економіка, наука, освіта: інтеграція та синергія» (Братислава, Словачія 18–21 січня 2016 р.)] : у 3 т. 2016. Т. 2. С. 58.

165. Степанова Е.А. Потребности информационной экономики и возможности высшего образования. URL: <http://ea.dgtu.donetsk.ua:8080/jspui/bitstream/123456789/10871/1/Потребности%20информационной%20экономики%20и%20возможности%20высшего%20образования.pdf>.

166. Стил ь и методы управления предприятием / Гориш А.В., Панов Д.В., Пономарев С.А., Дмитриенко А.Г. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/stil-i-metody-upravleniya-predpriyatiem>.

167. Структурный подход к управлению организацией. URL: http://economican.ru/v_man.php?id=11.

168. Теорія і методика професійної освіти: навч. посіб. / за ред. проф. Курлянд З.Н. URL: http://pidruchniki.com/1281041955047/pedagogika/meta_zavdannya_printsipi_profesiynoyi_osviti#15.

169. Глумачний словник педагогічних термінів з питань управління якістю освіти і оцінювання якості освіти (зміст, визначення, пояснення). URL: <http://bibl.com.ua/informatika/3197/index.html?page=3>.

170. Глумачний словник української мови. URL: <http://eslovnyk.com/освіта>.

171. Управление вузом в современных условиях (опыт Нижегородского университета) / руководитель авт. коллектива Р.Г. Стронгин. Н. Новгород: Изд-во ННГУ, 2010. 170 с. URL: http://www.unn.ru/pages/e-library/publisher_db/files/62/1.pdf.

172. Управління якістю: підруч. / Воробієнко П.П., Станкевич І.В., Стрельчук Є.М., Глухова О.І. Одеса: ОНАЗ, 2014. 376 с.

173. Утехин Г., Мишнев Б. Квалиметрия образовательных услуг (Измерения в системе менеджмента качества вуза) // Educational Technology & Society. 2006. 9(1). P. 441–449.

174. Ушаков Д.Н. Толковый словарь русского языка. URL: <http://enc-dic.com/ushakov/Obrazovanie-38173.html>.

175. Файоль А. Общее и промышленное управление. Москва: Республика, 1992. 349 с.

176. Фатхутдинов Р.А. Инновационный менеджмент: учеб. 4-е изд. Санкт-Петербург: Питер, 2003. 400 с.

177. Философский энциклопедический словарь. Москва: Сов. энцикл., 1983. 840 с.

178. Фомичев А.Н. Административный менеджмент: учеб. Москва: Дашков и Ко, 2006. 228 с.

179. Формування конкурентоспроможності випускників вищих навчальних закладів: наук.-практ. рекомендації: колективна монографія / Станкевич І.В., Бакова І.В. // Моделювання та інформаційні технології в економіці / за заг. наук. ред. В.М. Соловійова. Черкаси: Брама-Україна, 2014. С. 329–344.

180. Функциональный подход: Университет Лин Шесть Сигм. URL: <http://univerlss.ru/index.php?choose=4&termin=289>.

181. Хриков Є.М. Управління навчальним закладом: навч. посіб. Київ: Знання, 2006. 365 с.

182. Цели обучения. URL: <http://www.libpsych.ru/?Article=72>.

183. Цели, задачи, функции и принципы обучения. URL: <http://psyera.ru/5000/celi-zadachi-funkcii-i-principy-obucheniya>.

184. Шакуров Р.Х. Социально-психологические основы управления: руководитель и педагогический коллектив. Москва: Просвещение, 1990. 208 с.

185. Шамова Т., Давиденко Т., Шибанова Г. Управление образовательными системами: учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений. Москва: Академия, 2002. 384 с. (Серия: Высш. образование).

186. Шіковець К.О. Моделювання управління економічним розвитком підприємств (на прикладі легкої промисловості): дис. ... канд. екон. наук: 08.06.01. Київ, 2006. 235 с.

187. Шуклина Е.А. Потребности в образовании студентов негосударственных вузов: социологический анализ. URL: http://www.ieducation.ru/6_2005/34.html.

188. Экология человека. URL: http://enc-dic.com/human_ecology/Obrazovanie-239.html.

189. Электронная библиотека: Основы менеджмента, Ситуационный подход. URL: <http://bibliotekar.ru/biznes-43/48.htm>.

190. Эффективное управление фирмой: современная теория и практика / Н.П. Бондар, О.В. Васюхин, А.А. Голубев, В.И. Подлесных. Санкт-Петербург: Бизнес-пресса, 1999. 416 с.

191. Ягупов В.В. Педагогіка: навч. посіб. Київ: Либідь, 2002. 560 с.

192. Dictionary. Education. URL: <http://dictionary.reference.com/browse/education>.

193. Locke Edwin A. Toward a Theory of Task Motivation and Incentives // Organizational Behavior and Human Performance. 1968. Vol. 3. Issue 2, May. P. 157–189.

194. Quality management principles. Switzerland. URL: http://www.iso.org/iso/ru/qmp_2012.pdf.

195. Social Accountability Management Systems: (SA 8000:2014). [Supersedes previous versions: 2001, 2004 and 2008; June 2014]. New York, USA: Social Accountability International, 2014. 16 p.

РОЗДІЛ 2

СТАН ТА ТЕНДЕНЦІЇ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ОСВІТНЬОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

2.1. Управління освітніми організаціями України в контексті вимог Європейського простору вищої освіти

Сучасні зміни в освітньому середовищі, пов'язані із інтернаціоналізацією ВО, мобільністю здобувачів ВО між країнами, зміною підходу та принципів фінансування ОО, демографічними чинниками, а також вимогами міжнародної освітньої спільноти, зокрема ЄПВО, потребують відповідного перегляду політики управління як освітньою системою України в цілому, так і окремо кожною ОО. Зокрема, виникає потреба переходу ОО від масового уніфікованого підходу до індивідуального клієнтоорієнтованого, максимально наближеного до вимог особистості, залежно від її здібностей та можливостей, а також інших зацікавлених сторін. Усе вищезазначене свідчить про актуальність проведення досліджень, спрямованих на пошук нових напрямків розвитку ОО України, зокрема в контексті сучасних вимог ЄПВО.

Роль ОО, як первинної ланки підготовки фахівців, постійно зростає. Сучасний цивілізаційний розвиток висуває до вищої школи вимоги підготовки фахівців, здатних в умовах динамічних змін у суспільстві в короткі терміни пристосовуватися до реалій та вимог ринку праці. Сучасні здобувачі ВО усе більше прагнуть отримати освіту не заради самої освіти, а задля отримання (опанування) компетенцій, які б забезпечили їм потенційну спроможність до працевлаштування. Працевлаштування, визначено сьогодні ЄПВО як один із головних пріоритетів на наступне десятиріччя. Усе це потребує від ОО України нових організаційно-економічних напрямків свого розвитку, з огляду того, що усталені традиційні, у контексті сучасних вимог, не є дієвими.

Протягом ряду останніх років тенденції, проблеми та організаційно-економічні напрямки розвитку вітчизняної освітянської сфери, забезпечення

якості надання освітніх послуг та управління діяльністю ОО обговорювались на багатьох як методичних семінарах, так і науково-практичних симпозиумах та конференціях. Дані питання знайшли відображення у наукових працях: Баши І.М. [8], Гуменюк А. [25], Жилиєва І.Б. [13], Ковтунця В.В. [13], Кінельова В.Г. [36], Ковальчук Т. [25], Мартякової О.В. [47], Оболенської Т.Є. [59], Остапченко В.Д. [66], Сьомкіна М.В. [13], Фадіної Т.В. [126], Шепеленко О.В. [133] тощо. В роботах [8; 47; 59] досліджено особливості механізму регулювання сучасного ринку освітніх послуг, спрямованого на формування конкурентоспроможного ринку здобувачів ВО відповідно до вимог сучасного ринку праці. Автори робіт [13; 25] дослідили проблеми інтеграції української освіти до європейського освітнього простору з урахуванням вимог нових світових стандартів. Але, у сучасних умовах розвитку освітньої сфери України як поглиблюється ряд існуючих проблем, так і з'являються нові, пов'язані із працевлаштуванням студентів, міжнародною відкритістю, мобільністю та якістю ВО тощо, що потребує чіткого обґрунтування напрямків подальшого розвитку ОО.

Ринок освітніх послуг є досить неоднорідним з огляду того, що забезпечує пропозицією існуючий попит в освіті, як безпосередніх її замовників (абітурієнтів, здобувачів ВО, їх батьків тощо) так й інших зацікавлених сторін, що непрямо споживають результати освіти. Структура ринку освітніх послуг визначається структурою освітньої системи країни, яка на сучасному етапі розвитку України включає: загальну освіту, професійно-технічну освіту, професійну та академічну освіту. Відповідно до (0 – 8) рівнів освіти за Міжнародною стандартною класифікацією освіти МСКО 2011 (надалі – МСКО 2011) [48] та (0 – 9) рівнів кваліфікації за Національною рамкою кваліфікацій (надалі – НРК) України [80], розробленої в 2011 році із урахуванням вимог ЄПВО, структуру освіти України можна представити наступним чином (див. табл. 2.1).

Поступове реформування освітньої структури України, зокрема системи ВО, відповідно до вимог ЄПВО, спрямоване на максимальне наближення до світової практики передових систем.

Таблиця 2.1

Співставлення освітніх (наукових) та кваліфікаційних рівнів освіти за МСКО – 2011 та НРК – 2011

Міжнародна стандартна класифікація освіти – 2011		Національна рамка кваліфікацій України-2011		Освітні рівні України	
Освітні рівні	Опис рівня	Кваліфікаційні рівні	Опис рівня		
1	2	3	4	5	
0	Загальна освіта	Освіта дітей дошкільного віку: - розвиток дітей молодшого віку; - дошкільна освіта	0	Здатність адекватно діяти у відомих простих ситуаціях під безпосереднім контролем. Готовність до систематичного навчання	Дошкільна освіта
1		Початкова освіта	1	Здатність виконувати прості завдання у типових ситуаціях у чітко визначеній структурованій сфері роботи або навчання. Виконання завдань під безпосереднім керівництвом. Готовність до навчання на наступному рівні	Початкова середня освіта
2		Перший етап середньої освіти	2	Здатність виконувати типові нескладні завдання у типових ситуаціях у чітко визначеній структурованій сфері роботи або навчання. Виконання завдань під керівництвом з елементами самостійності	Базова загальна середня освіта
3	Загальна та професійно-технічна	Другий етап середньої освіти	3	Здатність виконувати виробничі або навчальні завдання середньої складності за визначеними алгоритмами за встановленими нормами часу і якості	Повна загальна середня освіта
4		Післясередня нетретинна освіта (професійно-технічна)	4	Здатність самостійно виконувати складні спеціалізовані виробничі чи навчальні завдання у певній галузі професійної діяльності або у процесі навчання, зокрема в нестандартних ситуаціях	Професійно-технічна освіта
5	Загальна та професійна освіта	Короткий цикл третинної освіти	5	Здатність розв'язувати типові спеціалізовані задачі в певній галузі професійної діяльності або у процесі навчання, що передбачає застосування положень і методів відповідної науки і характеризується певною невизначеністю умов	Вища освіта: - початковий рівень (короткий цикл);

Закінчення табл. 2.1

1	2	3	4	5	
6	Академічна та професійна освіта	Бакалавріат чи його еквівалент	6	Здатність розв'язувати складні спеціалізовані задачі та практичні проблеми у певній галузі професійної діяльності або у процесі навчання, що передбачає застосування певних теорій та методів відповідної науки і характеризується комплексністю та невизначеністю умов	- перший (бакалаврський) рівень;
7		Магістратура чи її еквівалент	7	Здатність розв'язувати складні задачі і проблеми у певній галузі професійної діяльності або у процесі навчання, що передбачає проведення досліджень та/або здійснення інновацій та характеризується невизначеністю умов і вимог	- другий (магістерський рівень);
8		Докторантура чи її еквівалент	8	Здатність розв'язувати комплексні проблеми в галузі професійної та/або дослідницько-інноваційної діяльності, що передбачає глибоке переосмислення наявних та створення нових цілісних знань та/або професійної практики	- третій (освітньо-науковий) рівень;
	9		Здатність визначати та розв'язувати соціально значущі системні проблеми у певній галузі діяльності, які є ключовими для забезпечення стійкого розвитку та вимагають створення нових системоутворюючих знань і прогресивних технологій	- науковий рівень	

Джерело: складено автором в ході узагальнення матеріалів [48; 80].

Зокрема, відбулося реформування, шляхом оптимізації, переліку галузей знань та спеціальностей. З 1 вересня 2015 року відповідно до Постанови КМУ від 29.04.2015 р. № 266 [81] до переліку включено 96 спеціальностей, що охоплюють 27 галузей знань за якими здійснюватиметься підготовка здобувачів ВО у закладах ВО усіх ступенів освіти, а саме молодшого бакалавра, бакалавра, магістра [84] (для порівняння – у 2010 р. 48 галузей знань 509 спеціальностей освітньо-кваліфікаційних рівнів спеціалістів та магістрів [78]). На кожному із освітніх та кваліфікаційних рівнів із завершенням навчання особистості здобувають певний ступінь освіти та виходять на ринок праці та науково-технічної продукції (див. рис. 2.1).

Як відмічено в роботі [6], на розвиток сучасних ОО, як головних суб'єктів освітньої системи, впливає сьогодні як ряд вимог з боку міжнародної освітньої спільноти, зокрема ЄПВО, так і усталені національні тенденції їх розвитку та функціонування. Відповідно даних представлених в табл. 2.2 (дані в табл. 2.2 подані на початок відповідного навчального року – *примітка автора*), основними тенденціями та особливостями функціонування ОО України за останні 15 років (2000 – 2015 рр.) є:

– з одного боку, скорочення загальної чисельності ОО на 1/3 (32%), що відбулося у переважній більшості за рахунок скорочення ВНЗ I – II рівнів акредитації, при цьому, 17% скорочень відбулися лише протягом одного навчального року (надалі – н.р.) (з 2013/2014 н.р. по 2014/2015 н.р.), та з іншого, реорганізація та зміна статусів вишів з розширенням сфери своєї діяльності та правом випуску здобувачів наступних освітніх (наукових) рівнів, зокрема: чисельність технікумів скоротилась на 81% та училищ на 59%, але зросла частка коледжів на 55%; чисельність інститутів скоротилась на 56% та академій на 8%, при цьому, зросла частка університетів на 65%;

– зростання загальної кількості працівників ОО (на 23%), в цілому, але у 2014/2015 н.р. порівняно із попереднім навчальним роком, чисельність працівників ОО скоротилась на 13%, у переважній більшості за рахунок скорочення чисельності працівників ОО III – IV рівнів акредитації. Також

спостерігається тенденція зростання чисельності працівників із науковими ступенями по ОО I – II рівнів акредитації, що вплинуло на зміну структури кадрів у цьому сегменті ринку освітніх послуг;

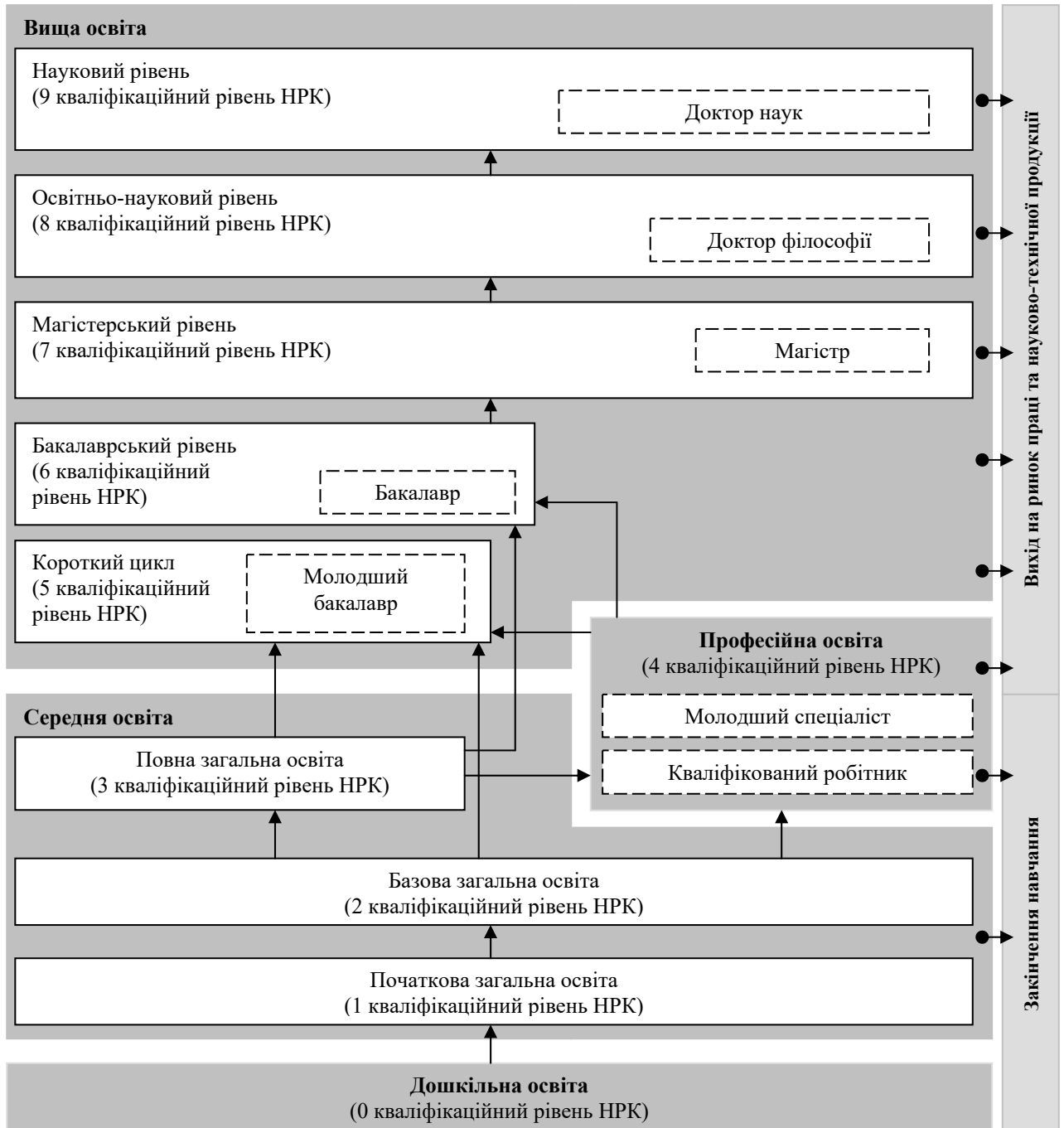


Рис. 2.1 Структура сучасної освіти України за освітніми (науковими) та кваліфікаційними рівнями відповідно до НРК 2011.

Джерело: складено автором відповідно до узагальнення матеріалів [48; 79; 80].

Таблиця 2.2

Основні показники діяльності ОО України за 2000 – 2015 навчальні роки

№ з/п	Показники	2000 – 2001 н.р.	2013- 2014 н.р.	Індекс динаміки 2013/2014 до 2000/2001	2014-2015 н.р.	Індекс динаміки 2014/2015 до 2013/2014	Індекс динаміки 2014/2015 до 2000/2001
1	2	3	4	5	6	7	8
1.	Кількість ОО, усього	979	803	0,82	664	0,83	0,68
	- з них приватних	163	167	1,02	144	0,86	0,88
	у т.ч.: - технікуми	309	97	0,31	59	0,61	0,19
	- училища	212	117	0,55	87	0,74	0,41
	- коледжі	143	245	1,71	222	0,91	1,55
	- університети	106	198	1,87	175	0,88	1,65
	- академії	59	62	1,05	54	0,87	0,92
	- інститути	149	83	0,56	66	0,80	0,44
	- консерваторії	1	1	1,00	1	1,00	1,00
2.	Кількість ОО I – II рівнів акредитації	664	478	0,72	387	0,81	0,58
3.	Кількість ОО III – IV рівнів акредитації	315	325	1,03	277	0,85	0,88
4.	Кількість працівників ОО, усього, чол.	118748	169096	1,42	146445	0,87	1,23
	у т.ч.:						
	- кількість педагогічних працівників	38000	51080	1,34	43638	0,85	1,15
	з них: - ОО I – II рівнів акредитації	38000	30680	0,81	25553	0,83	0,67
	- ОО III – IV рівнів акредитації	-	20400		18085	0,89	
	- кількість науково-педагогічних працівників	80748	118016	1,46	102807	0,87	1,27
	з них: - ОО I – II рівнів акредитації	748,0	86,0	0,11	128,0	1,49	0,17
	- ОО III – IV рівнів акредитації	80000	117930	1,47	102679	0,87	1,28

Продовження табл. 2.2

1	2	3	4	5	6	7	8
5.	Кількість працівників ОО із науковими ступенями, усього, чол.	в/в	85784	-	76810	0,90	-
	у т.ч.: - ОО I – II рівнів акредитації	в/в	1132	-	1141	1,01	-
	% від загальної чисельності		3,7	-	4,4	1,19	-
	- ОО III – IV рівнів акредитації	в/в	84652	-	75669	0,89	-
	% від загальної чисельності		61,2	-	62,7	1,02	-
6.	Кількість студентів, усього, осіб	1930900	2052678	1,06	1689226	0,82	0,87
	у т.ч.:						
	- ОО I – II рівнів акредитації	528000	328993	0,62	251271	0,76	0,48
	- ОО III – IV рівнів акредитації	1402900	1723685	1,23	1437955	0,83	1,02
7.	Прийнято на навчання, усього, осіб	536400	337400	0,63	291600	0,86	0,54
	у т.ч. - до ОО I – II рівнів акредитації	190100	93900	0,49	69500	0,74	0,37
	- до ОО III – IV рівнів акредитації	346400	348100	1,00	291600	0,84	0,84
8.	Випущено, усього, осіб	422200	576300	1,36	484500	0,84	1,15
	у т.ч. - з ОО I – II рівнів акредитації	148600	91200	0,61	79100	0,87	0,53
	- з ОО III – IV рівнів акредитації	273600	485100	1,77	405400	0,84	1,48
9.	Чисельність студентів, які отримали направлення на роботу, всього, осіб	в/в	156473	-	134399	0,86	-
	- % до загальної чисельності випускників	в/в	27,2	-	27,7	1,02	-
	- у т.ч. які навчались за рахунок коштів бюджету, осіб	в/в	138604	-	120745	0,87	-
10.	Чисельність студентів у розрахунку на 10000 населення	392	452	-	393	1,15	1,00
11.	Чисельність студентів, які отримують стипендію, осіб	в/в	681451	-	583185	0,86	-
12.	Навчання іноземних студентів, осіб	в/в	59391	-	56933	0,96	-
13.	Загальна площа будівель ОО, усього, кв.м:	в/в	27924594	-	24914058	0,89	-
	у т.ч.: - ОО I – II рівнів акредитації	в/в	4860950	-	3952060	0,81	-

Закінчення табл. 2.2

1	2	3	4	5	6	7	8
	- ОО III – IV рівнів акредитації	в/в	23063644	-	20961998	0,91	-
14.	Загальна площа будівель ОО у розрахунку на 1 студента, кв.м/чол.	в/в	13,6	-	14,75	1,08	-
15.	Видатки зведеного бюджету на ВО, млн. грн.	2285,5	30003,1	13,13	20483,0	0,68	8,96
	- приведені до USD відповідно до офіційного курсу валют на 01.01 відповідного календарного року, млн.\$	420,55	3753,67	8,93	1298,94	0,35	3,09
	- % до ВВП	1,3	2,1	1,62	1,8	0,86	1,38
16.	Чисельність студентів ОО, які навчаються за кошти державного та місцевих бюджетів, осіб	в/в	970572	-	833241	0,86	-
	у т.ч.: - ОО I – II рівнів акредитації	в/в	201323	-	157846	0,78	-
	% від загальної чисельності	-	61,2	-	62,8	1,03	-
	- ОО III – IV рівнів акредитації	в/в	769249	-	675395	0,88	-
	% від загальної чисельності	-	44,6	-	47,0	1,05	-

*Примітка: в/в – відомості відсутні.

Джерело: складено автором на основі даних [62 – 64; 67].

– загальне скорочення чисельності студентів на 13%, переважною більшістю за рахунок скорочення чисельності по ОО I – II рівнів акредитації (на 52%) при незначному зростанні студентів ОО III – IV рівнів акредитації на 2%, у тому числі, за 2013 – 2015 рр. зменшилась частка (на 4%) іноземних студентів, які отримують навчання в Україні;

– скорочення видатків державного бюджету лише протягом останнього аналізованого н.р. (з 2013/2014 н.р. по 2014/2015 н.р.) на 1/3 (32%), що свідчить про брак бюджетних коштів як на розвиток інформаційного, матеріально-технічного забезпечення освітнього процесу, так і оплату праці працівників ОО;

– випередження темпів скорочення чисельності студентів ОО, які навчаються за власні кошти та кошти інших джерел, темпів скорочення чисельності студентів, які навчаються за кошти державного та місцевих бюджетів (на 14%), з огляду зростання частки останніх у загальній структурі студентів по ОО (на 3% по ОО I – II рівнів акредитації та 5% по ОО III – IV рівнів акредитації);

– вельми низький рівень працевлаштування випускників (27,7% від загальної чисельності випускників ОО у 2014 році) за офіційними направленнями на роботу.

З огляду наведених висновків, освітній системі країни характерний ряд проблем, деталізація яких потребує проведення додаткового аналізу ряду показників функціонування ОО України. У цьому напрямку, на рис. 2.2, нами представлено динаміку чисельності студентів ОО I – IV рівнів акредитації України за 1990 – 2015 н.р., з якого видно, що в країні проявляється тенденція зниження приросту студентів, яке відбувалося, переважно, за рахунок скорочення прийому на навчання до ОО (див. рис. 2.3).

В сфері освіти продовжує спостерігатись «криза народжуваності», пов'язана із низьким рівнем народжуваності населення країни протягом 1999 – 2002 рр. (чисельність населення України станом на 01.01.2000 р. – 49429,8 тис. осіб, на 01.01.2016 р. – 42760,5 тис. осіб [26]). Відповідно даних джерела [98], лише починаючи з 2016 р. чисельність випускників загальноосвітніх навчальних

зкладів (надалі – ЗНЗ) почне покривати сукупні по ОО країни місця держзамовлення.

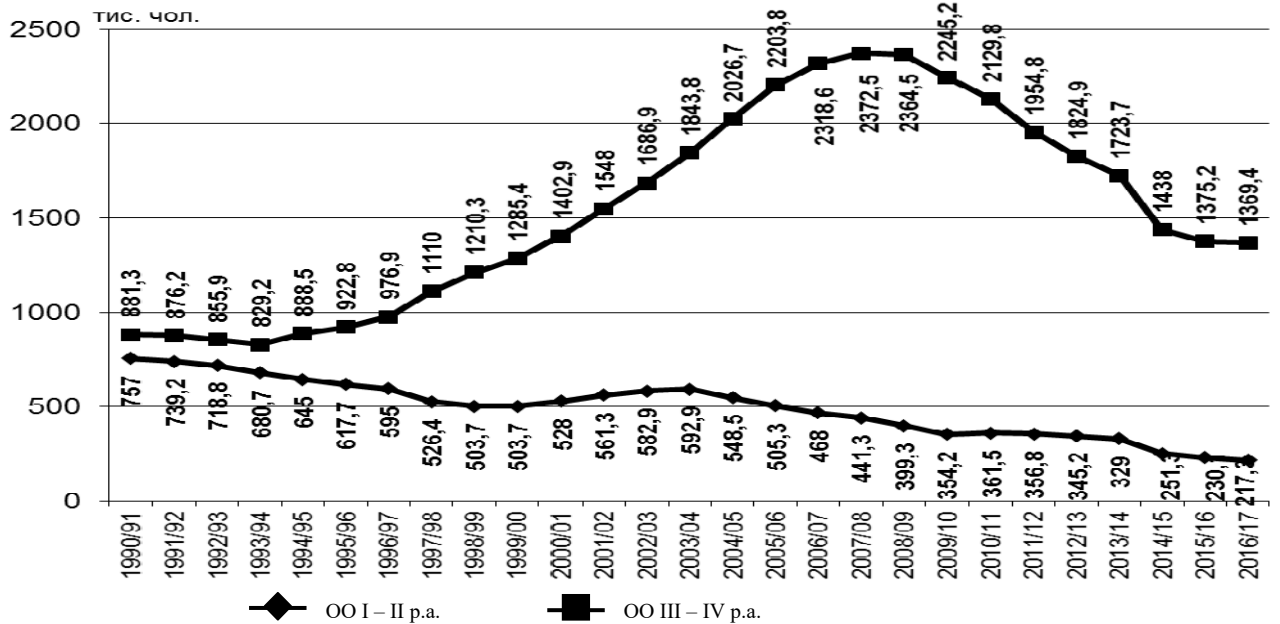


Рис. 2.2 Динаміка чисельності студентів ОО України (I – IV рівнів акредитації) за 1990 – 2017* навчальні роки, тис. осіб.

Джерело: складено автором відповідно даних [26; 62 – 64] (усі табл. та рис., які оперують даними за 2013 – 2015 рр. наведено без урахування тимчасово окупованої території АР Крим, м. Севастополя та частини зони проведення антитерористичної операції – примітка автора).

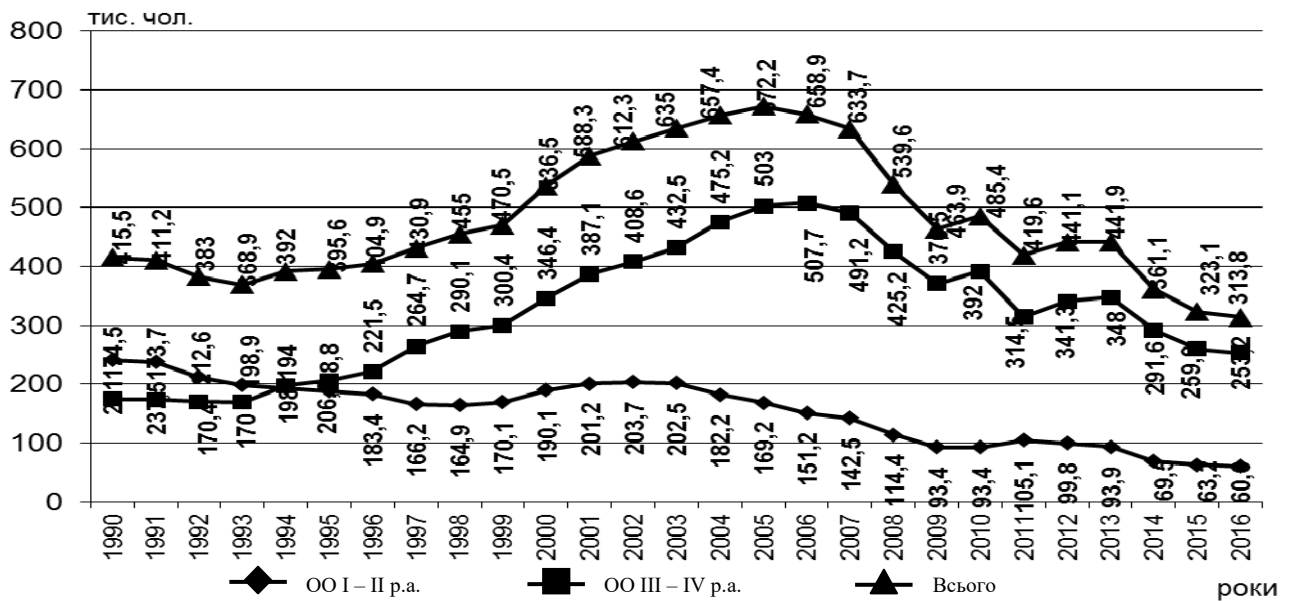


Рис. 2.3 Прийом студентів до ОО України (I - IV рівнів акредитації) у 1990 – 2016* рр., тис. осіб.

Джерело: складено автором відповідно даних [26; 62 – 64].

На рис. 2.4 наведено динаміку випуску учнів ЗНЗ, відповідно якої їх численність протягом останніх років щорічно зменшується.

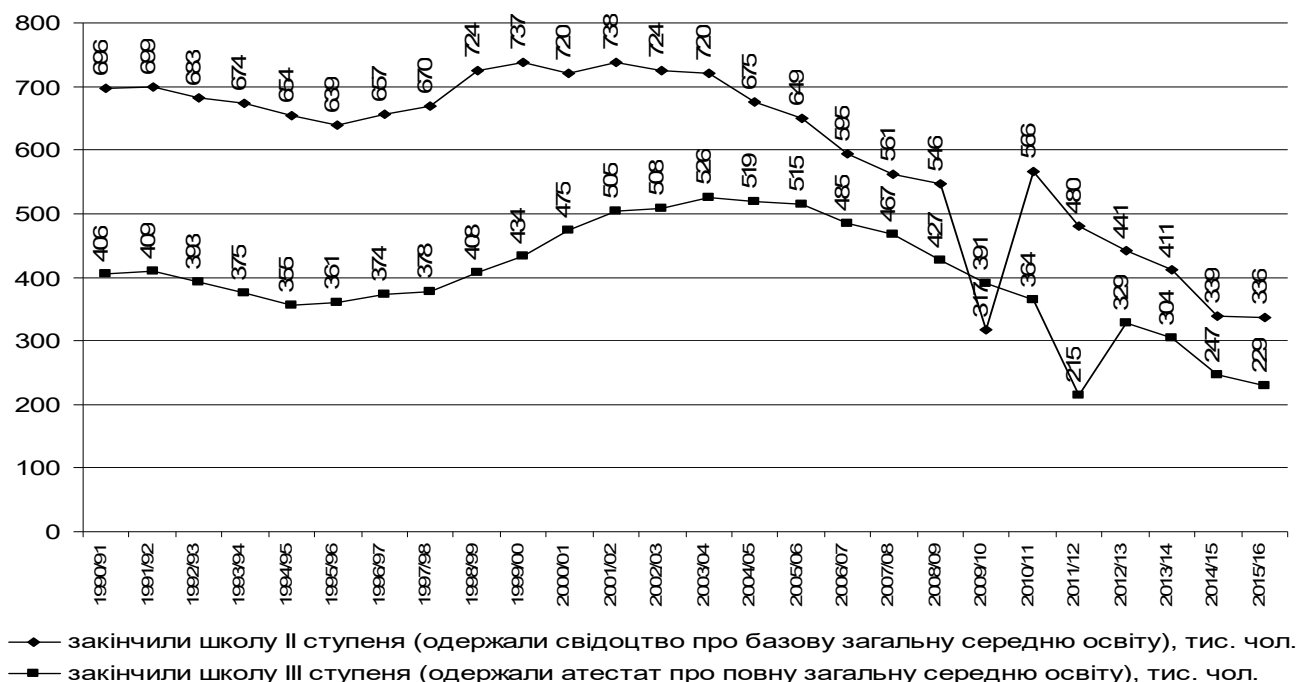


Рис. 2.4 Випуск учнів ЗНЗ України за 1990 – 2016* н.р., тис. осіб.

Джерело: складено автором відповідно даних [26].

Скорочення прийому, що спостерігалось протягом останніх років, призвело до зменшення випуску із ОО протягом останніх трьох років (див. рис. 2.5).

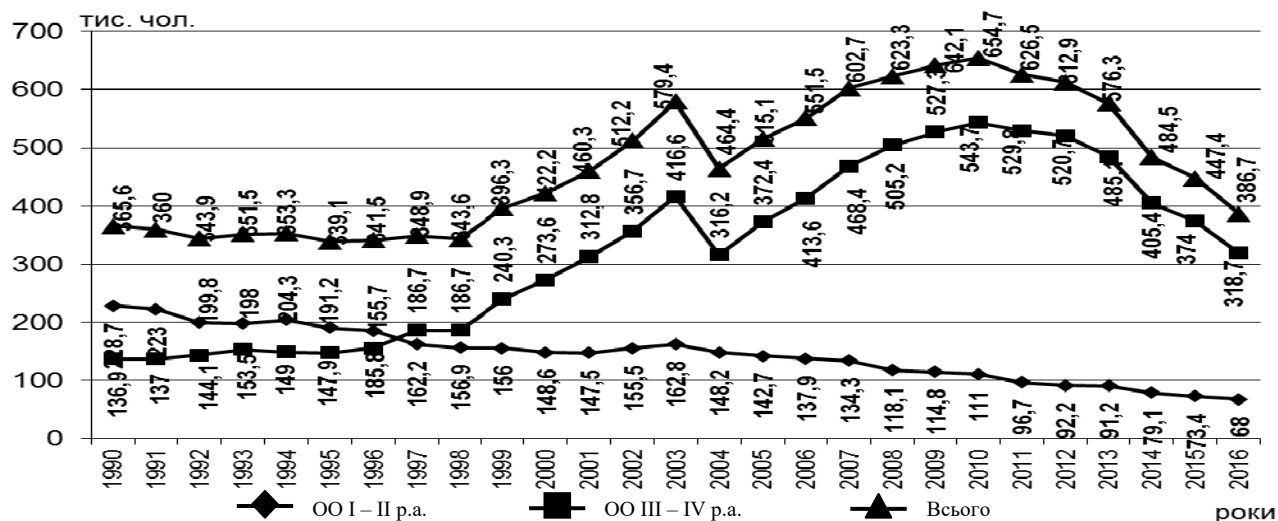


Рис. 2.5 Випуск з ОО України (I - IV рівнів акредитації) у 1990 – 2016* рр., тис. осіб.

Джерело: складено автором відповідно даних [26; 62 – 64].

Як наслідок – приймання до ОО осіб, не підготовлених належним чином до здобуття ВО і неминуче зниження якості ВО. Відповідно даних, представлених в табл. 2.2, загальних видатків зведеного бюджету на ВО України за період 2000 – 2015 рр. спостерігається позитивна тенденція росту, але у той же час аналізування по роках та видах підготовки кадрів для ринку праці, видно, що витрати на підготовку робітничих кадрів були різко скорочені у 2011 році (майже в чотири рази).

З того часу показники підготовки робітничих кадрів не відновились. Решту витрат на підготовку робітничих кадрів було покладено на місцеві бюджети. Відповідно даних джерел [62 – 64], у 2014 році витрати на підготовку робітничих кадрів заплановані у розмірі 1,41 млрд. грн., що становить лише 37% номінальних витрат від рівня 2010 року.

Щорічно зростають заплановані витрати на державне замовлення (див. рис. 2.6). Відповідно даних табл. 2.2 у 2014/2015 н.р. за рахунок бюджетних коштів навчались 62,8% студентів ОО I – II рівнів акредитації та 47% студентів ОО III – IV рівнів акредитації.

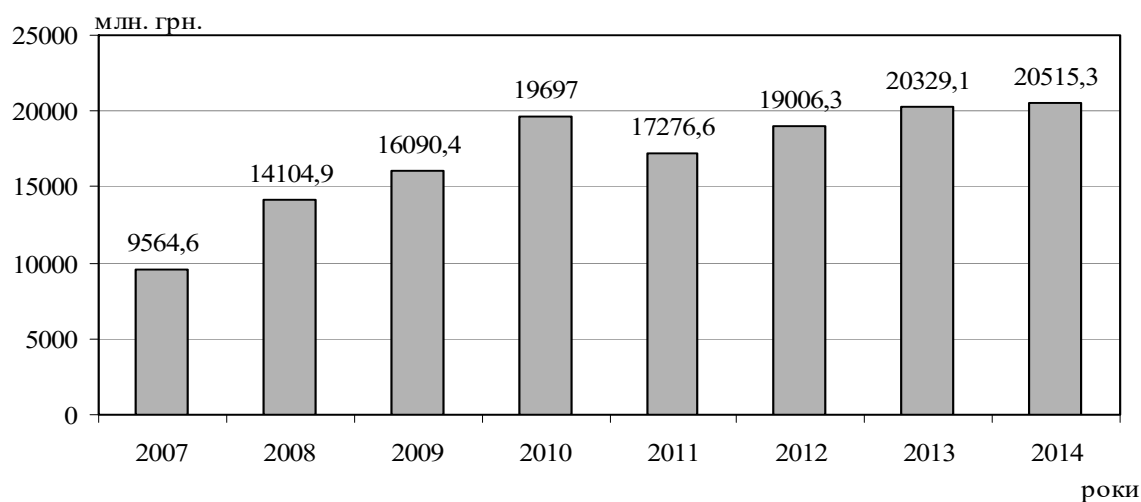


Рис. 2.6 Заплановані витрати на державне замовлення, млн. грн..

Джерело: складено автором відповідно даних [89].

При цьому, відбувається скорочення кількості бюджетних місць у розрізі напрямів та спеціальностей підготовки здобувачів ВО (рис. 2.7).

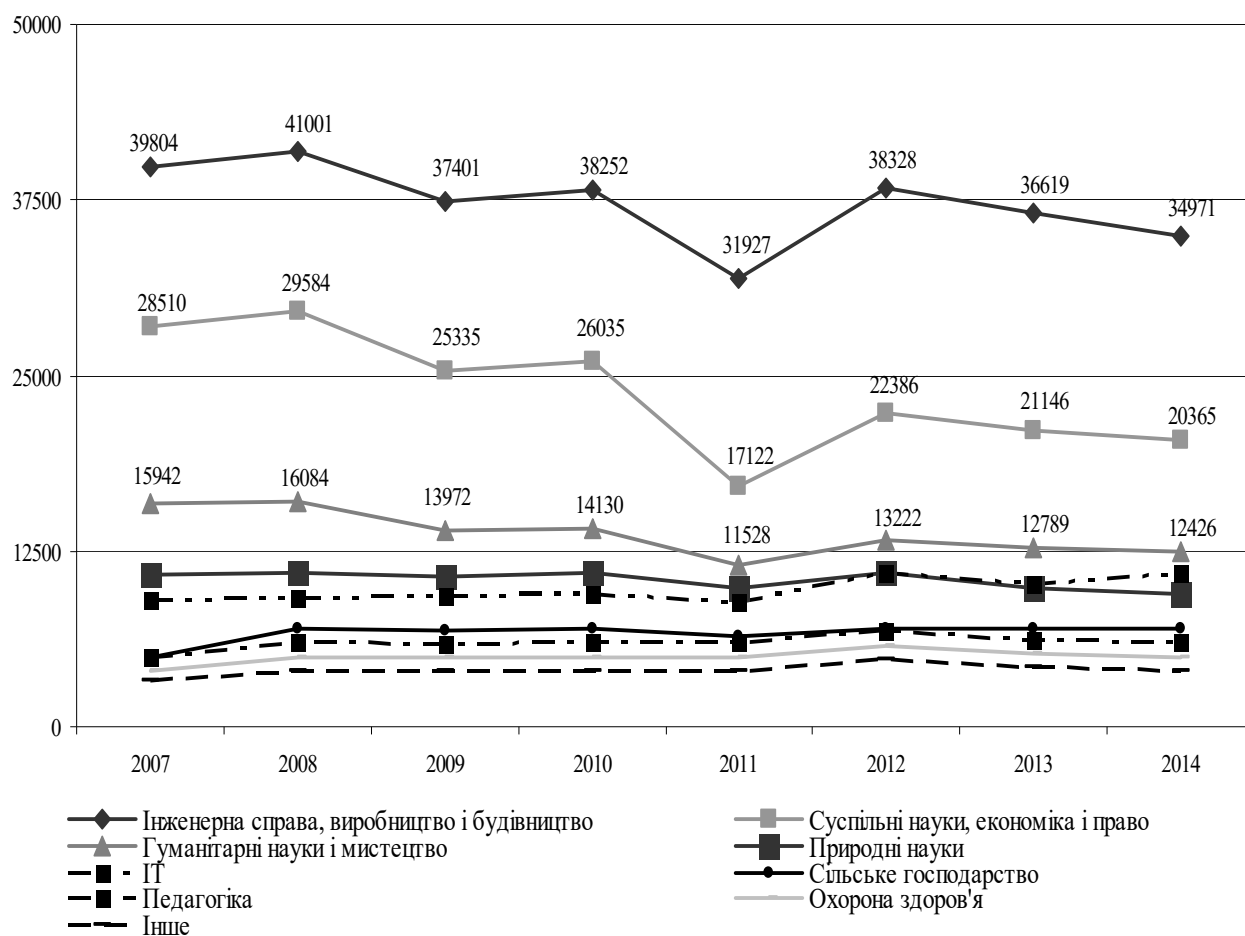


Рис. 2.7 Кількість бюджетних місць у розрізі напрямів та спеціальностей підготовки здобувачів ВО України за 2007 – 2014 рр..

Джерело: складено автором відповідно даних [89].

Протягом 2007 – 2014 років найбільше місць виділялось на напрями інженерної справи, виробництва і будівництва. Напрями суспільних наук, економіки і права займають другу позицію за кількістю наданих державних місць. В загальній структурі державного замовлення суттєво змінилась частка суспільних наук, економіки та права, а також інформаційних технологій (надалі – ІТ). У 2007 р. перші склали чверть всього держзамовлення, а у 2014 р. одну п'яту. Натомість частка групи ІТ за останні сім років зросла на 3% в межах загальної структури державного замовлення (див. рис. 2.7), а на усі інші групи напрямів відбулося скорочення державного замовлення.

Загальне збільшення витрат на освіту, що спостерігалось останніми роками призвело до суттєвого збільшення загальних витрат на одного студента, які склали у 2007 році 5793,6 грн. на рік (або 1147,2 дол. США за офіційним курсом валют НБУ [67]), у 2008 р. – 7833,6 грн. (\$ 1486,5); у 2009 р. – 8893,1 грн. (\$ 1141,6); у 2010 р. – 10 758,6 грн. (\$ 1355,0); у 2011 р. – 11 705,6 грн. (\$ 1468,7); у 2012 р. – 13 512,8 грн. (\$ 1691,2), при цьому, 85% – кошти державного сектора та лише 15% – кошти недержавного сектора [53].

Проведений загальний аналіз фінансування ВО України свідчить, що основним джерелом фінансування українських ОО залишається державний та місцеві бюджети, що у сучасних реаліях країни є не результативним та потребує реформування діючої моделі фінансування ОО, спрямованої на цільовий характер отримання коштів, що забезпечить ОО можливість розвитку власної інфраструктури та підвищить рівень мотивації учасників освітнього процесу відповідно до їх корисних (професійних) дій.

Що ж стосується працевлаштування випускників ОО України, то проведений аналіз матеріалів, представлених на сайті Державної статистичної служби України [26], свідчить про певний дисбаланс між потребами працедавців у працівниках та зайнятим населенням. Так, відповідно офіційних даних (станом на 01.03.2016 р.) пропозиція робочої сили перевищує її попит у 13 разів (загальна кількість офіційних безробітних в країні 508,2 тис. чол., загальна кількість вакансій – 38,9 тис. од. – *примітка автора*) [26]. Проблема працевлаштування є сьогодні однією із найгостріших як для країни в цілому, так і для окремих ОО, тому як є основним результатом ВО та відповідно формою прояву її якості. Дисбаланс, який існує наразі на ринку праці пов'язаний із рядом, як економічних, організаційних, так і соціальних причин: з одного боку, це диспропорції між кількістю робочих місць за певним видом економічної діяльності та кількістю випускників за певними спеціальностями, за якими здійснюють підготовку ОО, а з іншого – протиріччя між вимогами працедавців (бажання мати молодих, висококваліфікованих та швидко адаптованих до робочого місця працівників за

вельми низьку заробітну платню) та випускників (бажання отримувати високу заробітну платню при низьких вимогах щодо набутих компетентностей).

За результатами проведених досліджень слідує наступне, що сучасному ринку освітніх послуг України властивий ряд як організаційних, так і економічних проблем, які повинні сьогодні привертати найбільшу увагу, зокрема:

- демографічна ситуація;
- зміни у структурі та кількості ОО;
- відтік професіоналів з освітньої сфери;
- недієвість чинної моделі фінансування ОО;
- диспропорції на ринку праці;
- зниження якості ВО тощо.

Поряд із цим, слід також виділити і ряд чинників, які здійснюють позитивний вплив на розвиток ринку освітніх послуг та діяльність ОО України, зокрема: міжнародна мобільність студентів; загальні тенденції глобалізації та інтернаціоналізації ВО.

2.2. Вплив глобалізації та інтернаціоналізації на розвиток освітніх організацій України

В системі ВО України відбуваються сьогодні справжні, професійні та зрозумілі для суспільства і громадськості реформи, що зумовлено необхідністю кардинальних змін, спрямованих на підвищення якості і конкурентоспроможності освіти в нових економічних і соціокультурних умовах, прискорення інтеграції України у міжнародний освітній простір, як відмічено в роботі [112]. Такі завдання висуває сьогодні перед освітянами чинне законодавство, у першу чергу ЗУ «Про ВО» у новій редакції 2014 р. [79], та Національна стратегія розвитку освіти в Україні на період до 2021 року [51].

Як зазначено у стратегії розвитку, «за останні роки здійснено низку заходів щодо реалізації ідей і положень Національної доктрини розвитку освіти, щодо реформування освіти, підвищення її якості, доступності та конкурентоспроможності» [51]. Але, у цьому ж документі відмічається, що дійсний рівень освіти в Україні не виконує у повній мірі свою основну місію – забезпечення соціально-економічного розвитку держави та підвищення добробуту громадян. Нажаль, сьогодні і досі українська освіта і наука залишаються на низькому рівні порівняно з провідними європейськими країнами.

За даними Світового економічного форуму, Україна перебуває в числі перших 10 – 15 країн світу лише за кількісним показником – охопленням ВО [117, с. 2]. Що ж стосується якісних показників розвитку, то вони представлені, відповідно даних досліджень Світового економічного форуму, наступним чином (див. табл. 2.3) у розрізі складових Глобального індексу конкурентоспроможності України.

Таблиця 2.3

Рейтингові позиції України за складовими Глобального індексу конкурентоспроможності країн за період 2010 – 2016 рр.

№ з/п	Показники	Рейтингове місце					
		2010 – 2011	2011 – 2012	2012 – 2013	2013 – 2014	2014 – 2015	2015 – 2016
1	Індекс глобальної конкурентоспроможності країни (GCI)	89	74	73	84	76	79
2	Охоплення ВО	8	7	10	10	14	14
3	Якість освіти (в цілому)	46	51	47	43	65	46
4	Якість базової освіти	49	48	43	37	40	45
5	Якість ВО в цілому	56	46	70	79	72	54
6	Якість вищої математичної і природничої освіти	42	68	34	28	30	38
7	Якість управління ВО	108	97	117	115	88	87
8	Кількість країн, які брали участь в дослідженні	139	142	144	148	144	140

Джерело: складено автором відповідно даних досліджень Світового економічного форуму [117, с. 2; 148 – 153].

Відповідно даних табл. 2.3 у 2015 – 2016 рр. [153], Україна серед 140 країн посідала 79-е місце проти 89-го у 2010 – 2011 рр. Провідні позиції в цьому списку займають Швейцарія, Сінгапур та США, які складають трійку лідерів. Серед пострадянських держав, Україну випереджають за показниками конкурентоспроможності Естонія, Казахстан, Латвія, Російська Федерація та Грузія, посідаючи відповідно 30, 42, 44, 45, 49 і 66 місця у загальному рейтингу [153]. Слід констатувати, що сталість у динаміці до зростання чи зниження за рядом кількісних та якісних показників за табл. 2.3, однозначно не прослідковується. Але, починаючи з 2014 р., через економічні та політичні негаразди, Україна втратила рейтингові місця за рядом позицій. Зокрема, за якістю базової (загально-середньої) освіти, Україна змістилася з 37 місця (2013/14 н.р.) на 45 (2015/16 н.р.), втративши 8 позицій.

Зростання якості ВО та самого менеджменту якості суттєво спостерігається з 2015 р., що пояснюється наслідуванням тенденцій до впровадження світових освітніх стандартів щодо забезпечення якості в Європейському просторі ВО (ESG) [104; 145] зі створення систем забезпечення якості, як внутрішніх, так і зовнішніх та впровадження їх у вимогах ЗУ «Про ВО» [79], в редакції 2014 року. Але, незважаючи всі негаразди, усвідомлюючи необхідність і вигідність експорту освіти, країні потрібно шукати й знаходити свою нішу на ринку освітніх послуг, враховувати світовий досвід та тенденції задля подальшого розвитку та інтернаціоналізації вітчизняної освіти.

Світові тенденції глобалізації та інтернаціоналізації, як зазначено в роботі [5], властиві сьогодні сучасному світовому освітньому простору, зумовлюють єдність вимог у сфері як якості, так і інтеграції освіти, бізнесу та науки. Такі трансформації покликані створити єдиний відкритий освітній простір та сформувати суспільство нового покоління – суспільство знань, засноване на цифровій економіці.

Проблемам розвитку ринку освітніх послуг та ОО в умовах глобалізації присвячені праці Андрейчикової А.М. [37], Каленюк І.С. [34], Кірієнко О.М. [37], Красовської О.Ю. [43], Лук'яненко Д.Г. [116], Присвітлої О.В. [76; 77] та ін.. В

роботах Ларіонової М.В. [45], Нітенко О.В. [55] та в роботі [142] розкрито проблеми інтернаціоналізації ВО.

Глобалізація, у першу чергу передбачає спрощення та подолання бар'єрів між рівнями освіти та освітніми ступенями в країнах з метою формування єдиного ринку праці. Що доповнюється основними цілями інтернаціоналізації ВО через диверсифікацію як самих освітніх послуг та освітніх програм, так і джерел надходження фінансів за рахунок залучення на навчання студентів інших країн.

Відповідно даних табл. 2.2 в 2014 – 2015 н.р. на території України навчалось 56933 іноземних студенти, що становить лише 3,4% від загальної чисельності студентів ОО країни. У той час, як кількість українських студентів, які навчаються лише у європейських країнах, протягом останніх п'яти років збільшилась на третину [117, с. 3]. Позитивна динаміка зростання кількості іноземних студентів в ОО України спостерігалась лише до 2014 р. (див. рис. 2.9).

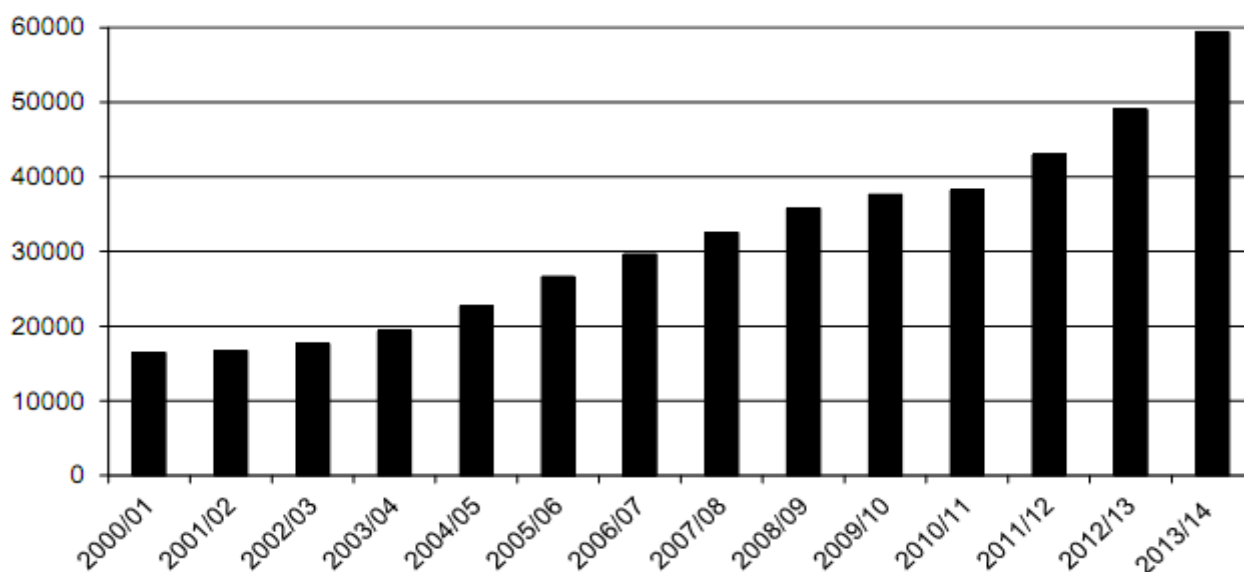


Рис. 2.9 Кількість іноземних студентів, що навчаються в ОО України, осіб.

Джерело: складено на основі статистичних даних [26; 62 – 64].

В сучасному світі вартість інтелектуального продукту в міжнародному економічному обміні майже сягає вартості товарної маси. Враховуючи те, що наукомісткі технології досить швидко застарівають, стає зрозумілою необхідність

розвивати освіту та науку, розвивати власні наукомісткі технології, впроваджувати їх в усі сфери громадянської діяльності, а також шукати можливості підвищення конкурентоспроможності ВО за умов глобалізації.

Наука і освіта сьогодні є ключовими факторами економічного розвитку і посилення конкурентоспроможності провідних країн світу таких як США, Японії та країн ЄС. Дослідження розвитку цих країнах показали, що прибутки держави безпосередньо залежать від інтелекту нації [5]. В Україні згаданої критичної маси поки ще немає, хоч ситуація в цілому виглядає краще, ніж раніше, як відмічають автори [39; 98]. Роль освіти в Україні така ж сама, як і в усьому світі, тільки зараз в світі вона дає більш якісну віддачу. Якщо людина отримує якісну освіту, вона отримує в подальшому якісно новий рівень життя, працюючи, реалізуючи себе і, звичайно, держава теж буде знаходитися на новому якісному рівні. Україні доводиться конкурувати з найбільш розвиненими країнами. Беручи до уваги неминучу подальшу відкритість України для міжнародної конкуренції у всіх сферах економіки, вступ до СОТ, одним зі стратегічно важливих довгострокових факторів конкурентоспроможності України, на наш погляд, може бути конкурентоспроможність її бізнес-освіти. Саме тому в теперішніх складних для України умовах (й економічних, й демографічних, й політичних), пошук шляхів підвищення конкурентоспроможності вітчизняної освіти необхідно здійснювати спираючись на позитивні світові тенденції та досвід.

Входження України в європейський та світовий простір супроводжується адаптацією світових та європейських стандартів вітчизняними ОО. Сучасна українська вища школа активно реформується в умовах швидкої інтернаціоналізації освіти, коли формування освітніх цілей відбувається не на рівні окремих держав, а на міждержавному, міжнаціональному рівнях, коли основні пріоритети й цілі проголошуються в міжнародних конвенціях та документах як стратегічні орієнтири міжнародної спільноти, як відмічено в роботі [100, с. 376].

Кожна держава формує свою освітню політику, спрямовану на інтеграцію у міжнародне співтовариство, з урахуванням вимог Болонського процесу та

майбутнього приєднання до європейського освітянського простору. Але багато дослідників, наприклад, Афанасьєв Ю., Балух І., Бягишев З., Згуровський В. та інші, відмічаючи необхідність цього процесу, застерігають від надмірної перебудови в освіті, щоб не втратити національні традиції та здобутки вітчизняної ВО, як відмічено в роботі [5]. Членство України в Болонській співдружності не повинне бути тягарем для нашої держави, необхідно уважно переглянути власну систему ВО і створити програму виважених дій послідовної адаптації [43, с. 45; 98]. Одним із адаптаційних кроків на шляху до європейського освітнього і наукового простору, може стати підвищення конкурентоспроможності ОО та їх випускників й надання українськими вишам якісних освітніх послуг на світовому освітньому ринку.

Окрім національних особливостей, традицій та менталітету, на результативність функціонування освітньої сфери країни впливають різні групи чинників, як зазначено в роботі [39]: «демографічна ситуація в країні; система фінансування витрат на освіту (співвідношення державних і приватних витрат); інвестиційна політика уряду в освітній сфері; державна політика зайнятості населення; цінова політика в освітній сфері; політико-правові чинники; національні особливості системи освіти» [39].

В умовах становлення економіки знань світовий ринок освіти стає однією з важливих сфер соціально-економічного життя суспільства, яка розвивається найбільш інтенсивно. На початку XXI ст. на ринку освітніх послуг обсяги продажів сягнули декількох десятків мільярдів доларів, й потоки міжнародної академічної мобільності становлять декілька мільйонів осіб на рік. Тобто, сформувалася ціла галузь світового господарства – міжнародний ринок освітніх послуг, обсяг якого за оцінками СОТ, знаходиться в межах 50-60 млрд. дол. США, а темпи зростання цього ринку підтверджують його значний потенціал [43, с. 43; 98]. Незабаром, загальна кількість студентів у світі може зрости більше, як вдвічі: з 143 млн. 889 тис. осіб у 2007 р. до понад 300 млн. осіб у 2025 р. Окрім того, за прогнозами ЮНЕСКО, іноземних студентів до того часу буде більш ніж 7 млн. осіб, дві третини з яких – складуть вихідці з країн Азії [90, с. 74]. За останніми

даними Інституту статистики ЮНЕСКО в 2013 р. більше 3,6 млн. студентів навчалися у вишах за кордоном (для порівняння у 2000 році таких було 2 млн. студентів).

Результативність та ефективність функціонування ринку освітніх послуг залежить від можливості вільного доступу споживачів до виробників освітніх послуг, що в Україні регламентується процедурами ліцензування та акредитації як освітніх програм, так і закладів освіти.

Аналіз динаміки кількості студентів ОО України за останні роки, приведений нами у попередньому п. 2.1 роботи, показує, що в країні проявляється тенденція зниження приросту здобувачів ВО. Для вирішення цієї проблеми в країні повертається увага до питання поглиблення інтернаціоналізації ВО та вироблення механізмів більш ефективного використання можливостей міжнародної співпраці здобувачів ВО та науковців, більш активного просування на світовий ринок національних освітніх послуг.

Прибуток від експорту освіти у деяких країнах світу є одним з основних джерел доходів. Наприклад, завдяки активності університетів США, доходи від залученні іноземних студентів забезпечили п'яту позицію експорту послуг країні, що складає майже 12 млрд доларів щорічно. Причому, доходи від оплати за проживання та користування студентами інфраструктурою університетів в багатьох країнах нерідко перевищують доходи від плати за навчання. Особливо це відноситься до країн, де поширене безкоштовне навчання – це Франція, Німеччина, Чехія та інші. Сукупний річний економічний ефект від навчання одного іноземного студента коливається від 50-65 тис. доларів США (студенти Стенфорда, Кембриджа чи Гарварда), до 10-20 тисяч (провінційні ОО Канади та Австралії). За даними міжнародного освітнього бюро ЮНЕСКО [140] свої освітні послуги для іноземців пропонують багато ОО з понад 130 країн світу. Сьогодні в світі налічується більше 60-ти ОО, де іноземні студенти складають більшість. Деякі країни мають більше студентів, що навчаються за кордоном, ніж у себе вдома (Андорра, Ангілья, Бермудські острови, Домініка, Люксембург, Сан-Томе і Принсіпі та ін.).

На світовому ринку освітніх послуг основна частина (приблизно 55%) всіх іноземних студентів припадає на ОО 6-ти країн (див. табл. 2.5), дипломи яких мають визнання у всьому світі, а випускники мають високу конкурентоспроможність.

Таблиця 2.5

Країни, ОО яких обіймають понад 50% ринку освітніх послуг

№ з/п	Країна	Частка ринку освітніх послуг (%)
1	США	19
2	Великобританія	11
3	Австралія	8
4	Франція	7
5	Німеччина	6
6	Японія	4
Інші країни		45

Джерело: складено за матеріалами [140].

Сьогодні, конкурентна боротьба на світовому ринку освітніх послуг є надто жорсткою, що пов'язано із появою нових, більш конкурентноспроможних, виробників освітніх послуг серед східних азіатських країн світу (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Частка азіатських країн на ринку освітніх послуг

№ з/п	Країна	Частка ринку освітніх послуг (%)
1	Китай	2,0
2	Корея	1,6
3	Малайзія	1,5
4	Сінгапур	1,4

Джерело: складено за матеріалами [140].

Мільярди доларів, інвестував національний приватний капітал Сінгапуру в економіку освіти, що дозволило цій країні голосно заявити про себе в експорті освітніх послуг, зайнявши близько 1,4% світового ринку освітніх послуг. Серед провідних європейських університетів – експортерів освітніх послуг протягом 2007 – 2013 рр. найбільш динамічно підвищили обсяги освітніх послуг: Австрія (75,3%), Росія (67%), Італія (43%). За цей же період Україна також підвищила

обсяги експорту освіти на 2,7%, й це дозволило їй не тільки зберегти свою частку 1,1% від світового обсягу надання освітніх послуг, а й піднятися з 21 на 17 місце в світовому рейтингу країн-експортерів ОП.

В ОО України в 2014-15 навчальному році навчалось 56933 іноземних студентів, в основному вихідці з Китаю, Росії, Туркменістану, Індії, Йорданії та інших країн (табл.2.7).

Таблиця 2.7

Структура контингенту іноземних здобувачів ВО в ОО України

№ з/п	Країна	Частка ринку освітніх послуг (%)
1	Китай	14
2	Росія	10,5
3	Туркменістан	9
4	Індія	6,5
5	Йорданія	6
6	Інші країни	54
Разом		100

Джерело: складено за матеріалами [140].

В цей же період, за кордоном здобували ВО 35200 громадян України. В основному вони навчалися в Росії, Німеччини, Австрії, Польщі, Чехії, США, Франції, та в інших країнах (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Країни, де навчаються українські здобувачі ВО, їх частка ринку освітніх послуг

№ з/п	Країна	Частка ринку освітніх послуг (тис. осіб)
1	Росія	12,8
2	Німеччина	6,4
3	Польща	3,2
4	США	1,7
5	Франція	1,5
6	Інші країни	7,5
Разом		35,2

Джерело: складено за матеріалами [140].

Найбільша кількість міжнародно-мобільних студентів (у відсотках від загально-світового обсягу) обирає для навчання ОО таких трьох регіонів, як Північна Америка та Західна Європа, Східна Азія та Тихоокеанський регіон, Центральна та Східна Європа (див. табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Регіони з найбільшою кількістю іноземних здобувачів ВО

№ з/п	Регіони світу	Частка ринку освітніх послуг в світі (%)
1	Північна Америка та Західна Європа	58
2	Східна Азія та Тихоокеанський регіон	21
3	Центральна та Східна Європа	9
Інші регіони		12

Джерело: складено за матеріалами [140].

Топ-джерелами іноземних студентів для навчання в провідних ОО світу у XXI столітті стають такі країни, як Китай, Індія, Республіка Корея (табл. 2.10).

Великі обсяги експорту освітніх послуг характеризують привабливість країни для іноземних студентів, і в той же час, слабкий потік імпорту освітніх послуг з країни свідчить про задоволеність студентів національною системою освіти.

Таблиця 2.10

Країни - топ-джерела іноземних здобувачів ВО, що навчаються у світових ОО

№з/п	Країна	Частка ринку освітніх послуг (% від світового обсягу)
1	Китай	15,8
2	Індія	5,6
3	Республіка Корея	3,5

Джерело: складено за матеріалами [140].

Оцінити якість освіти в країні можна за допомогою коефіцієнту – відносини експорту та імпорту освітніх послуг. Рейтинг основних країн-експортерів освітніх послуг в світі у 2013 р. [90, с.73] за цим коефіцієнтом в напрямку зменшення наведені в табл. 2.11. Україна в цьому рейтингу – на 18 місці з коефіцієнтом 1,1.

Таблиця 2.11

Рейтинг країн світу за коефіцієнтом «експорт/ імпорт освітніх послуг»

№ з/п	Країна	Значення коефіцієнту «експорт/ імпорт освітніх послуг»
1	Австралія	26,3
2	Англія	17
3	США	13,3
4	ПАР	9,7
5	Нова Зеландія	8,1
6	Австрія	5,4
7	Франція	4,8
8	Японія	3,5
9	Бельгія	3,3
10	Росія	2,6
11	Канада	2,1
12	ЮАР	9,7
13	Корея	0,5
14	Малайзія	0,13
15	Сінгапур	2,3
16	Швейцарія	3,4
17	Нова Зеландія	8,1
18	Україна	1,1
19	Бельгія	3,3

Джерело: складено автором за матеріалами [140].

Аналізуючи основні тенденції розвитку інтернаціоналізації освіти можна виділити чотири основні стратегії її організації: розвиток взаєморозуміння, отримання прибутку, стимулювання кваліфікованої міграції, нарощування потенціалу [90, с.74] (табл. 2.12).

Таким чином, проведений аналіз стану надання освітніх послуг ОО різних країн світу показує, що їх розвиток визначається під впливом двох основних тенденцій: глобалізації та міжнародної інтеграції. Сплеск міжнародної мобільності студентів відображає швидке поширення глобалізації ВО в усьому світі, яке зросло на 78% за останнє десятиліття [117].

Таблиця 2.12

Основні стратегії розвитку інтернаціоналізації освіти

№ з/п	Основні стратегії інтернаціоналізації освіти	Сутність стратегії інтернаціоналізації освіти
1.	Розвиток взаєморозуміння	Передбачає реалізацію довготривалих академічних, культурних та соціальних пріоритетів розвитку країн шляхом стимулювання і підтримки студентської та академічної мобільності (притаманна таким країнам, як Японія, Мексика, Корея, Іспанія)
2.	Отримання прибутку	Передбачається, що ВО – предмет міжнародної торгівлі, який не субсидується державою і надається на комерційній основі (притаманна таким країнам, як США, Англія, Австралія, Нова Зеландія)
3.	Стимулювання кваліфікованої міграції	Спрямована на залучення талановитої молоді шляхом надання грантів і широкого спектру академічних стипендій, а в подальшому – на утримання найбільш підготовлених випускників на національних ринках робочої сили (притаманна таким країнам, як Німеччина, Австрія, Швейцарія)
4.	Нарощування потенціалу	Спрямована на отримання громадянами країн освіти за кордоном або в іноземних кампусах провідних університетів світу, розташованих на їх території; широкий обмін викладачами (притаманна таким країнам, як Польща, Чехія, Китай, Індія, Малайзія)

Джерело: складено за матеріалами [90] та представлено в роботі [5].

Беручи до уваги неминучу подальшу відкритість України для міжнародної конкуренції у всіх сферах економіки, одним зі стратегічно важливих довгострокових факторів конкурентоспроможності України, на наш погляд, може бути конкурентоспроможність її бізнес-освіти [6]. Саме тому, в теперішніх складних для України умовах (й економічних, й демографічних, й політичних), пошук шляхів підвищення конкурентоспроможності вітчизняної освіти необхідно здійснювати спираючись на позитивний світовий досвід, що потребує ґрунтовного визначення тенденцій розвитку ОО країни, які забезпечать основу для подальшої побудови траєкторії (вектору) розвитку ОО та обрання відповідного сценарію діяльності ОО у напрямку досягнення головної цілі ВО – задоволення потреб споживачів та вимог інших зацікавлених сторін в освітніх послугах, як відмічено нами в роботі [115].

Підґрунтям визначення тенденцій розвитку ОО, адекватним до встановлених цілей у сфері ВО та вирішення наявних проблем на ринку освітніх послуг, що забезпечить розробку чіткої траєкторії їх розвитку у подальшому, є методи та інструменти стратегічного менеджменту, як PEST, STEP, SWOT, GAP-аналіз, тощо. Коли виникає потреба в отриманні чіткої ґрунтовної інформації про сильні та слабкі сторони діяльності ОО, для порозуміння існуючих тенденцій та визначення дій у напрямку збереження конкурентних позицій на ринку освітніх послуг, як показали результати аналізу наукових праць [3; 4; 19; 20; 74; 118; 119; 123], зазвичай застосовують SWOT-аналіз через ряд його переваг (див. табл. 2.13) порівняно з іншими інструментами.

Таблиця 2.13

Переваги та недоліки SWOT-аналізу

Переваги	Недоліки
концептуальна простота та відсутність потреби у великих базах даних	суб'єктивність вибору та ранжування факторів зовнішнього та внутрішнього середовища
можливість періодичного проведення діагностики ресурсів підприємства та ринку	неможливість врахування всіх сил і слабкостей, можливостей і загроз
систематизація знань про внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на процес стратегічного планування	слабка підтримка прийняття конкретних управлінських рішень
визначення конкурентних переваг та формування стратегічних пріоритетів	погана адаптація до середовища, що постійно змінюється

Джерело: складено автором на основі даних [3; 4; 19; 20; 74; 118; 119; 123].

Методологія SWOT-аналізу базується на методології системно-цільового підходу, що передбачає чітку ідентифікацію факторів внутрішнього (Strengths (сильні сторони), Weaknesses (слабкі сторони)) та зовнішнього контексту (потенційні Opportunities (можливості) і Threats (загрози)). Для цілей цієї роботи, нами буде проведено SWOT-аналіз не для окремої ОО, а для сукупності суб'єктів освітньої діяльності, що забезпечують надання освітніх послуг на території України по відношенню до ОО країн світу, зокрема Європейських.

В ході реферування наукових джерел [3; 4; 19; 20; 128; 141] визначено, що основними положеннями аналізу діяльності ОО та визначення тенденцій їх розвитку на засадах SWOT-аналізу, є:

1) ідентифікація факторів внутрішнього контексту (сильні та слабкі сторони) діяльності ОО України, а також факторів зовнішнього контексту (можливості та загрози) розвитку ОО у сучасних умовах, зокрема в умовах Євроінтеграції;

2) кількісна оцінка взаємовпливу факторів внутрішнього та зовнішнього контексту, синтез та порівняння;

3) обґрунтування, відповідно до отриманих кількісних результатів, тенденцій розвитку ОО України.

Вихідною базою ідентифікації факторів SWOT-аналізу ОО України, є офіційні статистичні джерела інформації України [26; 62 – 64; 68], законодавчі акти та нормативні документи (ЗУ «Про ВО», «Стратегія реформування ВО в Україні до 2020 р.» та «Національна стратегія розвитку освіти в Україні на період до 2021 року») [51; 79; 117], вимоги щодо якості у ЄПВО [104; 145], результати дослідження світового ринку освітніх послуг за період 2010 – 2016 рр. [140; 142; 148 – 153] та ринку освітніх послуг України, зокрема спрямовані на визначення індивідуальних стратегій розвитку вишів, проведені як освітянами, так і науковцями [32; 74; 88; 98; 118; 119; 123].

При ідентифікації факторів зовнішнього контексту, слід виходити із того, що вони є факторами, на які ОО не в змозі вплинути за такими напрямками, як: культура (вимоги зацікавлених сторін та цінності суспільства); економіка (рівень зайнятості та безробіття); ресурси (інвестиції, фінансування); соціальна сфера (демографічні зміни, якість життя); політична та нормативно-законодавча сфера; конкуренти (умови та вартість навчання).

При ідентифікації факторів, що формують внутрішній контекст діяльності ОО, слід виходити із аналізу за наступними напрямками: система управління організаціями (місія, стиль, організаційна структура та процес прийняття управлінських рішень); кадри (рівень компетентності відповідно до сучасних

вимог, особисті цінності та мотивація науково-педагогічних кадрів); технологія (форма, зміст та технологія проведення начального процесу, рівень осначеності); капітал (наявність та достатність видатків); наука та виробництво.

Відповідно до аналізу та узагальнення інформації, представленої в джерелах [26; 32; 51; 62 – 64; 68; 74; 79; 98; 104; 117 – 119; 123; 142; 145; 148 – 153], зокрема статистичних даних роботи [110], факторами сильних та слабких сторін, які визначають внутрішній контекст діяльності ОО України, є [115]:

1) Сильні сторони (Strengths): диверсифікація ВО (розширення видів та форм ВО, створення альтернативних ОО, зокрема дослідницьких університетів, що відбиває потреби суспільства у різних за фахом кваліфікованих спеціалістах); наявність Європейської кредитної трансферно-накопичувальної системи (надалі – ЄКТС), що забезпечує визнання та підтвердження кваліфікацій й освітніх компонентів, як серед ОО України, так й інших країн світу; наявність процедур нострифікації іноземних документів про освіту не лише в МОН, а й в ОО, що полегшує процедуру прийому на навчання іноземних громадян (відповідно до нового Порядку визнання в Україні іноземних документів про освіту [27], зокрема для найкращих ОО світу, а також країн, що входять до складу Організації Економічного Співробітництва та Розвитку, процедура нострифікації спрощена); розвиток системи дистанційного навчання; високий рівень компетентності НПП ОО; академічна мобільність учасників освітнього процесу (як викладачів, так і студентів на території України чи поза її межами, відповідно до ЗУ «Про ВО» у редакції 2014 р. [79]); студентоцентроване навчання (перехід ОО від масового уніфікованого підходу до індивідуального клієнтоорієнтованого, максимально наближеного до вимог окремої особистості);

2) Слабкі сторони (Weaknesses): невідповідність рівня практичної підготовки здобувачів ВО вимогам працедавців; низький рівень працевлаштування випускників ОО за фахом (на 13% зменшилися направлень на роботу випускників, що навчалися за кошти державного бюджету у 2014/15 по відношенню до 2014/13 н.р., зокрема, чисельність студентів, що отримали у 2015/14 н.р. офіційне направлення на роботу становило 27,7% від загальної

чисельності випускників [63; 64]); низький рівень запровадження в ОО СУЯ ВО, зокрема відсутність чітких академічних стандартів і критеріїв оцінювання якості ВО; відсутність механізмів стимулювання підприємств, установ, організацій усіх форм власності до надання першого робочого місця випускникам ОО; недостатній рівень технічної оснащеності навчального процесу; відтік працівників з освітньої сфери (лише протягом одного року, чисельності працівників ОО зменшилась на 15% (по відношенню 2015 р./14 до 2014/13 н.р.), зокрема НПП на 10% [63; 64], передусім через низьку заробітну платню в освітній сфері та відсутність мотивації до впровадження нових перетворень та змін); недостатність видатків бюджетних коштів на розвиток ОО, зокрема державних, що відповідно формує слабкий рівень інформаційного та матеріально-технічного забезпечення освітнього процесу (загальні видатки зведеного бюджету України на ВО, за період 2010 – 2015 рр. скоротились на з 2,2 до 1,8 у % до ВВП; у грошовому вимірі – на 32% у гривні та на 65% у USD лише протягом одного року (2014/15 по відношенню до 2014/13 н.р.) [26; 62 – 64]); недостатність обсягів наукових досліджень та розробок відповідно до сучасних тенденцій розвитку економіки та суспільства.

До зовнішніх факторів, що визначають позитивні тенденції (можливості), а також гальмуючі процеси (загрози) у досягненні стратегічних цілей розвитку ОО України, віднесено:

3) Можливості (Opportunities): міжнародна акредитація освітніх програм; участь у міжнародних освітніх та наукових проектах, отримання стипендій та грантів; забезпечення взаємодії «ОО – держава – виробництво» (відповідно до одного із пріоритетів розвитку ВО в Європейському просторі, освіта повинна базуватись на сучасних наукових дослідженнях та розробках, які сприятимуть розвитку інноваційного та творчого потенціалу країни, суспільства, що повинно формувати ланцюг «освіта – дослідження – інновації»); автономія ОО та академічних свобод (стосовно розвитку академічних свобод, організації освітнього процесу, наукових досліджень, внутрішнього управління, економічної та іншої діяльності, самостійного добору і розстановки кадрів) із вступом у силу ЗУ «Про ВО» у редакції 2014 р. [79]); удосконалення та розвиток законодавчої

бази (прийняття ряду нормативних документів, зокрема ЗУ «Про ВО» [79], спрямованого на забезпечення наявності та ефективності процесів і процедур незалежного зовнішнього забезпечення якості ВО, Євроінтеграція, розширення доступу до ВО тощо);

4) Загрози (Threats): посилення конкуренції з боку Європейських країн світу (освітній процес підготовки здобувачів ВО в Європейських країнах, здебільшого, заснований на результатах останніх науково-технічних досягнень, у тому числі і власних), що призводить до втрати іміджу ОО України на світовій освітній арені; зростання освітньої міграції студентів (відповідно даних аналітичного центру CEDOS кількість студентів, що здобувають освіту поза Україною (Польща, Німеччина, Росія, Канада, Італія, США, Чехія тощо), щороку збільшується, у середньому, на 29%, з яких 2/3 припадає на студентів, що здобувають освіту у Польщі [103]. За статистичною інформацією джерела [103], динаміка зростання такої міграції з 2009 по 2015 роки склала 129%. Освітня міграція серед студентів пов'язана, у першу чергу, із прямими вигодами від освіти за кордоном (здебільшого, через вартість навчання, яка нижча, ніж в Україні, а також вищий рівень оплати праці після здобуття освіти в іншій країні) та непрямими (лояльне ставлення до роботи іноземних студентів під час навчання); низький рівень якості базової освіти в країні (відповідно даних Світового економічного форуму [117, с. 2; 148 – 153], з 2013 року Україна втратила 8 позицій у рейтингу за показником якості базової освіти у Глобальному індексі конкурентоспроможності країни); зміна механізмів та принципів фінансування ОО (реформування механізму фінансування з витартного на цільовий); недостатність притоку капітальних інвестицій в освітню сферу (за період 2010 – 2015 рр. відбулося скорочення інвестицій на 15% (2010 – 1818,4 млн. грн., 2015 р. – 1540,1 млн. грн., які складають лише 0,6% від загального обсягу капітальних інвестицій за видами економічної діяльності) [26]); демографічні зміни в країні (скорочення чисельності населення України на 6669,3 тис. осіб (13,5%) з 2000 по 2016 рр. [26]); зниження рівня якості життя населення (зростання індексів споживчих цін (індексів інфляції) (на 35% у 2015 р. порівняно до грудня 2010 р. та на 113,2% у

2017 р.) на житло, воду, електроенергію, газ та інші види палива: у структурі сукупних витрат в середньому за місяць у розрахунку на одне домогосподарство, станом на 01.01.2015 р., продукти харчування складають – 53,1% (51,6% у 2010 р.) оплата житла, води, електроенергії, газу та інших видів палива – 11,7% (9,3% у 2010 р.), освіта – 1,1% (1,3% у 2010 р.) [26]).

Відповідно до окресленого, для подальших досліджень та проведення кількісної оцінки факторів SWOT-аналізу, представимо їх у вигляді матриці, структурованої за блоками різних сторін діяльності ОО – від сильних та слабких до можливостей та загроз (див. табл. 2.14) (змістовне наповнення факторів може із часом доповнюватись та змінюватись – *примітка автора роботи*).

Безумовно, досягнення конкурентних переваг ОО України, повинно будуватись на їх сильних сторонах (див. табл. 2.14), з урахуванням зосередження уваги і на слабких, з огляду того, що організації мають бути готові до того, що потрібно зробити. Перетворення слабких сторін на сильні повинно відбуватись, звісно, за умови потенційних зовнішніх можливостей та загроз.

В результаті аналізу ряду робіт, присвячених SWOT-аналізу як ОО, так й інших підприємств, визначено, що SWOT-аналіз завершується побудовою таблиці із ідентифікованими факторами внутрішнього та зовнішнього контексту (за аналогією із табл. 2.14). Але ґрунтовність вибору траєкторії розвитку потребує кількісних даних, що можливо лише за рахунок порівняння та синтезу ідентифікованих факторів зовнішнього та внутрішнього контексту. Крім того, як відмічено в табл. 2.13 необхідним є усунення наявних недоліків SWOT-аналіз, що потребує відповідного розвитку його методичного інструментарію кількісної оцінки. Найбільш поширеними методами та інструментами такого кількісного аналізу факторів та визначення тенденцій розвитку організації (підприємства) є: матриці BKG [3; 19; 141], McKinsey [3; 19; 141], модель Hofer/Schendel [3; 19; 30], Томсона-Стриккланда [154], SPACE [4], ADL/LC (матриця консультативної групи Артур Д. Літл) [31].

Таблиця 2.14

**SWOT-аналіз діяльності сучасних ОО України в контексті
Євроінтеграції**

Внутрішній контекст	
<i>Сильні сторони «S» – Strengths</i>	<i>Слабкі сторони «W» – Weaknesses</i>
<ol style="list-style-type: none"> 1) диверсифікація ВО та створення дослідницьких університетів; 2) наявність ЄКТС, що дає можливість взаємовизнання кваліфікацій та освітніх компонентів серед ОО країн світу; 3) наявність процедур нострифікації іноземних документів про освіту, що спрощує прийом іноземних студентів; 4) розвиток системи дистанційного навчання; 5) високий рівень компетентності НПП; 6) академічна мобільність учасників освітнього процесу; 7) студентоцентроване (індивідуальне клієнтоорієнтоване) навчання з урахуванням вимог окремої особистості. 	<ol style="list-style-type: none"> 1) низький рівень запровадження (недієвість) СУЯ та відсутність чітких академічних стандартів і критеріїв оцінювання якості ВО; 2) невідповідність рівня практичної підготовки здобувачів ВО; 3) низький рівень працевлаштування випускників ОО за фахом; 4) відсутність механізмів стимулювання підприємств, установ, організацій усіх форм власності до надання першого робочого місця випускникам ОО; 5) недостатній рівень технічної оснащеності навчального процесу; 6) відтік науково-педагогічних працівників з освітньої сфери; 7) недостатність видатків бюджетних коштів на розвиток ОО, зокрема державних; 8) недостатність обсягів наукових досліджень та розробок відповідно до сучасних тенденцій розвитку економіки та суспільства.
Зовнішній контекст	
<i>Можливості «O» – Opportunities</i>	<i>Загрози «T» – Threats</i>
<ol style="list-style-type: none"> 1) міжнародна акредитація освітніх програм; 2) участь у міжнародних освітніх та наукових проєктах, отримання стипендій та грантів; 3) забезпечення взаємодії «ОО – держава – виробництво»; 4) автономія ОО та академічних свобод; 5) удосконалення та розвиток законодавчої бази. 	<ol style="list-style-type: none"> 1) посилення конкуренції з боку Європейських країн світу; 2) зростання освітньої міграції студентів через низьку вартість навчання в інших країнах та лояльне ставлення до роботи під час навчання; 3) низький рівень якості базової освіти в країні; 4) зміна підходів та принципів фінансування ОО; 5) недостатність притоку капітальних інвестицій в освітню сферу; 6) демографічні зміни в країні; 7) зниження рівня якості життя населення.

Джерело: складено автором в ході узагальнення матеріалів [26; 32; 51; 62 – 64; 68; 74; 79; 98; 104; 117 – 119; 123; 142; 145; 148 – 153].

У кожному із зазначених методів, кількісний аналіз передбачає побудову матриці стратегій із визначенням заходів (на основі S, W з урахуванням O, T), спрямованих на: SO – використання сильних сторін, спрямованих на збільшення можливостей організацій; WO – подолання слабких сторін, використовуючи існуючі можливості; ST – використання сильних сторін, для запобігання існуючих загроз; WT – мінімізацію слабких сторін, для запобігання загрозам.

Подальшим кроком, за такого варіанту проведення аналізу та визначення тенденцій розвитку, є відбір та ранжування розроблених заходів. Недоліком цих методів та інструментів є відсутність комплексності погляду на фактори та оцінку імовірності виникнення різноманітних ситуацій, відмінних за означені варіанти (як то, SW чи OT тощо), особливо в умовах того, що будь-яка організація є відкритою системою, що знаходиться у постійному процесі обміну ресурсами, інформацією тощо із навколишнім середовищем, оскільки квадранти стратегій заповнюються лише на основі та у межах складових певного квадранту. Та й самі внутрішні параметри діяльності організації можуть або посилити, або послабити дію зовнішніх можливостей чи загроз, через що, зміна хоча б одного параметру призведе до зміни інших. Таким чином, цей інструментарій не є застосовним до обґрунтування та визначення тенденцій розвитку ОО, що функціонують у постійно змінних умовах із нечіткою множиною даних.

Один, із можливих варіантів кількісної оцінки та синтезу факторів внутрішнього із зовнішнім середовищем, запропонував Гольдштейн Г.Я., що представлено в роботі [19]. Перевагами його методики є оперування досить великим масивом даних, проста у математичному застосуванні та відбиття будь-якого причинно-наслідкового зв'язку між факторами. За основу кількісної оцінки факторів SWOT-аналізу, Гольдштейн Г.Я. взяв методики, представлені в роботах [4, 128]. Сутність методики полягає у застосуванні статистичного методу середньозважених оцінок шляхом оцінки ступеня впливу можливостей та загроз на діяльність організації, з урахуванням імовірності їх появи, а також інтенсивності наявності сильних та слабких сторін діяльності організації та того, наскільки останні допомагають скористатися наявними можливостями чи

запобігають загрозам. Таким чином, на матрицю з якісним переліком факторів, було накладено кількісні аналітичні оцінки ступеня впливу цих факторів, імовірності появи (загроз) та використання (можливостей). Детальний опис методики представлено в роботах [19; 20], зокрема для розробки стратегії розвитку ОО.

Але, як зазначає сам автор методики [19, с. 65], така кількісна оцінка, на жаль, не використовується на практиці, зокрема через те, що містить ряд недоліків. В ході проведеного аналізу, нами було виявлено недоліки, які потребують перегляду та доопрацювання, з метою застосування методики, запропонованої Гольдштейном Г.Я., до ОО, а саме:

- як імовірність появи факторів сприятливих можливостей та загроз, так і ступінь їх впливу на сильні та слабкі сторони діяльності організації, виражається відносною величиною (від 0 до 1), що значно спотворює результат та змінює сутність статистичного методу середньозважених оцінок;

- оцінювати інтенсивність прояву сильних та слабких факторів по відношенню до середніх по галузі не є вірним, з огляду на те, що сучасні ОО функціонують та розвиваються у клієнтоорієнтованих умовах з індивідуальною траєкторією розвитку, а «середні по галузі показники», сьогодні є атавізмом, тим паче, при оцінці не окремої організації, а сукупності суб'єктів та об'єктів освіти.

Для усунення вищезазначених недоліків кількісного оцінювання факторів SWOT-аналізу, пропонуємо розвинути інструментарій кількісної оцінки факторів SWOT-аналізу за рахунок оцінювання імовірності появи факторів сприятливих можливостей та наявних загроз відповідно до загальноприйнятих підходів у статистиці, відносною величиною, а ступінь їх впливу на сильні та слабкі сторони діяльності ОО – бальними оцінками за трьох бальною шкалою, зокрема застосувати цю шкалу і до оцінки ступеня впливу сильних та слабких сторін на можливості та загрози; інтенсивність прояву сильних та слабких факторів не застосовувати. Крім того, для об'єктивності оцінок та забезпечення глибинності аналізу, необхідно групова думка, що потребує залучення експертів. Таким чином,

кількісна оцінка факторів SWOT-аналізу, передбачає реалізацію наступних положень:

1) формування матриці SWOT-аналізу, строками (i) якої є фактори сильних та слабких сторін (внутрішній контекст), а стовбцями (j) – фактори можливостей та загроз (зовнішній контекст);

2) розробка опитувальної анкети для визначення думок експертів та проведення аналітичного опитування;

3) проведення опитування та обробка результатів;

4) визначення основних складових, серед сильних та слабких сторін, які в площині існуючих можливостей та загроз, визначатимуть основні тенденції розвитку ОО.

Експерти заповнюють матрицю, користуючись наступними вимогами:

1) по горизонталі матриці, для можливостей та загроз, визначаються:

– імовірність їх появи ((P_j) у межах від 0 до 1,0);

– ступінь впливу на внутрішній контекст (K_j) відповідно до наступної шкали: 3 бали – сильний вплив; 2 бали – середній вплив; 1 бал – слабкий вплив;

2) в клітинах самої матриці, на перетині стовбців із строками, визначається ступінь впливу кожного фактору сильної (слабкої) сторони на кожен фактор зовнішнього контексту, а саме на використання наявних можливостей чи захист від існуючих загроз (a_{ij}), який до того ж, може мати як позитивний, так і негативний вплив, відповідно до наступної шкали:

– вплив сильних сторін на зовнішній контекст оцінюється у межах (від 0 до +3), бали: 0 – фактор жодним чином не впливає, а ні на можливості, а ні на загрози; +1 – фактор позитивно впливає на можливості / захищає від загроз; +2 – фактор сприяє до використання можливостей / запобігає загрозам; +3 – фактор у повній мірі дозволяє використати можливості / запобігти негативним наслідкам загроз;

– вплив слабких сторін на зовнішній контекст оцінюється у межах (від 0 до -3), бали: 0 – фактор жодним чином не впливає, а ні на можливості, а ні на загрози; -1 – фактор негативно впливає на можливості / не захищає від загроз; -2 –

фактор досить сильно негативно впливає на можливості / досить сильно посилює загрози; -3 – фактор призводить до неможливості використати сприятливі можливості розвитку / неможливості запобігти негативним наслідкам загроз.

Таким чином, на відміну від методики, запропонованої в роботі [19], оперуємо не чотирма, а трьома показниками, і лише один із яких є імовірнісною оцінкою, що не призводить до спотворення результатів оцінки та відбиває сучасні ринкові умови господарювання. Для оцінки факторів, обрано трьох-бальну шкалу, яка може бути, за необхідності, транспонована у чотирьох-бальну, десяти-, сто-бальну тощо.

Після заповнення експертами строк та стовбців аналітичної матриці, відповідно до вищезазначеного, проводиться обробка отриманих експертних оцінок та визначається:

а) узагальнена оцінка сильних факторів діяльності ОО, з урахуванням імовірності появи відповідних можливостей та загроз, а також ступенем їх прояву (SOT_{OO}) за формулою:

$$SOT_{OO}^1 = \sum_{i=1}^n \sum_{a=1}^k SO_{ia} \cdot P(O)_a \cdot OS_{ia} + \sum_{i=1}^n \sum_{b=1}^l ST_{ib} \cdot P(T)_b \cdot TS_{ib}, \quad (2.1)$$

де SOT_{OO} – узагальнена оцінка сильних факторів діяльності ОО, з урахуванням імовірності появи відповідних можливостей та загроз, а також ступенем їх прояву, надана одним експертом, бали; SO_{ia} – ступінь впливу i -го фактору внутрішніх сильних сторін (S) діяльності ОО на використання a -го фактору наявних зовнішніх можливостей (O), бали, де $i = \overline{1, n}$ позначає різні фактори сильних сторін; $a = \overline{1, k}$ позначає різні фактори можливостей; $P(O)_a$ – імовірність появи a -го фактору можливостей; OS_{ia} – ступінь впливу a -го фактору можливостей на сильні сторони діяльності ОО, бали; ST_{ib} – ступінь впливу i -го фактору внутрішніх сильних сторін діяльності ОО на захист від існуючого b -го фактору зовнішніх загроз (T), бали, де $b = \overline{1, l}$ позначає різні фактори загроз; $P(T)_b$ – імовірність появи b -го фактору загроз; TS_{ib} – ступінь впливу b -го фактору загроз на i -ий фактор сильної сторони діяльності ОО, бали.

б) узагальнена оцінка слабких факторів діяльності ОО, з урахуванням імовірності появи відповідних можливостей та загроз, а також ступенем їх прояву (WOT_{OO}) за формулою:

$$WOT_{OO}^1 = \sum_{j=1}^m \sum_{a=1}^k WO_{ja} \cdot P(O)_a \cdot OW_{ja} + \sum_{j=1}^m \sum_{b=1}^l WT_{jb} \cdot P(T)_b \cdot TW_{jb}, \quad (2.2)$$

де WOT_{OO} – узагальнена синтезовна оцінка слабких факторів діяльності ОО, з урахуванням імовірності появи відповідних можливостей та загроз, а також ступенем їх прояву, надана одним експертом, бали; WO_{ja} – ступінь впливу j -го фактору внутрішніх слабких сторін (W) діяльності ОО на використання a -го фактору наявних зовнішніх можливостей, бали, де $j = \overline{1, m}$ позначає різні фактори слабких сторін; $P(O)_a$ – імовірність появи a -го фактору можливостей; OW_{ja} – ступінь впливу a -го фактору можливостей на слабкі сторони діяльності ОО, бали; WT_{je} – ступінь впливу j -го фактору внутрішніх слабких сторін діяльності ОО на посилення існуючого b -го фактору зовнішніх загроз, бали; $P(T)_e$ – імовірність появи b -го фактору загроз; TW_{je} – ступінь впливу b -го фактору загроз на j -ий фактор слабкої сторони діяльності ОО, бали.

Такі оцінки визначаються кожним експертом, що утворює у підсумку оцінку результатів діяльності ОО на основі узагальненої думки експертів за формулою:

$$SWOT_{OO} = \sum_{e=1}^f SWOT_{OO}^e = \sum_{e=1}^f (SOT_{OO}^e - WOT_{OO}^e), \quad (2.3)$$

де $SWOT_{OO}$ – узагальнена оцінка діяльності ОО, визначена експертами, бали, де $e = \overline{1, f}$ позначає різних експертів; SOT_{OO}^e , WOT_{OO}^e – узагальнені оцінки сильних та слабких факторів діяльності ОО, з урахуванням імовірності появи відповідних можливостей та загроз, а також ступенем їх прояву.

Підставивши вирази формул (2.1) та (2.2) до формули (2.3), отримуємо:

$$SWOT_{OO} = \sum_{e=1}^f SWOT_{OO}^e = \sum_{e=1}^f \left(\left(\sum_{i=1}^n \sum_{a=1}^k SO_{ia}^e \cdot P(O)_a^e \cdot OS_{ia}^e + \sum_{i=1}^n \sum_{b=1}^l ST_{ib}^e \cdot P(T)_b^e \cdot TS_{ib}^e \right) - \left(\sum_{j=1}^m \sum_{a=1}^k WO_{ja}^e \cdot P(O)_a^e \cdot OW_{ja}^e + \sum_{j=1}^m \sum_{b=1}^l WT_{jb}^e \cdot P(T)_b^e \cdot TW_{jb}^e \right) \right) \quad (2.4)$$

Відмітною особливістю такого підходу до кількісного оцінювання сильних та слабких сторін є те, що оцінка провадиться за усією сукупністю наявних факторів як можливостей, так і загроз та є досить інтерактивною, з огляду на те, що з часом може змінюватись як кількість факторів, так і їх змістовне наповнення. Відповідно до отриманих результатів, визначаються тенденції, за якими у подальшому на основі кількісних критеріїв та показників може бути побудована траєкторія розвитку ОО країни, орієнтована на використання особливо сильних сторін діяльності, спрямованих на подолання особливо слабких сторін, шляхом збільшення потенційних можливостей та мінімізацію і запобігання існуючим загрозам. Для проведення кількісної оцінки визначених факторів SWOT-аналізу діяльності ОО, було розроблено анкету для опитування експертів та інструкцію її заповнення (див. Додаток Б). Структура аналітичної матриці SWOT-аналізу, що використовувалась в процесі обробки результатів експертних оцінок, представлена в табл. 2.15.

Таблиця 2.15

**Структура аналітичної матриці SWOT-аналізу діяльності ОО в
узагальненому вигляді**

Параметри SWOT-аналізу		Зовнішній контекст					Підсумкові результати			
		Можливості «O» – Opportunities			Загрози «T» – Threats					
		a_1	...	a_k	b_1	...		b_l		
імовірність появи можливостей / загроз		x	...	x	x	...	x			
ступінь впливу зовнішнього контексту на внутрішній		x	...	x	x	...	x			
Внутрішній контекст	Сильні сторони «S» – Strengths	ступінь впливу внутрішнього контексту на зовнішній					Σ			
		SO – вплив сильних сторін на використання можливостей			ST – вплив сильних сторін на захист від загроз					
	i_1	x	...	x	x	...	x	SOT_1		
				
	i_n	x	...	x	x	...	x		SOT_n	
	Слабкі сторони «W» – Weaknesses	WO – вплив слабких сторін на можливості			WT – вплив слабких сторін на посилення загроз					
		j_1	x	...	x	x	...		x	WOT_1
				
j_m		x	...	x	x	...	x		WOT_m	

Джерело: складено автором та представлено в роботі [114].

Експертами із означеного питання виступили освітяни та науковці: Вінницького торговельно-економічного інституту Київського національного торговельно-економічного університету (КНТЕУ), Вінницького національного технічного університету, Національного університету «Львівська політехніка», Одеської національної академії зв'язку ім. О.С. Попова (надалі – ОНАЗ), Одеського торговельно-економічного інституту КНТЕУ та Харківського національного економічного університету ім. Семена Кузнеця.

В ході обробки отриманих результатів, визначено, що оцінка результатів діяльності ОО країни на основі узагальненої думки експертів, складає (-874,9) бали, що свідчить про переважання сьогодні внутрішніх слабких сторін діяльності ОО, що посилює не спроможність подолати наявні зовнішні загрози. Ранжування отриманих результатів експертного опитування, за принципом Парето, проведеного за допомогою програмного продукту MS Office Excel (див. табл. 2.16), забезпечило можливість визначення основних внутрішніх та зовнішніх факторів, на які має бути спрямована діяльність ОО країни, в умовах Євроінтеграції, а саме: подолання таких слабких сторін, як: низький рівень запровадження (недієвість) СУЯ та відсутність чітких академічних стандартів і критеріїв оцінювання якості ВО; вельми низький рівень працевлаштування випускників ОО за фахом; недостатність обсягів наукових досліджень та розробок відповідно до сучасних тенденцій розвитку економіки та суспільства; за рахунок концентрації на таких сильних сторонах, як: високий рівень компетентності НПП; студентоцентроване (індивідуальне клієнтоорієнтоване) навчання з урахуванням вимог окремої особистості; диверсифікація ВО та створення дослідницьких університетів. Визначені фактори розвитку ОО України, повною мірою корелюють із головними пріоритетами, що визначає сьогодні ЄПВО на наступне десятиріччя, а саме: працевлаштування та соціальний вимір; «навчання впродовж життя»; студентоцентроване навчання; освіта, дослідження та інновації; міжнародна відкритість (транснаціональна освіта); мобільність; збір даних; інструменти забезпечення прозорості, зокрема у сфері якості та визнання освітніх програм/ОО; фінансування [65, с. 11 – 12].

Таблиця 2.16

Підсумкові результати обробки експертних оцінок факторів SWOT-аналізу діяльності ОО України в контексті Євроінтеграції

Параметри SWOT-аналізу		Зовнішній контекст діяльності ОО України												Σ	Ранг			
		Фактори можливостей «О» – Opportunities					Фактори загроз «Т» – Threats											
		міжнародна акредитація освітніх програм	участь у міжнародних освітніх та наукових проєктах, отримання стипендій та грантів	автономія ОО та академічних свобод	забезпечення взаємодії «ОО – держава – виробництво»	удосконалення та розвиток законодавчої бази	посилення конкуренції з боку Європейських країн світу	зростання освітньої міграції студентів через низьку вартість навчання в інших країнах та лояльне ставлення до роботи під час навчання	низький рівень якості базової освіти в країні	зміна підходів та принципів фінансування ОО	відсутність притоку капітальних інвестицій в освітню сферу	демографічні зміни в країні;	зниження рівня якості життя населення					
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12					
Імовірність появи можливостей / загроз		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x					
ступінь впливу зовнішнього контексту на внутрішній		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x					
Внутрішній контекст	Фактори сильних сторін «S» – Strengths		ступінь впливу внутрішнього контексту на зовнішній												Σ	Ранг		
			SO – вплив сильних сторін на використання можливостей					ST – вплив сильних сторін на захист від загроз										
	1	диверсифікація ВО та створення дослідницьких університетів;	33,8	45	27,3	35,1	38,6	55,2	39,6	7,1	68,3	34,8	5	2,4			392,2	3
	2	наявність ЄКТС, що дає можливість взаємовизнання кваліфікацій та освітніх компонентів серед ОО країн світу;	48,9	26,1	21,6	18,9	27,2	76,2	33,6	3,2	0,5	2,4	0	0			258,6	5
3	наявність процедур нострифікації іноземних документів про освіту, що спрощує прийом іноземних студентів	47,9	41,9	50,4	17,1	25	58,2	38,8	1,5	0	2,4	16	13,6	312,8	4			

Параметри SWOT-аналізу		Зовнішній контекст діяльності ОО України												Σ	Ранг	
		Фактори можливостей «О» – Opportunities					Фактори загроз «Т» – Threats									
		міжнародна акредитація освітніх програм	участь у міжнародних освітніх та наукових проєктах, отримання стипендій та грантів	автономія ОО та академічних свобод	забезпечення взаємодії «ОО – держава – виробництво»	удосконалення та розвиток законодавчої бази	посилення конкуренції з боку Європейських країн світу	зростання освітньої міграції студентів через низьку вартість навчання в інших країнах та лояльне ставлення до роботи під час навчання	низький рівень якості базової освіти в країні	зміна підходів та принципів фінансування ОО	відсутність притоку капітальних інвестицій в освітню сферу	демографічні зміни в кран;	зниження рівня якості життя населення			
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			
Внутрішній контекст	4	розвиток системи дистанційного навчання	45,9	30	21	29	2	21	27	12	5	3	9	11	215,9	6
	5	високий рівень компетентності науково-педагогічних працівників	45,5	63,6	44,7	54	59,6	85,2	55,6	44,9	42,7	35,3	9	14,4	554,5	1
	6	академічна мобільність учасників освітнього процесу	34,8	33	13	11	10	22	22	3	1	2	1	10	162,8	7
	7	студентоцентроване (індивідуальне клієнтоорієнтоване) навчання з урахуванням вимог окремої особистості	33,9	0	53,4	47,7	54	79,2	52,6	28,4	8,1	17,3	2	16	392,6	2
	Фактори слабких сторін «W» – Weaknesses		WO – вплив слабких сторін на можливості					WT – вплив слабких сторін на посилення загроз								
	8	невідповідність рівня практичної підготовки здобувачів ВО	-50,7	-51,8	-3,9	-58,8	0	-91,2	-56,6	-21,7	-75,5	-56,4	-4	14,4	-456,2	4
	9	низький рівень працевлаштування випускників ОО за фахом	-43,5	-50,5	-2,1	-42	-12,4	-68,1	-56,8	-42,7	-82	-53,8	0	-25,6	-479,5	2
	10	низький рівень запровадження систем управління якістю та відсутність чітких академічних стандартів і критеріїв оцінювання якості ВО	-39,4	-64,9	-37,5	-43,2	-68,8	-74,1	-41,8	-52,1	-54,5	-53,9	-2	0	-532,2	1

Параметри SWOT-аналізу		Зовнішній контекст діяльності ОО України												Σ	Ранг	
		Фактори можливостей «О» – Opportunities					Фактори загроз «Т» – Threats									
		міжнародна акредитація освітніх програм	участь у міжнародних освітніх та наукових проєктах, отримання стипендій та грантів	автономія ОО та академічних свобод	забезпечення взаємодії «ОО – держава – виробництво»	удосконалення та розвиток законодавчої бази	посилення конкуренції з боку Європейських країн світу	зростання освітньої міграції студентів через низьку вартість навчання в інших країнах та лоцльне ставлення до роботи під час навчання	низький рівень якості базової освіти в країні	зміна підходів та принципів фінансування ОО	відсутність притоку капітальних інвестицій в освітню сферу	демографічні зміни в кран;	зниження рівня якості життя населення			
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			
Внутрішній контекст	11	відсутність механізмів стимулювання підприємств, установ, організацій усіх форм власності до надання першого робочого місця випускникам ОО	-17,1	-2	-18,6	-39,9	-0,8	-67,2	-43,6	-0,4	-28	-5,8	0	-14,4	-237,8	7
	12	недостатній рівень технічної оснащеності навчального процесу	-36,6	-26,5	55,2	-39,9	-0,4	-91,2	-25,6	-21,7	-0,5	-32,8	0	-14,4	-234,4	8
	13	відтік науково-педагогічних працівників з освітньої сфери;	-52,1	-46,7	-56,4	-39	-52,4	-91,2	-42,8	-42,8	-0,5	-2,9	0	-14,4	-441,2	5
	14	недостатність видатків бюджетних коштів на розвиток ОО, зокрема державних	-20,7	-30,7	-37,8	-1,8	-0,4	-37,2	-42,8	-0,4	-81,5	-53,9	0	-14,4	-321,6	6
	15	недостатність обсягів наукових досліджень та розробок відповідно до сучасних тенденцій розвитку економіки та суспільства	-46,7	-61,9	-33	-39	-32,6	-58,2	-40,8	-7,4	-57,5	-65,9	-4	-14,4	-461,4	3

Джерело: авторська розробка.

Реалізація вищезазначених пріоритетів у рамках ініціативи «Європа 2020» (Europe 2020) та «Освіта і навчання 2020» (Education & Training 2020)) потребує досягнення основних цілей – мобільність, диверсифікація та якість (див. рис. 2.10) [137; 147].

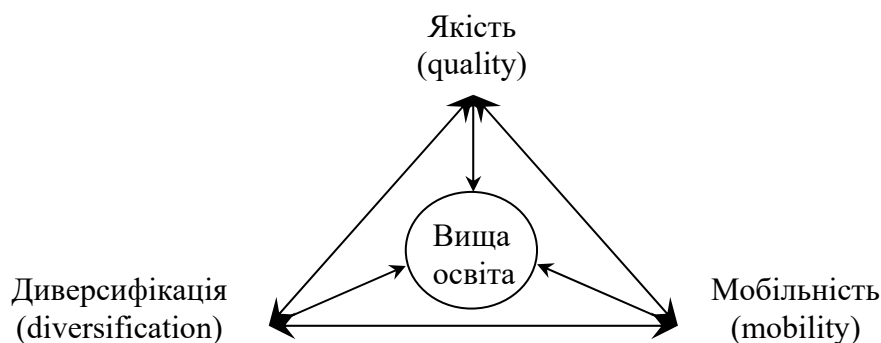


Рис. 2.10 Піраміда базових цілей перспективного розвитку сфери ВО в рамках ініціативи ЄПВО.

Джерело: складено автором відповідно даних [137; 147].

Відповідно до Національного освітнього глосарію та «Основних засад розвитку ВО України в контексті Болонського процесу», поняття зазначених цілей розкривається наступним чином:

– «мобільність (mobility) – ключовий принцип формування європейських просторів ВО і досліджень, що передбачає різноманітні можливості для вільного переміщення студентів, викладачів, дослідників, адміністраторів у цих просторах з метою академічного і загальнокультурного взаємозбагачення, слугує забезпеченню цілісності зазначених європейських просторів»;

– «диверсифікація ВО (diversification of Higher Education) – розширення видів та форм ВО, створення альтернативних закладів ВО, що відбиває потреби суспільства у різних за фахом кваліфікованих спеціалістах»;

– «якість ВО (quality of Higher Education) – характеристика ВО, що відображає відповідність результатів навчання, освітніх процесів та інституційних умов актуальним цілям розвитку особи і суспільства» [52; 61; 113].

Для досягнення поставлених цілей, Європейськими освітніми співтовариствами відповідно до «Education & Training 2020» окреслено наступні групи напрямів діяльності: 1) реалізація концепцій безперервної освіти і мобільності; 2) підвищення ефективності і якості освіти та навчання; 3) просування зусиль в напрямку соціальної єдності та справедливості; 4) посилення творчої, інноваційної складової освітнього процесу [147].

Відповідно до проведених досліджень, аналізу та узагальнення статистичних джерел, законодавчих та нормативних документів, вимог щодо якості у ЄПВО, результатів наукових досліджень ряду авторів, в роботі визначено основні тенденції розвитку ОО в умовах глобалізації та інтернаціоналізації ВО, шляхом ґрунтовної ідентифікації факторів внутрішнього та зовнішнього контексту діяльності ОО, а також удосконалення методичного підходу щодо кількісної оцінки факторів SWOT-аналізу, що на відміну від існуючих, є досить простим та зрозумілим у математичному застосуванні та комплексності обрання основних факторів, з урахуванням імовірності виникнення різноманітних ситуацій, особливо в умовах того, що ОО є відкритими системами, які знаходяться у постійному процесі обміну ресурсами, тим самим забезпечуючи результативність прийняття управлінських рішень.

Але, результативність управління ОО не визначається суто за тенденціями її розвитку, необхідним є вирішення наступних задач управління:

1) Визначення траєкторії (вектору) розвитку ОО та, на основі кількісних критеріїв і показників, обґрунтування відповідного сценарію (оптимістичного та песимістичного) розвитку ОО у напрямку досягнення визначених цілей у сфері ВО;

2) Розробка та побудова внутрішньої організаційної структури ОО, спрямованої на реалізацію обраної траєкторії та можливого сценарію;

3) Формування бюджету коштів, спрямованих на реалізацію траєкторії та контроль за їх використанням;

4) Створення внутрішньої системи управління організацією, передусім СУЯ, спрямованої на управління за результатами у напрямку досягнення визначених цілей у сфері ВО;

5) Розробка системи мотивації усіх учасників освітнього процесу, зокрема персоналу та здобувачів ВО на реалізацію окресленого сценарію розвитку у напрямку досягнення визначених цілей у сфері ВО;

6) Створення та розвиток системи корпоративної соціальної відповідальності в ОО;

7) Розробка стилю стратегічного управління, спрямованого на подальший розвиток ОО, підтримку, реалізацію та поліпшення обраної траєкторії розвитку, з урахуванням можливих ризиків.

8) Контроль за результатами досягнення визначених цілей у сфері ВО, що передбачає внутрішній (проміжний) контроль на кожному етапі створення соціального продукту та зовнішній (підсумковий) контроль результатів якості діяльності ОО. Забезпечується за рахунок: визначення чітких кількісних параметрів (цілей) траєкторії розвитку; розробки системи оцінювання параметрів (цілей); порівняння наявних результатів із визначеними цілями; оцінка отриманих результатів та розробка і впровадження відповідних управлінських дій (запобіжних чи коригувальних).

Сучасна ОО повинна бути орієнтована на формування майбутнього шляхом забезпечення професійного та особистісного зростання студентської молоді. Наприклад, кількісними показниками, що оцінюють результати діяльності ОО на рівні особистостей, у цих напрямках та досягнення визначених цілей у ВО на 2020 рік відповідно до «Education & Training 2020» є:

- щонайменше, 10% молоді у віці 18 – 24 роки повинні бути охоплені ВО;
- щонайменше, 40% людей у віці 30 – 34 роки повинні мати завершені форми ВО;

- щонайменше, 15% дорослого населення повинні брати участь у навчанні протягом усього життя;

– щонайменше, 20% випускників ВНЗ та 6% людей 18 – 34-річних з початковою професійною кваліфікацією повинні витратити деякий час на вивчення або навчання за кордоном;

– щонайменше, 82% повинно бути працевлаштованих випускників ВНЗ та людей у віці 20 – 34 років (які завершили навчання у ВНЗ понад 1 – 3 років тому) [137; 147].

Основні світові пріоритети розвитку у сфері ВО та визначені цілі, потребують від українських ОО рішучих дій у напрямку їх реалізацій, зокрема таких, що будуть зорієнтовані «не на минуле, а на майбутнє» [65, с. 27], зокрема:

– зміна характеру освітніх програм з масової уніфікованої освіти на індивідуальну клієнтоорієнтовану траєкторію навчання здобувачів ВО;

– впровадження у практику ОО обов'язкової внутрішньої та зовнішньої мобільності як викладацького складу, так і здобувачів ВО, що забезпечить підвищення якості, як трудової, так і освітньої діяльності;

– усвідомлення ролі якості ВО, розвиток СУЯ, що забезпечить результативний механізм контролю та управління за діяльністю ОО, з посиленням акцентів саме на здобутих результатах, кількісна оцінка яких демонструє досягнення конкретно визначених цілей ВО та забезпечує порівнянність ОО як у межах країни, так й іншими країнами світу.

Побудова у подальшому траєкторії розвитку ОО з розробкою сценарію, з урахуванням обґрунтованих в роботі основних тенденцій, повною мірою реалізовуватиме піраміду базових цілей перспективного розвитку сфери ВО в рамках ініціативи ЄПВО, зокрема у тому, що стосується якості ВО та якості діяльності ОО.

2.3. Роль якості вищої освіти як основи управління сучасною освітньою організацією

Проблема ефективного та результативного управління діяльністю ОО у сфері підготовки здобувачів ВО в сучасних умовах розвитку суспільства, постає не лише перед ОО нашої країни, сьогодні всі країни-учасники Болонського процесу спрямовують свої зусилля на збереження та забезпечення необхідної якості професійної підготовки фахівців та пошук методів її оцінювання і моделей управління.

Відповідно до нової редакції ЗУ «Про ВО» [79], передбачено нові підходи до управління діяльністю ОО на засадах якості ВО. У першу чергу, це запровадження процедур та заходів систем внутрішнього забезпечення якості (надалі – СВЗЯ), а по-друге критеріїв, за допомогою яких Національне агентство із забезпечення якості ВО (надалі – НАЗЯВО) визначатиме ефективність системи зовнішнього забезпечення якості освітньої діяльності ОО та якості ВО (надалі – СЗЗЯ) та провадитиме зовнішнє оцінювання якості освітньої діяльності та прийматиме відповідне рішення, як зазначено в роботі [111].

В ЗУ «Про ВО» чітко визначено перелік процедур та заходів СВЗЯ, але не наведено перелік самих критеріїв, за якими може бути проведено аналізування та оцінювання результативності (ефективності) реалізації та виконання цих процедур та заходів, а відповідно і самої СВЗЯ ОО. Поряд із цим, у пп. 3) пункті 3 статті 16 зазначено, що СЗЗЯ передбачає «забезпечення наявності оприлюднених критеріїв прийняття рішень відповідно до стандартів та рекомендацій забезпечення якості в ЄПВО». В українському виданні, оновленої у 2015 р., версії цих стандартів та рекомендацій, здійсненому за фінансової підтримки Британської Ради в Україні наведено доволі чітке розуміння процедур та заходів СВЗЯ ВНЗ, а також критеріїв оцінювання їх ефективності [86, с. 70 – 83;145]:

Критерій 1. Політика закладу і процедури забезпечення якості (див. пп. 1) пункту 2 статті 16 ЗУ «Про ВО» [79]) – ОО повинні мати чітко сформульовану та затверджену вищим керівництвом політику та цілі у сфері якості. Зазначені

документи мають бути доведені до відома усіх працівників ОО, здобувачів ВО та інших зацікавлених сторін у відкритий спосіб, а також бути відображені у «Настанові щодо якості» у сукупності із іншими внутрішніми документами (методиками та описами процесів), що визначають процедури забезпечення якості;

Критерій 2. Затвердження, моніторинг і періодичний перегляд програм і дипломів (див. пп. 2) пункту 2 статті 16 ЗУ «Про ВО» [79]) – в ОО має бути передбачений на постійній основі моніторинг освітнього процесу та моніторинг задоволеності вимог усіх зацікавлених сторін;

Критерій 3. Оцінювання студентів (див. пп. 3) пункту 2 статті 16 ЗУ «Про ВО» [79]) – здобувачі ВО, як основні замовники освітніх послуг та споживачі соціального продукту мають проходити поточну та підсумкову перевірку рівня знань у процесі навчання в ОО та по її завершенню відповідно до офіційно прийнятих критеріїв та процедур оцінювання;

Критерій 4. Забезпечення якості викладацького складу (див. пп. 4) пункту 2 статті 16 ЗУ «Про ВО» [79]) – ОО має гарантувати своїм замовникам, що кадрові ресурси забезпечення освітнього процесу кваліфіковані та компетентні, що підтверджується процедурами періодичної атестації на робочих місцях та щорічним оцінюванням за результатами професійних дій протягом звітного періоду;

Критерій 5. Навчальні ресурси та підтримка студентів (див. пп. 5) пункту 2 статті 16 ЗУ «Про ВО» [79]) – ОО має гарантувати своїм замовникам, що матеріально-технічні, інфраструктурні та інші ресурси забезпечення освітнього процесу відповідають встановленим вимогам за певною освітньою програмою;

Критерій 6. Інформаційні системи (див. пп. 6) пункту 2 статті 16 ЗУ «Про ВО» [79]) – ОО має гарантувати своїм замовникам, що інформаційні системи забезпечення та управління освітнього процесу та іншими видами діяльності ОО відповідають встановленим вимогам за певною освітньою програмою;

Критерій 7. Публічність інформації (див. пп. 7), 8) пункту 2 статті 16 ЗУ «Про ВО» [79]) – ОО має бути публічно відкритою для своїх зацікавлених сторін,

що забезпечується публікуванням та розміщенням на офіційному веб-сайті ОО надійної та транспарентної інформації про освітні програми та інші види діяльності ОО.

Цей перелік критеріїв СВЗЯ ОО, що ґрунтується на ряді основних принципів забезпечення якості в ЄПВО, у першу чергу свідчить про те, що ОО несуть основну відповідальність за якість наданих ними освітніх послуг і за те, як ця якість забезпечується.

Як зазначено в роботі [112], «якість освіти та ВО, зокрема, є ключовим фактором, що визначає сьогодні ступінь розвитку та майбутнє будь-якої країни. Стрімка світова глобалізація освіти та студентська мобільність призвели до диверсифікації виробників освітніх послуг, створюючи необхідність в посиленні вимог щодо якості ВО». «Головним замовником освітніх послуг і відповідно контролером їх якості сьогодні передусім є не держава, а особистості, суспільство та зокрема, працедавці. Огляд чинного законодавства України та ряду інших країн, довідникових та тлумачних джерел, наукової літератури з проблеми забезпечення та управління якістю ВО, дозволили виявити, що на фоні всіх спроб прийнятих освітнім співтовариством наблизитись до єдиного тлумачення поняття «якість ВО», сьогодні й досі існує проблема відсутності стандартизації та термінологічної ясності», як відмічено нами в дослідженнях, представлених в роботі [113]. Що відповідно викликає необхідність визначення поняття «якості ВО» для внесення ясності у подальшому її забезпеченні, оцінюванні та управлінні діяльністю ОО.

Проблематика визначення понять «якості освіти» та «якості ВО» зокрема, завжди була актуальною та досить складною. В роботі [113], проведено та представлено аналіз праць ряду науковців із зазначеної проблематики, де відмічено, що «Коротков Є. [40], зазначив, що якість освіти є не лише результатом освітньої діяльності, а й можливостями його досягнення, що повинно бути представлено факторами, які впливали та формували освітній результат залежно від цілей освіти, методології, змісту, організації та технології освіти [113]».

«Азгальдовим Г.Г. та Костіним О.В. в роботі [1], навпаки зазначається, що якість ВО є комплексною характеристикою процесу (або його результату) виховання та навчання людини в системі вищої школи, що представляє собою сукупність лише власних характеристик отримуваних в результаті здобуття ВО. Але, при цьому, дані характеристики не повинні включати ресурсні (грошові) витрати, пов'язані із надбанням результату освіти» [113].

«Чемерис А.О. в роботі [131] відмічає, що якість освіти слід розрізняти у широкому та у вузькому сенсі. У широкому – якість освіти характеризується через якість системи, що є збалансованою відповідністю процесу, результату і самої освітньої системи меті, потребам і соціальним нормам (стандартам) освіти, у вузькому сенсі – якість освіти стосується лише самої особистості, якість якої реалізується на певних етапах її навчання» [113].

«Що ж стосується окремих аспектів проблеми визначення, забезпечення, оцінювання та управління якістю освіти та ВО, зокрема, то даними питаннями займалися такі вітчизняні науковці, як: Бахрушин В. [7], Віткін Л.М. [14], Воробієнко П.П. [15; 16], Лаптев С.М. [14], Неженцева А.Є. [54], Парсяк В.Н. [71], Хімичева Г.І. [14] та зарубіжні, зокрема: Едвард Салліс (Edward Sallis, 2003) [146], Роджер Браун (Brown Roger, 2004) [136] та ін. Не зважаючи на досить широку розробленість означеної проблематики, єдність у трактуванні поняття «якість ВО» серед освітян та науковців і досі відсутня, що відповідно підкреслює необхідність та актуальність досліджень у цій площині», що представлено в роботі [113].

«У сучасному інформаційному суспільстві, термін «якість» присутній в усіх сферах діяльності від якості інформаційних технологій до якості життя та освіти» [106; 113]. Категорія «якість» у світлі сучасної теорії та практики менеджменту якості, як було відмічено в роботі [107], застосовується по відношенню не лише до продукції або послуг, але і до всіх процесів в організації, набуваючи стратегічного значення в забезпеченні її сталого розвитку.

Узагальнюючи праці науковців [44; 87; 139], реферування яких представлено в роботі [114], можна констатувати наступне: сутність категорії «якість» найчастіше

розглядається крізь призму підходів, які умовно можна поділити наступним чином, що представлено в табл. 2.17.

Таблиця 2.17

Основні наукові підходи до розуміння сутності категорії «якість»

№ з/п	Підходи до розуміння категорії «якість»	Сутність категорії «якість» відповідно до підходу	Переваги / недоліки підходу у практичному застосуванні
1.	Якість як властивість продукції	За такого підходу, якість є похідною від будь-якого вимірного кількісного параметра продукту. Із зростанням параметру, що має позитивний вплив на продукт, зростає і його якість.	Такий підхід є досить вузьким у застосуванні через те, що не враховує корисності продукції для споживача
2.	Якість як відповідність вартості	Якість визначається як співвідношення корисності та ціни продукту. За такого підходу, якісним є продукт, який за своїми корисними (споживчими) властивостями відповідає продуктам конкурентів, але його вартість нижча або перевершує за своїми якісними характеристиками аналогічні продукти за рівної вартості.	Такий підхід ставить перед виробниками продукції за мету пошук балансу між вдосконаленням споживчих властивостей продукції і зниженням витрат по її виробництву та реалізації.
3.	Якість як відповідність стандартам	Якість визначається як відповідність технічним стандартам та умовам, які включають в себе цільові і допустимі значення тих чи інших параметрів продукції чи послуг.	Такий підхід є досить популярним у застосуванні на практиці, за умови, що стандарти відповідають вимогам споживачів.
4.	Якість як відповідність призначенню	Якість являє собою здатність продукту або послуги виконувати свої функції.	Недоліком такого підходу до тлумачення сутності категорії «якість» є суб'єктивність та індивідуалізація корисності функцій продукції або послуги для кожного окремого споживача.
5.	Якість як абсолютна оцінка	Якість є синонімом досконалості та її не можна виміряти, тому як вона є приналежністю товару.	Досконалість – категорія абстрактна та суб'єктивна і, відповідно, її сприйняття людьми може значно різнитися, що має певні недоліки у застосуванні такого підходу на практиці.
6.	Якість як ступінь задоволення	Якість являє собою категорію, що відбиває очікування та сподівання споживачів щодо продуктів, за	Такий підхід є досить популярним у «суспільстві споживання» та має певні переваги у застосування на

Закінчення табл. 2.17

№ з/п	Підходи до розуміння категорії «якість»	Сутність категорії «якість» відповідно до підходу	Переваги / недоліки підходу у практичному застосуванні
	вимог споживачів	допомогою яких вони мають змогу задовольнити свої потреби. За такого підходу, споживач має отримати докази якості продукту ще до його придбання (споживання).	практиці за умови, що вимоги споживачів соціально безпечні.

Джерело: складено автором відповідно джерел [44; 87; 114; 139].

В ході аналізу ряду представлених підходів до розуміння сутності категорії «якість», з'ясовано, що засновані вони на ствердженні того, що якість передбачає виробництво такої продукції чи послуги, вимірювані параметри якої задовольняють певним технічним вимогам та стандартам, що мають конкретні значення.

Таке тлумачення якості є об'єктивним та зручним у практичній реалізації для виробників, але майже завжди не враховує думки споживачів. Суб'єктивна точка зору не акцентує уваги на вимірювані характеристик, а визначається задоволенням очікувань споживача відносно споживання продукту або послуги, тобто має значення саме індивідуальна оцінка споживача. За таких підходів, виробникам необхідно досліджувати та вивчати вимоги споживачів та орієнтувати процес виробництва на споживчу вартість кінцевого результату та його корисний ефект [114].

З огляду того, що категорія якість цікавить нас саме як інструмент (засіб) оцінювання відповідності об'єкту (ОО) вимогам зацікавлених сторін, враховуючи результати проведеного аналізу різноманітних підходів щодо розуміння категорії «якості», зокрема наведені в роботі [24, с. 212], вважаємо, що з позиції економіки та управління, поняття «якість» має бути комплексним та відбивати як відповідність стандартам, визначати рівень досягнення поставлених цілей, так і слугувати ступенем задоволення вимог зацікавлених сторін.

«Питання визначення якості ВО та якості діяльності ОО завжди було надто складним, з огляду складності та багатоаспектності самої освіти. Та, на жаль, і досі відсутня певна термінологічна ясність у його визначенні, як серед освітян, так і науковців», як відмічено у роботі [113]. Наприклад, автори роботи [50] визначають, що якість освіти, з точки зору таких категорій, як: політична, соціальна, управлінська та педагогічна, має відповідати «...а) особистісним і суспільним цілям освіти, б) політичній стратегії її розвитку в контексті вітчизняних і світових тенденцій, в) закономірностям менеджменту освіти на різних рівнях управління – державному, регіональному, муніципальному, інституційному (локальному), особистісному тощо» [50, с. 10].

З огляду того, що усі сучасні перетворення у суспільстві, зокрема у сфері управління якістю освіти, пов'язані із діяльністю ряду визнаних міжнародних організацій, зокрема Організації об'єднаних націй (надалі – ООН), Ради Європи (надалі – РЄ), Європейської комісії (надалі – ЄК), Міжнародного департаменту стандартів (надалі МДС), Організації економічного співробітництва та розвитку (надалі – ОЕСР), Міжнародної організації зі стандартизації (надалі – ISO), Європейського фонду управління якістю (надалі – EFQM) тощо, поняття якості ВО, критеріїв та показників її оцінювання слід визначати з урахуванням стандартів, резолюцій та інших нормативних документів міжнародної спільноти.

Відповідно до основних функціональних обов'язків та прав суб'єктів управління у сфері ВО України, що визначено відповідними статтями ЗУ «Про ВО» від 01.07.2014 р. № 1556-VII [79], обов'язків та прав міжнародних ОО [9; 130] складено органіграму СУЯ у сфері ВО України в загальній структурі управління якістю ВО ЄПВО, яка представлена на рис. 2.11 наступним чином.

«Слід зазначити, що в основі визначення поняття будь-якого об'єкту (явища) повинна лежати певна точка зору, основна ідея (концепція), якою слід керуватись при його трактуванні. У тому, що стосується визначень понять якості продукції (послуг), процесів, систем різноманітних сфер діяльності, основоположними сьогодні є міжнародний стандарт ISO 9000 «Системи управління якістю» [94; 95], що заснований на міжнародному консенсусі у сфері

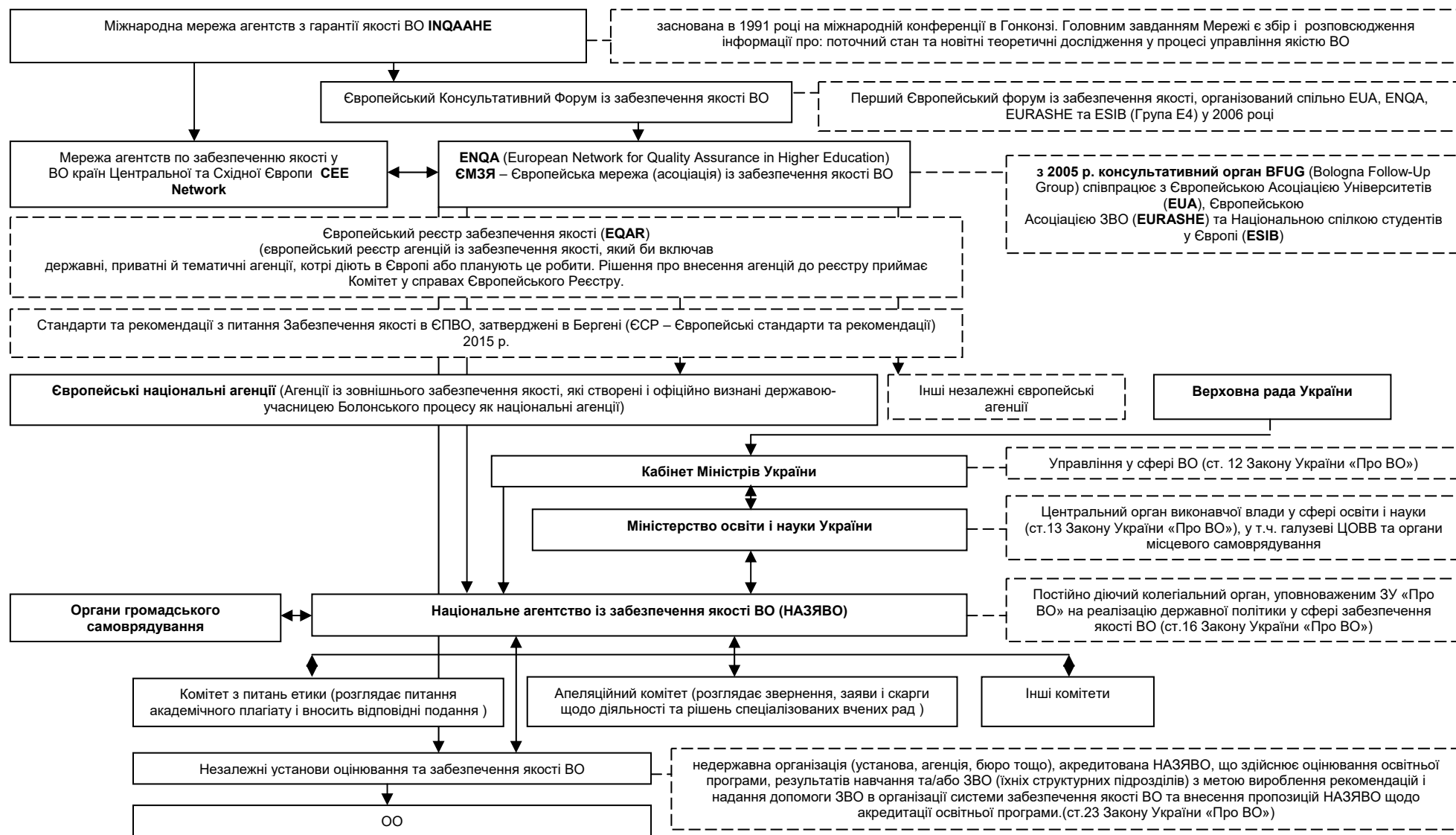


Рис. 2.11 Органіграма СУЯ у сфері ВО України в загальній структурі управління якістю ВО ЄПВО.

Джерело: складено автором відповідно до [9; 79; 130].

якості та слугує інструментом довіри до продукції та організації з боку її замовників та інших зацікавлених сторін» [113]. «Саме тому, вважаємо за доцільне у подальшому відштовхуватись від вимог щодо якості, визначених у цьому стандарті, і вважати його основою сучасної концепції побудови поняття «якості ВО» [113].

Стандартом ДСТУ ISO 9000:2015 визначено, що «якість є ступенем, до якого сукупність власних характеристик задовольняє вимоги» [94]. Що стосується об'єктів тих сфер діяльності, які мають матеріальний характер виробництва та чітко визначені власні характеристики і вимоги, зафіксовані у технічних регламентах до продукції чи інших нормативних актах (стандартах), визначити їх якість доволі не складно. Освітній ж сфері, властивий значний часовий лаг прояву власних характеристик, через що якість ВО оцінюється вже не ОО, а безпосередньо її замовником чи іншою зацікавленою стороною, як відмічено в роботах [105; 113]. Тому, визначення якості стандартом ДСТУ ISO 9000:2015 становить основу у розумінні поняття якості будь-якого об'єкту, але для кожної сфери діяльності потребує конкретизування та розвитку, як наприклад для сфери зв'язку, що представлено в роботах [108, 109]. На даному етапі, наведемо тлумачення сутності понять «якість», «якість продукції», «якість освіти» та «якість ВО», досліджені та представлені в табл. 2.18 та роботах [105; 113].

Таблиця 2.18

Трактування понять «якість», «якість освіти», «якість ВО»

законодавчими, тлумачними, довідниковими та науковими джерелами

№ з/п	Джерело	Визначення
<i>Законодавчі джерела</i>		
1	Закон України «Про освіту» від 23.05.1991 № 1060-ХІІ [82]	«Якість освіти – комплекс характеристик освітнього процесу, що визначають послідовне та практично ефективне формування компетентності та професійної свідомості. Це певний рівень знань і вмінь, розумового, фізичного й морального розвитку, якого досягли випускники освітнього закладу відповідно до запланованих цілей навчання і виховання».
2	Закон України «Про ВО» від 01.07.2014 р. № 1556-VII [79]	«Якість ВО – рівень здобутих особою знань, умінь, навичок, інших компетентностей, що відображає її компетентність відповідно до стандартів ВО»; «якість освітньої діяльності – рівень організації освітнього процесу у

Продовження табл. 2.18

№ з/п	Джерело	Визначення
		вищому навчальному закладі, що відповідає стандартам ВО, забезпечує здобуття особами якісної ВО та сприяє створенню нових знань».
3	Національний освітній глосарій: ВО [52]	«Якість ВО – характеристика ВО, що відображає відповідність результатів навчання, освітніх процесів та інституційних умов актуальним цілям розвитку особи і суспільства. Якість ВО є ключовим поняттям Болонського процесу. З метою її забезпечення розроблено Рамку кваліфікацій Європейського простору ВО (2005 р.), Європейські стандарти і рекомендації щодо забезпечення якості ВО (2005 р.), утворено Європейську асоціацію забезпечення якості ВО (2004 р.) та Європейський реєстр забезпечення якості ВО (2008 р.)».
4	«Всесвітня декларація про вищу освіту для XXI століття», 1998 р. (Всесвітня конференція по вищій освіті ЮНЕСКО) [17]	«Якість в сфері ВО є багатомірною концепцією, яка повинна охоплювати всі її функції та види діяльності: навчальні та академічні програми; наукові дослідження та стипендії; укомплектованість кадрами; будівлями; матеріально-технічною базою; обладнанням; роботою на користь суспільства та академічну сферу».
5	«Стандарти і рекомендації щодо забезпечення якості в Європейському просторі ВО» (ESG) [104]	«Якість ВО – є результатом взаємодії між викладачами, студентами та інституційним навчальним середовищем. У процесі забезпечення якості має бути встановлене таке навчальне середовище, в якому зміст програм, навчальні можливості та матеріально-технічні засоби відповідають поставленій меті».
6	ДСТУ ISO 9000:2015 «Системи управління якістю. Основні вимоги та словник термінів» [94]	«Якість об'єкту є ступенем, до якого сукупність його власних характеристик задовольняє вимоги»; «об'єкт; сутність; елемент – щось відчутне чи уявлене. Приклади: продукція, послуга, процес, особа, організація, система, ресурс». «Якість продукції та послуг організації визначають здатністю задовольняти замовників, а також передбаченим і непередбаченим впливом на відповідні зацікавлені сторони. Якість продукції та послуг охоплює не тільки їхні передбачені функції та характеристики, але також їхні сприймані цінність і користь для замовника».
<i>Глумачні та довідникові джерела</i>		
7	Велика Радянська енциклопедія [10]	«Якість продукції – сукупність властивостей продукції, що обумовлюють її здатність задовольняти певні потреби відповідно до її призначення».
8	Словники та енциклопедії: філософська енциклопедія [97]	«...категорію якості зазвичай визначають за допомогою поняття властивості. Властивість є будь-якою ознакою, щодо якого предмети можуть бути подібні між собою або відрізнятися один від іншого.... Для кожного предмета властивості поділяються на суттєві і

Продовження табл. 2.18

№ з/п	Джерело	Визначення
		несуттєві. До несуттєвих властивостей предмета відносять ті, які предмет може набувати або втрачати, залишаючись в той же час все тим же самим предметом. Суттєвими називають такі властивості, втрачаючи які предмет перестає бути самим собою, стає чимось іншим. Сукупність або система суттєвих властивостей предмета і є його якість».
9	Тлумачний словник Ушакова Д.Н. [125], Тлумачний словник Ожегова С. [60]	«Якість – 1) те, що робить предмет таким, яким він є; одна з основних логічних категорій, що є визначенням предмета відповідно до його внутрішніх властивостей, що його зарактеризують. 2) позитивна чи негативна характеристика, властивість, риса когонебудь, чого-небудь».
10	Великий енциклопедичний словник [11], Сучасний тлумачний словник [99]	«Якість продукції – сукупність властивостей (в тому числі, міра корисності) продукції, що обумовлюють її здатність задовольняти певні суспільні та особисті потреби»
11	Тлумачний словник української мови [122]	«Якість – 1) філос. Внутрішня визначеність предмета, яка становить специфіку, що відрізняє його від усіх інших; 2) ступінь вартості, цінності, придатності чого-небудь для його використання за призначенням; 3) та чи інша характерна ознака, властивість, риса кого-, чого-небудь; 4) сукупність характеристик продукції або послуг щодо її здатності задовольнити встановлені та передбачені норми».
12	Тлумачний словник педагогічних термінів з питань управління якістю освіти і оцінювання якості освіти [121]	«Якість освіти – - пріоритетний напрям державної політики у галузі освіти. Характеризується багатовимірністю, багатоаспектністю та багатопараметричністю; - сукупність суттєво споживчих властивостей, що має значення для споживача освітньої сфери – держави, суспільства, усієї цивілізації в цілому; це інтегральна характеристика освітнього процесу і його результатів, що визначають міру відповідальності освіти прийнятим у суспільстві уявленням про те, яким саме має бути означений процес і які завдання він має реалізувати».
13	Dictionary: Education [138]	«quality – 1) an essential or distinctive characteristic, property, or attribute. 2) character or nature, as belonging to or distinguishing a thing. 3) character with respect to fineness, or grade of excellence. 4) high grade; superiority; excellence. 5) a personality or character trait. 6) native excellence or superiority. 7) an accomplishment or attainment».

Закінчення табл. 2.18

№ з/П	Джерело	Визначення
<i>Наукові джерела</i>		
14	Азгальдов Г.Г., Костін А.В. [1]	«Якість – властивість, що представляє собою сукупність всіх тих і тільки тих властивостей, які характеризують одержувані при споживанні об’єкта результати (як бажані, позитивні, так і небажані, негативні), але які не включають в себе витрати грошових коштів на його створення і споживання. Якість вищої освіти – комплексна характеристика процесу (або його результату) виховання і навчання людини в системі вищої школи, що представляє собою сукупність всіх тих і тільки тих властивостей, які характеризують одержувані при цьому результати (як бажані, позитивні, так і небажані, негативні), але які не включають в себе витрати ресурсів (грошових коштів) на його створення і підтримання. Тобто в цю сукупність входять тільки ті властивості, які пов’язані з досягається при споживанні об’єкта результатами».
15	Грозний І.С. [24]	«Якість» із позицій економіки та управління – це рівень досягнення поставлених цілей, відповідність визначеним стандартам, ступінь задоволення очікувань споживача. ... якість – це спосіб ідентифікації процесів чи явищ; система ознак. Навіть сукупність характеристик процесів і явищ. Зрештою, єдність елементів і структури».
16	Коротков Є. [40]	«Якість освіти – це комплекс характеристик освітнього процесу, що визначають послідовне та практично ефективне формування компетентності та професійної свідомості».
17	Чемерис А.О. [131]	«Якість освіти слід розрізняти у широкому та у вузькому сенсі. У широкому – якість освіти характеризується через якість системи, що є збалансованою відповідністю процесу, результату і самої освітньої системи меті, потребам і соціальним нормам (стандартам) освіти, у вузькому сенсі – якість освіти стосується лише самої особистості, якість якої реалізується на певних етапах її навчання»

Джерело: складено відповідно до матеріалів [1; 10; 11; 17; 24; 40; 52; 60; 79; 82; 94; 97; 99; 104; 121; 122; 125; 131; 138].

«Результати аналізу джерел табл. 2.18, дозволяють зробити висновок, що на фоні всіх спроб, прийнятих освітнім співтовариством наблизитись до єдиного тлумачення поняття «якість освіти», сьогодні й досі існує проблема відсутності стандартизації та термінологічної ясності» [105]. Таким чином, результати проведеного дослідження, дають нам можливість стверджувати, що у визначенні поняття «якість ВО» необхідно урахувати погляди науковців, вимоги міжнародних стандартів щодо якості, як ISO 9000, так і стандартів щодо забезпечення якості в Європейському просторі ВО ESG, забезпечуючи

реалізацію тим самим «Трикутника знань» (див. рис. 2.12) та результативний підхід, що відбиватиме сутність поняття «якість ВО» у призмі задоволеності зацікавлених сторін отриманими результатами.

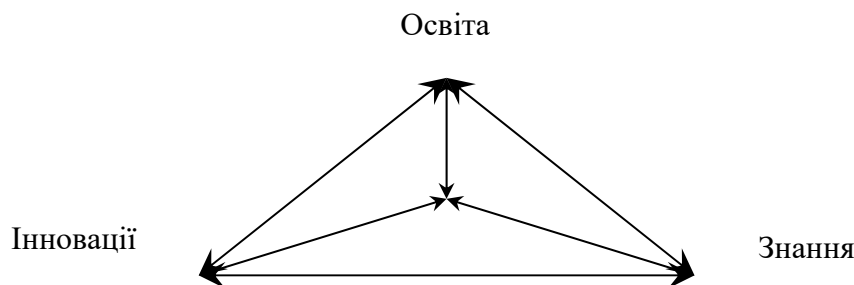


Рис. 2.12 «Трикутник знань».

Джерело: представлено в [143].

«Зацікавленими у якості як ВО, так і якості діяльності ОО можуть бути як внутрішні, так і зовнішні сторони (див. рис. 2.13)» [113].

Градація зацікавлених сторін в діяльності ОО, представлена на рис. 2.13, з урахуванням основних положень та термінів, наведених у ДСТУ ISO 9000:2015 «Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів» [94], як основоположному документі у сфері управління якістю, заснованому на міжнародному консенсусі:

- внутрішні зацікавлені сторони (замовники) – сторони, що знаходяться в організації і в ході своєї діяльності використовують результати (виходи) попередніх бізнес-процесів;
- зовнішні зацікавлені сторони (замовники) – сторони, що знаходяться за межами організації і використовують або споживають результати діяльності (вихід) організації.

Зовнішніх зацікавлених сторін, з огляду використання та безпосереднього споживання освітньої послуги, варто ділити на споживачів (тих, хто безпосередньо споживає освітні послуги, передусім – студенти та їх батьки) та інших зацікавлених сторін (тих, хто непрямо користується освітніми послугами, як то підприємства-працедавці, чи іншими результатами наукової (дослідницької, виробничої тощо) діяльності ОО).

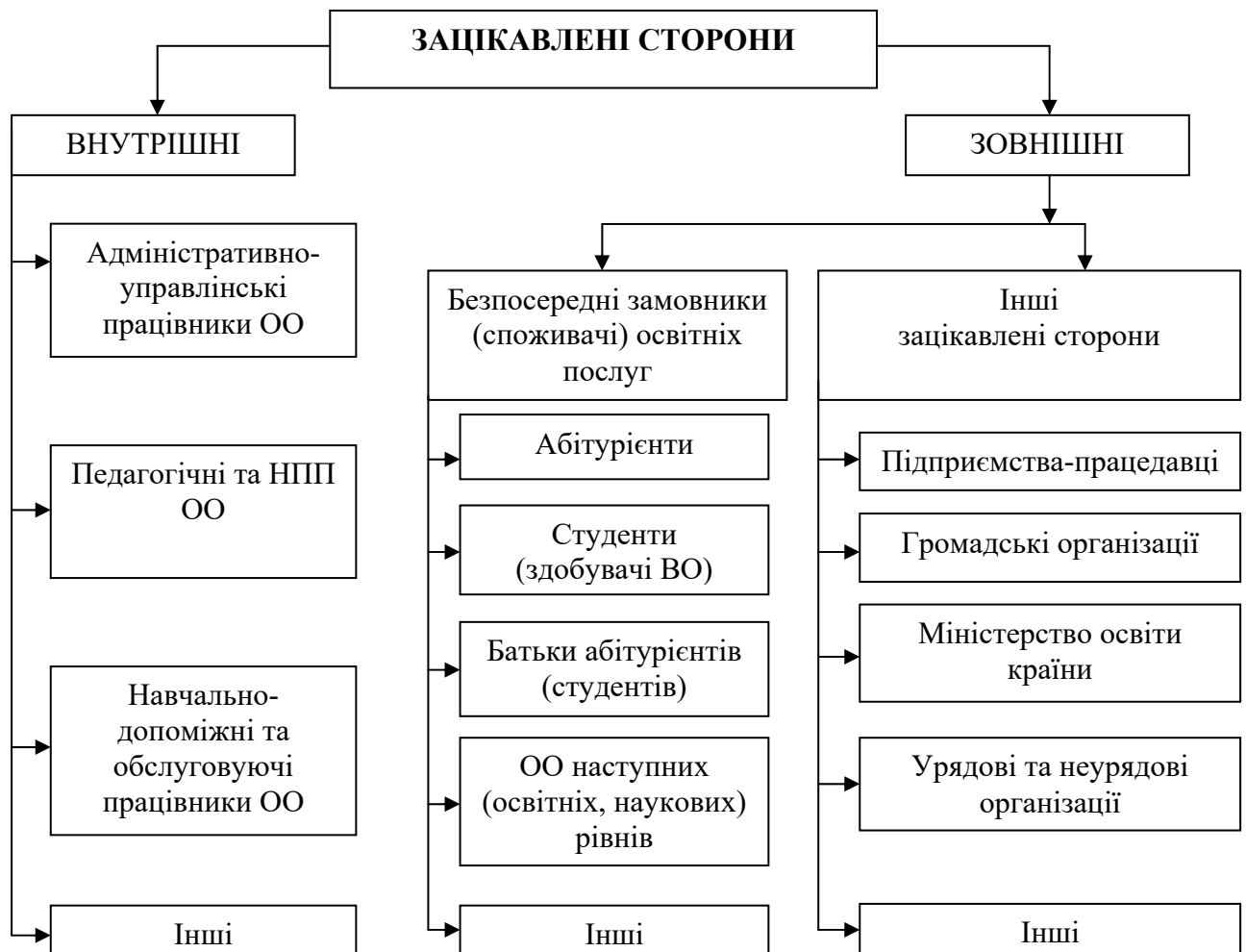


Рис. 2.13 Класифікація зацікавлених, в діяльності ОО, сторін.

Джерело: складено автором на основі [57; 94; 95].

«Що ж стосується поняття «якості ВО», проаналізуємо ряд визначень, предствлених в табл. 2.18, зокрема, Європейського освітнього співтовариства у 1998 р. у «Всесвітній декларації про ВО для XXI століття» (надалі – Всесвітня декларація) [17]. «Якість в сфері ВО є багатомірною концепцією, яка повинна охоплювати всі її функції та види діяльності: навчальні та академічні програми; наукові дослідження та стипендії; укомплектованість кадрами; будівлями; матеріально-технічною базою; обладнанням; роботою на користь суспільства та академічну сферу» [17]. У даному випадку визначення якості ВО наведено досить узагальнено, що не відповідає вимогам міжнародних стандартів з якості з огляду того, що охоплює поняття, як інституційних умов (ресурсів), за рахунок яких

забезпечується отримання ВО, так і самих результатів ВО. А як зазначає стандарт [94], характеристика якості є «власною характеристикою об'єкту, пов'язаною із вимогою», що відповідно не може включати ресурси, спрямовані на їх забезпечення. Натомість, визначення якості ВО Всесвітньою декларацією [17] дає нам чітке уявлення про компоненти (складові) ВО, які прямо та (чи) опосередковано впливають на її якість. Щодо сторін, які отримують користь від ВО або зацікавлені у її результатах, то у визначенні Всесвітньої декларації [17], виділяється суспільство та академічна сфера, при цьому, інтереси особистостей не виокремлюються», як відмічено в роботі [113].

«У «Національному освітньому глосарію: Вища освіта» визначено, що «ВО – формальна освіта, що надається на найвищих (5-му і 6-му) освітніх рівнях за Міжнародною стандартною класифікацією освіти в університетах, інших закладах ВО / ВНЗ та відповідає 5 – 8-м рівням Європейської рамки кваліфікацій для навчання впродовж життя» [52, с.18]. Дане поняття досить чітко розкриває сутність ВО та, за умови трактування «освіти» за аналогією із джерелом [58], є лаконічним розкриттям найвищого освітнього рівня. А ось у тому, що стосується її якості, то у цьому ж документі, зазначено, що «якість ВО є характеристикою, що відображає відповідність результатів навчання, освітніх процесів та інституційних умов актуальним цілям розвитку особи й суспільства» [52, с. 66]. Зазначене визначення не відповідає вимогам міжнародних стандартів з якості, зокрема ДСТУ ISO 9000:2015 через те, що у ньому закладено, як характеристики якості, так і умови та ресурси, за рахунок яких вони забезпечуються. До того ж, визначення якості містить відомості і про рівень якості, з огляду чого, мова йде про відповідність саме актуальним цілям розвитку. Позитивною рисою даного визначення є те, що Національним освітнім глосарієм акцентовано увагу на тому, що якість ВО є відповідністю **«результатів ... цілям розвитку особи й суспільства»** (виділено нами – автор). Що дає нам можливість припустити те, що власні характеристики ВО мають відбивати результати, які отримують замовники та інші зацікавлені сторони від ВО та, відповідно яких і визначається її якість»

[113]. Відповідно до ДСТУ ISO 9000:2015, «власний» означає наявний у чому-небудь, саме як постійна характеристика» [94].

На даному етапі, проведений аналіз, який представлено в роботі [113], та «реферування визначень європейської та міжнародної освітньої спільноти дає можливість констатувати наступне:

– по-перше, освітній процес та освітній потенціал є компонентами (складовими) ВО, що впливають прямо чи опосередковано на її якість, але не є власними характеристиками якості ВО;

– по-друге, власні характеристики якості ВО повинні задовольняти вимогам таких сторін як: особистості, суспільство та його сфери, академічна сфера та держава;

– по-третє, власними характеристиками якості ВО є результати, що отримують (здобувають) особистості, суспільство та працедавці в ході отримання (надбання) ВО» [113].

«У тому, що стосується вимог, вважаємо за доцільне у визначенні «якості ВО» застосування вислову «вимог особистостей та інших зацікавлених сторін». Акцентуючи увагу на особистостях, тим самим підкреслюємо першочергове особистісне значення результатів ВО для людини, особливо з огляду того, що вона є безпосереднім замовником освітніх послуг та, відповідно немає сенсу перераховувати інших зацікавлених сторін з огляду того, що коло зацікавлених сторін є досить широким і немає сенсу його обмежувати» [113]. Яким же чином представлено сьогодні поняття ВО та її якості у чинному законодавстві України? В ЗУ «Про ВО» в редакції від 01.07.2014 № 1556-VII, визначено, що: «ВО – сукупність систематизованих знань, умінь і практичних навичок, способів мислення, професійних, світоглядних і громадянських якостей, морально-етичних цінностей, інших компетентностей, здобутих у ВНЗ (науковій установі) у відповідній галузі знань за певною кваліфікацією на рівнях ВО, що за складністю є вищими, ніж рівень повної загальної середньої освіти» [79]. З огляду дослідженого раніше, можна стверджувати, що суть поняття «ВО» закон [79]

розкриває за одним із результатів ВО, а саме – здобутками особистостей, що не відповідає визначенню, наведеному у Національному освітньому глосарії [52].

«Якість ВО» визначено пунктом 23 статті 1 ЗУ «Про ВО» як «рівень здобутих особою знань, умінь, навичок, інших компетентностей, що відображає її компетентність відповідно до стандартів ВО». «Цілком зрозуміло, що сьогодні акцент робиться на саме компетентностях, особливо з огляду постійно зростаючих вимог ринку праці до молодих фахівців. Але не є цілком вірним, обмежуючи результати ВО одними компетентностями особистостей та висуваючи до них вимоги лише з огляду стандартів ВО. Хоча у цьому ж Законі, у пункті 7 статті 1 зазначено, що «ВНЗ – ... забезпечує ... здобуття особами ВО, післядипломної освіти з урахуванням їхніх покликань, інтересів і здібностей» [79]. Оцінка рівня здобутих особою знань, умінь, навичок, інших компетентностей, відповідно до стандартів ВО, дає змогу оцінити лише рівень якості результатів навчання особистостей у певній ОО та аж ніяк не рівень якості результатів ВО, таких як працевлаштування та подальший кар'єрний ріст особистостей. Зокрема, визначення «якості ВО» діючим ЗУ «Про ВО» не відповідає сучасній загальноприйнятій концепції розуміння сутності якості, закладеної стандартами ISO серії 9000. Таким чином, з метою внесення термінологічної чіткості в освітньому просторі, зокрема у законодавстві про ВО України, пропонується розвинути визначення поняття «якості ВО» з точки зору відповідності результатів ВО вимогам, та викласти його у ЗУ «Про ВО» у наступній редакції: якість ВО – це відповідність результатів ВО вимогам замовників (особистостей) та інших зацікавлених сторін. При цьому, результати ВО можуть бути як якісними, так і кількісними, реально досягнутими та очікуваними, як особистісними, так і суспільними, інституційними тощо» [113]. Таким чином: якість діяльності ОО – це інтегральна характеристика, що обумовлює спроможність ОО задовольняти вимоги замовників (особистостей) та інших зацікавлених сторін. Взаємозв'язок понять «якість ВО» та «якість діяльності ОО» можна представити крізь призму співвідношення вимог

зацікавлених сторін, можливостей забезпечення діяльності ОО у сфері ВО (освітнього процесу та потенціалу) та результатів діяльності ОО, рис. 2.14 [112].



Рис. 2.14 Взаємозв'язок понять «якість ВО» та «якість діяльності ОО».

Джерело: авторська розробка.

«Результати аналізу та узагальнення законодавчих, тлумачних, довідникових та наукових джерел у сфері освіти та ВО, зокрема, отримані в ході проведених досліджень, дозволили обґрунтувати сутність понять «якості ВО» та «якості діяльності ОО». Запропоновані поняття відрізняються від існуючих тим, що ураховують вимоги, що висуваються сьогодні міжнародними стандартами ISO серії 9000 щодо якості, та дають певну чіткість у сприйнятті» [113].

Визначений взаємозв'язок між поняттями «якості ВО» та «якості діяльності ОО» доводить те, що забезпечення результативного управління діяльністю ОО потребує, відповідно до окресленої в роботі концептуальної схеми управління діяльністю ОО (див. рис. 1.9), відповідної організаційної структури управління діяльністю ОО, задіяння якої забезпечить можливість створення та імплементації СК моделі управління як контуру між керуючою та керованою підсистемами

шляхом організації зв'язку між цілями управління та можливостями їх досягнення, зовнішніми та внутрішніми факторами впливу, управлінським та зворотнім інформаційним зв'язком між суб'єктами та об'єктами управління.

Висновки до другого розділу

В другому розділі, відповідно мети дослідження, одержано наступні результати:

1. Визначено, що на розвиток ОО, як головних суб'єктів освітньої системи, впливає сьогодні як ряд вимог з боку міжнародної освітньої спільноти, зокрема ЄПВО, так і усталені національні особливості їх розвитку та функціонування, основними з яких за останні 15 років (2000 – 2015 рр.) є: скорочення чисельності здобувачів ВО на 13%, зокрема іноземних громадян, які отримують навчання в Україні, на 4%; вельми низький рівень працевлаштування здобувачів ВО за фахом (відповідно до офіційних направлень на роботу лише 27,7% від загальної чисельності випускників ОО протягом останнього аналізованого н.р. були працевлаштовані за спеціальністю). Обґрунтовано, що для вирішення проблеми зниження чисельності здобувачів ВО необхідно звернути увагу на питання поглиблення інтернаціоналізації ВО та вироблення механізмів більш ефективного використання можливостей міжнародної співпраці здобувачів ВО та науковців, більш активного просування на світовий ринок національних освітніх послуг. Проблема працевлаштування є сьогодні однією із найгостріших для ОО країни, тому як є основним результатом ВО та відповідно формою прояву її якості. Дисбаланс, що існує наразі на ринку праці пов'язаний із рядом економічних, організаційних та соціальних причин: з одного боку, це диспропорції між кількістю робочих місць за певним видом економічної діяльності та кількістю випускників за певними спеціальностями, за якими здійснюють підготовку ОО, а з іншого – протиріччя між вимогами працедавців та випускників ОО.

2. Враховуючи глобалізаційні та інтернаціоналізаційні процеси у сфері ВО, обґрунтовано та визначено основні тенденції розвитку ОО країни відповідно до вимог ЄПВО, спрямовані на досягнення цілей у сфері ВО, за рахунок розвинення інструментарію кількісної оцінки факторів SWOT-аналізу, який засновано на системно-цільовому підході, що передбачає чітку ідентифікацію факторів внутрішнього та зовнішнього контексту діяльності ОО та формалізацію оцінювання імовірності їх появи та ступеня впливу. В ході обробки та ранжування, за принципом Парето, отриманих результатів експертного опитування, проведеного за допомогою програмного продукту MS Office Excel, основними тенденціями розвитку ОО України в контексті вимог Євроінтеграції, є подолання таких слабких сторін, як: низький рівень запровадження (дієвості) СУЯ та відсутність чітких академічних стандартів і критеріїв оцінювання якості ВО; вельми низький рівень працевлаштування випускників ОО за фахом; недостатність обсягів наукових досліджень та розробок відповідно до сучасних тенденцій розвитку економіки та суспільства, за рахунок концентрації на таких сильних сторонах, як: високий рівень компетентності НПП; студентоцентроване навчання з урахуванням вимог окремої особистості; диверсифікація ВО та створення дослідницьких університетів. Урахування визначених тенденцій розвитку в управлінні діяльністю ОО, започатковує основи для подальшої побудови траєкторії (вектору) розвитку ОО з розробкою можливого сценарію (оптимістичного чи песимістичного) розвитку, що корелюватиме із головними пріоритетами, визначеними сьогодні ЄПВО на наступне десятиріччя, як: мобільність, диверсифікація та якість.

3. Результати проведеного аналізу законодавчих та наукових джерел щодо якості ВО, дозволили нам встановити, «що на фоні всіх спроб прийнятих освітнім співтовариством наблизитись до єдиного тлумачення поняття «якість ВО», сьогодні й досі існує проблема відсутності стандартизації та термінологічної ясності». З метою внесення термінологічної ясності у законодавстві про ВО України, розвинено теоретичні положення сутності понять «якість ВО» та «якість діяльності ОО» наступним чином: «якість ВО – це відповідність результатів ВО

вимогам замовників (особистостей) та інших зацікавлених сторін». При цьому, результати ВО можуть бути як якісними, так і кількісними, реально досягнутими та очікуваними, як особистісними та інституційними, так і виробничими та суспільними тощо. Поняття «якість діяльності ОО» по відношенню до «якості ВО» є інтегральною характеристикою, що обумовлює спроможність ОО задовольняти вимоги замовників (особистостей) та інших зацікавлених сторін.

Результати досліджень за темою дисертації по другому розділу опубліковані в роботах [5; 6; 16; 105 – 115; 124].

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ДО РОЗДІЛУ 2

1. Азгальдов Г.Г., А.В. Костин. Квалиметрия в высшей школе. Москва: ИнформЗнание, 2012. 178 с.
2. Ананьев П.И., Кайгородова М.А. Уровень подготовленности абитуриента как фактор, влияющий на качество образовательного процесса // Ползуновский вестник. 2006. № 1. С. 12–16.
3. Ансофф И.М. Стратегическое управление. Москва: Экономика, 1989. 358 с.
4. Арутюнова Д.В. Стратегический менеджмент: учеб. пособие. Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2010. 122 с. URL: http://www.aup.ru/books/m205/12_3.htm.
5. Бакова І.В., Станкевич І.В., Селіванов П.П. Проблеми підвищення конкурентоспроможності вітчизняної вищої освіти в умовах глобалізації // Економічний вісник університету: зб. наук. пр. учених та аспірантів / Переяслав-Хмельницький: ДВЗН «Переяслав-Хмельницький державний педагогічний університет імені Григорія Сковороди». 2015. Вип. 26/2. С. 7–13.
6. Бакова І.В., Станкевич І.В. Фактори формування та розвитку конкурентоспроможності закладів освіти: матеріали V міжнар. науково-практ. конф. [«Інформаційні технології та моделювання в економіці» (Черкаси, 15–16 травня 2014 р.)]. Черкаси: Брама-Україна, 2014. С. 19–23.
7. Бахрушин В. Що таке якість вищої освіти і як її вимірюють? // Освітня політика: портал громадських експертів. URL: <http://education-ua.org/ua/articles/100-shcho-take-yakist-vishchoji-osviti-i-yak-jiji-vimiryuyut>.
8. Баша І.М. Маркетингові дослідження на ринку освітніх послуг : дис... канд. екон. наук: 08.00.04. Київ, 2015. 237 с.
9. Білокопитов В.І. Інтернаціоналізація вищої освіти та забезпечення її якості як пріоритетні завдання сучасного етапу розвитку Болонського процесу. URL: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/pednauk/2009_1n/157.pdf.

10. Большая советская энциклопедия. Москва: Сов. энцикл, 1969–1978. URL: http://enc-dic.com/enc_sovet/Obrazovanie-42760.html.
11. Большой энциклопедический словарь. URL: http://enc-dic.com/enc_big/.
12. Вимоги до якості вищої освіти в інформаційному суспільстві. URL: http://5ka.at.ua/load/filosofija/vimogi_do_jakosti_vishhoji_osviti_v_informacijnomu_s_uspilstvi_referat/66-1-0-9599.
13. Вища освіта України: стан та проблеми / Жилияев І.Б., Ковтунець В.В., Сьомкін М.В. Київ: Наук.-дослід. ін-т інформатики і права Нац. акад. прав. наук України, Ін-т вищ. освіти Нац. акад. пед. наук України, 2015. 96 с.
14. Віткін Л.М., Лаптев С.М., Хімичева Г.І. Концептуальна модель оцінювання якості підготовки випускника ВНЗ // Стандартизація, сертифікація, якість. 2003. № 3. С. 69–73.
15. Воробієнко П.П. На шляху до економіки майбутнього суспільства // Економічний часопис-XXI. 2015. № 1–2(1). С. 4–6.
16. Воробієнко П.П., Станкевич І.В. Цільовий підхід до менеджменту вищої освіти // Проблеми економіки: наук. журн. Харків: Харків. нац. екон. ун-т: Інжек. 2015. № 2. С. 33–41.
17. Всемирная декларация о высшем образовании для XXI века: подходы и практические меры; пер. с англ. Москва: СГУ, 1999. 36 с. URL: http://lpehea.in.ua/sites/default/files/documents/2014/10/07/vsemyrnaya_deklaracyya_o_vysshem_obrazovanuu_dlya_xxi_veka-1.pdf.
18. Гиссин В.И. Управление качеством. 2-е изд. Москва: ИКЦ «МарТ», 2003. 400 с.
19. Гольдштейн Г.Я. Стратегические аспекты управления НИОКР: монография. Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2000. 244 с.
20. Гольдштейн Г.Я. Стратегический менеджмент образовательного учреждения (ВУЗа) // Известия ТРТУ. 1998. № 1. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/strategicheskiy-menedzhment-obrazovatel'nogo-uchrezhdeniya-vuza>.

21. Грабовецький Б.Є. Економічний аналіз: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2009. 256 с.
22. Гранатуров В.М., Кораблінова І.А. Конкурентоспроможність телекомунікаційних компаній: проблеми теорії та практики управління: монографія / за наук. ред. проф. В.М. Гранатурова. Київ: Кафедра, 2012. 320 с.
23. Гранатуров В.М., Литовченко І.В., Кораблінова І.А. Управління конкурентоспроможністю оператора телекомунікацій: навч. посіб. Київ: Кафедра, 2013. 256 с.
24. Грозний І.С. Оцінка якості на основі кваліметричного підходу // Научный вестник ДГМА. 2015. № 2 (17Е). С. 211–217.
25. Гуменюк А., Ковальчук Т. Проблеми інтеграції української освіти до європейського освітянського простору. URL: <http://vuzlib.com/content/view/1214/84/>.
26. Державна служба статистики України: Статистична інформація. URL: <http://ukrstat.gov.ua/>.
27. Деякі питання визнання в Україні іноземних документів про освіту: наказ МОН України від 05.05.2015 р. № 504 // Верховна Рада України: офіц. веб-портал. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/z0614-15/paran9#n9>.
28. Економічний аналіз: навч. посіб. / М.А. Болюх, В.З. Бурчевський, М.І. Горбаток та ін.; за ред. акад. НАНУ, проф. М.Г. Чумаченка. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ: КНЕУ, 2003. 556 с.
29. Еременко Е.С. Организационно-экономический механизм повышения качества высшего образования в условиях реформирования высшей школы: автореферат дис. на соискание учен. степени канд. экон. наук: 08.00.05. – Санкт-Петербург, 2013. 23 с.
30. Ефремов В.С. Классические модели стратегического анализа и планирования: модель HOFER/SCHENDEL // Менеджмент в России и за рубежом. 1998. № 2. URL: <http://www.econfin.ru/archives/3119>.

31. Ефремов В.С. Классические модели стратегического анализа и планирования: модель ADL/LC. Менеджмент в России и за рубежом. 1998. №1. URL: <http://www.cfin.ru/press/management/1998-1/09.shtml>.
32. Євсейцева О.С., Новіков Д.В. Особливості розробки маркетингової стратегії вищого навчального закладу // Економіка та держава. 2017. № 3. С. 77–79.
33. Зінченко В.О. Вплив зовнішнього середовища на діяльність вищих навчальних закладів Луганської області // Економічний вісник Донбасу. 2008. № 4. С. 30–33. URL: <http://dspace.nbuu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/17918/05-Zinchenko.pdf?sequence=1>.
34. Каленюк І.С. Сучасні тенденції розвитку освіти в глобальному середовищі // Науковий вісник ЧДІЕУ. 2010. № 1(5). С. 4–16.
35. Качалов В.А. Стандарты ИСО 9000 и проблемы управления качеством в вузах (записки менеджера качества). Москва: ИздАТ, 2001. 128 с.
36. Кинелев В.Г. Контуры системы образования XXI века // Информатика и образование. 2000. № 5. С. 2–8.
37. Кірієнко О.М., Андрейчикова А.М. Проблеми вищої освіти в Україні в контексті глобалізації. URL: http://confcontact.com/2013_04_11/4_Kirienko.htm.
38. Козак О. Аналіз факторів впливу на якість вищої освіти в Україні // Галицький економічний вісник. 2012. № 4(37). С. 5–10. (Серія: Економіка та управління національним господарством). URL: http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/2222/1/GEB_2012_v37_No4-O_Kozak-Analysis_of_factors_influencing_the_quality_of__5.pdf.
39. Козаренко Л.В. Чинники ефективності функціонування сфери освітніх послуг. URL: <http://www.nbuu.gov.ua>.
40. Коротков Є. Концепція якості освіти URL: <http://osvita.ua/school/manage/general/1342/>.
41. Красношарпа В.В. Управління людськими ресурсами: курс лекцій. Київ, 2004. 42 с.

42. Красняков Є. Чинники впливу на процеси формування та здійснення державної політики в галузі освіти України // Віче: журн. Верховної Ради України. 2001. № 2. URL: <http://www.viche.info/journal/2381/>.

43. Красовська О.Ю. Дослідження розвитку світового ринку вищої освіти в сучасних глобальних умовах // Економічний вісник університету: зб. наук. пр. учених та аспірантів / гол. редактор Т.М. Боголіб; ДВНЗ П-ХДПУ ім. Г. Сковороди. 2010. Вип. 10/2. С. 42–48.

44. Кучерова Е.Н. Управление качеством. Современные подходы к определению содержания категории «качество»: учеб. пособ. // Образовательный портал. URL: http://www.kucherova.ru/predmet_i_obl/sovremenuye_podh_sod/index.html.

45. Ларионова М.В., Горбунова Е.М. Интернационализация высшего образования в странах ОЭСР // Новости ОЭСР : образование, наука, новая экономика. 2005. С. 8–14.

46. Левшин М.М., Свіжевська С.А. Необхідність використання міжнародних стандартів якості ISO у практиці вищих навчальних закладів України. Стан впровадження інноваційного менеджменту в національній системі вищої освіти. URL: http://www.nmu.org.ua/ua/content/infrastructure/structural_divisions/science_met_dep/statti_aksr/neobkh-dn-st-vikoristannya-m-zhnarodnikh-standart-v-yakost-iso-u-praktits-vishchikh-navchalnikh-zakl.php.

47. Мартякова О.В., Свігова С.М., Мудра О.В. Регулювання взаємодії ринків освітніх послуг та праці на основі механізму управління їх якістю // Маркетинг і менеджмент інновацій. 2013. № 3. URL: <http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/>.

48. Международная стандартная классификация образования МСКО 2011. Канада: Институт статистики ЮНЕСКО, 2013. 87 с. URL: <http://www.uis.unesco.org/Education/Documents/iscsd-2011-ru.pdf>.

49. Минько Э.В., Минько А.Э., Смирнов В.П. Качество и конкурентоспособность продукции и процессов: учеб. пособ. Санкт-Петербург: СПбГУАП, 2005. 240 с. URL: <http://eclib.net/37/index.html>.

50. Моніторинг якості освіти: світові досягнення та українські перспективи / за заг. ред. О.І. Локшиної. Київ: К.І.С., 2004. 128 с.
51. Національна стратегія розвитку освіти в Україні на період до 2021 року: Указ Президента України від 25.06.2013 р. № 344/2013: офіц. інтернет-представництво Президента України. URL: <http://www.president.gov.ua/documents/15828.html>.
52. Національний освітній глосарій: вища освіта / [авт.-уклад.: Бабин І.І., Болюбаш Я.Я., Гармаш А.А. та ін.]; за ред. Д.В. Табачника і В.Г. Кременя. – Київ: ВД «Плеяди», 2011. 100 с.
53. Національні рахунки освіти України у 2012 році. Статистичний бюлетень. Київ: Державна служба статистики України, 2014. 6 с.
54. Неженцева А.Є. Аналіз підходів до якості вищої освіти в університетах України та Великої Британії. URL: <http://nvd.luguniv.edu.ua/archiv/NN14/11naetvb.pdf>.
55. Нітенко О.В. Інтернаціоналізація вищої освіти як фактор розвитку університету. 2015. № 2(10). С. 205–216. URL: <http://oaji.net/articles/2016/2923-1456733701.pdf>.
56. Новейший философский словарь; под ред. Грицанова А.А. URL: http://enc-dic.com/new_philosophy/Obrazovanie-837.html.
57. Новиков Д.А. Теория управления образовательными системами. Москва: Народное образование, 2009. 416 с.
58. Об образовании: Кодекс Республики Беларусь от 13 января 2011 г. № 243-3. URL: http://www.tammby.narod.ru/belarus_kodex/kodex-obrazovanie.htm.
59. Оболенська Т.Є. Наукові засади формування конкурентного ринку освітніх послуг для функціонування ринку праці: кол. монографія // Теорія і практика маркетингу в Україні / за наук. ред. д-ра екон. наук, проф., акад. АПН України А.Ф. Павленка. Київ: КНЕУ, 2005. С. 13–57.
60. Ожегов С. Толковый словарь Русского языка URL: <http://slovari.299.ru/oj.php>.

61. Основні засади розвитку вищої освіти України в контексті Болонського процесу. Документи і матеріали / [упоряд.: Степко М.Ф., Болюбаш Я.Я., Шинкарук В.Д., Грубінко В.В., Бабин І.І.]; ч. 2. Тернопіль: Вид-во ТНПУ ім. В. Гнатюка, 2004. 202 с.

62. Основні показники діяльності вищих навчальних закладів України на початок 2000/2001 навчального року. Статистичний бюлетень. Київ: Держкомстат України, 2001. 84 с.

63. Основні показники діяльності вищих навчальних закладів України на початок 2013/14 навчального року. Статистичний бюлетень. Київ: Держкомстат України, 2014. 165 с.

64. Основні показники діяльності вищих навчальних закладів України на початок 2014/15 навчального року. Статистичний бюлетень. Київ: Держкомстат України, 2015. 169 с.

65. Основные тенденции развития высшего образования: глобальные и болонские измерения / под науч. ред. д-ра пед. наук, проф. В.И. Байденко. Москва: Исслед. центр проблем качества подготовки специалистов, 2010. 352 с.

66. Остапченко В.Д. Концепция товарного образовательного производства в системе высшего образования // Молодежь, образование, рынок: сб. науч. трудов / НИИ высшего образования. Москва, 1992. С. 83–92.

67. Официальные курсы валют НБУ на 01.01.2000–2015. URL: http://www.bankstore.com.ua/component/option,com_bankstore/Itemid,233/task,showcurrencydailyrates/bank_id,123286/currency_id,16/rate_type,0/year,2000/month,1/day,1/.

68. Офіційний сайт Міністерства освіти і науки України: Діяльність: вища освіта URL: <http://www.mon.gov.ua/ua//activity/education/higher-education/>.

69. Оценка качества образовательных услуг. URL: http://www.ido.rudn.ru/Open/menegment/t6_3.htm.

70. Павлюченко Е.И. Эффективное управление образовательным процессом в вузе: теория, методология и практика: автореф. дис. на соискание учен. степени доктора экон. наук: 08.00.05. Махачкала, 2009. 41 с.

71. Парсяк В.Н., Дибач І.Л., Парсяк К.В. Управління якістю освітніх послуг: монографія. Миколаїв: Талісман, 2014. 296 с.
72. Педагогіка: Освіта як найважливіша ланка реалізації мети виховання. URL: <http://readbookz.com/book/172/5412.html>.
73. Петруня Ю.Є. Маркетинг: навч. посіб. Київ: Знання, 2007. 325 с. (Вища освіта XXI століття).
74. Пономарчук Н. Використання SWOT-аналізу для просування освітніх послуг на регіональному ринку // Економічний аналіз. 2009. Вип. 4. С. 62–64.
75. Почтовюк А.Б. Методика та порядок дослідження раціональності діяльності суб'єктів системи вищої освіти // Економічний форум. 2013. № 4. С. 136–143. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2013_4_24.
76. Присвітла О.В. Домінанти розвитку вищої освіти в умовах глобального ринку освітніх послуг: дис. ... канд. екон. наук. за спец. 08.00.02. Дніпропетровськ, 2016. 276 с.
77. Присвітла О.В. Інтернаціоналізація вищої освіти в сучасному глобальному просторі: матеріали міжнар. наук.-практ. конф. [«Економіка та сучасний менеджмент: теоретичні та практичні аспекти» (Одеса, 15–16 серпня 2014 р.)]. Одеса: ЦЕДР. 2014. С. 36–39.
78. Про введення в дію переліку спеціальностей, за якими здійснюється підготовка фахівців у вищих навчальних закладах за освітньо-кваліфікаційними рівнями спеціаліста і магістра: постанова Кабінету Міністрів України від 27.08.2010 р. № 787; наказ Міністерства освіти і науки України № 1067 від 09.11.2010 р. Київ: Міністерство освіти і науки України, 2010. (Бібліотека офіційних видань). URL: http://osvita.ua/legislation/Vishya_osvita/10432/.
79. Про вищу освіту: закон України від 01.07.2014 р. № 1556-VII / Інформаційно-аналітичний портал про вищу освіту в Україні та за кордоном. URL: <http://vnz.org.ua/zakonodavstvo/111-zakon-ukrayiny-pro-vyschu-osvitu>.

80. Про затвердження національної рамки кваліфікацій: постанова Кабінету Міністрів України від 23.11.2011 р. № 1341 / ЛІГА:ЗАКОН. URL: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/KP111341.html.

81. Про затвердження переліку галузей знань і спеціальностей, за якими здійснюється підготовка здобувачів вищої освіти: постанова Кабінету Міністрів України від 29.04.2015 р. № 266. URL: <https://docs.google.com/viewer?url=http%3A%2F%2Fpon.org.ua%2Fengine%2Fdownload.php%3Fid%3D1233%26viewonline%3D1>.

82. Про освіту: Закон України від 23.05.1991 р. № 1060-ХІІ // Відомості Верховної Ради УРСР. 1991. № 34. Ст. 451. (Бібліотека офіційних видань). URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1060-12>.

83. Проблемы реформирования высшего образования Украины в свете Болонского процесса. Одесса: ХГЭУ, 2005. 170 с.

84. Профспілка працівників освіти і науки України (затв. новий перелік спеціальностей, за якими здійснюється підготовка у ВНЗ): офіц. сайт. URL: <http://pon.org.ua/novyny/4042-zatverdzheno-novij-perelik-specialnostej-za.html>.

85. Пфейфер Н.Э. Мониторинг качества образования как генеральная линия в организации учебного процесса // Вестник КарГУ. 2012. № 2(66). URL: <http://www.twirpx.com/file/1264551/>.

86. Розвиток системи забезпечення якості вищої освіти в Україні: інформ.-аналіт. огляд / [уклад.: Добко Т., Золотарьова І., Калашнікова С., Ковтунець В., Курбатов С., Линьова І., Луговий В., Прохор І., Рашкевич Ю., Сікорська І., Таланова Ж., Фініков Т., Шаров С.]; за заг. ред. С. Калашнікової та В. Лугового. Київ: НВЦ «Пріоритети», 2015. 84 с.

87. Салимова Т.А. Управление качеством: учеб. по спец. «Менеджмент организации». 2-е изд., стер. Москва: Омега_Л, 2008. 414 с. (Высшая школа менеджмента).

88. Сало А.В. Пріоритетні напрями вдосконалення фінансового забезпечення вищої освіти в Україні // Економіка та держава. 2017. № 3. С. 80–84.

89. Світящук І., Солодько А., Стадний Є. Державне фінансування підготовки кадрів у вищій освіті: досвід та виклики. Київ: Центр дослідження суспільства, 2014. 76 с. URL: http://www.cedos.org.ua/system/attachments/files/000/000/055/original/Report_CSR_finance_HEI.pdf?1410506631

90. Селиванов П.П., Бакова И.В. Глобализация образовательных услуг: матеріали V Міжнар. наук.-практ. конф. [«Наука та освіта» (3–11 січня 2014 р., Хайдусобосло (Угорщина))]. Хмельницький: ХНУ. 2013. С. 70–74.

91. Сироткин Г.В. Системный анализ факторов качества образования в вузе // Прикаспийский журнал: управление и высокие технологии. 2013. № 2(22). С. 109–118.

92. Системи управління гігієною та безпекою праці. Вимоги: (OHSAS 18001:2007, IDT): ДСТУ OHSAS 18001:2010. [На заміну ДСТУ-П OHSAS 18001:2006; чинний від 2010-12-27]. Київ: Держспоживстандарт України, 2011. 20 с. (Національний стандарт України).

93. Системи управління якістю. Вимоги: (ISO 9001: 2015, IDT): ДСТУ ISO 9001:2015. [На заміну ДСТУ ISO 9001:2009; чинний від 2016-07-01]. Київ: ДП «УкрНДНЦ», 2016. 22 с. (Національний стандарт України).

94. Системи управління якістю. Основні вимоги та словник термінів: (ISO 9000:2015, IDT): ДСТУ ISO 9000:2015. [На заміну ДСТУ ISO 9000:2007; чинний від 2017-01-01]. Київ: ДП «УкрНДНЦ», 2016. 25 с. (Національний стандарт України).

95. Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів (ISO 9000:2005, IDT): ДСТУ ISO 9000:2007. [На заміну ДСТУ ISO 9000:2001; чинний від 2008-01-01]. Київ: Держспоживстандарт України, 2008. 34 с. (Національний стандарт України).

96. Скуловатова О. Інтернет-ресурси як психологічний фактор впливу на якість навчання // Актуальні проблеми психології: вісник КНТЕУ. 2013. № 5. С. 84–94. URL: <http://visnik.knteu.kiev.ua/files/2013/05/7.pdf>.

97. Словари и энциклопедии: философская энциклопедия. Образование. URL: https://dic.academic.ru/dic.nsf/enc_philosophy.

98. Современное состояние рынка образовательных услуг в Украине. URL: – http://www.disserlib.com/left_menu%20папка/sovr_sost.php.

99. Современный толковый словарь. URL: <http://enc-dic.com/modern/Obrazovanie-43045.html>.

100. Солощенко В.М. Стратегії інтернаціоналізації університетської освіти: матеріали VII міжнар. наук.-практ. конф.: [«Инновационные технологии в образовании» (20–22 сентября 2010, г. Ялта)]: сб. статей. Ялта: РВВ КГУ, 2010. С. 366–368.

101. Сохраняева Т.В. Гуманистические ориентиры развития системы образования // Философские науки. 2005. № 9. С. 119.

102. Социологический словарь. URL: <http://enc-dic.com/sociology/Obrazovanie-5488.html>

103. Стадний Є., Слободян О. Українські студенти за кордоном: скільки та чому? URL: <http://www.cedos.org.ua/uk/osvita/ukrainski-studenty-za-kordonom-skilky-ta-chomu>.

104. Стандарти і рекомендації щодо забезпечення якості в Європейському просторі вищої освіти. Київ: Ленвіт, 2006. 35 с. URL: http://www.enqa.eu/indirme/esg/ESG%20in%20Ukrainian_by%20the%20British%20Council.pdf

105. Станкевич І.В., Гавриленко Т.В. «Якість освіти» в світлі сучасних вимог інформаційного суспільства: матеріали III міжнар. наук.-практ. конф. [«Економіка та управління в умовах побудови інформаційного суспільства». Секція 1 «Інноваційна складова розвитку трансформаційної економіки» (Одеса, 17–18 квітня 2014 р.)]: у 3 ч. Ч. 1. Одеса: ОНАЗ ім. О.С. Попова, 2014. С. 124–127.

106. Станкевич І.В., Зубілевич К.С. Від якості освіти – до якості життя: матеріали III міжнар. наук.-практ. конф. [«Економіка та управління в умовах побудови інформаційного суспільства». Секція 2 Організаційно-управлінська та

маркетингова діяльність в умовах побудови інформаційного суспільства (Одеса, 17–18 квітня 2014 р.)]: у 3 ч. Ч. 2. Одеса: ОНАЗ ім. О.С. Попова, 2014. С. 11–14.

107. Станкевич І.В., Цюмашко Ю.С. Категорія «якість» у світлі сучасного розвитку менеджменту якості: матеріали 67-ї наук.-практ. конф. [«НПК професорсько-викладацького складу, науковців, аспірантів та студентів ОНАЗ», (Одеса, 5–7 грудня 2012 р.)]; ч. 2. Одеса: ОНАЗ ім. О.С. Попова, 2012. С. 95–98.

108. Станкевич І.В., Коляденко В.А. Кваліметричний підхід щодо комплексної оцінки якості роботи оператора поштового зв'язку // Банківська справа: наук.-практ. журн. 2013. № 5(113). С. 84–93.

109. Станкевич І.В. Методичний підхід щодо інтегральної оцінки якості послуг поштового зв'язку // Економіка. Менеджмент. Бізнес: зб. наук. пр. 2010. № 1. С. 47–54.

110. Станкевич І.В. Організаційно-економічні напрямки розвитку українських освітніх організацій в контексті вимог Європейського простору вищої освіти // Науковий вісник Полісся. 2016. № 3(7). С. 60–75.

111. Станкевич І.В. Система внутрішнього забезпечення якості освітньої організації: критерії та вимоги чинного законодавства про вищу освіту: матеріали Ювілейної XX міжнар. наук.-метод. конф. [«Управління якістю підготовки фахівців», присвяченої 85-річчю ОДАБА (23–24 квітня 2015 р.); Секція 2. Імплементация законодавства про вищу освіту]: у 2 ч. Ч. 1. Одеса: Одес. держ. академія будівництва. 2015. С. 193–194.

112. Станкевич І.В. Система забезпечення якості вищої освіти України: загальні засади реформування: матеріали міжнар. наук.-практ. конф. [«Інноваційна стратегія і тактика фінансово-економічного розвитку суб'єктів національного господарства» (19–20 грудня 2014 р., м. Чернівці)] / Буковин. держ. фінанс.-екон. ун-т: у 3 ч. Ч. 2. Чернівці: ВД «Гельветика». 2014. С. 74–77.

113. Станкевич І.В. Сутність поняття «якість вищої освіти» у сучасних умовах розвитку // Економічний часопис-XXI. 2015. № 9–10. С. 60–63.

114. Станкевич І.В., Ціомашко Ю.С. Сутність поняття «якість» як управлінської категорії // Банківська справа: наук.-практ. журн. 2013. № 8(116). С. 68–79.

115. Станкевич І.В. Управління діяльністю освітніх організацій в сучасних умовах: обґрунтування складових траєкторії розвитку // Сталий розвиток економіки: міжнар. наук.-вироб. журн. 2017. № 2(35). С. 110–121.

116. Стратегії економічного розвитку в умовах глобалізації: монографія (у співавторстві) / за ред. Д.Г. Лук'яненка; КНЕУ. Київ : КНЕУ, 2001. 538 с.

117. Стратегія реформування вищої освіти в Україні до 2020 року. URL: http://mdu.edu.ua/wp-content/uploads/2015/01/strategiya_reformuvannya_vyshchoyi_osvity_2.0.pdf.

118. SWOT-аналіз (СВОТ-аналіз) університета. URL: <http://www.goodstudents.ru/swot/1323-swot-analiz-universiteta.htm>.

119. SWOT-аналіз – основа формування маркетингових стратегій: [навч. посіб.] / за ред. Л.В. Балабанової. 2-ге вид., випр. і доп. Київ: Знання, 2005. 301 с. (Вища освіта ХХІ ст.).

120. Терентьева Т.В., Кулакова М.Н. Факторы, влияющие на эффективность образовательных услуг вуза в современном обществе // Современные проблемы науки и образования. 2012. № 5. С. 78–79.

121. Тлумачний словник педагогічних термінів з питань управління якістю освіти і оцінювання якості світи / Головне управління освіти і науки Черкаської обласної державної адміністрації. 2006. URL: <http://bibl.com.ua/informatika/3197/index.html?page=3>.

122. Тлумачний словник української мови. URL: <http://eslovnyk.com>.

123. Тоцька О.Л. SWOT-аналіз системи вищої освіти в Україні // Науковий вісник Волинського національного університету імені Лесі Українки. 2012. № 5. С. 41–46. URL: http://esnuir.eenu.edu.ua/bitstream/123456789/5088/3/article_37.pdf.

124. Управління якістю: підруч. / П.П. Воробієнко, І.В. Станкевич, Є.М. Стрельчук, О.І. Глухова. Одеса : ОНАЗ, 2014. 374 с.

125. Ушаков Д.Н. Толковый словарь русского языка. URL: <http://enc-dic.com/ushakov>.

126. Фадина Т.В. Рынок образовательных услуг как фактор развития инновационной экономики // Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму. 2011. № 1(4). С. 438–444.

127. Федоренко С.В. Результаты навчання й особистісного розвитку студентів у курикулах загальної підготовки у вищій школі США: матеріали міжнар. наук.-практ. конф. [«Економіка, наука, освіта: інтеграція та синергія» (Братислава, 18–21 січня 2016 р.)]: у 3 т. Т. 2. К. : Центр навч. літератури. С. 72–73.

128. Фомиченкова Л.В. Динамическое моделирование в стратегическом анализе и планировании // Менеджмент в России и за рубежом. 1998. № 3. С. 24–30.

129. Хриков Є.М. Управління навчальним закладом: навч. посіб. Київ: Знання, 2006. 365 с.

130. Цюк О. Забезпечення якості вищої освіти: освітні індикатори та міжнародні організації // Порівняльно-педагогічні студії. 2013. № 4(18). С. 119–124. URL: http://library.udpu.org.ua/library_files/poriv_ped_stydii/2013/chast-4/19.pdf.

131. Чемерис А.О. Якість освіти як загальна тенденція європейської інтеграції. URL: <http://studentam.net.ua/content/view/7711/97/>.

132. Шеметова Н.К. К вопросу о классификации факторов, оказывающих влияние на формирование маркетинговой стратегии вуза // Научный вестник Уральской академии государственной службы. 2011. С. 33.

133. Шепеленко О.В., Мащенко Н.Є. Сучасні тенденції розвитку системи вищої освіти та її інформаційного потенціалу як основи стратегії розвитку України // Менеджер. Донецьк: ДонДУУ. 2012. № 1(59). С. 236–241.

134. Экология человека. URL: http://enc-dic.com/human_ecology/Obrazovanie-239.html.

135. Ягупов В.В. Педагогіка: навч. посіб. Київ: Либідь, 2002. 560 с. URL: http://eduknigi.com/ped_view.php?id=125.

136. Brown Roger. Quality assurance in higher education: The UK experience since 1992. London; New York: RoutledgeFalmer. 2004. 201 p.

137. Communication from the commission Europe 2020. A strategy for smart, sustainable and inclusive growth. URL: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=%20COM:2010:2020:FIN:EN:PDF>.

138. Dictionary. Education. URL: <http://dictionary.reference.com>.

139. Evans J.R. The Management and Control of Quality. 4–th ed. South Western College Publishing, 1999.

140. Global Education Digest 2013. URL: <http://www.uis.unesco.org>.

141. Hill C.W.L. & Jones G.R. Strategic Management. An Integrated Approach. Boston: Houghton Mifflin Co., 1992.

142. Internationalization of Higher Education: Growing expectations, fundamental values. URL: <http://www.iau-aiu.net/sites/all/files/IAU-4th-GLOBAL-SURVEY-EXECUTIVE-SUMMARY.pdf>.

143. Modernisation of Higher Education InstitutionS: «Треугольник знаний». URL: <http://www.matches-project.eu/RU/knowledgeTriangle/>.

144. OECD. Education at a Glance 2014: OECD Indicators, OECD Publishing. URL: <http://dx.doi.org/10.1787/eag-2014-en>.

145. Revised European Standards and Guidelines (ESG) endorsed by the BFUG. URL: <https://revisionesg.wordpress.com/2014/10/21/revised-european-standards-and-guidelines-esg-endorsed-by-the-bfug/>.

146. Sallis Edward. Total quality management in education. Kogan Page. Philadelphia, London, 2003. 155 p.

147. Strategic framework – Education & Training 2020. URL: http://ec.europa.eu/education/policy/strategic-framework/index_en.htm.

148. The Global Competitiveness Report 2010–2011. URL: http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2010-11.pdf.

149. The Global Competitiveness Report 2011–2012. URL: http://www3.weforum.org/docs/WEF_GCR_Report_2011-12.pdf.

150. The Global Competitiveness Report 2012–2013. URL: http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2012-13.pdf.
151. The Global Competitiveness Report 2013–2014. URL: http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2013-14.pdf.
152. The Global Competitiveness Report 2014–2015. URL: <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2014-2015/>.
153. The Global Competitiveness Report 2015–2016. URL: http://www3.weforum.org/docs/gcr/2015-2016/Global_Competitiveness_Report_2015-2016.pdf.
154. Thompson A.A.Jr. & Strikland A.J. Strategic Management. Homewood II.: Irwin inc., 1990.
155. United Nations Development Programme: Human Development Index 2011. URL: <http://gtmarket.ru/ratings/human-development-index/human-development-index-info>.

РОЗДІЛ 3

МЕТОДОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ОСВІТНЬОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

3.1. **Методологія розробки та впровадження системи управління якістю діяльності освітньої організації**

Як було відмічено в першому розділі роботи, управління діяльністю ОО потребує розвитку функції організації та розроблення структури управління, у межах якої забезпечуватиметься реалізація визначених заходів управління, що є організацією управління. Як показує досвід ряду підприємств та організацій, у тому числі освітньої системи, такою структурою є СУЯ, що «спрямована на досягнення результатів відповідно до цілей у сфері якості, щоб задовольнити, залежно від обставин, потреби, очікування та вимоги зацікавлених сторін» [51].

Запровадження та сертифікація СУЯ стало останнім часом поширеним рухом в Україні серед ОО, як відмічено нами в роботі [54], з огляду наступних факторів: процесу вступу України до загального ЄПВО; розробки єдиних критеріїв і стандартів гарантії якості освіти Європейських країн; наявності державної системи зовнішнього контролю якості ВО; посилення конкуренції між ОО на ринку освітніх послуг і трудових ресурсів.

Відповідно до результатів останнього огляду The ISO Survey of Certifications [87], представленого на офіційному сайті ISO, у 184 країнах світу на кінець 2016 р. було сертифіковано 1106356 організації на відповідність вимогам ISO 9001 (у 1993 р. їх було лише – 46571, зростання відбулося у майже у 24 рази) (див. рис 3.1) [68]. Світовими лідерами з сертифікації є переважно Азіатський ринок (Японія, Китай), Європа посідає друге місце (здебільшого це – Італія та Німеччина). В Україні масовий рух із розроблення та запровадження СУЯ відповідно до вимог ISO 9001 бере початок із часу прийнято цих стандартів як національні (ДСТУ ISO 9001), а саме з 1996 р. Станом на 1996 рік, відповідно

даних джерела [87], чисельність сертифікованих СУЯ складала лише 14 організацій (див. рис. 3.2), тоді як у 2016 році чисельність сертифікованих СУЯ на відповідність вимогам ISO 9001 становила – 1382 (зростання відбулося у 98 разів), у т.ч. 1121 відповідно до ISO 9001:2008 та 261 – до ISO 9001:2015 [68].

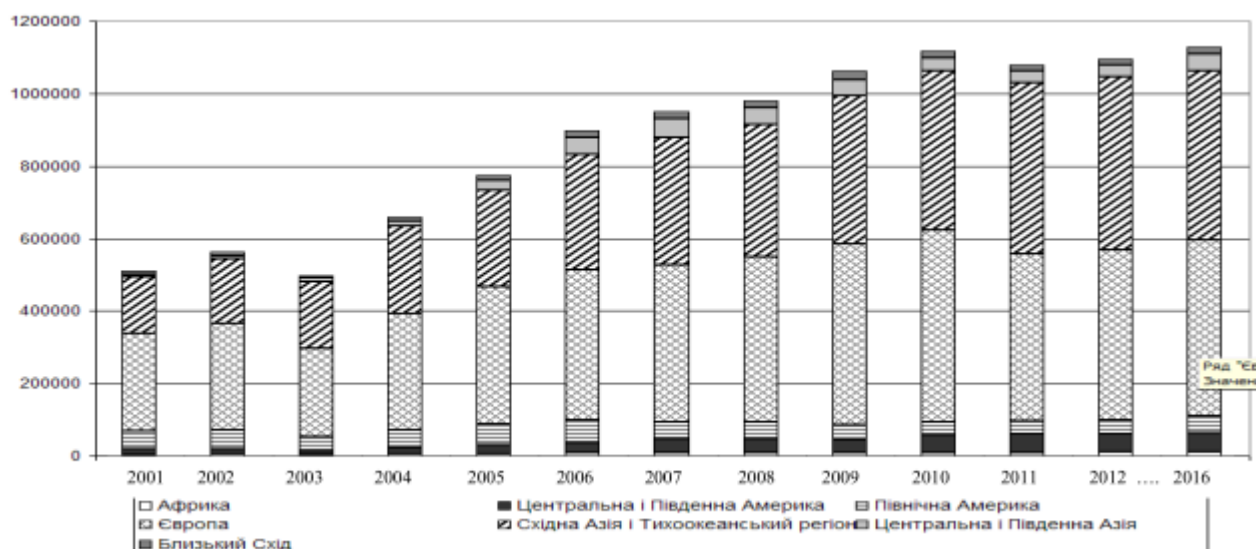


Рис. 3.1 Кількість запроваджених та сертифікованих СУЯ підприємств та організацій світу відповідно до вимог стандарту ISO 9001.

Джерело: складено відповідно до матеріалів [87].

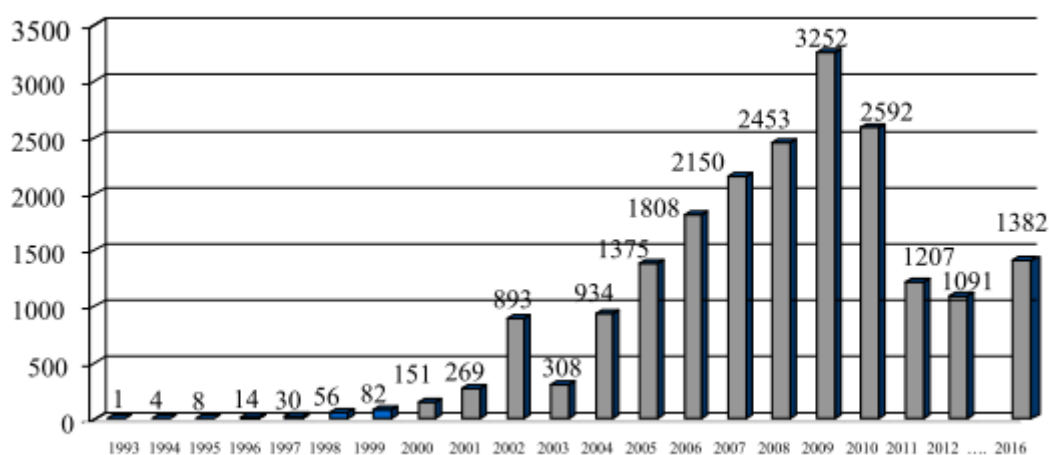


Рис. 3.2. Динаміка сертифікованих в Україні СУЯ підприємств та організацій відповідно до вимог ISO 9001.

Джерело: складено відповідно до матеріалів [87].

Результати аналізу динаміки росту сертифікованих СУЯ у світі та Україні дозволяють констатувати те, що рух з розроблення СУЯ є досить масовим серед організацій різних сфер діяльності, як таких, що сьогодні найдинамічніше розвиваються: інформаційні технології, транспорт та зв'язок, технічні послуги та освіта (див. рис. 3.3).

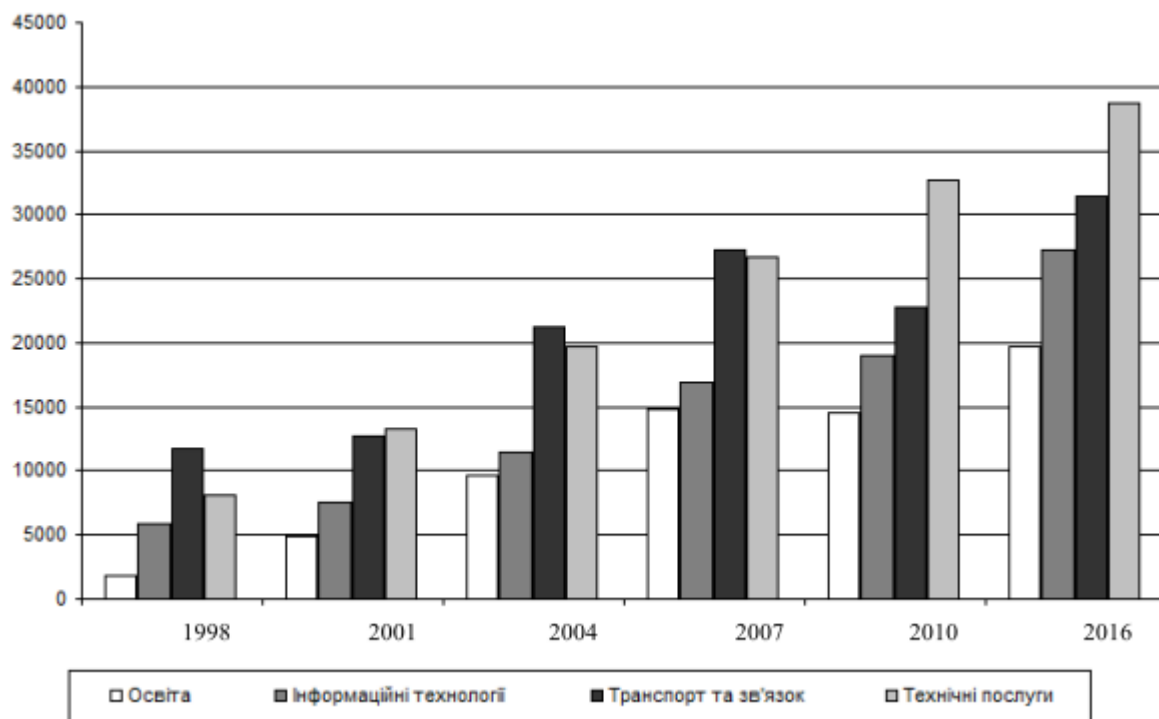


Рис. 3.3 Динаміка росту впровадження та сертифікації СУЯ підприємств та організацій світу по секторах економіки відповідно до вимог ISO 9001.

Джерело: складено відповідно до матеріалів [87].

За даними The ISO Survey of Certifications на кінець 2016 року, в світі було зареєстровано 17703 організацій освітньої сфери, що мають сертифікат відповідності на СУЯ за ISO 9001 (у 1998 році – 1833, зростання відбулося у 9,7 разів) [87]. Серед 17703 ОО 184 країн світу, 19 ОО України, які мають такий сертифікат відповідності на запроваджені СУЯ відповідно до ISO 9001. Для порівняння наведемо дані ряду країн СНД-членів ISO, які запровадили та сертифікували СУЯ в ОО відповідно вимог ISO 9001, зокрема: Білорусія – 3; Естонія – 10; Латвія – 8; Росія – 241 [87]. Серед світових лідерів з сертифікації

організацій освітньої сфери, статистика наступна: Японія – 43, Китай – 461, Німеччина – 2154, Італія – 5974, що мають сертифікат відповідності ISO 9001 (дані представлено станом на грудень 2013 р., на кінець 2016 р. дані відсутні). Але, поряд з цим спостерігається недостатня поінформованість серед персоналу ОО щодо сучасних вимог у галузі управління якістю, що підкреслює необхідність посилення популяризації питань запровадження СУЯ та адаптації їх до організацій саме освітньої сфери [68].

В роботах [41; 56; 60; 63; 66; 72], наведено взаємозв'язок між особливостями імплементації комплексу стандартів ISO серії 9000 в ОО та представлено практичний досвід розроблення та запровадження СУЯ на відповідність вимогам ISO 9001 на прикладі Одеської національної академії зв'язку ім. О.С. Попова (надалі – ОНАЗ). Слід відмітити, що саме розроблені та запроваджені СУЯ сприяють досягненню ОО високого ступеня довіри і стійкої прихильності замовників та інших зацікавлених сторін до їх послуг. Але, навіть та незначна кількість ОО України, які запровадили свого часу СУЯ відповідно до вимог ISO 9001, мають сертифікат відповідності версії 2008 року, незважаючи вже на появу у жовтні 2015 року нової версії стандарту на ці системи (ISO 9001:2015 «Системи управління якістю. Вимоги» [48]). Поява нової версії з одного боку, є плановою та передбаченою подією (середній вік стандарту ISO 9001 становить сім років), а з іншого обумовлена рядом характерних особливостей сучасного розвитку соціально-економічних систем, таких як: підвищення рівня інформатизації та автоматизації елементів операційних та управлінських процесів; глобалізацією конкуренції та посиленням ролі менеджменту знань в управлінні системою; внутрішніми та зовнішніми ризиками тощо. Саме останні причини призвели до не простого технічного перегляду стандарту ISO 9001 з боку підкомітету SC2 ISO/TC 176 «Управління якістю та забезпечення якості», а до внесення певних контекстних змін.

Вагомий внесок у розроблення теоретичних і прикладних проблем управління якістю та функціонування СУЯ на підприємствах та організаціях

зробили такі науковці, як: Адлер Ю.П. [1; 2], Азгальдов Г.Г. [2 – 4], Байцар Р.І. [69], Глухова О.І. [45], Грозний І.С. [12 – 18], Гунькало А.В. [69], Калита П.Я. [21], Карандеєв К.Г. [8; 45], Орлов П.А. [36], Райхман Е.П. [2], Столярчук П.Г. [69] тощо. Питання якості освіти, впровадження та функціонування СУЯ в діяльність ОО розглядались в роботах таких вчених як Боднар Б.Є. [7], Волков О.І. [11], Воробієнко П.П. [41], Віткін Л.М. [8 – 11; 54], Глухова О.І. [8; 41; 54], Зенкін А.С. [11], Лаптев С.М. [9], Матусевич О.О. [7], Момот О.І. [30], Мірошніченко Є.В. [29; 30], Трет'якова Т.В. [70], Фініков Т.В. [76], Хімичева Г.І. [9; 11] тощо.

Як обґрунтовано нами в роботі [54], запровадження СУЯ в діяльності ОО відіграє сьогодні значну роль у забезпеченні їх сталого розвитку та є одним із можливих шляхів збереження конкурентних позицій на ринку освітніх послуг (див. рис. 3.4).

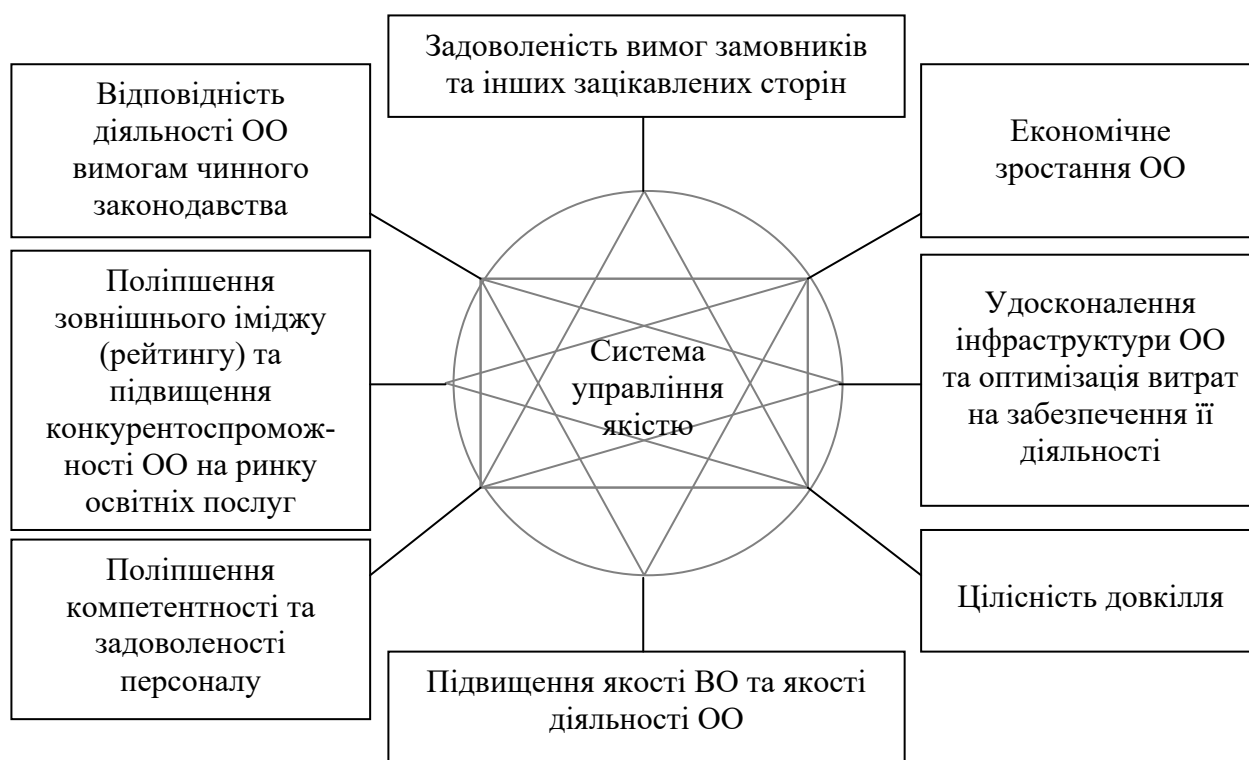


Рис. 3.4 Роль СУЯ у сталому розвитку ОО.

Джерело: складено автором.

З огляду вищезазначеного, необхідним є проведення досліджень у площині вимог, що висуваються до СУЯ ОО, з боку базового документу для розробки СУЯ будь-яких організацій, незалежно від сфери діяльності – стандарту ISO 9001:2015 «Системи управління якістю. Вимоги» (в Україні – ДСТУ ISO 9001:2015) [48]. У першу чергу слід відмітити те, що цей стандарт містить універсальні вимоги до СУЯ, засновані на принципах TQM [82]. Саме тому, він може широко застосовуватися не лише у промисловому секторі економіки, але і в таких спеціалізованих сферах діяльності, як авіація, телекомунікації, охорона здоров'я, органи управління, освіта тощо. Універсальність стандартів ISO серії 9000 пов'язана із тим, що вони слугують інструментом довіри до продукції та самої організації, яка запровадила у своє життя цей стандарт та відповідно розробила і сертифікувала СУЯ. Поряд із стандартом ISO 9001, у різних сферах діяльності, свого часу, було розроблено ряд додаткових настанов, пояснюючих його вимоги застосовно до певної сфери. Для розробки СУЯ ОО було розроблено, які нажаль зараз втратили чинність, настанови ДСТУ-П IWA 2 [50]. Але сам факт існування цього документу, що відображав специфіку ОО і досягнення консенсусу між усіма зацікавленими сторонами щодо СУЯ таких організацій, свідчить про високу зацікавленість міжнародної спільноти питаннями якості освіти. Поява ж нової версії у 2015 році потребує нових пояснень для освітян як і самих змін, що відбудуться із ДСТУ ISO 9001:2009, так і нових вимог, які висуватимуться новим стандартом. Нажаль, у даному випадку настанови [50] є незастосовними, з огляду орієнтації на стандарт ISO 9001 версії ще 2000 року.

Результати, отримані в ході реферування нової версії стандарту ДСТУ ISO 9001:2015 [48] та досліджень ряду авторів, представлені в роботах [19; 24; 80], дозволили нам сформулювати авторське бачення змін контекстних вимог нової версії ДСТУ ISO 9001:2015 для подальшої адаптації до них СУЯ ОО, що представлено в роботі [54]. У першу чергу, це зміна структури стандарту та відповідні подальші зміни на її основі, зокрема впровадження концепції ризик-орієнтованого мислення.

Методологічною основою побудови СУЯ організацій є:

- принципи TQM;
- цикл поліпшень Шухарта-Демінга «PDCA»;
- модель процесного підходу.

Явний перехід структури стандарту до PDCA, підкреслює посилення на акцентах, відомих раніше, як принципи менеджменту (TQM) [82], які, як відмічено нами в роботі [54], було переглянуто та оновлено з метою їх актуалізації для нових стандартів управління якістю нового покоління, а саме: орієнтація на споживача; лідерство; залучення персоналу; процесний підхід; поліпшення; прийняття рішень на основі фактів; управління взаємовідносинами [48].

Принцип «орієнтації на споживача» залишився без змін, як головний принцип побудови СУЯ. Посилення акцентування уваги здійснюється на принципах процесного підходу, лідерстві та залученні персоналу. Принцип «процесного підходу» потребує нарешті позбавлення в ОО функціонального підходу до управління, за якого процес і досі підмінюється діяльністю певного структурного підрозділу та відповідно вимагає обов'язкового розроблення описів процесів і визначення критеріїв їх результативності [54]. Принцип «лідерства» потребує від керівників ОО, врешті рещт, відійти від формального підходу до управління якістю при запровадженні стандарту ISO 9001 і розумінню, що СУЯ це не ще одна додаткова структура, яка дублює функції інших, а – невід'ємна складова цілісної системи управління ОО, що забезпечує сталість її розвитку (див. рис. 3.4). Реалізація принципу «залучення персоналу» в ОО передбачає розуміння того, що лише висококваліфіковані кадри можуть забезпечити підготовку конкурентоспроможних фахівців – здобувачів ВО та ступінь задоволення ними працедавців, що зрештою є головним критерієм якості діяльності ОО. Принцип «лідерства» та «залучення персоналу» є взаємовпливовими з огляду того, що лише керівники ОО можуть сприяти виявленню та повній реалізації потенціалу

своїх працівників, тому як, будь-який бізнес – заснований на людях, а освіта – тим паче.

Крім того, ці принципи потребують від ОО перегляду та переосмислення поняття «компетентність», вимоги до якого висвітлюються у розділі 7 стандарту [48] (див. рис.3.5).

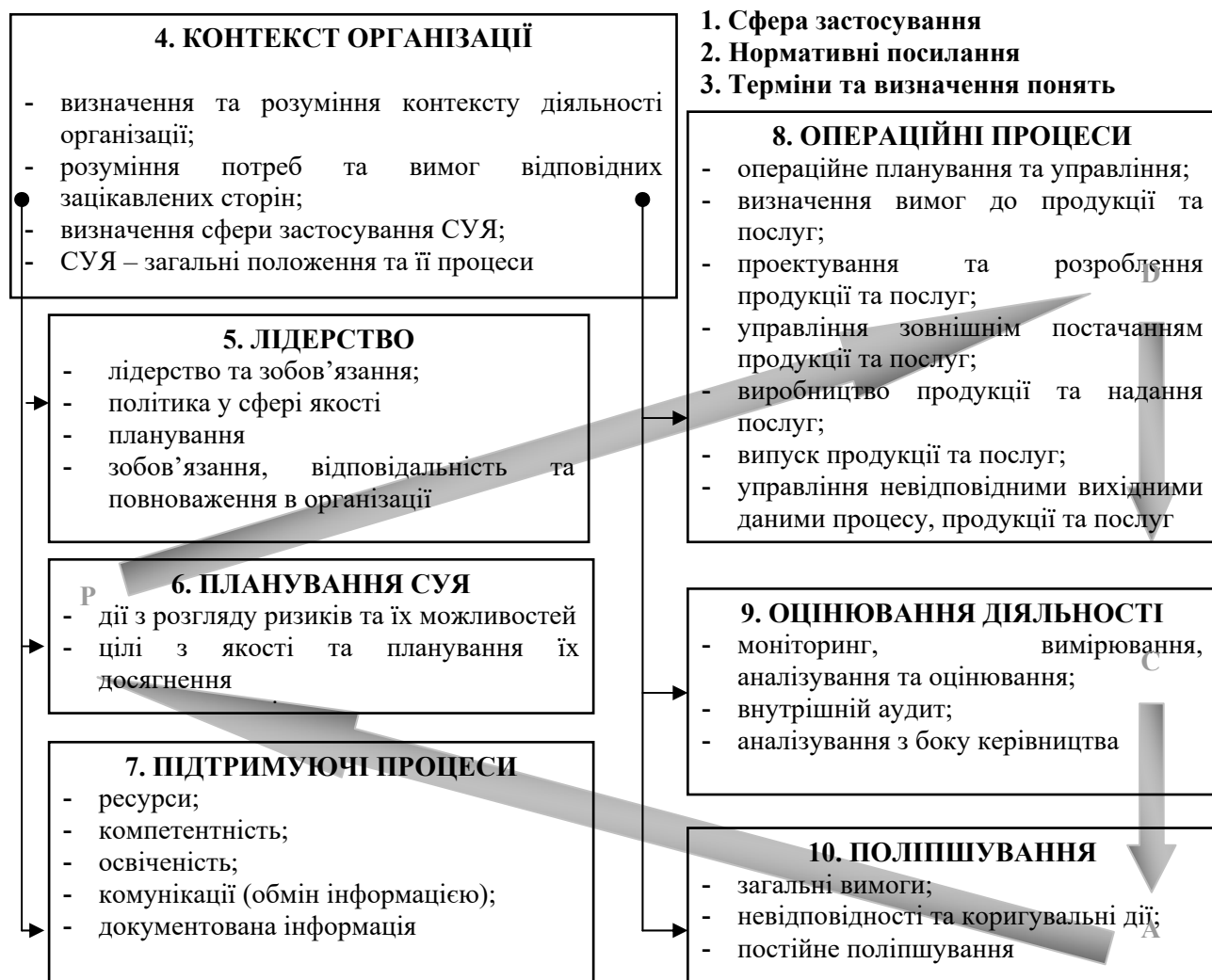


Рис. 3.5 ДСТУ ISO 9001:2015: структура стандарту.

Джерело: складено відповідно матеріалів [48].

Компетентність сучасної ОО повинна бути заснована на «організаційних знаннях» (п. 7.1.6 стандарту [48]), що базуються на концепції «знань організації» та «менеджменті знань». Запровадження такого елементу пов'язано із тим, що для сучасної ОО важливими стають сукупні знання та вміння всього колективу, які забезпечуються, поряд із знаннями та вміннями окремих працівників, знаннями,

акумульованими в інформаційних фондах ОО, правильним формуванням робочих груп тощо. Застосування нового підходу до «компетентності організації», заснованому на «організаційних знаннях» дозволить забезпечити більш якісне надання освітніх послуг.

При формуванні СУЯ ОО необхідно виходити з того, що її завдання полягає в забезпеченні стабільної якості освітнього процесу, який відповідає вимогам зовнішніх і внутрішніх споживачів, досягнення яких є цільовою установкою ОО. При зміні цільової установки ОО її СУЯ повинна забезпечити своєчасну перебудову усіх, що впливають на якість процесів і, як наслідок, досягнення цієї нової цільової установки. Саме це положення визначає підходи до відпрацювання правил і процедур формування СУЯ, до використовуваних методів та засобів.

Принципово важливим, у методичному плані, при формуванні СУЯ ОО, відпрацювання процедур визначення та виділення необхідних для цього ресурсів. Виділені ресурси повинні забезпечити цільову установку СУЯ. При зміні конкретного змісту цільової установки вироблені правила і процедури здійснення процесів повинні відкоригувати виділені ресурси, а закладені в ці процедури методи і засоби – забезпечити оперативність та ефективність реалізації процесів.

З метою забезпечення необхідного рівня якості все взаємозалежні види діяльності, що впливають на якість освітнього процесу на різних стадіях (від визначення конкретних параметрів якості освітньої послуги до оцінки ступеня їх досягнення в процесі навчання), повинні бути задокументовані. По всьому циклу освітнього процесу, тобто його підготовки, реалізації та моніторингу задоволеності замовників та інших зацікавлених сторін повинні бути визначені нормативи діяльності та порядок роботи. Ці нормативи мають бути описані в документах СУЯ і неухильно дотримуватися.

При відпрацюванні правил і процедур проведення будь-якого виду діяльності у сфері забезпечення та управління якістю та, відповідно, при описі

його в документах СУЯ необхідно дотримуватися типової технології менеджменту якості «PDCA», яка розкривається наступним чином:

- встановити цілі СУЯ та її процесів, а також ресурси, необхідні для досягнення результатів відповідно до вимог споживачів та місії ОО;
- впровадити те, що було заплановано;
- здійснювати моніторинг і (якщо можливо) вимірювання процесів, а також отриманих продуктів та послуг по відношенню до місії, цілей та вимог, і повідомляти про результати;
- вживати заходів щодо поліпшення виконання процесів по мірі необхідності.

Відповідно до стандарту ДСТУ ISO 9004 [71], модель процесного підходу застосовується переважно підприємствами та організаціями, якщо виникає потреба у:

- розумінні та виконанні вимог зацікавлених сторін;
- визначенні додаткових цінностей у результаті діяльності організації;
- отриманні результатів про функціонування процесів та досягнення результативності;
- постійному поліпшуванні процесів на основі їх об'єктивного вимірювання.

Модель процесного підходу, відповідно до якої розробляють СУЯ та оцінюють результати діяльності, має узагальнену структуру та включає наступні види діяльності: діяльність, пов'язана з відповідальністю керівництва (планування та лідерство); керування ресурсами (засобами забезпечення); процеси життєвого циклу продукції (операційні процеси); вимірювання, аналізування та поліпшування (оцінювання дій). Ці види діяльності утворюють замкнений цикл та об'єднані діяльністю з постійного поліпшування СУЯ. При цьому, входами є вимоги замовників та інших зацікавлених сторін, а виходами – їх задоволеність.

На рис. 3.6 представлено СУЯ діяльності ОО, побудовану на методології PDCA та моделі процесного підходу відповідно до вимог стандарту ДСТУ ISO 9001:2015.

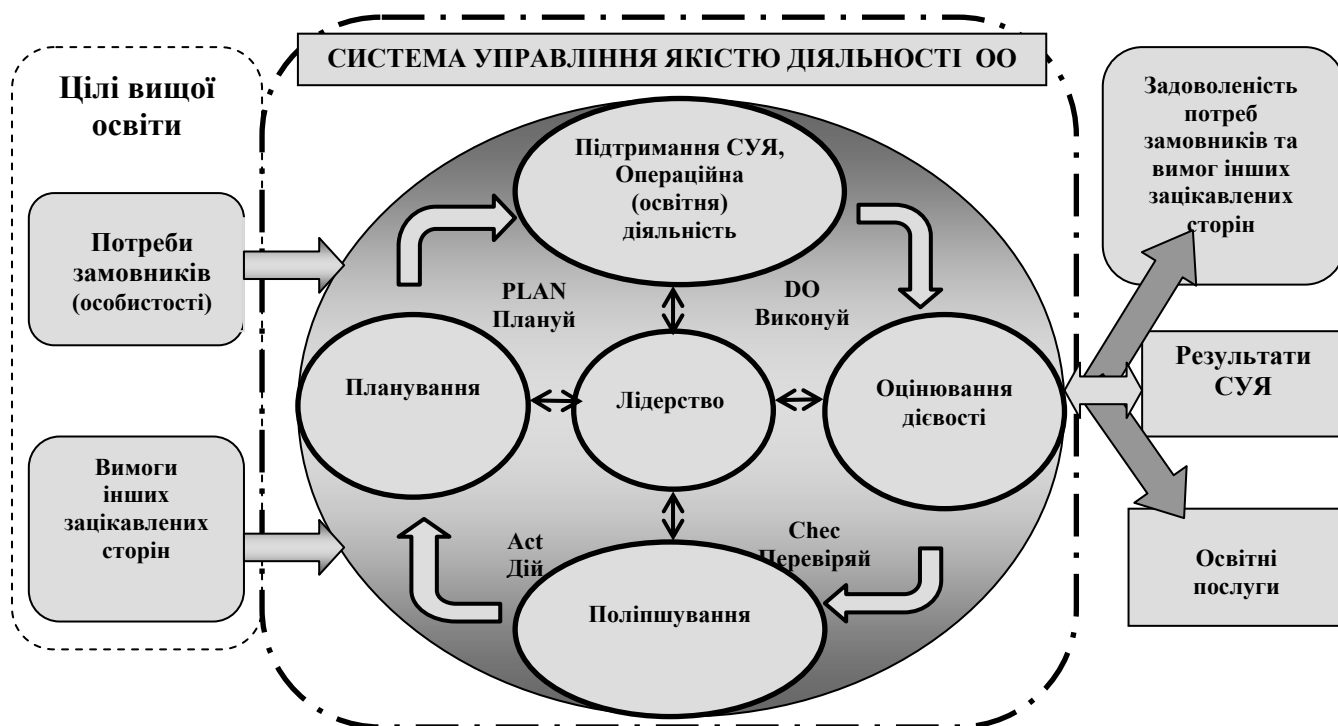


Рис. 3.6 Система управління якістю діяльності ОО, побудована на методології PDCA та моделі процесного підходу відповідно до вимог стандарту ДСТУ ISO 9001:2015.

Джерело: складено на основі стандарту ДСТУ ISO 9001:2015 [48].

Відповідно до цієї моделі (рис. 3.6), задоволеність замовників, задоволення потреб та очікувань інших зацікавлених сторін в діяльності організації, досягається через результати СУЯ, представлені результатами процесів як то освітні послуги.

Так, за даними аналітичних підрозділів у сфері ВО ОЕСР, найбільший акцент в оцінці якості ВО та діяльності ОО, робиться саме на результати, які демонструють досягнення здобувачами ВО своїх особистісних цілей: результатів навчання та особистісного розвитку. Відповідно до проекту ОЕСР «Оцінка результатів навчання у вищій школі», основними з таких є: взаємодія між

студентами та викладачами; кар'єрні очікування; завершення навчання та успіх у пошуку роботи [38, с.70]. При цьому, результати ВО, отримані здобувачами ВО, набувають подальшого їх розвитку у результатах інших зацікавлених у ВО сторін, як то ОО та суспільство (держава, працедавці, суспільні організації) тощо. Відповідно, суспільні та інституційні результати ВО є результатами залежними від результатів навчання та особистісного розвитку здобувачів ВО і є результатами наступних порядків.

Узагальнюючи проведені дослідження, праці науковців та аналітиків, представлені в роботах [38; 39; 41; 75], особистісні та суспільні потреби у ВО, цілі ВО та цілі діяльності ОО (див. Розділ 1), результатами діяльності ОО є:

- корисно-ефективні досягнення, спрямовані на продукування якісно значущих інноваційних знань;
- результати задоволеності потреб замовників (особистостей) та вимог інших зацікавлених сторін в підготовці інтернаціоналізаційно-мобільних фахівців, які мають уміння і навички креативності, адаптивного володіння інноваційними і інформативними технологіями, рефлексивно і когнітивно здатні відтворювати нові знання і технології, що втілюються у результатах навчання здобувачів ВО, які проявляються в ході освітнього процесу та результатах, після завершення здобувачами ВО навчання у певній ОО;
- власні результати бізнесу, потенційно спроможні відтворювати власний інтелектуальний капітал ОО, забезпечуючи саморозвиток.

Зазначені результати діяльності ОО у сфері ВО отримуються в ході сукупної взаємодії основних підпроцесів операційного процесу (навчальний, науково-дослідний, виховний, міжнародний), забезпечуючих процесів, процесів планування, лідерства, поліпшування та оцінювання. При формуванні СУЯ ОО необхідне чітке знання усіх зв'язків і залежностей всередині операційного процесу. Для цього, необхідно провести їх формальний опис за допомогою графічних засобів аналізу процесів. СУЯ повинна забезпечити координацію, взаємозалежність та сумісність усіх процесів, що входять до надання освітньої

послуги. На рис. 3.7 представлено схематичне зображення елементів одиничного процесу.

Для недопущення збоїв на стиках процесів необхідно чітко визначити відповідальність, повноваження та взаємодії всього персоналу, керівного, виконуючого та перевіряючого, діяльність, яких впливає на якість. Для виконання цього системоутворюючого фактору, необхідно визначити і врахувати інтереси всіх учасників процесу.

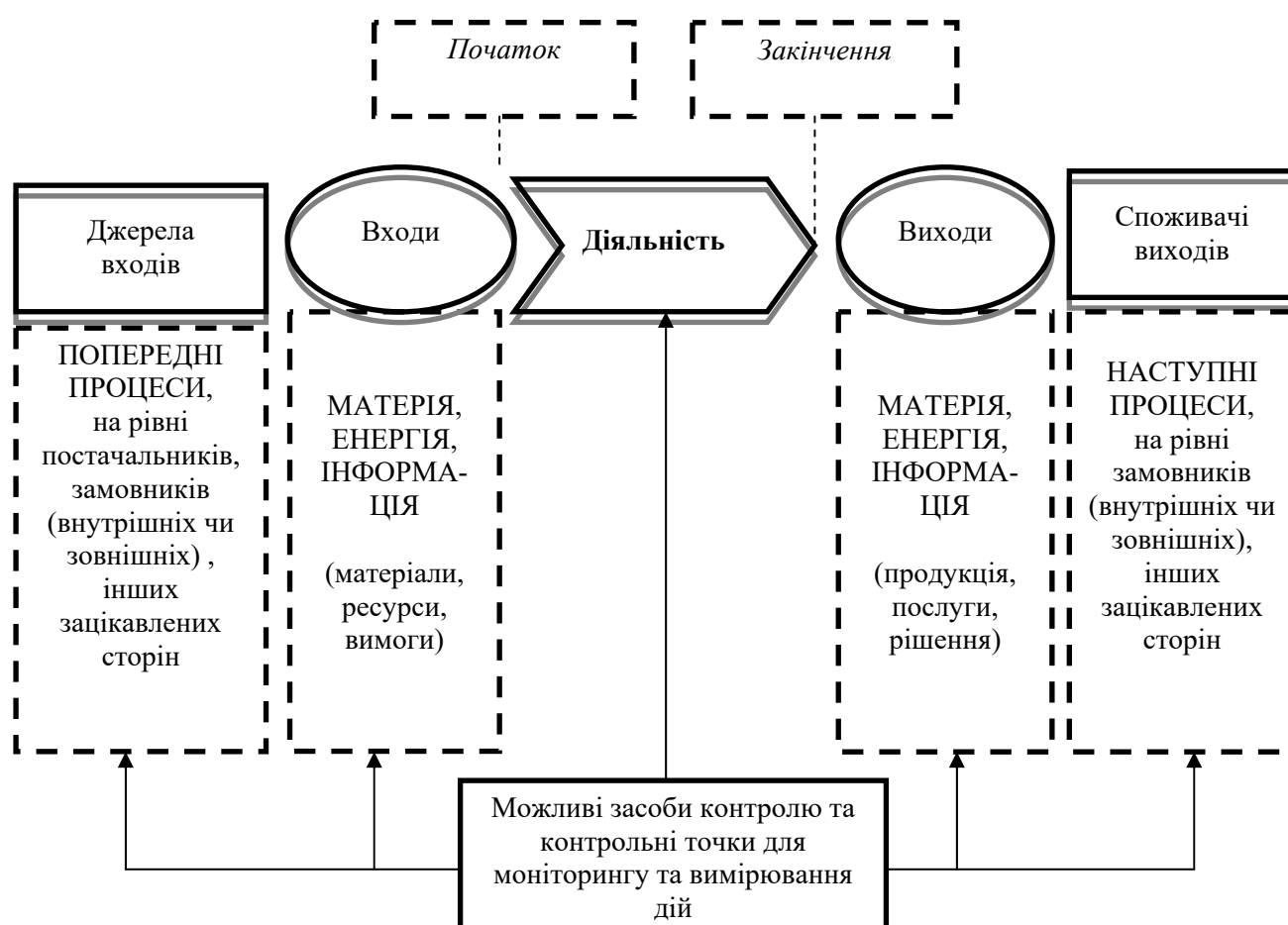


Рис. 3.7 Схематичне зображення елементів одиничного процесу.

Джерело: представлено в [48].

Як правило, процес формування та реалізації СУЯ завершується її сертифікацією (у Додатку В та роботах [41; 72] представлено складену нами послідовність етапів розробки, впровадження та підготовки СУЯ ОО до сертифікації – *примітка автора*). Організація і проведення сертифікації СУЯ на

відповідність стандартам ISO 9001:2015 здійснюється авторитетним органом із сертифікації. Практичні рекомендації від впровадження до сертифікації СУЯ на підприємствах та організаціях представлені автором в роботах [45; 61; 62; 65; 67; 68] на прикладі різних сфер інфраструктурного сектору економіки, зокрема підприємств сфери зв'язку та інформатизації, а також медичних закладів. В роботах [42; 54; 56; 60; 63; 66; 72] визначено особливості впровадження СУЯ саме організаціями освітньої сфери. Як зазначено вище, одним із основних ресурсів ОО є персонал, який в межах СУЯ може бути представлений відповідною пірамідою (рис. 3.8, табл. 3.1). Особливою категорією в піраміді персоналу є внутрішні аудитори, які здійснюють моніторинг та вимірювання процесів у межах СУЯ ОО.



Рис. 3.8 Піраміда персоналу, який здійснює діяльність в СУЯ ОО.

Джерело: представлено в [42; 72].

Таким чином, основою СК моделі управління діяльністю ОО на засадах якості, що забезпечує результативність управлінських дій керівників ОО та персоналу, передусім є розроблена та впроваджена СУЯ, яка відіграє сьогодні значну роль у забезпеченні їх сталого розвитку та є формальною організаційною структурою управління діяльністю ОО, впровадження якої забезпечує можливість збереження конкурентних позицій ОО на ринку освітніх послуг.

Таблиця 3.1

Піраміда персоналу, який здійснює діяльність в СУЯ ОО

Персонал, який здійснює діяльність в СУЯ ОО	Опис вимог до персоналу
Найвище керівництво ОО	<p>Відповідно до [48; 49]: Найвище керівництво повинне продемонструвати наявність своїх зобов'язань щодо розроблення та запровадження СУЯ та постійного поліпшування її результативності через:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) інформування в організації важливості задоволення вимог замовника, а також законодавчих і регламентувальних вимог; b) формування політики у сфері якості; c) забезпечення встановлення цілей у сфері якості; d) критичне аналізування з боку керівництва; e) забезпечення ресурсами
Представник керівництва з якості	<p>Відповідно до [49]: Найвище керівництво може призначити одного з представників керівництва організації, на якого, незалежно від інших обов'язків, потрібно покласти відповідальність (з наданням повноважень) за:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) забезпечення встановлення, упровадження та підтримування процесів, необхідних для СУЯ; b) звітування перед найвищим керівництвом про функціонування СУЯ та про потребу її поліпшування; c) забезпечення обізнаності з вимогами замовника в межах організації.
Керівники процесів СУЯ	<p>Керівник процесу – особа, яка відповідальна за документування, функціонування й моніторинг процесу та наділена необхідними ресурсами, повноваженнями і інформацією.</p>
Відповідальні за ведення документації в межах СУЯ (за визначеними процесами та у підрозділах) ОО	<p>Відповідно до [32]: Документацію СУЯ треба розробляти особам, залученим до процесів та діяльності.</p> <p>п.6.1 «Аналізування і ухвалення» Перед випуском документи мають бути проаналізовані уповноваженими особами для забезпечення чіткості, правильності, відповідності і належної структури. Випуск документів має бути ухвалений керівництвом, відповідальним за їх впровадження.</p> <p>Уповноважені з якості в підрозділах – особи, які оперативно виконують прийняті рішення вищим керівництвом щодо розробки, впровадження, чіткого функціонування СУЯ та інформування персоналу організації.</p> <p>Така особа повинна координувати роботу по розробці документації, відстеженню змін внесених в цю документацію; моніторингу виконання загальних цілей та показників процесів організації, проведенню самооцінки діяльності (внутрішніх аудитів) та документуванню результатів цих аудитів; збору інформації для аналізу вищим керівництвом; забезпеченню внутрішнього інформування персоналу організації.</p>
Внутрішні аудитори СУЯ ОО	<p>Відповідно до [51]: аудит (audit) – систематичний, незалежний і задокументований процес отримання доказів аудиту та об'єктивного їх оцінювання, щоб визначити</p>

Закінчення табл. 3.1

Персонал, який здійснює діяльність в СУЯ ОО	Опис вимог до персоналу
	ступінь дотримання критеріїв аудиту. аудитор (auditor) – особа з виявленими особистими якостями й доведеною компетентністю, необхідними для проведення аудиту. Вимоги до проведення внутрішнього аудиту встановлені ДСТУ ISO 9001:2015 [48]
Весь персонал ОО	Відповідно до [48; 49]: Працівники на всіх рівнях становлять основу організації, і їхнє повне залучення дає змогу використовувати їхні здібності на користь організації.

Джерело: складено автором на основі матеріалів стандартів [32; 48; 49; 51].

Основою СУЯ ОО є модель процесного підходу до управління якістю з урахуванням циклу PDCA, яка демонструє досягнення задоволеності замовників, задоволеності потреб та очікувань інших зацікавлених сторін в діяльності організації через результати СУЯ, представлені результатами процесів, як то: корисно-ефективні досягнення, спрямовані на продукування якісно значущих інноваційних знань та компетенцій студентів, НПП, керуючого складу ОО, які підвищують рейтинг кожного із них; результати задоволеності вимог особистостей та інших зацікавлених сторін в підготовці інтернаціоналізаційно-мобільних фахівців; власні результати бізнесу, який став потенційно спроможний відтворювати свій власний інтелектуальний капітал за рахунок отриманих фахівців, якісно підготовлених в ОО. Успішність імплементації СУЯ в діяльність ОО та успішність процедури оцінювання результатів, які отримують замовники та зацікавлені сторони, залежить від ідентифікації та забезпечення віртуалізації (моделювання) процесів СУЯ, що можна виконати за допомогою однієї із наявних мов моделювання. Але, кожна організація, на власний розсуд, ідентифікує бізнес-процеси системи управління діяльністю та визначає різні підходи щодо їх моделювання, ОО не є виключенням у цьому питанні, здебільшого, з огляду того, що впровадження СУЯ в діяльності ОО є доволі «ною хвилею», що відповідно потребує проведення досліджень з означеного питання та конкретизації як процесів, так і мови їх моделювання.

3.2. Ідентифікація та моделювання процесів системи управління якістю діяльності освітньої організації: теорія та практика

Питання ідентифікації та моделювання (віртуалізації) процесів всебічно висвітлено такими зарубіжними й вітчизняними авторами як Буч Г., Всяких Е., Джекобсон А., Калянов Г., Кулябов Д., Королькова А., Маклаков С., Новіков Ф., Рамбо Дж., Репін В.В., Сидоренко Е., Чаадаєв В.К., Шеєр А., Шмуллер Дж. [22; 26; 27; 35; 39; 44; 79; 81; 84; 85], детальний огляд яких представлено нами у роботах [53; 58; 64]. Автори: Андреев В.І., Картузов А.В., Крюков В.В., Матвеев В.В., Рудікова Л.В., Савченко С.О., Струпінський Д.О., Тітаренко Д.В., Шахгельдян К.І. [5; 23; 25; 28; 46; 47] тощо, висвітлюють особливості створення інформаційного середовища в ОО та моделювання процесів в ОО та установах. Але, незважаючи на ряд вирішених питань у цій сфері, в умовах зростаючих вимог щодо якості освітніх послуг та якості діяльності ОО, питання визначення, ідентифікації та моделювання процесів в ОО продовжують залишатися актуальними.

Реферування робіт вищезазначених авторів дозволило нам дійти висновку, що, як в освітньому, так і науковому середовищі існує безліч різноманітних підходів до ідентифікації та моделювання (віртуалізації) процесів СУЯ ОО, але усі вони носять розрізнений характер, що свідчить про відсутність єдності поглядів на перелік процесів СУЯ, а що стосується їх моделювання, то, зазвичай, процес наочно демонструється за допомогою простого графічного алгоритму його реалізації, а мова, за допомогою якої процес СУЯ має бути віртуалізований, не визначається [55].

Відповідно до пп. 4.4.1 національного стандарту ДСТУ ISO 9001:2015 «Системи управління якістю. Вимоги», при розробці та впровадженні СУЯ, організація повинна визначити перелік процесів, потрібних для СУЯ, їх входи та виходи, послідовність та взаємодію [48]. Вважаємо, у межах цього дослідження, за необхідне, визначитись із термінологією процесного підходу до управління. У сучасній практиці моделювання управлінської та виробничої діяльності, для

позначення об'єктів моделювання прийнято використовувати термін «бізнес-процес». Стандарт ДСТУ ISO 9000:2007 використовує термін «процес», під яким розуміється «сукупність взаємопов'язаних або взаємодіючих видів (операцій), що перетворює входи на виходи» [51]. На думку автора [44], «бізнес-процес – це стійка, цілеспрямована сукупність взаємопов'язаних видів діяльності, яка за допомогою певної технології перетворює входи на виходи, що являють собою цінність для споживача» [44, с. 23 – 24]. З огляду на те, що у вимогах стандарту [48] версії 2015 р., чітко зазначено, що СУЯ, заснована на процесному підході та розглядає, відповідно, процеси СУЯ з погляду створювання додаткових цінностей, у межах цього дослідження, терміни «процес» та «бізнес-процес» є ідентичними, що і буде використано у подальшому.

Сьогодні, з усієї маси існуючих підходів щодо визначення та ідентифікації процесів, можна виділити основні два: за видами діяльності та за результатами діяльності [55]. Процеси, ідентифіковані за видами діяльності організації, припускають опис дій працівників для досягнення результату в межах свого функціонального підрозділу. При цьому, найчастіше операції, які організуються в організації, є наслідком функціональної ієрархії. Моделі цього типу відрізняються істотним недоліком – організація описується в термінах функціональної діяльності.

Переважає більшість ОО сьогодні побудована за функціонально-ієрархічним принципом, що передбачає наявність декількох рівнів управління – від керівника ОО (ректора /президента /директора тощо) до викладача. Ланки ієрархічної системи часто згруповані за функціональною ознакою, наприклад: кафедра, навчальний відділ, міжнародний відділ, бухгалтерія тощо. У середині кожної такої ланки існує функціональна ієрархія від керівника верхнього рівня – до виконавця, а також висхідні і низхідні потоки інформації. Така наявність декількох рівнів управління для ОО є виправданою, з огляду на те, що керівники верхнього рівня управління ієрархічною структурою – top-managers (ректор (президент), проректори) бачать діяльність ОО в цілому. Вони покликані

аналізувати і планувати цю діяльність, забезпечуючи досягнення цілей організації в короткостроковій, середньостроковій і довгостроковій перспективі. Low-managers – завідувачі кафедр, керівники структурних підрозділів – планують та аналізують діяльність лише у межах свого підрозділу.

Звісно, просте визначення процесу як послідовності виконання деяких робіт не розкриває всієї складності і багатогранності реальної діяльності сучасної ОО, потік робіт в якій має дуже складну структуру. Велика частина роботи, яка приносить результат і цінність для замовника (споживача) освітніх послуг, виконується на нижньому рівні – рівні виконавців – професорсько-викладацького складу. Однак, потік робіт циркулює вгору – вниз в межах кожної функціональної ланки: узгодження, затвердження планів та програм навчальних дисциплін, прийняття рішень тощо. У роботі задіяні не лише виконавці, а й керівники. Для виконання робіт потрібні ресурси: кадрові, матеріально-технічні, навчально-методичні та інформаційні тощо. Як керівники різних рівнів управління, їх виконавці, так і ресурси, можуть одночасно бути залучені до різних видів діяльності ОО, як то: навчальна, наукова, виховна, міжнародна та ін. Ці види діяльності, у сукупності із специфічними рисами освітньої послуги, формують комплексне задоволення вимог замовників та інших зацікавлених сторін у якості ВО. Тому, визначати процеси СУЯ як певну послідовність операцій (робіт, функцій) за видами діяльності, не є вірним з точки зору управління, зокрема в ОО.

Крім того, як відмічають автори роботи [46], «управління якістю у виші має ґрунтуватися на кваліметричному підході, який забезпечується засобами оцінки та моделювання». Відповідно, всі види діяльності, що здійснюються ОО повинні бути формально описані, що зможе дати можливість для подальшого їх оцінювання із застосуванням кваліметричного підходу, зокрема. За таких умов, більш результативним є визначення процесів СУЯ ОО за її результатами діяльності у сфері ВО.

Як зазначено нами в роботах [53; 55; 72, с. 182 – 185], за результатами діяльності організації, процеси можна класифікувати наступним чином:

1) по відношенню до клієнтів процесів: зовнішні та внутрішні. Клієнтом (споживачем) процесу називається суб'єкт (фізична, юридична особа функціональний підрозділ, інший процес тощо), який використовує результати (виходи) процесу. Для клієнта процесу важливі цінність та час надання результату (виходу процесу). Зовнішні клієнти розглядаються по відношенню до організації в цілому або стосовно до бізнес-процесів організації. Зовнішніми клієнтами ОО є не лише особистості, як замовники та споживачів освітніх послуг, до їх числа відносяться: держава, потенційні працедавці, міністерства і відомства, ОО наступних освітніх (наукових) рівнів, а також інші організації, що використовують результати діяльності ОО (інформацію, фінансові та матеріальні ресурси, персонал). Внутрішніми клієнтами процесів є функціональні підрозділи – виконавці та процеси, що використовують результат виконання (вихід) процесу. Визначення процесів як «клієнт – продукт – процес» є найбільш практично важливим;

2) по відношенню до отримання додаткової цінності: основні (ті, що додають цінність) і допоміжні (ті, що додають вартість). До основних процесів ОО, як правило, відносять навчальні (освітні) процеси, науково-дослідні, виховні (всі процеси, що додають цінність). Допоміжні процеси прямо не додають цінності, але збільшують вартість послуги (інформації). До таких процесів відносяться: управління персоналом, управління документацією, технічне обслуговування обладнання, бюджетне управління, адміністративно-господарська діяльність тощо. При цьому, слід зазначити, що такий поділ на основні та допоміжні процеси досить умовний;

3) за ступенем детальності розгляду: верхнього рівня, детальні і елементарні (операції, які не потребують більш детального опису). Діяльність здійснюється ОО в цілому, окремими підрозділами, групою підрозділів, окремими виконавцями. Тому визначати і розглядати процеси можна на різному рівні деталізації, але для цілей управління ОО доцільно визначати процеси, починаючи

з верхнього рівня. Процеси слід групувати таким чином: основні процеси; допоміжні процеси; процеси управління.

Серед існуючих наукових праць, присвячених означеній тематиці, можна зустріти різні підходи до формування стандартного переліку та ідентифікації процесів. Зокрема, найпоширеніший підхід до ідентифікації процесів, запропонований Міжнародною бенчмаркінговою палатою (International Benchmarking Clearinghouse) [72, с. 190 – 191], через його універсальність, він застосовний до будь-яких підприємств та організацій за розміром та складністю, зокрема освітніх. ІВС пропонує класифікувати «процеси організації за 13 основними напрямками, як: маркетинг ринку і побажання замовників; розробка стратегії; розробка продукції (послуг); організація продажу; виробництво і постачання продукції; організація сервісу (для сервісно-орієнтованих організацій); обслуговування замовника і оформлення рахунку-фактури; управління людськими ресурсами; управління інформаційними ресурсами; управління фінансовими та матеріальними ресурсами; управління екологією; управління зовнішніми зв'язками; управління поліпшеннями та змінами» [44; 72, с. 190 – 191].

Ідентифікацію процесів СУЯ доцільно проводити з урахуванням оргструктури організації та життєвого циклу її продукту. Відповідно до проведених досліджень вимог стандарту ISO 9001 [48], представлених в роботах [42; 53, 72], процеси, необхідні для СУЯ ОО, повинні охоплювати процеси, пов'язані з управлінням системою (лідерство та планування), підтриманням системи управління (управління ресурсами, управління компетентністю, обізнаністю, управління інформацією), процеси виробництва (створення соціального продукту) та процеси оцінювання дієвості і поліпшування (вимірювання, аналізування та поліпшування).

При впровадженні процесного підходу до управління будь-якою організацією, використовуються процедури, описані в роботі [44], як: ідентифікація та створення мережі процесів; визначення власників процесів;

моделювання (опис) процесів; регламентація процесів; управління процесами на основі циклу PDCA; аудит процесів.

Процедура ідентифікації та створення мережі процесів СУЯ ОО складається з ряду етапів: складання контекстної діаграми – процеси рівня «0»; декомпозиція контекстної діаграми з ідентифікацією процесів рівня «1»; декомпозиція процесів рівня «1» та ідентифікація процесів рівня «2» і т.д. до рівня «n»; побудова дерева процесів СУЯ. Основою контекстної діаграми процесів СУЯ ОО є «Петля якості» освітньої послуги, яка представлена нами у розділі 1 роботи (див. рис. 1.1), що являє собою т.з. коло процесів життєвого циклу освітньої послуги. Контекстна діаграма, в узагальненому вигляді, описує СУЯ ОО, яку можна представити, крізь призму процесного підходу, наступним чином (див. рис. 3.9).

Найбільш важливі – зовнішні результати діяльності ОО у ВО визначаються на верхньому рівні процесів «0». По мірі декомпозиції процесів ці результати розширюються та деталізуються, перетворюючись із зовнішніх на внутрішні. Декомпозиції контекстної діаграми відбувається до тих пір, доки не будуть отримані процеси найнижчого рівня. Критеріями остаточної декомпозиції процесів є можливість визначення та обліку витрат на якість у межах процесу.

В ході декомпозиції контекстної діаграми СУЯ, з урахуванням «Петлі якості» освітньої послуги та вимог стандарту [48], було отримано наступні процеси рівня «0» та рівня «1», що представлено в роботах [42; 72], де також наведено і загальну схему взаємодії цих процесів між собою у межах СУЯ ОО:

1) Процеси управління – п.1 «Лідерство та планування»: 1.01. Планування діяльності ОО; 1.02. Аналіз діяльності ОО з боку вищого керівництва;

2) Основні процеси – п.2 «Створення соціального продукту та науково-дослідна діяльність»: 2.01. Маркетинг; 2.02 Ліцензування та акредитація; 2.03. Проектування і розробка освітніх програм певного освітнього рівня; 2.04. Довузівська підготовка; 2.05. Прийом абітурієнтів / студентів; 2.06 Управління навчальним процесом; 2.07. Реалізація освітніх програм певного освітнього рівня; 2.08. Виховний процес; 2.09. Міжнародна діяльність в сфері освіти;

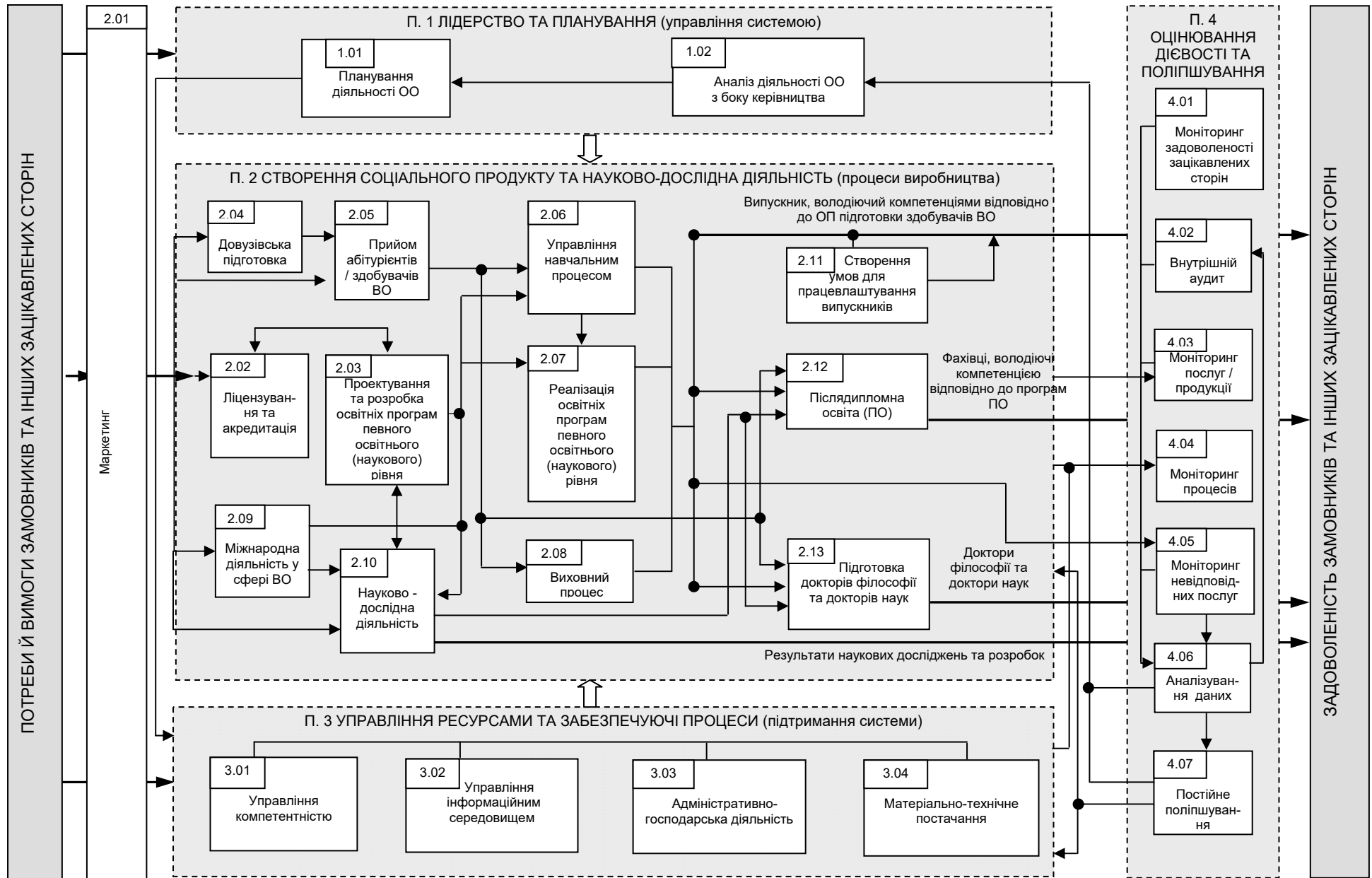


Рис. 3.9. Контекстна діаграма функціонування СУЯ діяльності ОО

Джерело: авторська розробка.

2.10. Науково-дослідна діяльність; 2.11. Створення умов для працевлаштування випускників; 2.12. Післядипломна освіта; 2.13. Підготовка кадрів вищої кваліфікації;

3) Допоміжні процеси – п.3 «Управління ресурсами та забезпечуючі процеси»: 3.01. Управління персоналом; 3.02. Управління інформаційним середовищем; 3.03. Адміністративно-господарська діяльність; 3.04. Матеріально-технічне постачання;

4) Процеси аналізу, контролю та оцінювання якості діяльності – п. 4 «Оцінювання дієвості та поліпшування»: 4.01. Моніторинг задоволеності замовника; 4.02. Внутрішній аудит; 4.03. Моніторинг продукції / послуг; 4.04. Моніторинг процесів; 4.05. Моніторинг невідповідних послуг; 4.06. Аналіз даних та постійне поліпшування.

Наступним кроком, після ідентифікації процесів є документований опис процесів нижнього рівня та їх моделювання. Модель процесів СУЯ ОО, по-перше, слугує для фіксації наявних знань про неї, а по-друге, відкриває можливість глибокого розуміння цих процесів, сприяє більш виваженому прийняттю рішень щодо реорганізації бізнесу, використанню інформаційних технологій та сертифікації бізнесу згідно комплексу стандартів ISO серії 9000. Наявність бізнес-моделі допомагає здійснювати зміни у системі, корегувати її, усувати її недоліки, оцінювати можливі результати роботи ще до того, як система буде фізично впроваджена, що в свою чергу дозволяє зменшити витрати на створення системи. Існують різні мови моделювання процесів організацій. Важливо розуміти, що кожна з цих мов має певні переваги та недоліки, особливо з точки зору використання для складних організацій, як то освітні.

Моделювання процесів, відповідно досліджень авторів [22; 27; 35; 39; 44; 46; 47; 79; 81], в основному забезпечується такими методологіями як IDEF, BPMN, ARIS та UML. Відповідно чого, було досліджено зазначені методології та додатково прореферовано наукові джерела [22; 26; 27; 35; 39; 79; 81; 84; 85], в

ході чого отримано результати, що дозволили узагальнити особливості застосування цих методологій, а саме:

– IDEF – сімейство методологій моделювання складних систем, що містить 16 лаконічно описаних методологій. Всі методології мають чіткі межі застосування. Методології IDEF0, IDEF1, IDEF3 використовують структурний підхід при побудові моделі; IDEF4 застосовує об'єктний підхід, а IDEF2 працює за допомогою апарату імітаційного моделювання. Відсутність єдиного принципу роботи обумовлює певні складнощі з поєднанням цих методологій та викликає необхідність вибирати, з якої точки зору слід розглядати модель. Доцільно розподілити проектування моделі між різними виконавцями, кожен з яких буде використовувати одну з методологій;

– BPMN (Business Process Model and Notation) – система умовних позначень або нотація для моделювання процесів. Процеси відображаються на діаграмі процесів (Business Process Diagram, BPD). BPMN, на відміну від IDEF, використовує єдину нотацію для розгляду бізнес-процесів компанії з різних точок зору. Але нотація BPMN загалом є складнішою за кожен окрему з методологій IDEF;

– методологія ARIS – реалізує принципи структурного аналізу, являє собою комплекс засобів аналізу і моделювання діяльності підприємства, а також розробки автоматизованих інформаційних систем. Ця методологія нараховує близько 80 типів моделей, що пропонується для використання при описі процесів.. Але три з них, а саме метод опису процесів Event–Driven Process Chain (EPC); модель сутність-зв'язок для опису структури даних Entity Relationship Model (ERM); мова моделювання UML на практиці застосовуються найчастіше. Слід зазначити, що методологія ARIS є найскладнішим і найдорожчим засобом моделювання;

– UML (Unified Modeling Language) – уніфікована мова візуального моделювання розроблена для специфікації, візуалізації, проектування і документування компонентів програмного забезпечення, процесів та інших

систем [26, с. 72]. Мова UML має широкий профіль, являє собою відкритий стандарт, що використовує графічні позначення для створення абстрактної моделі системи, яка отримала назву UML-модель.

В ході узагальнення переваг та недоліків методологій IDEF, BPMN, ARIS та Unified Modeling Language, що представлено нами в роботах [58; 64], вважається за доцільне, для застосування при моделюванні бізнес-процесів СУА саме ОО, використовувати уніфіковану мову UML через ряд переваг, що вона забезпечує, а саме: реалізовує цільовий підхід до моделювання; дозволяє описати систему практично з усіх можливих точок зору, а також описати різні аспекти поведінки системи; дозволяє вводити власні текстові та графічні стереотипи, що сприяє її застосуванню у різних сферах діяльності; дозволяє визначити ефективність і надійність процесу, що дуже важливо для усунення тих недоліків у роботі ОО, які негативно впливають на лояльність клієнтів; через графічну наочність діаграм, UML можна використовувати для навчання персоналу, знайомства з оргструктурою підприємства та безпосередніми посадовими обов'язками працівників; дозволяє виявити та знищити «вузькі» місця виробництва та уникнути дублювання функцій.

Опис мови UML, згідно з визначенням Д.С. Кулябова і А.В. Королькової [26], складається з двох взаємодіючих частин: семантики мови UML – певної метамоделі, що визначає абстрактний синтаксис і семантику понять об'єктного моделювання при використанні мови UML; нотації мови UML – графічної нотації для візуального представлення семантики мови UML. Існують два види об'єктних моделей, для яких потрібно визначати семантику. По-перше, це структурні (статичні) моделі, які описують структуру сутностей або компонентів певної системи. По-друге, це моделі поведінки, або динамічні моделі, які містять опис поведінки та функціонування об'єктів системи [26, с.72].

Порядок побудови моделі, відповідно до UML, зазвичай має наступні етапи: 1) логічні представлення статичної моделі структури системи; 2) логічні представлення динамічної моделі (моделі поведінки); 3) фізичні представлення

моделі системи [26, с.75]. Основними типами візуальних позначень для UML-діаграм є: зв'язки (різноманітні лінії на площині); текст (його розміщують в межах окремих геометричних фігур); графічні символи, запропоновані Бучем Г. та Джейкобсоном І. (розміщуються поблизу візуальних елементів діаграм [81, с. 20]. В термінах UML визначені наступні види діаграм: діаграма варіантів використання (Use Case Diagram); діаграма класів (Class Diagram); діаграма поведінки (Behavior Diagrams): діаграма станів (Statechart Diagram) та діаграма діяльності (Activity Diagram); діаграми взаємодії (Interaction Diagrams): діаграма послідовності (Sequence Diagram) та діаграма кооперації (Collaboration Diagram); діаграми реалізації (Implementation Diagrams): діаграма компонентів (Component Diagram) та діаграма розгортання (Deployment Diagram) [26, с.73]. Процес побудови окремих типів діаграм має свої особливості, які тісно пов'язані з семантикою елементів цих діаграм. На діаграмі варіантів використання (Use Case Diagram) відображають взаємодію певної сутності (діючої особи, актора) з системою, що моделюється. Урахування всіх варіантів використання окреслює функціональні вимоги до системи [26, с. 76]. Діаграму такого типу ще має назву діаграми прецедентів (Дж. Шмюллер [84, с. 28]).

Побудова діаграми класів (Class Diagram), діаграми варіантів використання (Use Case Diagram) і діаграми діяльності (Activity Diagram) дозволить отримати у простій, для сприйняття, формі інформацію про загальну структуру управління ОО, допоможе визначити функціональні вимоги до інформаційної системи (наприклад, офіційного веб-сайту ОО) з боку різних груп замовників та інших зацікавлених сторін. На рис. 3.10 (діаграма класів (Class Diagram)) представлена, в загальному вигляді, розроблена нами статична структура моделі управління ОО (на прикладі ОНАЗ, але з урахуванням того, що ця інформація є конфіденційною, їх назви було змінено). На діаграмі класів присутній клас «ОО» та пов'язані з ним класи, що носять назви навчально-наукових інститутів (надалі – ННІ), з якими в свою чергу пов'язані класи «Кафедри в складі ННІ», в полях атрибутів яких відображені назви кафедр, що входять до складу кожного ННІ.

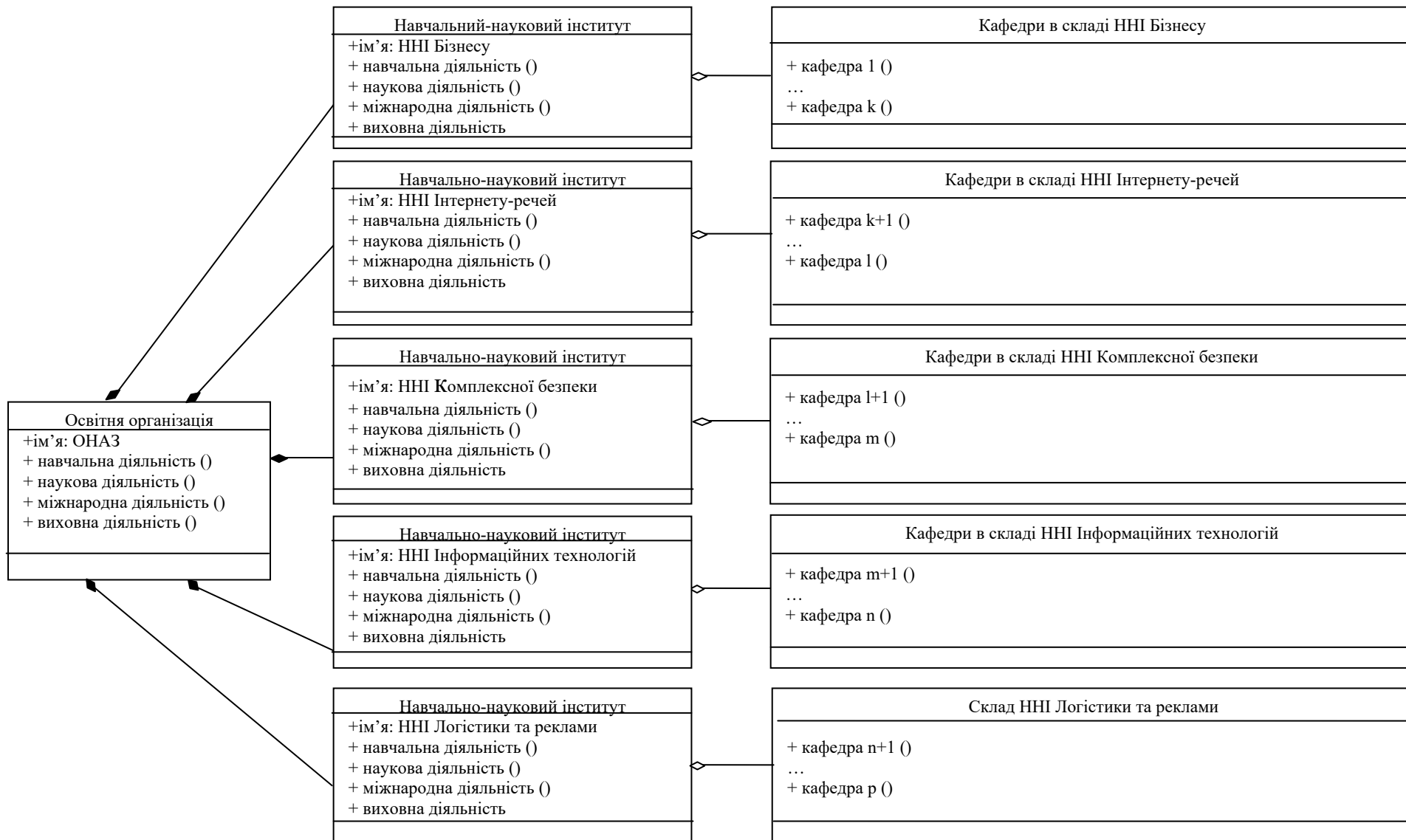


Рис. 3.10 Діаграма класів ОО.

Джерело: складено автором.

Також на діаграмі відображено зв'язок між класами як «частини» і «цілого».

Зв'язок між класом клас «ОО» та класами «ННІ» сильний, який свідчить про те, що при знищенні класу «ОО» («цілого») знищені будуть і класи («частина»). Така форма зв'язку має назву композитної асоціації і позначається прямою лінією із зафарбованим ромбом на кінці з боку класу-«цілого» (див. рис. 3.10).

Між класами «ННІ» та «Кафедри в складі ННІ» також існує зв'язок як цілого і частини, але він слабший, отже при знищенні класу «ННІ» не буде обов'язково знищений клас «Кафедри в складі ННІ». Така форма зв'язку має назву агрегації і позначається прямою лінією із незафарбованим ромбом на кінці з боку класу-«цілого».

Наступним кроком має бути створення діаграми варіантів використання (Use Case Diagram) (див. рис. 3.11), на якій зображується схема взаємодії з інформаційною системою (веб-сайтом) з точки зору замовника ОО (наприклад, абітурієнта, студента та аспіранта) та зацікавлених сторін (наприклад, працівників ОО). На діаграмі варіантів використання (див. рис. 3.11) відображені функціональні вимоги студента до інформаційної системи ОО, а саме: отримання інформації про розклад занять; отримання інформації про новини та оголошення; отримання інформації про правила заселення до гуртожитку; отримання інформації про навчальні дисципліни; отримання доступу до електронної бібліотеки ОО; отримання доступу до розділу «Контакти». За аналогією визначаються запити до системи працівника ОО (викладача), аспіранта та абітурієнта (див. рис. 3.11).

Наступним кроком є розробка діаграми діяльності (Activity Diagram). З огляду на те, що основним показником якості діяльності ОО у ВО є затребуваність її випускників ринком праці (відповідно до «Петлі якості» освітньої послуги, див. рис. 1.1 Розділу 1 роботи), діаграму діяльності розроблено нами для процесу «Сприяння працевлаштуванню випускників» підпроцесу «Створення електронного довідника випускника» (див. рис. 3.12).

Вибір варіанту використання інформаційної системи

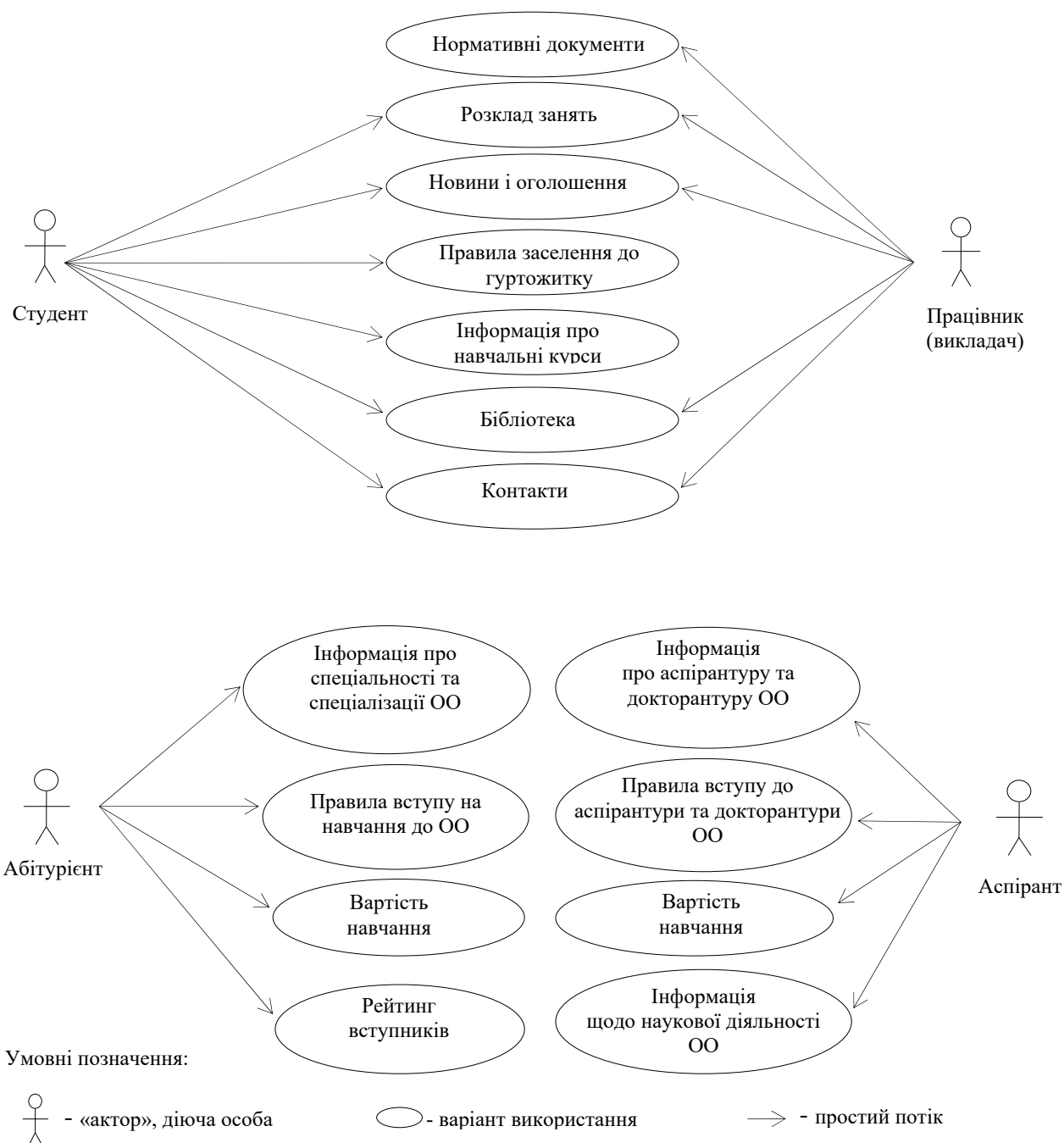


Рис. 3.11 Діаграма варіантів використання інформаційної системи (веб-сайту) ОО.

Джерело: складено автором.

Власниками цього підпроцесу є структурний підрозділ, що відповідає за працевлаштування випускників в ОО та дирекції ННІ / деканати факультетів.

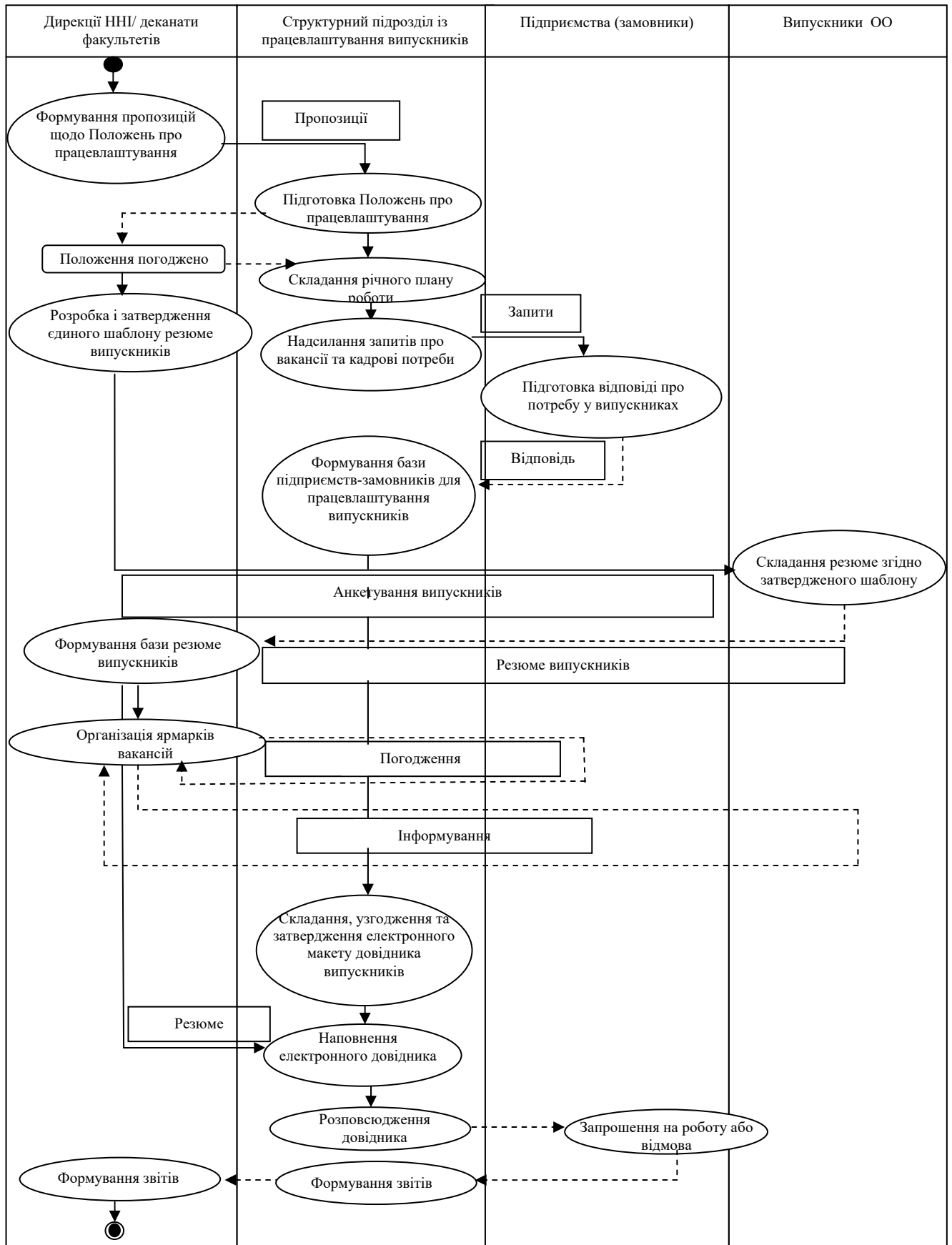


Рис. 3.12 Діаграма діяльності «Сприяння працевлаштування випускників ОО: створення електронного довідника випускників».

Джерело: складено автором.

В реалізації процесу «Сприяння працевлаштування випускників: створення електронного довідника випускників» беруть участь дирекції ННІ / деканати факультетів, структурний підрозділ із працевлаштування випускників ОО, підприємства-замовники кваліфікованих кадрів та студенти останніх курсів (випускники) ОО. На діаграмі простий потік керування зображено у вигляді суцільної стрілки, а перехід потоку керування – пунктирною стрілкою.

Виходами процесу «Сприяння працевлаштуванню випускників: створення електронного довідника випускників» є: електронний довідник випускників, пропозиції або відмови у працевлаштуванні та звіти, сформовані за результатами виконання процесу. Дуже важливим, для успішної роботи із моделювання процесів СУЯ ОО, є розуміння структури освітнього процесу, з метою визначення в ньому необхідних для СУЯ процесів, що дозволить поетапно описати весь процес: від етапу визначення вимог здобувачів ВО до їх випуску за відповідною спеціальністю відповідного освітнього рівня.

Потім треба деталізувати цей процес, описавши його за допомогою карти процесів, в якій представлені входи і виходи кожного процесу, його учасників, документальне і ресурсне забезпечення. І лише наступним кроком може бути використання діаграм моделювання мови UML, що забезпечують віртуалізацію процесів.

В ході проведених досліджень, обґрунтовано, що визначати перелік процесів СУЯ ОО слід не за видами, а за результатами діяльності ОО у сфері ВО. Відповідно чого, сформовано контекстну діаграму СУЯ ОО, яка в узагальненому вигляді описує систему управління крізь призму процесного підходу, у напрямку досягнення визначених цілей та результатів. Запропонований в роботі результативний підхід до ідентифікації процесів СУЯ ОО, відрізняється від існуючих тим, що заснований на життєвому циклі освітньої послуги («Петлі якості»), вимогах стандарту ISO 9001:2015 щодо побудови процесів СУЯ та стандартизованому переліку бізнес-процесів ІВС. До переліку процесів СУЯ ОО входять процеси рівня «0»: процеси управління «Відповідальність керівництва», основні процеси «Управління освітньої та науково-дослідницькою діяльністю»,

допоміжні процеси «Управління ресурсами та забезпечуючі процеси» та процеси аналізу, контролю та оцінювання якості діяльності «Вимірювання, аналізування та поліпшування», які деталізовано до процесів рівня «1». Ці процеси відповідають базовим вимогам процесного підходу, сформульованим в ДСТУ ISO 9001:2015, а також, дозволяють в подальшому виділити якісні та кількісні показники, що забезпечать як моніторинг процесів, так і можливість прийняття своєчасних та об'єктивних управлінських рішень, спрямованих на реалізацію цілей та забезпечення дієвості і сталого розвитку ОО.

Віртуалізація процесів СУЯ ОО, забезпечується за допомогою однієї із існуючих мов моделювання та її діаграм. Обґрунтовано, що найбільш прийнятною для моделювання процесів СУЯ ОО є уніфікована мова моделювання UML, яка використовує ряд діаграм для віртуалізації процесів. Розроблені в роботі практичні рекомендації щодо використання UML-діаграм для моделювання одного із процесів діяльності ОО сприятимуть підвищенню задоволеності замовників якістю отриманих освітніх послуг. Організаційна структура ОО зображена у вигляді діаграми класів, діаграма варіантів використання відображає функціональні вимоги до інформаційної системи ОО з точки зору різних груп замовників та зацікавлених сторін як внутрішніх, так і зовнішніх. Розроблена діаграма діяльності є легко змінюваною основою для моделювання інших процесів, при реалізації яких задіяні декілька структурних підрозділів та є необхідність введення інформування замовників.

ОНАЗ одна з перших ОО, яка приділяє чимало уваги питанню управління якістю, зокрема – впровадження СУЯ, що висвітлено в роботі [42]. Сьогодні, як ніколи, зрозуміло, що освіта, особливо у сфері природничих наук та техніки, необхідна для формування кваліфікованих кадрів, які є конкурентоспроможними в умовах формування цифрової економіки. Саме тому, ОНАЗ, як ОО, яка займається підготовкою здобувачів ВО для сфери зв'язку та інформатизації, не залишилась осторонь процесів, пов'язаних із управлінням якістю ВО та визначила, що досягнення високої якості ВО потребує задоволення вимог особистостей – здобувачів ВО та інших зацікавлених сторін, що можливо за

рахунок впровадження ефективно-діючої системи управління, яка до 2010 р. базувалась на функціональному підході і забезпечувала необхідні потреби ОНАЗ в управлінських діях, але не давала можливості коригувати процес та оперативно реагувати на швидко мінливі зовнішні умови.

З огляду чого, виконуючи план дій щодо забезпечення якості ВО України та її інтеграції в Європейське і світове освітнє співтовариство [43], рішення ради ректорів ВНЗ III – IV р.а. Одеської регіону щодо «Впровадження СУЯ освіти у ВНЗ Одеського регіону на базі міжнародного стандарту ISO 9001:2008» від 29.10.2010 р. [20], з метою удосконалення та подальшого розвитку СУЯ ОНАЗ відповідно до вимог [49], наказом ректора ОНАЗ № 01-05-368 від 28.12.2010 р. було ухвалено ряд заходів щодо розробки, впровадження та підготовки до сертифікації СУЯ ОНАЗ. Результати впровадження та функціонування і розвитку СУЯ ОНАЗ опубліковано в ряді робіт, за участі автора, зокрема [41; 72], з якими можна ознайомитись для більш детального вивчення етапів та процесів впровадження СУЯ в діяльність ОО. До числа основних особливостей ОНАЗ як об'єкту створення СУЯ, було віднесено: наявність розгалуженої організаційної структури, трьох рівнів управління: академія, ННІ, кафедри; дорадчі й наглядові колегіальні органи, а також допоміжні підрозділи; великого числа постачальників і внутрішніх споживачів, галузева специфіка підготовки здобувачів ВО для сфери зв'язку та інформатизації. На рис. 3.13 представлено організаційну структуру СУЯ відповідно до оргструктури базової ОО, яка наведена у додатку Г на рис. Г.1.

Дуже важливим, для успішної роботи СУЯ є розуміння членами робочої групи структури освітнього процесу, з метою визначення в ньому необхідних, з точки зору міжнародних стандартів ISO серії 9000, процесів, що б дозволило поетапно описати весь освітній процес: від етапу визначення можливості впровадження нової навчальної програми підготовки здобувачів ВО певного освітнього (наукового) рівня і до їх випуску. Потім треба деталізувати цей бізнес-процес, описавши його за допомогою карти процесів, в якій представлені входи і виходи кожного процесу, його учасники, документальне і ресурсне забезпечення.

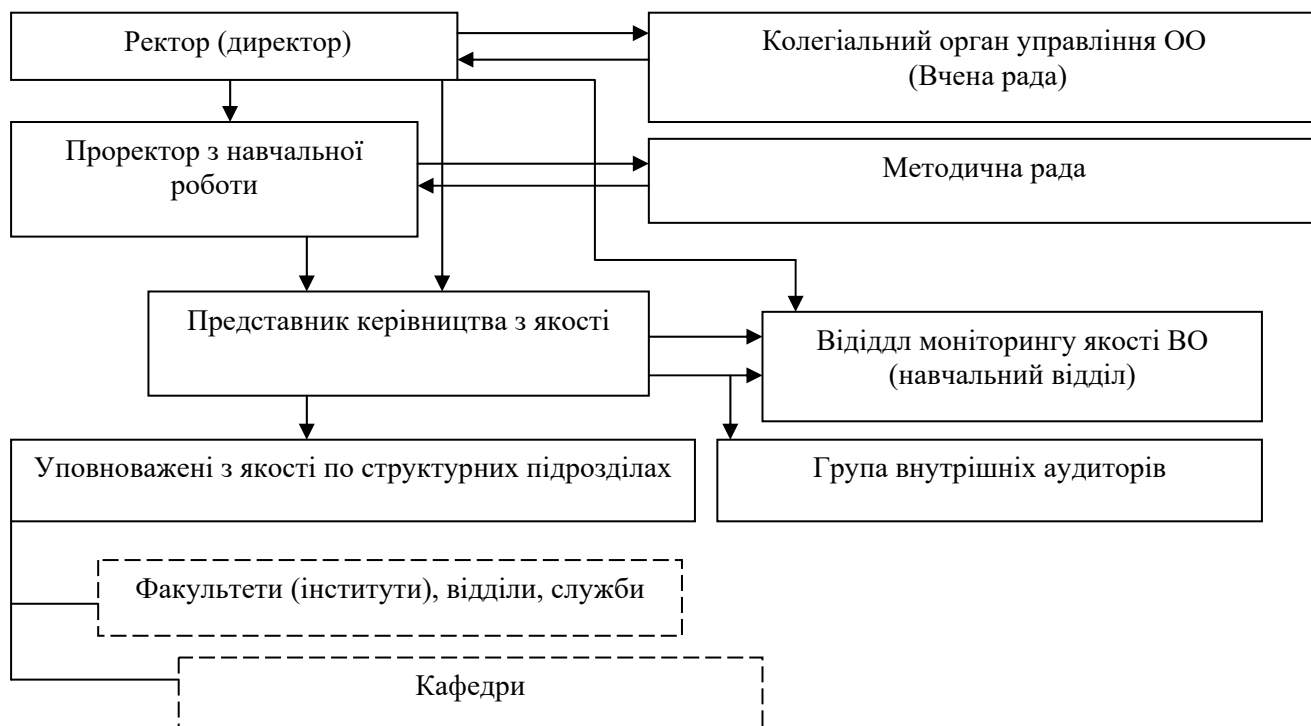


Рис. 3.13 Організаційна структура СУЯ ОО.

Джерело: складено автором.

Використовуючи графічний спосіб опису, визначена методика побудови ієрархії мережі процесів СУЯ ОНАЗ. На рис. Г.2 Додатку Г представлено схему взаємодії процесів СУЯ ОНАЗ. Деталізація зазначених процесів, у вигляді дерева процесів, наведена на рис. Г.3 Додатку Г та в роботах здобувача [41; 72].

Документовані описи процесів розробляються відповідно до календарного плану фахівцями, які виконують ці роботи та керівниками структурних підрозділів.

Під час описання процесів необхідним є використання експертного методу, який реалізує робоча група на чолі з представником керівництва з якості. Одним із основних елементів в описах процесів використовуються блок-схеми (алгоритми) виконання процесів, які наочно демонструють протікання процесу та дають можливість чіткого відслідковування етапів його виконання та відповідальних осіб. Приклад блок-схеми підпроцесу «Розробка навчально-методичного комплексу дисциплін» процесу «Проектування та розробки освітніх програм певного рівня» наведено у Додатку Г, рис. Г.4.

Наступним рівнем створення СУЯ в ОО має бути розробка Настанови щодо якості, яка є основним документом, що визначає всю СУЯ ОО. Цей документ інформує персонал ОО про Політику та Цілі у сфері якості, а також про заходи по виконанню поставлених завдань. Вище керівництво ОО, таким чином, дає інформацію основним зацікавленим сторонам про методи та засоби управління якістю освітніх послуг, що надаються ОО.

Результативність процесів СУЯ діяльності ОО визначається шляхом задіяння процедури вимірювання та оцінювання процесів, у тому числі задоволеності вимог замовників та інших зацікавлених сторін, а також внутрішнього аудиту.

3.3. Вимірювання та оцінювання результативності процесів в системі управління якістю діяльності освітньої організації

Однією із обов'язкових вимог функціонування СУЯ відповідно до стандарту ДСТУ ISO 9001:2015 є запровадження процесів вимірювання та оцінювання [48]. Для ОО, ця вимога полягає в оцінюванні своєї діяльності у сфері якості та результативності СУЯ, зокрема: демонстрації відповідності освітніх послуг вимогам до них; оцінювання та підвищення ступеня задоволеності замовників та інших зацікавлених сторін; забезпечення відповідності та результативності СУЯ; демонстрації того, що плани успішно реалізуються; оцінювання показників функціонування процесів; оцінювання показників функціонування зовнішнього постачальника(ів); виявлення потреби та можливостей для поліпшування в межах СУЯ.

Але, як показує сучасна практика більшості українських вишів, об'єктами вимірювання та оцінювання якості діяльності ОО традиційно є: якісний та кількісний аналіз НПП ОО; матеріально-технічне, інформаційне та навчально-методичне забезпечення освітнього процесу; кількісні результати навчання здобувачів ВО за певними навчальними дисциплінами тощо, що представлено в

роботі [59]. Переважна більшість серед цих об'єктів моніторингу характеризує ту чи іншу сторону освітнього процесу та освітніх послуг, зокрема, що передусім демонструє оцінювання діяльності у лише сфері навченості здобувачів ВО, залишаючи поза увагою оцінювання задоволеності інших зацікавлених у ВО сторін, розвитку ОО та результативності її СУЯ, розкриваючи процес моніторингу досить фрагментарно.

До того ж, поки ще чинний в Україні стандарт ДСТУ ISO 9001:2009 [49], вимагає від ОО наявності «документів та протоколів, що їх організація визначила як потрібні для забезпечення результативного планування, функціонування та контролювання своїх процесів» (п. 4.2) [48], що застосовно до процесів вимірювання в СУЯ вимагає від ОО лише наявності декількох обов'язкових задокументованих методик: «Внутрішнього аудиту», «Контролю невідповідних послуг», «Коригувальних дій» та «Запобіжних дій». Що ж стосується моніторингу усіх процесів СУЯ, то стандарт [48] не передбачає обов'язкової наявності такого документу. А от нова версія стандарту 2015 року, із запровадженням нового терміну «документована інформація» [52], характеристика якого була розглянута в роботі [54], потребує наявності документованої інформації стосовно усіх процесів СУЯ, зокрема тих, що пов'язані із моніторингом процесів СУЯ організацій, фіксацію і збереження відповідної документованої інформації, як докази отриманих результатів [54].

Необхідність здійснення цілісного моніторингу та вимірювання процесів в СУЯ ОО на постійній засаді та виконання вимог нової версії стандарту ДСТУ ISO 9001:2015 щодо документованої інформації, потребує розвитку теоретичних положень вимірювання та оцінювання результативності процесів, що підкреслює актуальність та теоретичну і практичну цінність для ОО, зокрема у функціонуванні СУЯ [59].

Реферування та аналізування ряду наукових джерел [6; 7; 11; 29; 30; 31; 73; 77; 78] свідчить про те, що моніторинг в діяльності ОО є досить поширеним явищем, але недостатньо розробленим у науково-методичному плані відповідно до вимог міжнародних стандартів ISO 9001. При цьому, слід розрізняти

моніторинг якості ВО та вимірювання і оцінювання результативності процесів СУЯ ОО відповідно до вимог стандарту ISO 9001. Переважна більшість досліджень цієї проблематики спрямована саме на моніторинг якості освіти та ВО, де науковцями визначається сутність «моніторингу», перелік об'єктів та меж і особливостей застосування моніторингу у вищій школі. До таких наукових робіт слід віднести роботи [6; 31; 77; 78]. Розкриваючи теоретико-методичні основи моніторингу якості ВО, науковцями наводиться перелік показників та параметрів, які слід відслідковувати при здійсненні моніторингу на різних рівнях управління освітньою системою та ОО. Що ж стосується моніторингу процесів СУЯ, то у цій площині уваги заслуговують праці [7; 11; 29; 30; 73], які у найбільшій мірі розкривають ті чи інші аспекти моніторингу процесів СУЯ, застосування статистичних методів та інструментів для аналізування та поліпшування процесів СУЯ, але залишаються недостатньо розробленими теоретичні положення загального підходу до моніторингу та вимірювання процесів в СУЯ ОО, що забезпечить механізм його дії на постійній засаді.

Моніторинг, як безпосередня складова СУЯ, забезпечує певний управлінський вплив в означеному напрямку відповідно до визначених цілей у сфері якості, критеріїв та показників її оцінювання. Як зазначає автор роботи [77], моніторинг пов'язаний із функціонуванням усієї СУЯ організації, а формування цілісної системи моніторингу полягає, у першу чергу, у виробленні загального науково-методичного забезпечення механізму його дії.

На початку наших досліджень, зазначимо те, що ми не ставимо за мету визначення сутності моніторингу якості, зокрема у сфері ВО, з огляду достатньої кількості праць, присвячених цій проблематиці. Тому, у подальшому, під моніторингом якості ВО будемо розуміти визначення, яке у найбільшій мірі розкриває його сутність та представлене в роботах [31; 77], як системної процедури, що спрямована на з'ясування факторів, необхідних для зміни та розвитку ВО, зокрема у сфері якості.

Що стосується вимірювання та оцінювання результативності процесів СУЯ, то стандартом [48] у п. 8.2.3 зазначено, що «організація повинна застосовувати

належні методи моніторингу та, якщо це застосовно, вимірювання процесів СУЯ. Потрібно, щоб такими методами було доведено спроможність процесів досягти запланованих результатів». А сам механізм моніторингу в межах СУЯ організації повинен передбачати проведення комплексних заходів, пов'язаних із вимірюванням, аналізуванням та поліпшуванням. Для цього, організація повинна здійснювати такі процеси, як: моніторинг та вимірювання задоволеності замовника; внутрішні аудити; моніторинг та вимірювання процесів; моніторинг та вимірювання продукції; контроль невідповідної продукції; аналізування даних та процедуру поліпшування. Відповідно вимог нової версії міжнародного стандарту ISO 9001:2015, СУЯ організації повинна, крім здійснення таких процесів, ще й включати і документовану інформацію за ними для забезпечення результативності СУЯ (п. 7.5) [52].

Таку інформацію доцільно представити у вигляді або опису процесу, або методичних настанов (надалі – методики), які містять інформацію про послідовність виконання робіт та процесів, що ОО визначить собі за доцільне.

З огляду того, що моніторинг стосується усіх процесів СУЯ, документовану інформацію, яка міститиме рекомендації до його здійснення, варто викладати у вигляді методики (п. 2.7.2 стандарту [51]). Традиційно, задокументована методика, що використовується в СУЯ організацій, відповідно вимог стандарту [48; 49], має містити наступні структурні елементи: сфера застосування; нормативні посилання; терміни і визначення, позначення та скорочення; вимоги до відповідної методики СУЯ (цей розділ включає загальні положення, керівництво, вхідні, вихідні дані, ресурсне забезпечення тощо); критерії результативності; додатки (за необхідності, які містять блок-схеми, аркуш реєстрації змін тощо).

Узагальнена сукупність наведених елементів, за своїм змістом, розкриває необхідні теоретичні положення реалізації процедури моніторингу та вимірювання процесів в СУЯ діяльності ОО. Узагальнюючи вимоги міжнародного стандарту ISO 9001, як 2008 р., так і 2015 року, що представлено в роботах [42; 54; 72], наведемо розроблені теоретичні положення, які можуть бути

покладені в основу задокументованої методики СУЯ «Моніторинг та вимірювання процесів СУЯ ОО», структуровані за елементами, наведеними нижче:

1. Процедура моніторингу та вимірювання процесів СУЯ ОО має встановлювати та передбачати вимоги до забезпечення результативності та контролювання функціонування процесів СУЯ відповідно до вимог ДСТУ ISO 9001 чинної версії та Настанови щодо якості ОО.

2. Нормативні посилання – моніторинг процесів СУЯ повинен базуватись на вимогах чинних версій національних стандартів ISO 9000, ISO 9001 та ISO 19011 (на сьогодні – ДСТУ ISO 9000:2007 «СУЯ. Основні положення та словник термінів» [51], ДСТУ ISO 9001:2009 «СУЯ. Вимоги» [49]; ДСТУ ISO 19011:2012 «Настанови щодо здійснення аудитів систем управління» [33]), Настанови щодо якості ОО).

3. Необхідними до застосування є терміни та визначення, які відповідають наведеним у чинній версії національного стандарту ISO 9000, зокрема такі, як: аудит, вимірювання, відповідність, документована інформація, задоволеність споживача, керівник процесу, коригувальні дії, коригування, критерії результативності, моніторинг, показники діяльності, послуга, постійне поліпшування, продукція, процес, результативність, споживач тощо.

4. Вимоги до моніторингу процесів СУЯ.

4.1. Загальна відповідальність за управління моніторингом та вимірюванням процесів в СУЯ повинна бути покладена на представника керівництва з якості ОО. Безпосередня відповідальність за моніторингом та вимірюванням процесів в СУЯ повинна бути покладена на керівників процесів, визначених відповідно до наказу керівника (ректора, директора, президента тощо) ОО.

Відповідальність за дотримання вимог нормативно-правових актів, нормативних документів, перелік яких наведено вище у п. 2, несуть посадові особи – співробітники підрозділів ОО, які залучаються до виконання робіт із складання документованої інформації за моніторингом процесів.

4.2. Загальні положення реалізації моніторингу процесів в СУЯ ОО включають:

- визначення та періодичний перегляд критеріїв результативності процесів і періодичності їх перевіряння та реєстрації;
- проведення періодичного моніторингу процесів СУЯ (моніторинг та періодичний перегляд освітніх програм; щорічний моніторинг результатів оцінювання здобувачів ВО та НПП; моніторинг забезпеченості ресурсів та наявності інформаційних систем реалізації освітньої діяльності) та аналізування результатів моніторингу процесів СУЯ та прийняття рішення щодо поліпшення.

4.3. Вимоги щодо моніторингу процесів в СУЯ діяльності ОО передбачають визначення вхідних та вихідних даних моніторингу процесів, що доцільно представити у вигляді блок-схеми, приклад якої наведено на рис. 3.14.

Для виконання діяльності з моніторингу, необхідно застосування наступних ресурсів:

- матеріальні ресурси, необхідні для виконання діяльності з моніторингу;
- компетентний науково-педагогічний та адміністративний персонал;
- матеріальні та нематеріальні ресурси для мотивації осіб, які виконують діяльність з моніторингу.

В ОО моніторинг процесів повинен здійснюватися із встановленою періодичністю. Періодичність моніторингу процесів СУЯ слід встановлювати виходячи із ступеня впливу на відповідність освітніх послуг встановленим вимогам основних зацікавлених сторін та результативності СУЯ (див. приклад в табл. 3.2).

Керівники процесів, за участю представника керівництва з якості, керуючись вимогами моніторингу процесів в СУЯ та схемою взаємодії процесів СУЯ ОО, визначають критерії результативності функціонування кожного процесу.

Критеріїв результативності функціонування процесу (далі – критеріїв) може бути один або більше. Після затвердження опису процесу за визначеним переліком критеріїв буде здійснюватися моніторинг процесів СУЯ. З метою

удосконалення системи показників, керівниками процесів можуть вноситись усні та письмові пропозиції щодо перегляду затверджених критеріїв, змінення їх кількості, періодичності перевіряння та реєстрації (у бік посилення).

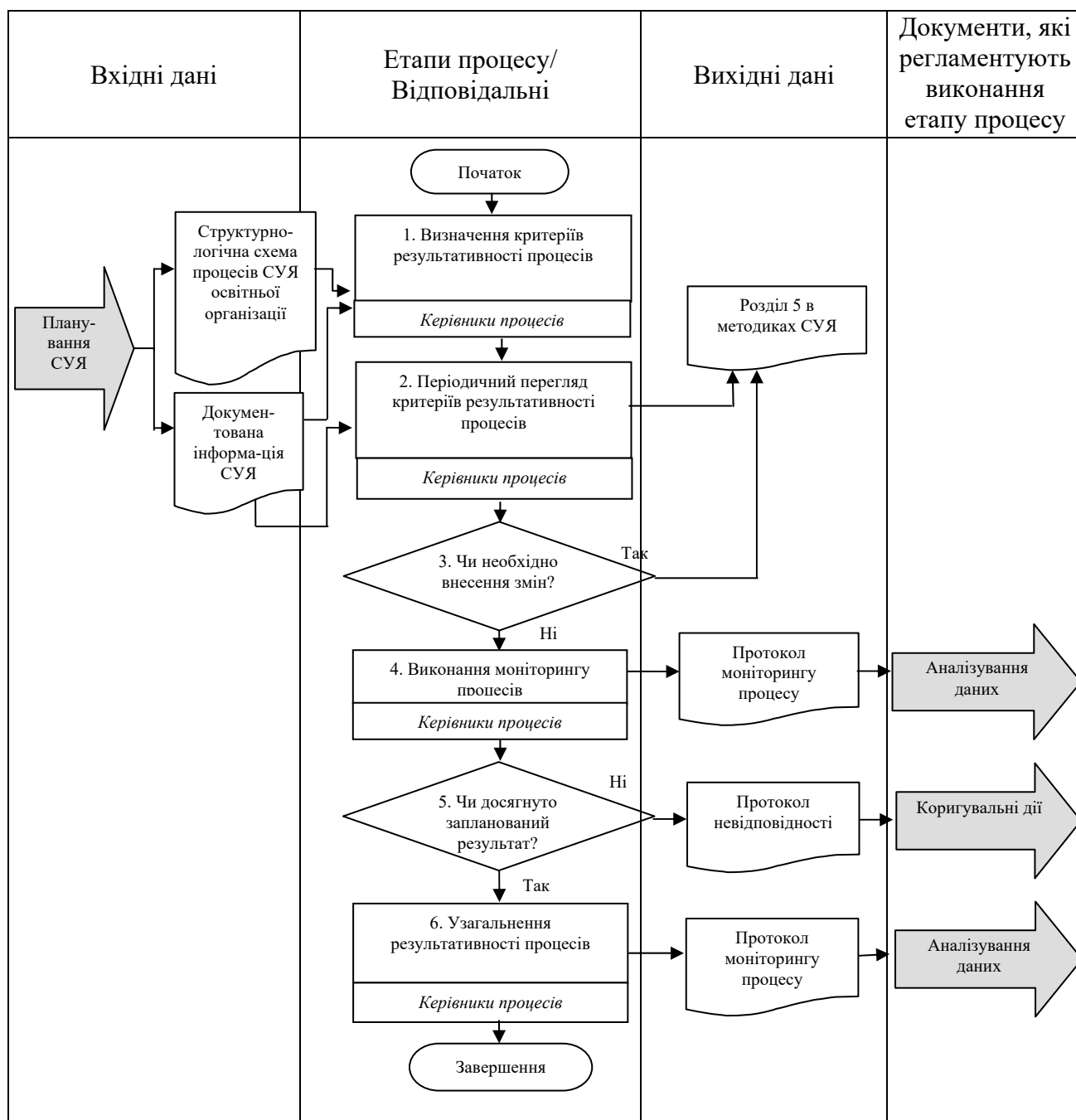


Рис. 3.14 Блок-схема моніторингу процесів в СУЯ діяльності ОО.

Джерело: авторська розробка.

Керівник процесу не може надавати пропозиції щодо повного вилучення з опису процесу критеріїв. Внесені пропозиції щодо зміни критеріїв, представник

керівництва з якості враховує під час перегляду та актуалізації описів процесів СУЯ у наступний за звітним період.

Таблиця 3.2

Приклад періодичності вимірювання та оцінювання результативності процесів СУЯ ОО

Найменування групи процесів	Найменування процесів	Періодичність моніторингу
Процеси управління освітньою діяльністю відповідно до переліку процесів СУЯ ОО	Усі процеси управління освітньою діяльністю	Один раз на квартал протягом календарного року
Процеси вимірювання, аналізування та поліпшування відповідно до переліку процесів СУЯ ОО	Процеси моніторингу освітніх послуг	Один раз на квартал протягом календарного року
	Процес аналізування даних в СУЯ	Один раз на рік
	Усі інші процеси вимірювання, аналізування та поліпшування, окрім зазначених вище	Один раз у півріччя протягом календарного року
Процеси управління ресурсами відповідно до переліку процесів СУЯ ОО	Усі процеси групи	Один раз у півріччя протягом календарного року
Процеси відповідальності керівництва відповідно до переліку процесів СУЯ ОО	Усі процеси групи	Один раз на рік

Джерело: авторська розробка.

Керівники процесів СУЯ ОО збирають інформацію про стан процесу та з періодичністю, встановленою у табл. 3.2, реєструють дані у протоколі, приклад форми якого наведено на рис. 3.15. Рішення, за результатами моніторингу можуть містити: коригування; розробку та виконання коригувальних дій (необхідно вказати номер та дату плану коригувальних заходів). Якщо заходів вживати не треба, у цій графі ставиться позначка «-». Оцінка показників за рік розраховується як середнє арифметичне набраної кількості балів за кожний квартал.

Результати моніторингу за один квартал поточного року заповнюються за наведеною вище формою із зазначенням одного кварталу, в якому моніторинг виконувався. Протокол оформлюється на кожний критерій, передбачений описом

процесів. Керівник процесу заповнює протокол та зазначає бальну оцінку результативності процесу.

Протокол моніторингу процесу СУЯ Форма – МП СУЯ <small>(найменування освітньої організації)</small>					
Процес:					
Критерії:	Максимальна кількість балів: _____				
Період проведення моніторингу	Набрана кількість балів за показником	Дата проведення моніторингу	Причини, з яких показник не отримав максимальну оцінку	Рішення за результатами моніторингу	Підпис особи, що проводила моніторинг
Оцінка показника за рік					

Рис. 3.15 Приклад форми «Протокол моніторингу процесу СУЯ» діяльності ОО.

Джерело: авторська розробка.

Бальна оцінка може мати різний вимір, але з огляду найбільш часто застосовуваної серед існуючих, до того ж в ОО, пропонується до застосування у межах СУЯ 100-бальну шкалу оцінювання. Відповідно, максимальна кількість набраних балів складає – 100 балів. Якщо, в описі процесу встановлено більше одного критерію результативності, керівником процесу визначається співвідношення показників, які оцінюються та максимальна вага одного критерію (наприклад за одним критерієм максимальна кількість набраних балів може скласти – 30, а за іншим – 70, залежно від вагомості критеріїв).

Керівник процесу виставляє бальну оцінку керуючись наступними положеннями:

- максимальна кількість балів (100 балів) зазначається у випадку, якщо діяльність у межах процесу дозволяє досягти запланованого результату;
- у випадку, якщо запланований результат не досягнуто (періодично не досягається) керівник процесу має право зазначити мінімальну кількість балів та

негайно повідомити про це представнику керівництва з якості та аналізує причини виникнення ситуації;

– за кожну невідповідність, яка встановлена під час виконання процесу бальна оцінка знижується керівником процесу на кількість балів, зазначену у розділі «Критерії результативності процесу» описів процесів для кожного критерію;

– у випадку, якщо бальна оцінка, яку зазначено у протоколі складає менше 50% від максимальної, керівник процесу негайно повідомляє про це представника керівництва з якості та аналізує причини низької результативності.

Зареєстровані в протоколі результати моніторингу процесу, керівник процесу надає представнику керівництва з якості для аналізування відповідно до встановленої періодичності шляхом надання йому копії протоколу. Представник керівництва з якості виконує аналізування наданих результатів моніторингу із встановленою у цьому описі періодичністю з метою виконання коригування або планування коригувальних дій, якщо заплановані результати не досягнуто.

Представник керівництва з якості один раз на рік виконує узагальнення отриманих результатів моніторингу для підготовки даних щодо критичного аналізування з боку керівництва та надання пропозицій стосовно удосконалення СУЯ.

Вище керівництво ОО може приймати рішення щодо перегляду показників процесів, періодичності їх моніторингу та оперативного внесення змін до описів процесів СУЯ. Також, вище керівництво ОО може приймати рішення щодо поліпшування системи критеріїв процесів, видавши відповідний наказ (розпорядження).

5. Критерії відповідно яких визначається результативність процесів СУЯ діяльності ОО представлено в табл. 3.3.

В основу критеріїв покладено результати опрацьованих наукових здобутків у цій сфері, зокрема роботи авторів [6; 8 – 11; 30; 38; 46; 70; 74] та чинні вимоги щодо провадження освітньої діяльності, визначені ЗУ «Про ВО», вимоги до акредитації спеціальності (закладу ВО).

Таблиця 3.3

Критерії результативності процесів СУЯ діяльності ОО

№ з/п	Перелік процесів / підпроцесів	Критерії результативності	Оцінка процесу за критеріями, бали	Сумарна оцінка результативності процесу, бали
1	Лідерство та планування (управління системою)			
1.01	Планування СУЯ	1) наявність плану удосконалення процесів СУЯ; 2) наявність представника керівництва з якості в ОО; 3) наявність в ОО відділу або центру забезпечення якості ВО;	$I_{1.01_i}$... $I_{1.01_n}$	$P_{1.01} = \sum_{i=1}^a I_{1.01_i} \times a_{1.01_i}$
1.02	Аналіз СУЯ з боку керівництва	1) рівень виконання плану аналізу діяльності уповноважених з якості за структурними підрозділами ОО; 2) рівень виконання вимог щодо забезпечення процесів СУЯ в структурних підрозділах ОО;	$I_{1.02_i}$... $I_{1.02_n}$	$P_{1.02} = \sum_{i=1}^b I_{1.02_i} \times a_{1.02_i}$
2	Створення соціального продукту та науково-дослідна діяльність (основні процеси)			
2.01	Маркетинг	1) кількість ОО, які здійснюють підготовку здобувачів ВО за аналогічними до ОО спеціальностями; 2) вартість контракту на підготовку здобувачів ВО в інших ОО за аналогічними до ОО спеціальностями; 3) динаміка розподілу ОО, які здійснюють підготовку здобувачів ВО за відповідною спеціальністю, за географічною ознакою; 4) наявність різних форм навчання в інших ОО (денної, заочної, дистанційної, дуальної);	$I_{2.01_i}$... $I_{2.01_n}$	$P_{2.01} = \sum_{i=1}^c I_{2.01_i} \times a_{2.01_i}$
2.02	Ліцензування та акредитація	1) кількість підготовлених ліцензійних справ за спеціальностями, відповідно до яких отримано ліцензії на підготовку здобувачів ВО; 2) наявність систематизації даних для підготовки акредитаційних справ за спеціальностями; 3) наявність концепції освітньої діяльності ОО за певними спеціальностями;	$I_{2.02_i}$... $I_{2.02_n}$	$P_{2.02} = \sum_{i=1}^d I_{2.02_i} \times a_{2.02_i}$
2.03	Проектування та розробка освітніх програм певного	1) наявність опису освітньої програми; 2) наявність навчального плану та пояснювальної записки до нього; 3) наявність робочої програми з кожної навчальної дисципліни навчального	$I_{2.03_i}$... $I_{2.03_n}$	$P_{2.03} = \sum_{i=1}^e I_{2.03_i} \times a_{2.03_i}$

Продовження табл. 3.3

№ з/п	Перелік процесів / підпроцесів	Критерії результативності	Оцінка процесу за критеріями, бали	Сумарна оцінка результативності процесу, бали
	освітнього (наукового) рівня	плану; 4) наявність комплексу навчально-методичного забезпечення з кожної навчальної дисципліни навчального плану;		
2.04	Довузівська підготовка	1) кількість учбових закладів, де проведена профорієнтаційна робота по інформуванню щодо певних спеціальностей підготовки в ОО; 2) наявність курсів підготовки абітурієнтів; 3) кількість слухачів курсів підготовки; 4) наявність різних за терміном підготовки курсів; 5) вартість навчання абітурієнтів на курсах підготовки ;	$I_{2.04_i}$... $I_{2.04_n}$	$P_{2.04} = \sum_{i=1}^f I_{2.04_i} \times a_{2.04_i}$
2.05	Прийом абітурієнтів студентів /	1) наявність консультаційного центру щодо допомоги абітурієнтам при подачі документів в приймальну комісію ОО; 2) наявність системи інформування абітурієнтів щодо процесу вступу до ОО на сайті; 3) кількість абітурієнтів, що відмовилися від вступу в ОО по відповідних причинах; 4) кількість зарахованих абітурієнтів по спеціальностях ОО;	$I_{2.05_i}$... $I_{2.05_n}$	$P_{2.05} = \sum_{i=1}^g I_{2.05_i} \times a_{2.05_i}$
2.06	Управління навчальним процесом	1) доход від надання освітніх послуг на одного викладача; 2) кількість студентів на одного викладача; 3) відсоток задоволених якістю матеріалу, що викладається, з боку здобувачів ВО;	$I_{2.06_i}$... $I_{2.06_n}$	$P_{2.06} = \sum_{i=1}^h I_{2.06_i} \times a_{2.06_i}$
2.07	Реалізація освітніх програм певного освітнього рівня	1) наявність плану перегляду освітніх програм певного освітнього рівня; 2) кількість сумісних конференцій або зустрічей з працевдавцями чи представниками профільних підприємств за певний період; 3) кількість здобувачів, що вирішили вступити на рівень магістра після отримання ступеня бакалавра;	$I_{2.07_i}$... $I_{2.07_n}$	$P_{2.07} = \sum_{i=1}^j I_{2.07_i} \times a_{2.07_i}$
2.08	Виховний процес	1) частка здобувачів, які приймають участь в святкових заходах ОО; 2) частка студентів, які приймають участь в заходах по підвищенню власного культурного рівня (екскурсії, відвідування музеїв);	$I_{2.08_i}$... $I_{2.08_n}$	$P_{2.08} = \sum_{i=1}^k I_{2.08_i} \times a_{2.08_i}$

Продовження табл. 3.3

№ з/п	Перелік процесів / підпроцесів	Критерії результативності	Оцінка процесу за критеріями, бали	Сумарна оцінка результативності процесу, бали
		3) частка студентів, які активно приймають участь у спортивних заходах; 4) частка студентів, які мають спортивні нагороди різного рівня;		
2.09	Міжнародна діяльність в сфері освіти	1) частка іноземних здобувачів ВО в загальній чисельності; 2) частка здобувачів вищої освіти, які мають закордонні наукові публікації; 3) частка викладачів ОО, які запрошені для викладання в закордонні ОО; 4) частка викладачів та аспірантів, які пройшли стажування за кордоном; 5) частка доходів ОО від надання освітніх послуг іноземним здобувачам ВО;	$I_{2.09_i}$... $I_{2.09_n}$	$P_{2.09} = \sum_{i=1}^l I_{2.09_i} \times a_{2.09_i}$
2.10	Науково-дослідна діяльність	1) кількість наукових публікацій на 1 викладача в Scopus, Science, у фахових виданнях; 2) кількість НДР, які проведені на замовлення підприємств; 3) кількість патентів на винахід, отриманих співробітниками ОО; 4) вартість НДР, виконаних протягом року; 5) наявність держрозрахункових НДР; 6) загальний обсяг виконаних НДР за поточний рік	$I_{2.10_i}$... $I_{2.10_n}$	$P_{2.10} = \sum_{i=1}^m I_{2.10_i} \times a_{2.10_i}$
2.11	Створення умов для працевлаштування випускників	1) проведення занять з навчальних дисциплін, що забезпечують формування професійних компетентностей, НПП, які є визнаними професіоналами з досвідом роботи за фахом (мінімальний відсоток визначеної навчальним планом кількості годин): – дослідницької, – управлінської, – інноваційної або творчої роботи за фахом; – практичної роботи за фахом; 2) частка здобувачів ВО, які під час навчання в ОО працюють за фахом; 3) частка випускників, що знайшли роботу за фахом за допомогою центрів працевлаштування та ярмарок вакансій;	$I_{2.11_i}$... $I_{2.11_n}$	$P_{2.11} = \sum_{i=1}^n I_{2.11_i} \times a_{2.11_i}$
2.12	Післядипломна освіта	1) кількість випускників ОО, які працюють по спеціальності через 3 роки після закінчення; 2) кількість випускників, які отримали післядипломну освіту за фахом;	$I_{2.12}$... $I_{2.12_n}$	$P_{2.12} = \sum_{i=1}^o I_{2.12_i} \times a_{2.12_i}$

Продовження табл. 3.3

№ з/п	Перелік процесів / підпроцесів	Критерії результативності	Оцінка процесу за критеріями, бали	Сумарна оцінка результативності процесу, бали
2.13	Підготовка докторів філософії та докторів наук	1) кількість захищених дисертацій докторів філософії протягом навчального року; 2) кількість захищених дисертацій докторів наук протягом навчального року;	$I_{2.13_i}$... $I_{2.13_n}$	$P_{2.13} = \sum_{i=1}^p I_{2.13_i} \times a_{2.13_i}$
3	Управління ресурсами та забезпечуючі процеси (підтримання системи управління)			
3.01	Управління компетентністю	1) частка професорів та докторів наук в загальному складі НПП ОО; 2) частка НПП ОО, які мають вітчизняні та іноземні нагороди; 3) проведення лекцій з навчальних дисциплін НПП відповідної спеціальності за основним місцем роботи (мінімальний % визначеної навчальним планом кількості годин): <ul style="list-style-type: none"> - які мають науковий ступінь та/або вчене звання; - які мають науковий ступінь доктора наук або вчене звання професора; - які мають науковий ступінь доктора наук та вчене звання; 	$I_{3.01_i}$... $I_{3.01_n}$	$P_{3.01} = \sum_{i=1}^q I_{3.01_i} \times a_{3.01_i}$
3.02	Управління інформаційним середовищем	1) забезпеченість бібліотеки вітчизняними та закордонними фаховими періодичними виданнями відповідного або спорідненого профілю, в тому числі в електронному вигляді; 2) наявність доступу до баз даних періодичних наукових видань англійською мовою відповідного або спорідненого профілю; 3) наявність офіційного веб-сайту ОО, на якому розміщена основна інформація про його діяльність (структура, ліцензії та сертифікати про акредитацію, освітня/ освітньо-наукова/ видавнича/ атестаційна (наукових кадрів) діяльність, навчальні та наукові структурні підрозділи та їх склад, перелік навчальних дисциплін, правила прийому, контактна інформація); 4) наявність електронного ресурсу ОО, який містить навчально-методичні матеріали з навчальних дисциплін навчального плану, в тому числі в системі дистанційного навчання (мінімальний відсоток навчальних дисциплін);	$I_{3.02_i}$... $I_{3.02_n}$	$P_{3.02} = \sum_{i=1}^r I_{3.02_i} \times a_{3.02_i}$

Продовження табл. 3.3

№ з/п	Перелік процесів / підпроцесів	Критерії результативності	Оцінка процесу за критеріями, бали	Сумарна оцінка результативності процесу, бали
3.03	Адміністративно-господарча діяльність	1) наявність гуртожитків для здобувачів ВО; 2) кількість здобувачів ВО, які можуть проживати в гуртожитках; 3) кількість метрів на одного здобувача, який проживає в гуртожитку;	$I_{3.03_i}$... $I_{3.03_n}$	$P_{3.03} = \sum_{i=1}^s I_{3.03_i} \times a_{3.03_i}$
3.04	Матеріально-технічне постачання	1) забезпеченість приміщеннями для проведення навчальних занять та контрольних заходів (кв. метрів на одну особу для фактичного контингенту студентів та заявленого обсягу з урахуванням навчання за змінами); 2) забезпеченість мультимедійним обладнанням для одночасного використання в навчальних аудиторіях (мінімальний відсоток кількості аудиторій); 3) наявність соціально-побутової інфраструктури (бібліотеки, у тому числі читального залу, пунктів харчування, актового чи концертного залу, спортивного залу, стадіону та/або спортивних майданчиків, медичного пункту);	$I_{3.04_i}$... $I_{3.04_n}$	$P_{3.04} = \sum_{i=1}^t I_{3.04_i} \times a_{3.04_i}$
4	Оцінювання дієвості та поліпшування			
4.01	Моніторинг задоволеності замовника	1) позитивна динаміка за кількістю зарахованих абітурієнтів за спеціальностями ОО; 2) позитивна динаміка по роках за кількістю випускників ОО, які працюють за спеціальністю через 3 роки після закінчення ОО;	$I_{4.01_i}$... $I_{4.01_n}$	$P_{4.01} = \sum_{i=1}^u I_{4.01_i} \times a_{4.01_i}$
4.02	Внутрішній аудит	1) частка (%) здобувачів ВО, які успішно завершили навчання в ОО; 2) відсоток відрахованих здобувачів ВО; 3) наявність аналізу причин, за якими відраховано здобувачів ВО;	$I_{4.02_i}$... $I_{4.02_n}$	$P_{4.02} = \sum_{i=1}^v I_{4.02_i} \times a_{4.02_i}$
4.03	Моніторинг послуг / продукції	1) наявність позитивної динаміки за критеріями результативності: – кількість НДР, які проведені на замовлення підприємств; – кількість патентів на винахід, отриманих співробітниками ОО; – кількість випускників ОО, які працюють по спеціальності через 3 роки після закінчення;	$I_{4.03_i}$... $I_{4.03_n}$	$P_{4.03} = \sum_{i=1}^w I_{4.03_i} \times a_{4.03_i}$

Закінчення табл. 3.3

№ з/п	Перелік процесів / підпроцесів	Критерії результативності	Оцінка процесу за критеріями, бали	Сумарна оцінка результативності процесу, бали
4.04	Моніторинг процесів	1) позитивне виконання пунктів плану удосконалення процесів СУЯ; 2) наявність звітів від представників з якості структурних підрозділів згідно встановлених термінів;	$I_{4.04_i}$... $I_{4.04_n}$	$P_{4.04} = \sum_{i=1}^x I_{4.04_i} \times a_{4.04_i}$
4.05	Контроль невідповідних послуг	1) кількість здобувачів, які захистили дипломні роботи (склали державний іспит) з негативним результатом; 2) негативна динаміка по роках кількості випускників, що не працевлаштувались за фахом на протязі 6 місяців після закінчення;	$I_{4.05_i}$... $I_{4.05_n}$	$P_{4.05} = \sum_{i=1}^y I_{4.05_i} \times a_{4.05_i}$
4.06	Аналізування даних	1) наявність переліку критеріїв результативності, по яких розраховується тренд або динаміка;	$I_{4.06_i}$... $I_{4.06_n}$	$P_{4.06} = \sum_{i=1}^z I_{4.06_i} \times a_{4.06_i}$
4.07	Постійне поліпшення	1) позитивний тренд за критерієм результативності «Доход від надання освітніх послуг на одного НПП ОО»; 2) позитивний тренд за критерієм результативності «Кількість студентів на одного НПП ОО»;	$I_{4.07_i}$... $I_{4.07_n}$	$P_{4.07} = \sum_{i=1}^{\mu} I_{4.07_i} \times a_{4.07_i}$

Джерело: авторська розробка

Узагальнення вимог стандарту ISO 9001 як 2008 р., так і версії 2015 р., існуючих наукових праць у сфері моніторингу процесів СУЯ та власного досвіду із запровадження СУЯ в ОО, дозволило розробити теоретичні положення вимірювання та оцінювання результативності процесів в СУЯ ОО.

Розроблені рекомендації можуть бути покладені в основу задокументованої методичної настанови СУЯ «Моніторинг та вимірювання процесів в СУЯ ОО», яка визначає чіткий порядок проведення моніторингу та забезпечує верифікацію виконання вимог основних замовників освітніх послуг та отримання документованої інформації про основні індикатори розвитку ОО.

Запропоновані критерії результативності процесів СУЯ є певним мотиваційним механізмом для осіб, які приймають участь у реалізації освітнього процесу. Зокрема, теоретичні положення вимірювання та оцінювання результативності процесів в СУЯ ОО може бути покладено в основу розробки комплексного підходу до моніторингу якості ВО та оцінки рівня конкурентоспроможності випускників ОО, заснованого на системі кількісних та якісних показників, як наведено в роботі [57]. Крім того, відповідно до вимог ДСТУ ISO 9001:2015, вимоги до моніторингу, аналізування та вимірювання мають бути представлені не лише процедурою моніторингу процесів, має бути забезпечено моніторинг якості освітніх послуг, а також і моніторинг задоволеності вимог замовників та інших зацікавлених сторін.

Результати отримання документованої інформації за вимірювання та оцінюванням результативності процесів СУЯ ОО дозволяють забезпечити виконання вимог як чинної, так і нової версії ISO 9001:2015. Але процес вимірювання буде результативним лише у разі його постійної дії, що забезпечить його валідацію та дозволить здійснювати планування поліпшень в СУЯ.

В ході проведених досліджень, було виділено ряд переваг, які дає СУЯ ОО, зокрема це створення впевненості у своїх замовників та інших зацікавлених сторін, що їх вимоги щодо якості буде виконано. Але, СУЯ ОО має і ряд недоліків, зокрема тих, що пов'язані із специфікою управління ОО (див розділ 1 монографії), а також методологією побудови СУЯ, а саме:

– не охоплення ряду процесів, життєво важливих для будь-якої організації, зокрема, пов'язаних із її фінансуванням. Результативність функціонування СУЯ визначається суто не фінансовими показниками;

– відсутність можливості здійснення комплексної кількісної оцінки діяльності ОО за її результатами, що відповідно унеможлиблює управління за цілями у ВО та зворотне коригування параметрів забезпечення та реалізації освітнього процесу, вхідних параметрів, а також зменшення факторів впливу на якість діяльності ОО;

– відсутність можливості порівняння результатів ВО однієї ОО з іншої, з огляду на те, що кожна ОО довільно інтерпретує як «якість ВО», так і «СУЯ» на власний розсуд.

Таким чином, методичний підхід до формування та реалізації СУЯ в діяльність ОО відповідно до вимог нової версії стандарту ДСТУ ISO 9001:2015, орієнтованої на результати діяльності організації та ризикоорієнтований підхід, що базується на теоретичних положеннях реалізації процедури моніторингу та вимірювання процесів в СУЯ діяльності ОО, який визначає чіткий порядок проведення моніторингу, забезпечує верифікацію виконання вимог основних замовників освітніх послуг, отримання документованої інформації про основні індикатори розвитку ОО та результативному підході до ідентифікації та моделювання бізнес-процесів СУЯ ОО, заснованому на життєвому циклі освітньої послуги («Петлі якості»), вимогах стандарту ISO 9001:2015 щодо побудови процесів СУЯ та стандартизованому переліку бізнес-процесів ІВС у поєднанні із методологією UML, що забезпечує віртуалізацію бізнес-процесів, є саме тим інструментом, що забезпечує ОО виконання вимог нормативно-законодавчих актів України, зокрема ЗУ «Про ВО», у частині ст. 16 Система забезпечення якості ВО [42], Указу Президента «Про Національну стратегію розвитку освіти в Україні на період до 2021 року» [34], Стратегічної рамки для Європейської співпраці в освіті та навчанні «Освіта та навчання 2020» [86], «Стандарти і рекомендації із забезпечення якості в Європейському просторі вищої освіти»

(Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area, ESG) [83] тощо.

При цьому, складність процесів СУЯ ОО та виділені нами недоліки, викликають необхідність розвитку та удосконалення СУЯ, які запроваджуються сьогодні в ОО з метою збалансованого поєднання кількісних як фінансових, так і не фінансових показників, що потребує необхідності створення відповідного інструментарію оцінки якості діяльності ОО, як результату роботи цієї системи. Основою такого інструментарію є відповідний науково-методичний підхід до оцінювання якості діяльності ОО, що забезпечить функціонування СК моделі управління діяльністю ОО на засадах якості. Саме це і визначило напрямки проведення якісних та кількісних досліджень, представлених у наступних розділах роботи, зокрема моніторингу факторів впливу на якість діяльності ОО, аналізу застосованих як вітчизняними, так і зарубіжними ОО моделей управління діяльністю ОО, дослідження методів та показників оцінювання якості діяльності ОО із подальшим їх розвитком.

Висновки до третього розділу

В третьому розділі, відповідно мети дослідження, одержано наступні результати:

1. Удосконалено методичний підхід до формування та реалізації СУЯ в діяльність ОО, з огляду проведеного аналізу функціонування СУЯ підприємств та організацій світу, контекстних вимог нової версії стандарту ДСТУ ISO 9001:2015, що ґрунтується на вимогах національного стандарту «Системи управління якістю. Вимоги». Виконання вимог забезпечується: посиленням акцентування уваги на принципах TQM, як процесного підходу, лідерстві та залученні персоналу; переосмисленні поняття «компетентність ОО», яка повинна бути заснована на «організаційних знаннях», що базуються на концепції «знань організації» та «менеджменті знань»; запровадження концепції «ризик-менеджменту», що

потребує відповідно від ОО застосування як технологій та методів оцінювання ризику, так і методологій та інструментів поліпшення діяльності, зокрема таких як: FMEA, бенчмаркінг, методологія QFD, метод $6-\sigma$ тощо.

2. Доведено, що успішність імплементації СУЯ в діяльність ОО залежить від ідентифікації та забезпечення віртуалізації (моделювання) процесів СУЯ. Обґрунтовано, що в основу ідентифікації процесів СУЯ діяльності ОО має бути покладено: вимоги ДСТУ ISO 9001:2015 та підхід до ідентифікації процесів, запропонований Міжнародною бенчмаркінговою палатою (IBC). За такого підходу, процеси, необхідні СУЯ діяльності ОО, повинні охоплювати процеси, пов'язані з управлінням системою (лідерство та планування), підтриманням системи управління (управління ресурсами, управління компетентністю, обізнаністю, управління інформацією), процеси виробництва (управління освітньою діяльністю) та процеси оцінювання дієвості і поліпшування (вимірювання, аналізування та поліпшування), що забезпечить успішність процедури оцінювання результатів, які отримують зацікавлені сторони.

3. Обґрунтовано, що моделювання (віртуалізація) процесів СУЯ забезпечується уніфікованою мовою UML, що реалізує цільовий підхід до моделювання; дозволяє описати систему практично з усіх можливих точок зору та аспектів поведінки системи; дозволяє вводити власні текстові та графічні стереотипи; дозволяє визначити ефективність і надійність процесу, що забезпечує усунення недоліків у роботі ОО, які негативно впливають на лояльність зацікавлених сторін; дозволяє виявити та знищити «вузькі» місця виробництва та уникнути дублювання функцій. Зроблено висновки про те, що визначати перелік процесів СУЯ діяльності ОО слід не за видами, а за результатами діяльності ОО у сфері ВО, формуючи контекстну діаграму СУЯ, що в узагальненому вигляді описує систему крізь призму процесного підходу, у напрямку досягнення визначених цілей та результатів.

4. В ході досліджень наукових праць у сфері моніторингу процесів в СУЯ ОО, у частині виконання вимог національного стандарту ДСТУ ISO 9001:2015, розвинено теоретичні положення вимірювання та оцінювання результативності

процесів в СУЯ діяльності ОО за рахунок застосування розробленої системи критеріїв і показників, згрупованих за процесами системи управління якістю, як: лідерство та планування; створення соціального продукту та науково-дослідна діяльність; управління ресурсами та забезпечуючі процеси; оцінювання дієвості та поліпшування. Критерії результативності процесів оцінюються за бальною шкалою, що у підсумку, з урахуванням вагових коефіцієнтів значущості, є інтегральними показниками оцінювання результативності внутрішніх процесів забезпечення якості освітньої діяльності та закладають основу для розробки кількісних критеріїв та показників зовнішнього багатовимірного оцінювання результатів діяльності ОО. Використання таких положень забезпечує: отримання інформації про результативність процесів системи управління, можливість визначення причин відхилення, верифікацію виконання вимог основних замовників освітніх послуг та внутрішній контроль ефективності управлінських рішень в ОО.

5. Методичні засади впровадження СУЯ, у сукупності із теоретичними положеннями реалізації моніторингу процесів, є відповідним інструментарієм, що забезпечує ОО формалізацію виконання вимог, які висуваються Законом України «Про ВО» та «Стандартами і рекомендаціями із забезпечення якості в ЄПВО» (ESG) стосовно внутрішніх систем забезпечення якості освітньої діяльності та слугують основою для побудови СК моделі управління діяльністю ОО на засадах багатовимірного оцінювання якості.

Результати досліджень за темою дисертації по першому розділу опубліковані в роботах [41; 45; 53 – 68; 72].

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДО РОЗДІЛУ 3

1. Адлер Ю.П., Полховская Т.М., Нестеренко П.А. Управление качеством. Ч. 1: Семь простых методов: учеб. пособ. Москва: Стандарты и качество, 2001. 170 с.
2. Адлер Ю.П., Азгальдов Г.Г., Райхман Э.П. Проблематика экспертных методов // Тезисы докладов IV Киевского симпозиума по науковедению и прогнозированию. Ч. 2 и 3. Киев, 1972.
3. Азгальдов Г.Г., Костин А.В. Квалиметрия в высшей школе. Москва: ИнформЗнание, 2012. 178 с.
4. Азгальдов Г.Г., Костин А.В., Садовов В.В. Квалиметрия для всех: учеб. пособ. Москва: ИнформЗнание, 2012. 166 с.
5. Андреев В.И. Педагогика высшей школы. Инновационно-прогностический курс: учеб. пособ. Казань: Центр инновац. технологий, 2008. 500 с.
6. Анненкова І. Моніторинг якості освіти у ВНЗ: кваліметричний підхід // Витоки педагогічної майстерності. 2012. Вип. 10. С. 9–15. URL: <http://e-learning.onu.edu.ua/stati/pedagog-ka-visho-shkoli/an-nkova-p-mon-toring-jakost-osv-ti-u-vnz.html>.
7. Боднар Б.Є., Матусевич О.О. Системи управління якістю за стандартом ISO 9000 у вищих навчальних закладах // Вісник Дніпропетровського національного університету залізничного транспорту імені академіка В. Лазаряна. 2012. Вип. 40. С. 167–172.
8. Віткін Л.М., Борисенко З.М., Глухова О.І., Карандеєв К.Г. Еволюція системи управління якістю вищого навчального закладу // Стандартизація, сертифікація, якість. 2012. № 3. С. 40–45.
9. Віткін Л.М., Лаптев С., Хімічева Г.І. Концептуальна модель оцінювання якості підготовки випускника ВНЗ // Стандартизація, сертифікація, якість. 2003. № 3. С. 69–73.

10. Віткін Л.М. Формування методичних і нормативних засад для впровадження міжнародних стандартів ISO 9000 у вищих навчальних закладах: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. техн. наук: 05.01.02: Київ, 2005. 22 с.
11. Волков О.І., Віткін Л.М., Хімичева Г.І., Зенкін А.С. Системи якості вищих навчальних закладів: теорія і практика. Київ: Наукова думка, 2006. 301 с.
12. Грозний І.С. Оцінка якості на основі кваліметричного підходу // Научный вестник Донбасской государственной машиностроительной академии. 2015. № 2. С. 211–217. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvdgma_2015_2_34.
13. Грозний І.С. Кваліметрична оцінка якості виробничих процесів // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». Херсон: ВД «Гельветика». 2015. Вип. 13, ч. 2. С. 49–51.
14. Грозний І.С. Методи та підходи до управління якістю розвитку промислових підприємств // Вісник Одеського національного університету. Серія «Економіка». Одеса: ОНУ ім. І.І. Мечникова, 2015. Т. 20. В. 3. С. 75–79.
15. Грозний І.С. Механізм використання бенчмаркінгу в процесі управління якістю розвитку промислового підприємства // Схід: аналіт.-інформ. журн. 2015. № 5(137). С. 27–31.
16. Грозний І.С. Планування ресурсного забезпечення якості розвитку підприємства // Економіка і управління: наук. журн. 2015. № 3(67). С. 98–104.
17. Грозний І.С., Нестеров Є.С. Система управління якістю підприємства: матеріали XVI всеукраїнської наук.-практ. конф. [«Україна XXI століття: тенденції та перспективи розвитку» (м. Київ, 3 грудня, 2015 р.)]. Київ: Європ. ун-т, 2015. С. 96–99.
18. Грозний І.С. Формування центру управління якістю розвитку промислового підприємства // Глобальні та національні проблеми економіки: електронне наукове видання. Миколаїв: МНУ ім. В.О. Сухомлинського, 2015. № 7. С. 331–334. URL: <http://global-national.in.ua/archive/7-2015/72.pdf>.

19. Езрахович А., Дзедик В., Банних Ю. Новая версия ИСО 9001:2015 // Методы менеджмента качества. 2014. № 7. URL: http://www.rusregister.ru/upload/ММК_07_2014_2s%20одна%20статья.pdf.

20. Інформаційний сайт Ради ректорів Одеського регіону: Рішення Ради ректорів від 29.10.2010 р. з питання «Впровадження системи управління якістю освіти у ВНЗ Одеського регіону на базі міжнародного стандарту ISO 9001:2000». URL: <http://www.rectors.odessa.ua/ua/page/rishennja-po-p-1-zasidannja-radi-rektoriv-vid-29102010r>.

21. Калита П.Я. Загальне управління якістю – шлях до досягнення високого рівня досконалості. Київ: Наукова думка, 2013. 145 с.

22. Калянов Г.Н. Моделирование, анализ, реорганизация и автоматизация бизнес-процессов: учеб. пособие. Москва: Финансы и статистика, 2006. 240 с.

23. Каргузов А.В. Проектирование управленческого процесса в ИТ-образовании: монография. Чебоксары: ЧКИ РУК, 2009. 206 с.

24. Крофт Найджел Х. ISO 9001:2015 – перспективы развития стандартов управления качеством на следующие 25 лет. URL: <http://www.iso.org/iso/ru/news.htm?refid=Ref1633>.

25. Крюков В.В., Шахгельдян К.И. Корпоративная информационная среда как основа управления бизнес-процессами вуза // Сборник трудов XVI международной конференции «Информационные технологии в образовании» (ИТО-2006). М., 2006. С. 19–21.

26. Кулябов Д.С., Королькова А.В. Введение в формальные методы описания бизнес-процессов: учеб. пособие. Москва: РУДН, 2008. 173 с.

27. Маклаков С.В. Моделирование бизнес-процессов с BPwin 4.0. Москва: Диалог МИФИ, 2002. 224 с.

28. Матвеев В.В., Титаренко Д.В. О процедуре моделирования процессов системы менеджмента качества образовательной организации // Экономика и управление. 2009. № 6. С. 100–104.

29. Мірошніченко О.В. Механізм вдосконалення системи управління якістю підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук.: 08.00.04

«Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)». Донецьк, 2013. 20 с. URL: <http://mydisser.com/en/catalog/view/13654.html>.

30. Момот А.И., Мирошниченко Е.В. Диагностика качества управления деятельности процессов ВУЗа // Економіка: проблеми теорії та практики: зб. наук. пр.: в 9 т. Т. 4. Дніпропетровськ: ДНУ, 2010. Вип. 265. С. 1053–1059. URL: <http://ea.dgtu.donetsk.ua:8080/bitstream/123456789/8635/1/Шухарт1.pdf>.

31. Моніторинг якості освіти: світові досягнення та українські перспективи / за заг. ред. О.І. Локшиної. Київ: К.І.С., 2004. 128 с.

32. Настанови з розроблення документації системи управління якістю ДСТУ ISO/TR 10013:2003 (ISO/TR 10013:2001, IDT). [Чинний від 2004-07-01]. Київ: Держспоживстандарт України, 2004. 16 с.

33. Настанови щодо здійснення аудитів систем управління (ISO 19011:2011, IDT): ДСТУ ISO 19011:2012. [На заміну ДСТУ ISO 19011:2003; чинний від 2013-07-01]. Київ: Мінекономрозвитку України, 2013. 30 с. (Національний стандарт України).

34. Національна стратегія розвитку освіти в Україні на період до 2021 року: Указ Президента України від 25 червня 2013 р. № 344/2013 // Офіційне інтернет-представництво Президента України. URL: <http://www.president.gov.ua/documents/15828.html>.

35. Новиков Ф.А. Анализ и проектирование на UML: учеб.-метод. пособие. Санкт-Петербург: ИТМО, 2007. 286 с.

36. Орлов П.А. Менеджмент качества и сертификация продукции: учеб. пособ. для экон. вузов]. Харьков: ИД «ИНЖЭК», 2004. 304 с.

37. Основные тенденции развития высшего образования: глобальные и болонские измерения: аналитический доклад / под науч. ред. д-ра пед. наук, профессора В.И. Байденко. Москва: Исслед. центр проблем качества подготовки специалистов, 2010. 352 с.

38. Почтовюк А.Б. Методика та порядок дослідження раціональності діяльності суб'єктів системи вищої освіти // Економічний форум. 2013. № 4. С. 136–143. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2013_4_24.

39. Практика и проблематика моделирования бизнес-процессов / [Всяких Е.И., Сидоренко Е.В., Носков Б.В., Киселев С.П., Зуева А.Г.]. Москва: ДМК «Пресс»; Компания ИТ-Экономика, 2008. 246 с.

40. Проблемы реформирования высшего образования Украины в свете Болонского процесса. Одесса: ХГЭУ, 2005. 170 с.

41. Практичний досвід розроблення та впровадження системи управління якістю підготовки фахівців з вищою освітою в Одеській національній академії зв'язку ім. О.С. Попова / Воробієнко П.П., Станкевич І.В., Глухова О.І., Суліма Л.О. // Вища школа: наук.-прак. вид. 2013. № 6. С. 7–20.

42. Про вищу освіту: Закон України від 01.07.2014 р. № 1556-VII // Інформаційно-аналітичний портал про вищу освіту в Україні та за кордоном. (Бібліотека офіційних видань). URL: <http://vnz.org.ua/zakonodavstvo/111-zakon-ukrayiny-pro-vyschu-osvitu>.

43. Про затвердження Плану дій щодо забезпечення якості вищої освіти України та її інтеграції в Європейське і світове освітнє співтовариство: наказ Міністерства освіти і науки України від 13.07.2007 р. № 612. URL: <http://www.nmu.edu.ua/bolon11.php>.

44. Репин В.В., Елиферов В.Г. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов. Москва: РИА «Стандарты и качество», 2004. 408 с. (Серия «Практический менеджмент»).

45. Розробка та сертифікація системи управління якістю / [Глухова О.І., Карандєєв К.Г., Трескунов О., Станкевич І.В., Данько Н. та ін.] // Практика управління медичним закладом. Спецвипуск: Акредитація закладів охорони здоров'я відповідно до вимог ДСТУ ISO 9001:2009: спільні риси та відмінності. 2015. № 2. С. 34–80.

46. Рудикова Л.В., Струпинский Д.О. О моделировании бизнес-процессов в высших учебных заведениях // Научные исследования преподавателей факультета математики и информатики: сб. науч. ст. Гродно: ГрГУ. 2010. С. 105–109.

47. Савченко С.О. Основні принципи процесного та проектного підходів в управлінні ВНЗ з орієнтацією на споживача // Глобальні та національні проблеми економіки. 2015. Вип. 6. С. 460–466.

48. Системи управління якістю. Вимоги: (ISO 9001: 2015, IDT): ДСТУ ISO 9001:2015. [На заміну ДСТУ ISO 9001:2009; чинний від 2016-07-01]. Київ: ДП «УкрНДНЦ», 2016. 22 с. (Національний стандарт України).

49. Системи управління якістю. Вимоги: (ISO 9001:2008, IDT): ДСТУ ISO 9001:2009. [На заміну ДСТУ ISO 9001:2001; чинний від 2009-09-01]. Київ: Держспоживстандарт України, 2009. 33 с. (Національний стандарт України).

50. Системи управління якістю. Настанови щодо застосування ISO 9001:2000 у сфері освіти: ДСТУ-П IWA 2:2009 (IWA 2:2007, IDT). [Чинний від 2011-01-01]. Київ: Держспоживстандарт України, 2011. 20 с.

51. Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів (ISO 9000: 2005, IDT): ДСТУ ISO 9000: 2007. [На заміну ДСТУ ISO 9000: 2001; чинний від 2008-01-01]. Київ: Держспоживстандарт України, 2008. 34 с. (Національний стандарт України).

52. Системы менеджмента качества. Требования: проект международного стандарта ISO/DIS 9001:2014(E) – ISO/TC 176/SC2/ WG24/N112 [2014-05-13]; пер. В.А. Качалова от 01.06.2014 г. URL: http://iso-management.com/wp-content/uploads/2014/08/ISO-9001_2015.pdf.

53. Станкевич И.В. Основные подходы к выделению бизнес-процессов в образовательных организациях: materials of the X International scientific and practical conference [«Conduct of modern science», (November 30 – December 7, 2014, Sheffield); Vol. 5: Economic science]. Sheffield: Science and education LTD. P. 46–50.

54. Станкевич І.В. Адаптація систем управління якістю освітніх організацій до контекстних змін нової версії міжнародного стандарту ISO 9001:2015 / Станкевич І.В., Віткін Л.М., Глухова О.І. // Механізм регулювання економіки: міжнар. наук. журн. Суми: Сум. держ. ун-т: ПНП «Центр економічних

досліджень»: СОГО «Академія підприємництва і менеджменту України» та ВТД «Університетська книга». 2015. № 2. С. 103–111.

55. Станкевич І.В. Бізнес-процеси системи управління якістю освітньої організації: ідентифікація та моделювання // Проблеми економіки: наук. журн. Харків: Харків. нац. екон. ун-т: Інжек, 2017. № 1. С. 258–268.

56. Станкевич І.В., Борисевич Є.Г. Вимоги міжнародних стандартів до документації у системі управління якістю освітньої організації // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету: зб наук. пр. Серія «Економіка і менеджмент». Одеса: МГУ. Вип. 8. 2015. С. 65–71.

57. Станкевич І.В., Борисевич Є.Г. Комплексний підхід до оцінки рівня конкурентоспроможності випускників освітніх організацій в контексті вимог працедавців // Економіка та держава: міжнар. наук.-практ. журн. 2017. № 3. С. 71–76.

58. Станкевич І.В., Тігарева В.А. Моделювання бізнес-процесів підприємств сфери зв'язку та інформатизації за допомогою Unified Modeling Language-діаграм // Глобальні та національні проблеми економіки: електронне наукове фахове видання / Миколаїв. нац. ун-т імені В.О. Сухомлинського. 2014. № 2. С. 713–719. URL: <http://www.global-national.in.ua>.

59. Станкевич І.В. Моніторинг та вимірювання процесів в системі управління якістю освітніх організацій // Економічний форум: наук. журн. Луцьк. нац. тех. ун-ту. 2016. № 1. С. 222–230.

60. Станкевич І.В. Нова версія ISO 9001:2015 – нові вимоги та терміни: матеріали IV міжнар. наук.-практ. конф. [«Економіка та управління в умовах побудови інформаційного суспільства», присвяченої 95-річчю з дня заснування ОНАЗ, 150-річчю МСЕ (27–28 квітня 2015 р.); Секція 2: Організаційно-управлінська та маркетингова діяльність в умовах побудови інформаційного суспільства]. Одеса: ОНАЗ. 2015. С. 112–115.

61. Станкевич І.В., Астаніна Ю.С. Особливості систем управління якістю підприємств та організацій в умовах побудови інформаційного суспільства. Системи прийняття рішень в економіці, техніці та організаційних сферах: від

теорії до практики: кол. монографія : у 2 т. Т. 1 / за заг. ред. Л.М. Савчук. Павлоград: АРТ Синтез-Т, 2014. С. 245–257.

62. Станкевич І.В., Поліщук І.І. Оцінка економічної ефективності запровадження та сертифікації систем управління якістю підприємств поштового зв'язку // Сталій розвиток економіки: всеукр. наук.-вироб. журн. Хмельницький: ПВНЗ «Університет економіки і підприємництва»: ПП «Інститут економіки, технологій і підприємництва». 2012. № 3(13). С. 189–193.

63. Станкевич І.В. Оцінювання результативності систем управління якістю вищих навчальних закладів: materialy X Miedzynarodowej naukowo-praktycznej konferencji [«Naukowa myśl informacyjnego powieki – 2014» (Przemyśl, 7–15 marca 2014 r.)]. Przemyśl: Sp. Z. O. O. «Nauka i studia». 2014. Vol. 7. Ekonomiczne nauki. S. 31–35.

64. Станкевич І.В., Тігарева В.А. Переваги та недоліки застосування уніфікованої мови UML при моделюванні бізнес-процесів складних організацій // Наука й економіка: наук.-теорет. журн. Хмельницький: Хмельниц. екон. ун-т. – 2014. Вип. 4(36). С. 207–216.

65. Станкевич І.В., Депа О.Р. Роль міжнародних вимог у сфері якості в діяльності підприємств та організацій: матеріали за 10-а міжнародна научна практична конференція [«Научният потенциал на света», (17–25 септември, 2014, република Българија, гр. Софія)]. Т. 1: Економіки. Софія: «Бял ГРАД-БГ» ООД. 2014. С. 27–30.

66. Станкевич І.В. Система внутрішнього забезпечення якості освітньої організації: критерії та вимоги чинного законодавства про вищу освіту: матеріали Ювілейної XX міжнар. наук.-метод. конф. [«Управління якістю підготовки фахівців», присвяченої 85-річчю ОДАБА (23–24 квітня 2015 р.); Секція 2: Імплементация законодавства про вищу освіту: у 2 ч. Ч. 1. Одеса: Одес. держ. академія будівництва, 2015. С. 193–194.

67. Станкевич І.В., Сидоренко О.О. Система управління якістю як основа забезпечення сталого розвитку підприємства поштового зв'язку: матеріали III Всеукр. наук.-практ. конф. з міжнар. участю [«Проблеми та розвиток економічних

систем в умовах глобальної нестабільності» (м. Миколаїв, 4–5 листопада 2016 р.)]. Миколаїв: ММІРЛ ВНЗ «Університет “Україна”». 2016. С. 37–41.

68. Станкевич І.В., Борисевич Є.Г., Кульчицька М.К. Узагальнення міжнародних та національних вимог інформаційного суспільства щодо сталого розвитку сучасних підприємств та організацій // Вісник Волинського Інституту економіки та менеджменту. 2016. № 15. С. 279–291.

69. Столярчук П., Байцар Р., Гунькало А. Методи оцінювання систем управління якістю // Вимірювальна техніка та метрологія. 2008. № 68. С. 244–247.

70. Третьякова Т.В. Качество образования: от оценки к управлению // Высшее образование сегодня. 2010. № 6. С. 16–21.

71. Управління задля досягнення сталого успіху організації. Підхід на основі управління якістю: (ISO 9004:2011, IDT): ДСТУ ISO 9004:2012. [На заміну ДСТУ ISO 9004:2001; чинний від 2012-06-27]. Київ: Держспоживстандарт України, 2012. 43 с. (Національний стандарт України).

72. Управління якістю: підруч. / Воробієнко П.П., Станкевич І.В., Стрельчук Є.М., Глухова О.І. Одеса: ОНАЗ, 2014. 376 с.

73. Управління якістю освіти у вищих навчальних закладах: навч. посіб.: у 2 ч. Ч. 1: Теоретичні засади формування систем управління якістю надання освітніх послуг / кол. авт.; за заг. ред. чл.-кор. НАН України В.С. Загорського. Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2011. 136 с.

74. Утехин Г., Мишнев Б. Квалиметрия образовательных услуг (Измерения в системе менеджмента качества вуза). URL: http://ifets.ieee.org/russian/depository/v9_i1/html/7.html.

75. Федоренко С.В. Результати навчання й особистісного розвитку студентів у курикулах загальної підготовки у вищій школі США: матеріали міжнар. наук.-прак. конф. [Економіка, наука, освіта: інтеграція та синергія (Братислава, 18–21 січня 2016 р.)]: у 3 т. Т. 2. Київ: Центр навч. літератури. С. 72–73.

76. Фініков Т. Якість вищої освіти є пріоритетом у роботі міністерства. URL: http://osvita.ua/vnz/high_school/5545/.

77. Хриков Є. Теоретико-методологічні засади моніторингу якості професійної підготовки. URL: <http://prof.osvita.org.ua/ru/career/articles/2.html>.
78. Хриков Є.М. Управління навчальним закладом: навч. посіб. Київ : Знання, 2006. 365 с.
79. Чаадаев В.К. Бизнес-процессы в компаниях связи. Москва: Эко-Трендз, 2004. 176 с.
80. Чайка И.И. Стандарт ИСО 9001:2015. Что нас ожидает? // Сертификация. 2014. № 2. URL: <http://qualityguild.vniis.ru/file/bulletin-1/DEFAULT/org.stretto.plugins.bulletin.core.Article/file/572>.
81. Booch G., Rumbaugh J., Jacobson I. The Unified Modeling Language User Guide. Second Edition. Addison-Wesley, 2005.
82. Quality management principles / Switzerland: ISO. URL: http://www.iso.org/iso/ru/qmp_2012.pdf.
83. Revised European Standards and Guidelines (ESG) endorsed by the BFUG. URL: <https://revisionesg.wordpress.com/2014/10/21/revised-european-standards-and-guidelines-esg-endorsed-by-the-bfug/>.
84. Schmuller J. Sams Teach Yourself UML in 24 Hours. 3rd Edition. Sams Publishing, 2004. 504 p.
85. Sheer A. ARIS-Business Process Modelling. Springer-Verlag; Berlin, 1998.
86. Strategic framework – Education & Training 2020. URL: http://ec.europa.eu/education/policy/strategic-framework/index_en.htm.
87. The ISO Survey of Certifications – 2016. Switzerland: ISO. URL: <http://www.iso.org/iso/home/standards/certification/iso-survey.htm?certificate=ISO%209001&countrycode=UA#countrypick>.

РОЗДІЛ 4

БАГАТОВИМІРНЕ КІЛЬКІСНЕ ОЦІНЮВАННЯ ЯКОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ОСВІТНЬОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

4.1. Моніторинг зовнішніх та внутрішніх факторів впливу на якість діяльності освітньої організації

Застосування результатів кількісної оцінки рівня якості ВО в управлінні діяльністю ОО дає можливість прийняття відповідних управлінських рішень щодо результативності діяльності як окремої ОО, так і освітньої системи в цілому. Кількісний аналіз будь-якого економічного об'єкту потребує проведення якісного аналізу, а саме – визначення факторів, які впливають на об'єкт дослідження, як зазначають автори роботи [31]. Відповідно до ДСТУ ISO 9001:2015, «організація повинна визначити зовнішні та внутрішні чинники, які є відповідними для її призначеності та її стратегічного напрямку та які впливають на її здатність досягати результату (-ів), запланованого (-их) її системою управління якістю. Організація повинна здійснювати моніторинг та аналізування інформації про ці чинники» [98]. У сфері ВО такі фактори мають особливе значення як для визначення рівня якості діяльності ОО, так і при розробці ряду нормативних документів, що мають загальнонаціональне значення у сфері ВО.

З огляду чого, проведення якісного аналізу дозволить систематизувати існуючі фактори впливу та слугуватиме вихідною інформацією для подальшого визначення критеріїв та показників кількісної (та / або якісної) оцінки рівня якості діяльності ОО.

На основі результатів аналізу ряду наукових джерел, зокрема [5; 35; 39; 44; 46; 51; 54; 57; 66; 67; 73; 75; 76; 79; 88; 96; 101; 121; 136], нами було встановлено, що фактори впливу на освітню систему в цілому, діяльність ОО та якість ВО, завжди були об'єктом дослідження науковців. Але, сьогодні не існує єдності у науковій сфері у тому, що стосується чіткості виділення таких факторів, по-перше, з огляду зміни умов розвитку сучасності та тенденцій, що відбуваються у

суспільстві, зокрема у сфері ВО, а по-друге, із змінами у самій науці, особливо розвитком підходів до розуміння понять «якість», «якість ВО» та «якість діяльності ОО». У результаті чого, виділяється ряд різних підходів до складу факторів впливу, критеріїв та відповідно і показників оцінювання якості діяльності ОО, що підкреслює необхідність приділення належної уваги аналізу факторів впливу на якість діяльності ОО.

Відповідно до аналізу джерел [5; 35; 39; 44; 46; 57; 66; 67; 75; 79; 96; 121; 136] було встановлено, що основні розбіжності між поглядами науковців у визначенні факторів впливу на якість діяльності ОО полягають у наступному:

- фактори впливу на якість діяльності ОО подекуди ототожнюють із критеріями, показниками або індикаторами оцінювання якості ВО;
- під факторами впливу на якість діяльності ОО, подекуди розуміють фактори забезпечення якості ВО, що відповідно є безпосередніми умовами реалізації ВО.

Відсутність узгодженого наукового підходу у визначенні факторів впливу на якість діяльності ОО свідчить про необхідність та актуальність досліджень у цій площині.

Відповідно досліджень Організації об'єднаних націй (надалі – ООН), якість освіти є сьогодні одним із основних чинників, що визначає гідний спосіб життя людей в країні [166]. Поєднання якості освіти із добробутом, здоров'ям та природним оточенням, в оптимальних пропорціях, формує якість суспільного життя [166].

У 1990 р. ООН було запроваджено Індекс розвитку людського потенціалу (надалі – ІРЛП) – основний стратегічний інструмент концепції людського розвитку, який дозволяє кількісно виміряти рівень якості життя у світі та певній країні. Як зазначено нами в роботі [108], складовими ІРЛП є:

- «індекс очікуваної тривалості життя: здоров'я і довголіття, вимірювані показником середньої очікуваної тривалості життя при народженні;

– індекс освіти: доступ до освіти, вимірюваний середньою очікуваною тривалістю навчання дітей шкільного віку та середньою тривалістю навчання дорослого населення;

– індекс валового національного доходу: гідний рівень життя, вимірюваний величиною валового національного доходу (ВНД) на душу населення в доларах США за паритетом купівельної спроможності;

– індекс розвитку людського потенціалу, скорегований з урахуванням соціально-економічної нерівності;

– індекс гендерної нерівності;

– індекс багатомірної бідності» [166].

«Усі ці виміри стандартизуються у вигляді числових значень від 0 до 1, середнє геометричне яких є сукупним показником ІРЛП в діапазоні від 0 до 1. Потім держави ранжуються на основі цього показника» [166] (див. табл. 4.1).

Таблиця 4.1

**Індекс розвитку людського потенціалу країн світу
за даними 1997, 2011 та 2013 рр.**

Країни	Роки					
	1997		2011		2013	
	місце у світовому рейтингу	ІРЛП	місце у світовому рейтингу	ІРЛП	місце у світовому рейтингу	ІРЛП
Канада	1	0,932	6	0,908	11	0,911
Норвегія	2	0,927	1	0,943	1	0,955
США	3	0,927	4	0,910	3	0,937
Японія	4	0,924	12	0,901	10	0,912
...	...					
Австралія	7	0,922	2	0,929	2	0,938
...	...					
Франція	11	0,918	20	0,884	20	0,893
...	...					
Німеччина	14	0,906	9	0,905	5	0,920
...	...					
Білорусь	60	0,763	65	0,756	50	0,793
...	...					
Болгарія	63	0,758	55	0,771	57	0,780
...	...					
Росія	71	0,747	66	0,755	55	0,788
...	...					

Закінчення табл. 4.1

Країни	Роки					
	1997		2011		2013	
	місце у світовому рейтингу	ІРЛП	місце у світовому рейтингу	ІРЛП	місце у світовому рейтингу	ІРЛП
Казахстан	76	0,740	68	0,745	69	0,754
...	...					
Туреччина	86	0,728	92	0,699	90	0,722
...	...					
Україна	91	0,721	76	0,729	78	0,740
...	...					
Китай	-	-	101	0,687	101	0,699
...						

Джерело: складено автором відповідно матеріалів [108; 166].

Серед 175 країн у 1997 р. Україна за величиною ІРЛП займала 91 місце, в 2011 р. серед 187 країн – 76-те місце, а у 2013 р. – 78-е місце, хоча ІРЛП зріс на 0,011 [108; 166]. Це свідчить про загальносвітові тенденції росту якості життя людей, про позитивні зміни що відбуваються у суспільстві в матеріальному середовищі, здоров'ї людей та освіті, зокрема.

Рядом авторів, зокрема [5], рушійні сили, які впливають на якість діяльності ОО, діляться на: фактори, що впливають на якість та умови забезпечення якості.

Провести чітку межу між ними досить складно, але можливо, з огляду тлумачень понять факторів та умов відповідно до словників [72; 129], як «причина, рушійна сила будь-якого процесу, явища, яка визначає його характер та наслідки є фактором», а «те, що робить можливим що-небудь інше, від чого залежить що-небудь інше, що визначає собою що-небудь інше є – умовами» [72; 129].

Фактори, за певних обставин, можуть бути умовами, але умови не виступають рушійною силою, що визначає наслідки певних процесів. Тому, при класифікації та подальшому визначенні факторів, які впливають на якість діяльності ОО, ми пропонуємо відштовхуватись від розуміння факторів саме, як

рушійної сили, яка визначатиме характер задоволеності замовників та інших зацікавлених сторін у ВО, а не безпосередніх умов її реалізації.

Відповідно до джерел [30; 34; 77], фактори впливу на будь-який об'єкт в економіці можуть бути класифіковані за різними ознаками, а саме:

- за характером впливу (позитивні та негативні);
- по відношенню до об'єкту аналізу (внутрішні та зовнішні);
- за рівнем участі у впливі людини (суб'єктивні та об'єктивні);
- за функціональною ознакою (соціальні; економічні; політичні; технологічні; управлінські та ін.);
- за ступенем впливу на результати (прямі та опосередковані);
- за рівнем підпорядкованості (першого, другого, третього тощо порядку);
- за часом дії (постійні і тимчасові);
- за характером залучення резервів (екстенсивні та інтенсивні);
- за рівнем охоплення (загальні та специфічні) тощо.

При виборі підходу до класифікації факторів впливу на об'єкт, у першу чергу, слід урахувувати специфіку самого об'єкту. З огляду специфічності «суб'єкт-суб'єктних» та «суб'єкт-об'єктних» відносин у вищій школі, фактори впливу на якість діяльності ОО не можуть бути класифіковані за рівнем участі у впливі людини. До того ж, кожен із факторів може мати як позитивні (стимулюючі), так і негативні (гальмуючі) наслідки, формуючи той чи інший рівень якості діяльності ОО, що відповідно також не можна приймати за ознаку класифікації.

В роботі Сіроткіна Г.В. [46], зазначено, що у багатьох дослідженнях, присвячених проблемі виявлення факторів впливу на якість освіти, виходять із єдності трьох компонентів: умов, процесу та результату освітньої діяльності. Павлюченко Є.І., визначає, що основними факторами впливу на якість освітнього процесу у виші є: «забезпеченість навчальною та методичною літературою; забезпеченість лабораторним обладнанням для проведення навчальних занять та наукових досліджень; професорсько-викладацький склад; система матеріального

заохочення у виші та початкові знання вступників до вишу» [75, с. 20]. При цьому, автор залишає без уваги сам освітній процес, навчальні програми за певним освітнім (науковим) рівнем, зв'язок теоретичного навчання у виші із практикою на підприємствах тощо. Тому, визначати фактори, що впливатимуть на якість діяльності ОО лише по відношенню до одного із компонентів ВО, носитиме досить фрагментарний характер. З огляду узагальненого визначення якості, відповідно до основоположного у цій сфері стандарту ДСТУ ISO 9000:2007 [99], фактори впливу на якість діяльності ОО, доцільно визначати саме по відношенню до результатів діяльності ОО, як таких, що задовольняють вимоги зацікавлених сторін у ВО.

Традиційно, в процесі якісного аналізу, фактори впливу на якість діяльності ОО рядом дослідників, зокрема [5; 35; 44; 66; 96; 121; 136], розглядаються як зовнішні та внутрішні. Але, досить часто у ВО зовнішні та внутрішні фактори впливу розглядають лише по відношенню до ОО. Ми ж вважаємо, що фактори впливу на якість діяльності ОО, як об'єкту аналізу, слід розділяти на внутрішні та зовнішні по відношенню до основних зацікавлених сторін у ВО, які можуть бути як внутрішніми (безпосередні споживачі освітніх послуг, їх батьки, працівники ОО тощо), так і зовнішніми (працедавці, інші ОО, держава та суспільство в цілому), що є однією із характерних особливостей самих освітніх послуг.

Відповідно до загальноприйнятих методичних підходів розуміння зовнішніх та внутрішніх факторів по відношенню до об'єкту дослідження [88; 101], зовнішніми факторами, які впливають на якість діяльності ОО, є фактори, що виникають незалежно від діяльності суб'єктів ВО, але чинять вплив на результати ВО. Внутрішніми факторами є фактори, які знаходяться у сфері діяльності суб'єктів ВО та управляються і контролюються їх керівництвом.

Що ж стосується змістовного наповнення складових як зовнішніх, так і внутрішніх факторів, то тут також існує ряд протиріч серед науковців. Наприклад, Качаловим В.А. в роботі [44], пропонується поділ внутрішніх факторів впливу на якість діяльності ОО за трьома складовими, як: якість суб'єкту отримання

освітніх послуг (абітурієнт, студент, слухач тощо); якість об'єкту надання освітніх послуг (ОО та її ресурсного забезпечення); якість освітнього процесу.

Авторами робіт [73; 88], використовується майже аналогічне групування факторів, але вищезазначені складові виступають не складовими якості діяльності ОО, а складовими якості освітнього процесу: якість суб'єкту отримання освітніх послуг (абітурієнт, студент, слухач тощо); якість суб'єкту надання освітніх послуг (ОО та її ресурсне забезпечення); якість процесу надання освітніх послуг.

Як видно, науковці використовують різні підходи до визначення, як об'єктів аналізу при формуванні факторів впливу, так і ОО, що ще раз підкреслює складність «суб'єкт-об'єктних» та «суб'єкт-суб'єктних» відносин в освітній сфері. Застосування такого підходу до поділу факторів впливу на якість діяльності ОО є сумнівним, з огляду того, що за рахунок певних факторів впливу змінюються сукупні результати ВО, а не окремо особистість чи ОО.

Найбільш поширеним підходом у групуванні факторів впливу на якість саме нематеріальних послуг, до яких відносяться і освітні, є поділ як внутрішніх, так і зовнішніх факторів впливу на складові за функціональною ознакою [33; 35; 39; 54; 96]. Серед яких найчастіше виділяють: економічні, політичні, науково-технічний прогрес, соціокультурний простір. У тому, що стосується змістовних складових внутрішніх факторів, то тут одностайної думки серед науковців не існує. Наприклад, в роботі [35], такими факторами є: «матеріальна та інформаційна база ОО, якість НПП, соціально-культурна база, система управління ОО, мотивація студентів» [35]. В роботі [96], до основних складових внутрішніх факторів впливу на якість ВО відносяться: педагогічні, управлінські, психологічні, кадрові.

З метою усунення існуючих протиріч у цій площині та уніфікації підходу до визначення факторів як зовнішніх, так і внутрішніх, ми пропонуємо використовувати концептуальний підхід у їх поділі саме за функціональною ознакою. Результати опрацювання джерел з маркетингу, економічного аналізу, управління людськими ресурсами та управління ОО [30; 34; 50; 77; 101], дозволили виділити та визначити сутність основних змістовних складових

зовнішніх та внутрішніх груп факторів впливу на якість діяльності ОО, як: організаційно-економічні, соціально-економічні, людські, адміністративно-управлінські, технологічні, політико-правові (на зовнішньому рівні) та психологічні (на внутрішньому рівні) фактори, що представлено в роботах [113; 164].

Під *організаційно-економічними факторами* впливу на якість діяльності ОО слід розуміти сукупність факторів, що впливають на умови отримання ВО та освітній потенціал, зокрема: навчально-методичний, інформаційний, матеріальний, виробничий, фінансовий тощо.

Соціально-економічні фактори – фактори, що мотивують учасників освітнього процесу та визначають їх умови життя, побуту та прагнення до отримання ВО.

Адміністративно-управлінські фактори впливу на якість діяльності ОО це фактори, що впливають на реалізацію функцій управління, принципи та методи управління ОО, нормативні та директивні акти, а також визначають характер впливу та взаємозв'язки між суб'єктами та об'єктами ВО.

Людськими факторами впливу на якість діяльності ОО є сукупність демографічних, на рівні країни, та кадрових, на рівні ОО, факторів, які безпосередньо визначають людський потенціал ВО, кількість та якість потенційних споживачів ВО.

Технологічними факторами впливу на якість діяльності ОО є фактори, що визначають форму та зміст організації освітнього процесу, а також суттєво впливають на загальні умови його забезпечення.

Політико-правовими факторами (на зовнішньому рівні) впливу є сукупність динамічних факторів, які включають відповідно до джерела [25] наступні аспекти: законодавство, регуляторну діяльність уряду, вплив політичних і громадських організацій.

Соціально-психологічними факторами (на внутрішньому рівні) впливу на якість діяльності ОО є сукупність факторів, які створюють «здорову» атмосферу в ОО та сприятливі умови для навчання, розвитку та виховання особистостей.

З огляду віднесення факторів до зовнішніх та внутрішніх, а також сутності складових вищезначених факторів, серед основних факторів впливу на якість діяльності ОО, нами було виділено фактори, представлені в табл. 4.2 [164].

Таблиця 4.2

Зовнішні та внутрішні фактори впливу на якість діяльності ОО

№ з/п	Складові	Групи факторів	
		зовнішні	внутрішні
1	Адміністративно-управлінські	Моделі прийняття управлінських рішень в країні	Система управління ОО
2	Організаційно-економічні	Джерела та принципи фінансування ВО	СУЯ ОО
		Доступ до вищої освіти в країні	
		Економічний розвиток країни	Виробничі ресурси ОО (у т.ч. навчально-методичні та матеріально-технічні)
		Конкуренція серед ОО	Фінансові ресурси ОО
3	Соціально-економічні	Ринок праці	Фінансові ресурси ОО
		Загально-середня освіта в країні	Система мотивації, як працівників, так і здобувачів ВО
		Культура суспільства та його цінності	Організація соціального захисту працівників та здобувачів ВО
Соціальні гарантії держави педагогічним та науково-педагогічним працівникам			
4	Людські	Демографічний стан у суспільстві (країні): кількісний та віковий	Інтелектуальний потенціал та особистісні характеристики здобувачів ВО
		Імідж ОО	Якісний та кількісний склад науково-педагогічних кадрів ОО
			Якісний та кількісний склад управлінського персоналу ОО
5	Технологічні	Інноваційний розвиток країни	Зміст та якість навчальних програм
		Інформаційно-комунікаційний розвиток країни	Індивідуалізація навчання
			Організаційні форми та методики проведення навчальних занять, зокрема самостійної роботи здобувачів ВО
			Організація практичної підготовки осіб, шляхом проходження практики на підприємствах та організаціях
6	Політико-правові	Діяльність громадських організацій	-
		Курс внутрішньої та зовнішньої політики держави	

Закінчення табл. 4.2

№ з/п	Складові	Групи факторів	
		зовнішні	внутрішні
7	Соціально-психологічні	-	відносини «викладач-викладач»
			відносини «студент-викладач»

Джерело: авторська розробка.

Зовнішні фактори, на відміну від внутрішніх, інколи прямо, але у переважній більшості опосередковано, впливають на якість діяльності ОО через інші фактори. Такі фактори чинять вплив, передусім, на рівень розвитку освітньої системи в цілому, створюючи певні стимулюючі (або гальмуючі) умови для її розвитку та відповідно і рівня її якості. Фактори опосередкованого впливу можуть виступати факторами другого, третього та інших порядків за рівнем підпорядкованості до об'єкту аналізу – якості діяльності ОО. Слід зазначити, що не потрібно обмежуватись окресленим переліком факторів (див. табл. 4.2), який може бути доповнений або розширений за тією чи іншою складовою як внутрішніх, так і зовнішніх факторів, з огляду на сучасні тенденції розвитку ВО та суспільства.

Отже, на якість діяльності ОО впливає ціла низка факторів, яким слід приділяти увагу та аналізувати, особливо при формуванні траєкторії (стратегії) розвитку ОО. Усі, як зовнішні, так і внутрішні фактори пов'язані між собою, але мають нерівномірний характер впливу залежно від етапів життєвого циклу освітніх послуг [120]. Повне ігнорування одних факторів та абсолютне домінування інших призведе, як до дисбалансу в освітній сфері, так і появи так званих «задекларованих цілей» у якості діяльності ОО, які ніколи не будуть досягнуті. Тому, з метою підвищення результативності прийняття управлінських рішень та досягненні цілей, слід визначити найбільш вагомні фактори впливу на якість діяльності ОО яким слід приділяти першочергову увагу для прийняття відповідних управлінських рішень у сфері забезпечення та підвищення рівня якості діяльності ОО.

Найбільш дієвим та простим методом визначення характеру впливу на об'єкт є метод апріорного ранжування, заснований на експертній оцінці об'єкту (факторів) групою фахівців компетентних у досліджуваній області. Як визначено в роботі [164], перевагами його застосування, порівняно з іншими методами, наприклад Дельфі, є відносна простота організації процедури та оперативність отримання результатів.

Ранжування та визначення вагомості факторів впливу на якість діяльності ОО було проведено за допомогою методу апріорного ранжування [40] шляхом:

1) розроблення анкети в табличній формі (див. Додаток Д) відповідно до визначених зовнішніх та внутрішніх факторів впливу (див. табл. 4.2);

2) організації та проведення соціологічного опитування за трьома групами респондентів, обраними відповідно до основних зацікавлених сторін у результатах ВО. Першу групу респондентів становили основні споживачі освітніх послуг – здобувачі ВО (перших та останніх курсів навчання різних спеціальностей та випускники, які закінчили навчання в ОО), як українських, переважною більшістю ОО Одеського регіону, так і зарубіжних – Слов'янського університету (Institutie de Învățămînt «Universitatea Slavonă», м Кишинів Республіка Молдова), Московського фізико-технічного інституту (Росія) та Масачусетського технологічного інституту (Massachusetts Institute of Technology, USA). Другу групу – представники ОО (професорсько-викладацький склад та керівництво), українських, зокрема: Івано-Франківський вищий навчальний заклад, Прикарпатський національний університет, Буковинський державний фінансово-економічний університет, Дніпропетровський вищий навчальний заклад, Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут», Полтавський Національний технічний університет, Запорізька державна інженерна академія, Національний університет водного господарства та природокористування (м. Рівне), Харківський національний педагогічний університет ім. Г.С. Сковороди, Харківський національний університет радіоелектроніки, Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця, Криворізький національний університет, Житомирський державний

технологічний університет, Державний університет телекомунікацій (м. Київ), Харківський національний університет ім. В.Н. Каразіна, ОНАЗ та зарубіжних – Масачусетського технологічного інституту (Massachusetts Institute of Technology, USA). До складу третьої групи увійшли зовнішні споживачі, а саме – працедавці, переважною більшістю операторів та дилерів зв'язку (ПрАТ «МТС Україна», ПрАТ «Київстар», ТОВ ВКК «Арія»), орган з сертифікації систем менеджменту Quality Austria ТОВ «Навчально-методичний центр «Новатор» (м. Київ, Україна), банківські установи тощо. Загальна чисельність респондентів становила 108 чол. (рівномірно розподілені по 36 чол. у кожній групі).

3) Респондентами було оцінено кожен групу факторів за допомогою рангів, в процесі якої фактори розташовувались у порядку зменшення їх впливу на якість діяльності ОО. Фактор, що має найбільший вплив – 1 ранг, майже не впливає – 15.

4) Оброблення отриманих результатів проводилось відповідно до загальноприйнятих процедур оброблення соціологічних анкет та методу апріорного ранжування [17; 40]. Для оцінки узгодженості респондентів було використано коефіцієнт конкордації Кенделла (W), який становить від 0,61 до 0,63 за факторами по групах респондентів (див. табл. Д.1 – Д.6 Додатку Д). Оскільки коефіцієнт конкордації вище нуля ($W > 0,5$), то можна вважати, що між респондентами є певна узгодженість думок. Результати опитування та оброблення думок респондентів наведено в табл. Д.1 – Д.6 Додатку Д.

Ряд недоліків методу апріорного ранжування, таких як: велика залежність результатів від якості організації експертизи та відбору експертів (суб'єктивність оцінки) та використання експертами свого колишнього досвіду або поглядів, нами було усунено шляхом залучення експертів, як вітчизняних, так і зарубіжних, погляди яких на якість діяльності ОО різняться з огляду самих принципів побудови освітньої системи та її функціонування у країні. Що стосується суб'єктивності експертів, то її усунено шляхом формування трьох експертних груп, та дослідження їх думок окремо у кожній площині.

Таким чином, за результатами апріорного ранжування, досліджувані фактори впливу на якість діяльності ОО, розташувались наступним чином відповідно до груп респондентів (див. рис. 4.1 та 4.2).

Питому вагу факторів за їх впливом на якість діяльності ОО визначимо відповідно формули (4.1) [40]:

$$q_{ki} = \frac{2(k - m_i + 1)}{k(k + 1)}, \quad (4.1)$$

де k – кількість факторів, m_i – місце i -го фактору за результатами ранжування.

Питома вага факторів наведена в табл. 4.3.

Апріорні діаграми рангів дозволяють обрати найбільш впливові із факторів. До них відносяться ті, у яких сума рангів за фактором менша, ніж середня сума рангів усіх факторів ($\overline{\sum a_{ij}} = 288,0$). Відповідно даним табл. Д.1 – Д.6 Додатку Д, такими факторами за групами респондентів є (див. рис. 4.3 та табл. 4.3).

З огляду того, що дослідження проводились у кожній із трьох площин думок зацікавлених сторін у якості діяльності ОО, найбільш впливові фактори також було обрано з урахуванням думок усіх досліджених сторін (див. табл. 4.3).

Таким чином найбільший вплив на якість діяльності ОО отримують наступні групи зовнішніх та внутрішніх факторів за складовими:

- 1) адміністративно-управлінські: система управління діяльністю ОО;
- 2) організаційно-економічні: виробничі ресурси ОО (у т.ч. навчально-методичні та матеріально-технічні), джерела та принципи фінансування ВО, доступ до ВО в країні, економічний розвиток країни, СУЯ ОО, конкуренція серед ОО, фінансові ресурси ОО, ринок праці;
- 3) соціально-економічні: загально-середня освіта в країні, соціальні гарантії держави педагогічним та НПП;
- 4) людські: демографічний стан у суспільстві (країні): кількісний та віковий, інтелектуальний потенціал та особистісні характеристики здобувачів ВО, імідж ОО, якісний та кількісний склад НПП ОО;

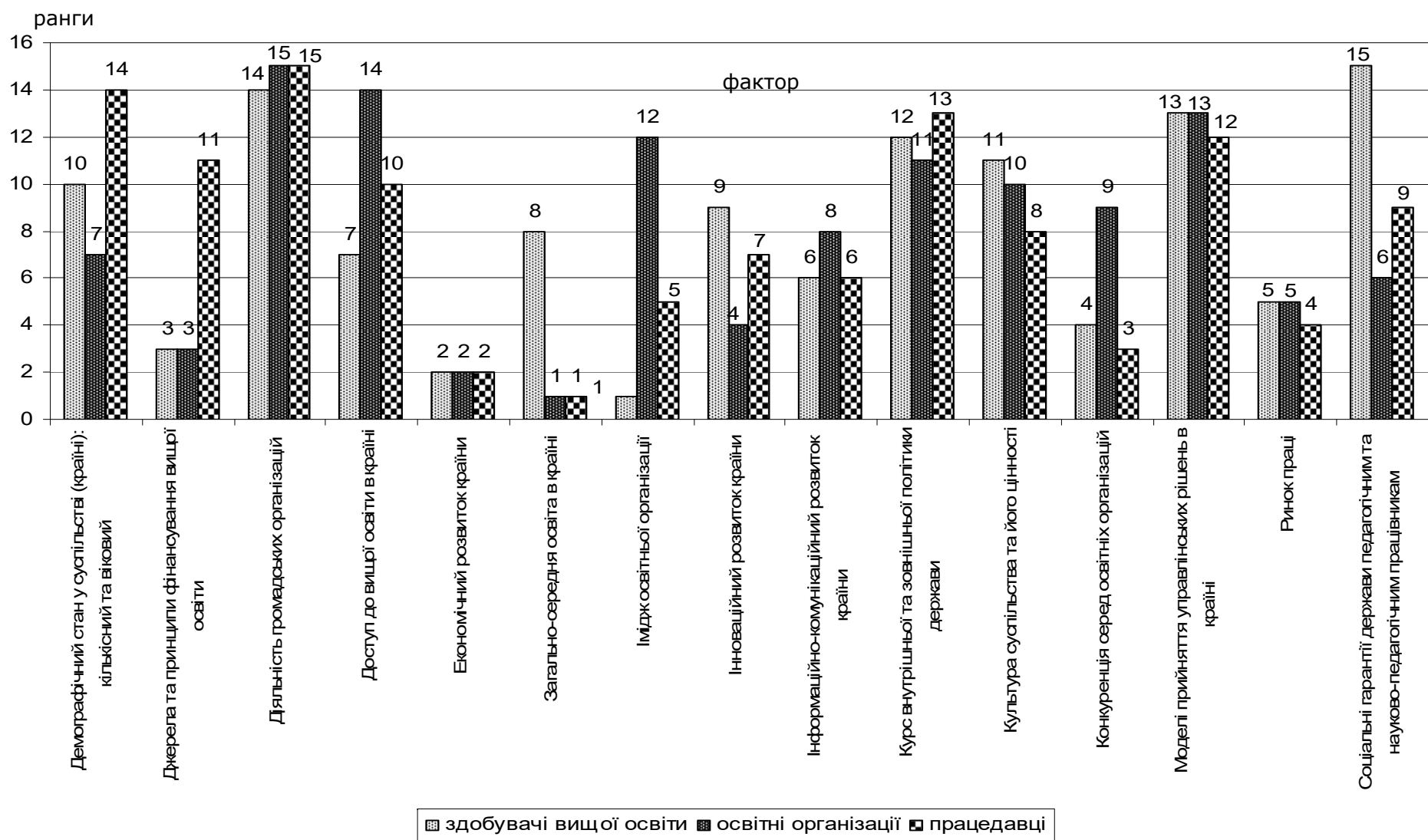


Рис. 4.1 Апріорна діаграма рангів зовнішніх факторів впливу на якість діяльності ОО за групами респондентів.

Джерело: складено автором відповідно до результатів проведеного соціологічного опитування.

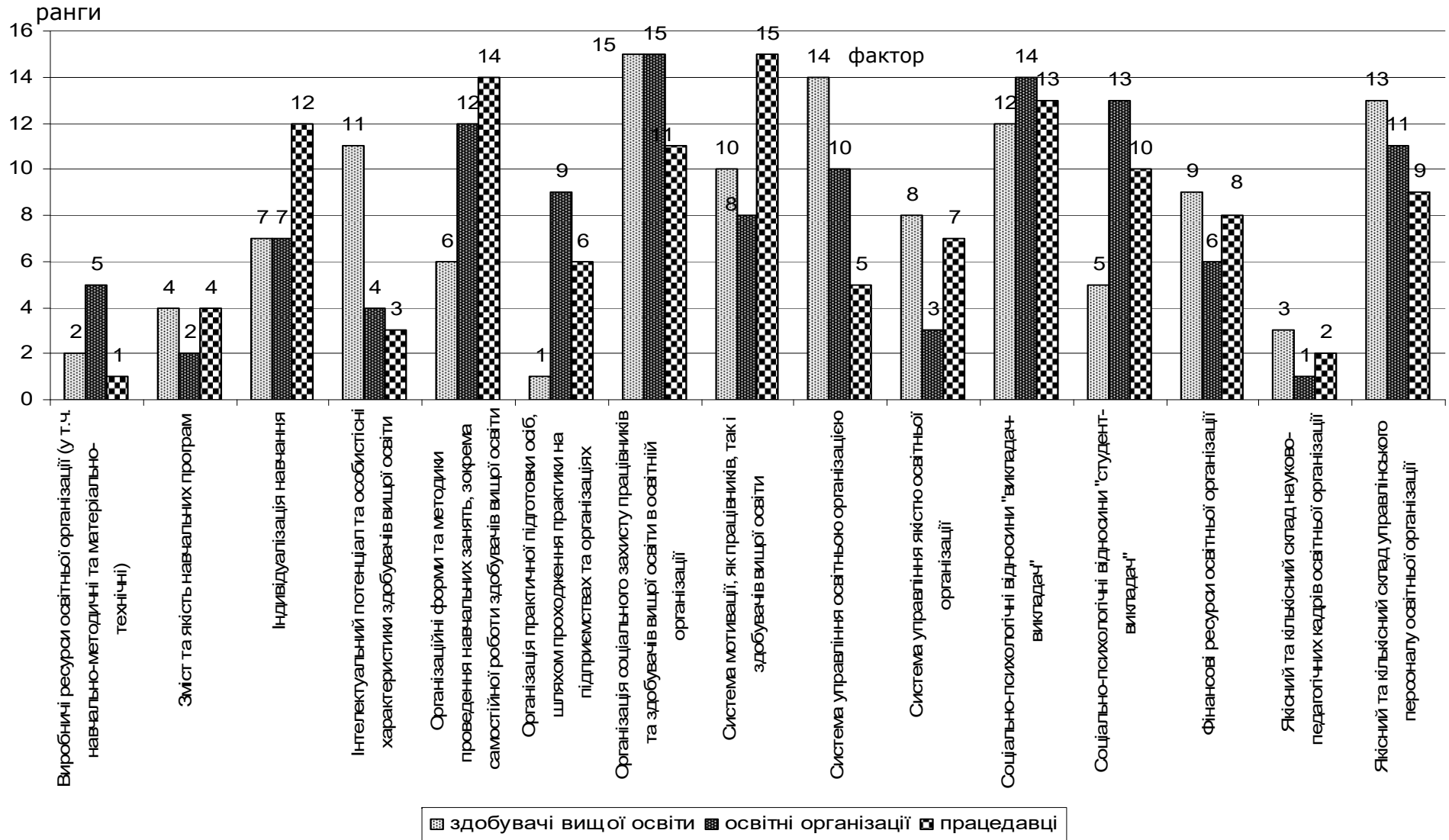


Рис. 4.2 Априорна діаграма рангів внутрішніх факторів впливу на якість діяльності ОО за групами респондентів.

Джерело: складено автором відповідно до результатів проведеного соціологічного опитування.

Таблиця 4.3

Питома вага факторів впливу на якість діяльності ОО відповідно до груп респондентів

№ з/п	Зовнішні фактори			Внутрішні фактори		
	здобувачі ВО	освітні організації	працедавці	здобувачі ВО	освітні організації	працедавці
1	0,05	0,08*	0,02	0,12*	0,09*	0,13*
2	0,11*	0,11*	0,04	0,1*	0,12*	0,1*
3	0,02	0,01	0,01	0,08*	0,08*	0,03
4	0,08*	0,02	0,05	0,04	0,1*	0,11*
5	0,12*	0,12*	0,12*	0,08*	0,03	0,02
6	0,07*	0,13*	0,13*	0,13*	0,06	0,08*
7	0,13*	0,03	0,09*	0,01	0,01	0,04
8	0,06	0,1*	0,08*	0,05	0,07	0,01
9	0,08*	0,07*	0,08*	0,02	0,05	0,09*
10	0,03	0,04	0,03	0,07*	0,11*	0,08*
11	0,04	0,05	0,07	0,03	0,02	0,03
12	0,1*	0,06*	0,11*	0,09*	0,03	0,05
13	0,03	0,03	0,03	0,06	0,08*	0,07*
14	0,09*	0,09*	0,1*	0,11*	0,13*	0,12*
15	0,01	0,08*	0,06	0,03	0,04	0,06
Σ	1	1	1	1	1	1

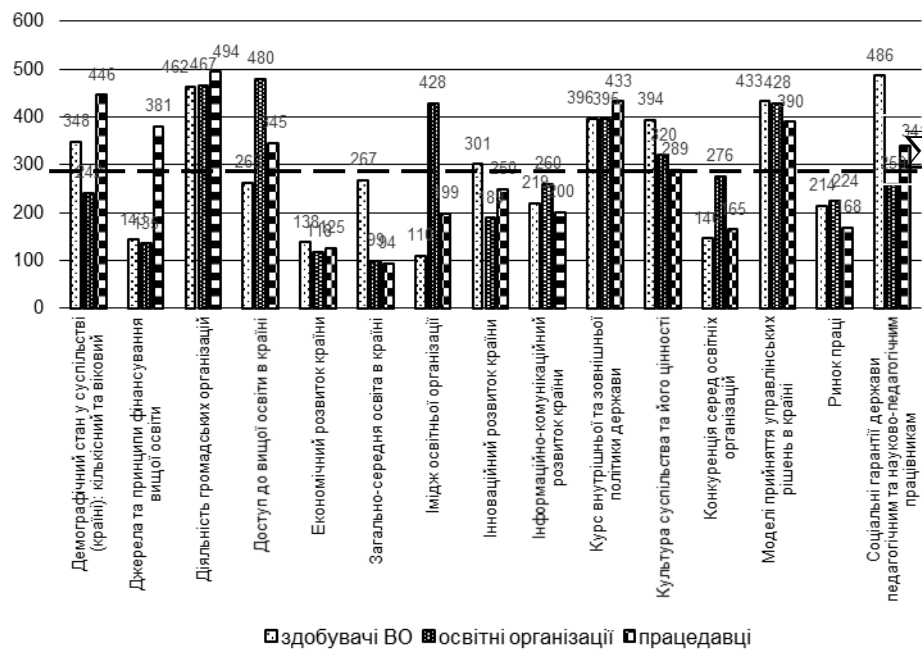
**Примітка:* найбільш впливові фактори

Джерело: авторська розробка

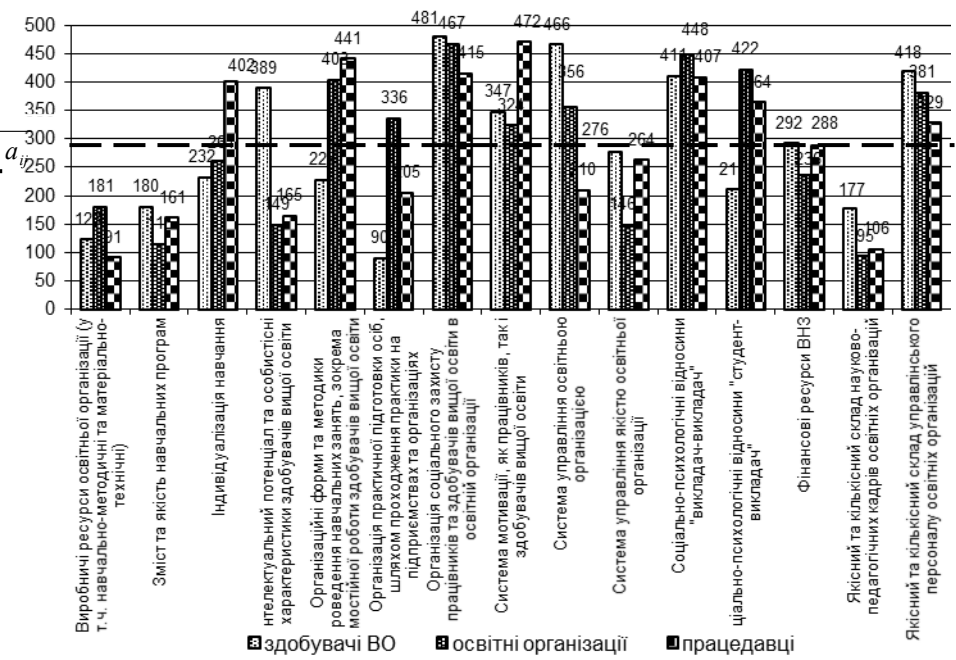
5) технологічні: зміст та якість навчальних програм; індивідуалізація навчання; організаційні форми та методики проведення навчальних занять, зокрема самостійної роботи здобувачів ВО; організація практичної підготовки осіб шляхом проходження практики на підприємствах та організаціях; інноваційний розвиток країни; інформаційно-комунікаційний розвиток країни;

б) соціально-психологічні: відносини «студент-викладач».

Зазначені фактори можна представити графічно за допомогою причинно-наслідкової діаграми (див. рис. 4.4). Серед зовнішніх факторів впливу на якість діяльності ОО найбільшу вагу мають загально-середня освіта в країні та імідж ОО. Серед внутрішніх факторів найбільша вага припадає на організацію практичної підготовки, якісний та кількісний склад НПП та виробничі ресурси ОО (у т.ч. навчально-методичні та матеріально-технічні).



а) зовнішні фактори впливу на якість діяльності ОО



б) внутрішні фактори впливу на якість діяльності ОО

Рис. 4.3 Визначення методом апріорного ранжування найбільш впливових на якість діяльності ОО факторів за групами респондентів.

Джерело: складено автором.

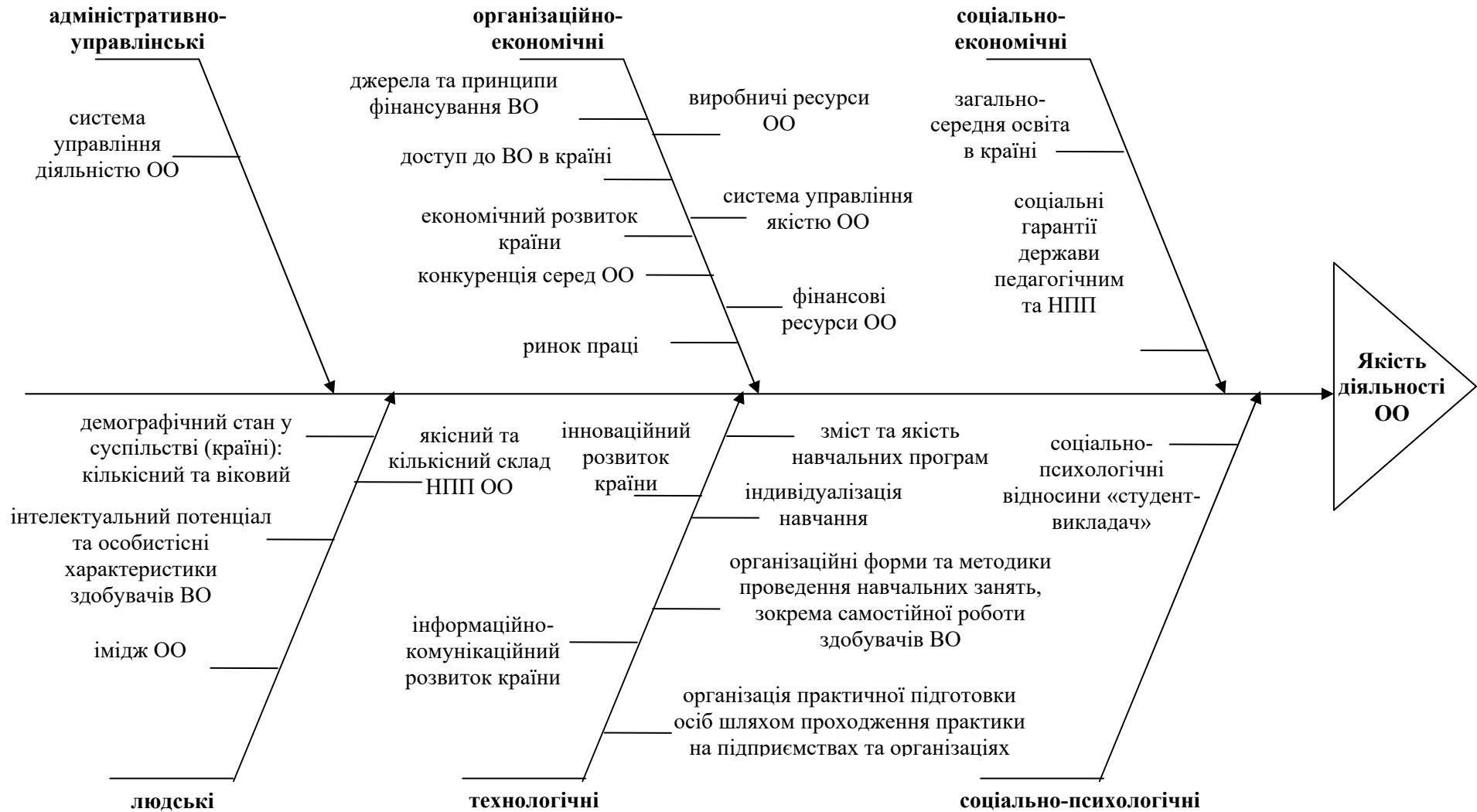


Рис. 4. 4 Причинно-наслідкова діаграма факторів, що утримують найбільший вплив на якість діяльності ОО.

Джерело: складено автором.

Проведений якісний аналіз зовнішніх та внутрішніх факторів впливу на якість діяльності ОО є відправною точкою для подальшого моніторингу зовнішніх та внутрішніх факторів впливу на якість діяльності ОО шляхом кількісного аналізу за допомогою критеріїв та показників оцінювання якості діяльності ОО з можливістю прийняття відповідного управлінського рішення, осередком якого є ОО, як головний суб'єкт, який забезпечує отримання ВО шляхом надання освітніх послуг [164]. Поділ факторів впливу на якість діяльності ОО на групи зовнішніх та внутрішніх факторів із застосуванням методу апіорного ранжування, дозволив удосконалити наявні науково-методичні положення якісного аналізу діяльності ОО та визначити, що основу кількісного оцінювання якості діяльності ОО мають становити показники, використання яких забезпечує демонстрацію рівня доступності та публічності ОО, рівень використання людських ресурсів у сфері ВО, відповідність компетентнісної підготовки здобувачів ВО вимогам працедавців, рівень загальної підготовки з природничих наук, рівень використання ІТ-технологій в освітній діяльності, рівень науково-дослідницької активності ОО, рівень студентської та викладацької мобільності, рівень самофінансування освітньої діяльності

Досягнення певних цілей ВО вимагає від ОО здійснення ряду заходів (операцій, програм, дій), спрямованих на забезпечення та підвищення якості діяльності ОО. Кожна операція (захід, програма) оцінюється її результативністю, тобто внеском в досягнення цілі, який забезпечується при її виконанні. У загальному випадку показник результативності або цільова функція може залежати від трьох підсистем [40]:

$$F = U(x_1, x_2, \dots, x_n; y_1, y_2, \dots, y_m; z_1, z_2, \dots, z_k), \quad (4.2)$$

де (x_1, x_2, \dots, x_n) – перша підсистема, що характеризує умови виконання операції, які задані та не можуть бути змінені у ході її виконання. Наприклад, це регіон розташування ОО, демографічний стан населення у суспільстві (країні, регіоні), економічний розвиток суспільства (країни, регіону), ринок праці тощо; (y_1, y_2, \dots, y_m) – друга підсистема, яка є елементами рішення, що можуть

змінюватись при управлінні та впливати на цільову функцію, наприклад: якісний та кількісний склад НПП ОО, зміст та якість освітніх програм, форма та методики викладання тощо; (z_1, z_2, \dots, z_k) – третя підсистема є факторами ризику, вплив яких на систему є невідомим чи недостатньо дослідженим, наприклад: конкуренція серед ОО; перехід на нову систему фінансування та зменшення бюджетної складової тощо.

Традиційно, для прийняття відповідного управлінського рішення, за інших рівних умов, достатньо знайти значення другої підсистеми $U(y_1, y_2, \dots, y_m)$, як елементів рішення, що дасть змогу отримати необхідне (максимальне та / чи оптимальне) значення цільової функції. Але, з огляду наукового підходу до управління діяльністю ОО на засадах концепцій TQM та соціально-етичного маркетингу, цільова функція якості діяльності ОО повинна враховувати елементи усіх трьох підсистем, тому, при заданих умовах з урахуванням дії невідомих факторів слід знайти елементи рішення, які за можливості забезпечували б одержання оптимального значення цільової функції відповідно до результатів функціонування СУЯ ОО. Такими елементами рішень є відповідні критерії та показники багатовимірного оцінювання якості діяльності ОО, застосовні рядом національних та міжнародних моделей.

4.2. Моделі багатовимірного кількісного оцінювання якості діяльності освітніх організацій

Оцінюванню якості діяльності ОО присвячено чимало наукових праць, зокрема таких авторів та науковців, як: Азгальдова Г.Г. [1 – 3], Балацького Є.В. [12; 13], Борисової І.І. [20], Віткіна Л.М. [24 – 27; 78], Скімової Н.А. [12; 13], Костіна А.В. [1], Лаптева С.М. [25; 78], Локшиної О.І. [66], Маслової Л.Д. [61], Михайліченко М.В. [63], Момот А.І. [65], Мирошніченко Є.В. [65], Михацької О.В. [65], Піддубної С.М. [78], Фінікова Т.В. [78], Цюк О. [134], Шинкарук В.Д. та

співавторів [38] тощо, які розглядають різні аспекти оцінювання та пропонують до застосування ту чи іншу модель, за якою може бути здійснено оцінку якості діяльності ОО. Зокрема, загальноприйнятим підходом є умовний поділ існуючих моделей оцінювання якості діяльності ОО на: «англійську», «французьку» та «американську» моделі. В табл. 4.4 представлено їх узагальнену характеристику.

Таблиця 4.4

Узагальнена характеристика моделей оцінювання якості діяльності ОО

Модель	Змістовна характеристика оцінки якості	Орган, що проводить оцінювання
«Англійська»	Внутрішня самооцінка за критеріями та показниками, розробленими власне самою ОО	інституційна оцінка, що проводиться ОО
«Французька»	Зовнішня оцінка за критеріями та показниками, встановленими держаними структурами, забезпечується через процедури атестації, ліцензування та акредитації	спеціалізована оцінка, що проводиться урядовими організаціями, як то Міністерство освіти країни
«Американська»	Поєднання «англійської» та «французької» моделей, тобто внутрішнє самооцінювання результатів діяльності та зовнішня акредитація	інституційна та спеціалізована оцінка, що проводиться незалежними агенціями з оцінювання та забезпечення якості

Джерело: систематизовано автором на основі узагальнення матеріалів [61; 71].

Такий поділ моделей оцінювання якості діяльності ОО є доволі умовним та потребує, на наш погляд, зовсім іншого погляду у підході для дослідження, з огляду на те, що демонструє лише досвід окремих країн та не враховує підходів до оцінювання, прийнятих як міжнародною спільнотою, так й іншими країнами світу. Саме тому, пропонуємо провести аналізування моделей багатовимірного оцінювання якості діяльності ОО, не за прийнятим підходом до їх визначення, а за механізмом, процедурою, та критеріями оцінювання, що покладені в основу багатовимірної моделі (див. рис. 4.5), а саме [109]:

- моніторингові моделі – моделі оцінювання діяльності ОО, засновані на оцінюванні статистичних показників;
- акредитаційні моделі – моделі оцінювання діяльності ОО відповідно до встановлених державою вимог та нормативів;

- рейтингові моделі – моделі оцінювання діяльності ОО у порівнянні з іншими ОО у певній інституційній групі за певними ознаками ранжування;
- моделі ділової досконалості – моделі оцінювання рівня досконалості процесів ОО відповідно до граничних рівнів визнаних світових моделей-еталонів.



Рис. 4.5 Моделі багатовимірного оцінювання якості діяльності ОО.

Джерело: складено автором.

Кожну із цих моделей можна будувати із врахуванням принципів у методології побудови та використанні критеріїв і показників оцінювання якості діяльності ОО.

4.2.1. Моніторингові моделі

В якості одного із засобів оцінювання та контролю за відповідністю результатів діяльності ОО встановленим цілям у сфері ВО, на сучасному етапі розвитку світового освітнього простору в умовах збільшення витрат на освіту, застосовуються моніторингові моделі оцінювання якості діяльності ОО, засновані на статистичних показниках, що слугує інструментом мотивації ОО країн світу до підвищення результативності діяльності. Як зазначено в роботі [67, с. 30], «моніторинг якості освіти є дієвим засобом менеджменту освіти, управління її якістю». За допомогою моніторингу статистики можна отримати інформацію за рядом показників, у ході порівняння яких стає можливою оцінка діяльності ОО, освітніх систем одних країн з іншими, особливо в умовах інтернаціоналізації та глобалізації економіки і появи міжнародного ринку праці.

Застосування міжнародних чи національних моніторингових моделей, заснованих на освітніх індикаторах (показниках) є найпоширенішою практикою підходу до оцінювання якості діяльності ОО на рівні освітньої системи. До найбільш відомих міжнародних моніторингових моделей відносяться: модель ЮНЕСКО; модель Європейського Союзу (ЄС) та модель Організації з економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР «Education at Glance») [67; 154]. Узагальнені характеристики зазначених моделей представлено в табл. 4.5 [114].

Таблиця 4.5

Узагальнена характеристика міжнародних моніторингових моделей оцінювання якості діяльності ОО на рівні освітньої системи

Модель	Критерії та індикатори (показники) оцінювання	Переваги / недоліки
Модель ЮНЕСКО аналізує та оцінює якість освітньої системи країни щорічно відповідно до тенденцій розвитку за	<ul style="list-style-type: none"> - загальна реєстрація, відсоток студентів жіночої статі, індекс паритету, викладачі; - розподіл іноземних студентів, які навчаються в ОО, по країнах та континентах походження (кількість іноземних студентів, відсоток іноземних студентів, континент походження); - розподіл за навчальними галузями (всі галузі, загальні програми, гуманітарні науки, суспільні науки, природничі науки, інженерна справа, 	Спрямована на оцінювання результатів діяльності освітньої системи країни в цілому, не оцінюючи діяльність за її окремими ОО

Модель	Критерії та індикатори (показники) оцінювання	Переваги / недоліки
<p>основними показниками, структурованими за рівнями освіти (дошкільна, початкова, середня, ВО)</p>	<p>сільське господарство, охорона здоров'я, сфера послуг, інше);</p> <ul style="list-style-type: none"> - витрати на освіту у відсотках від ВВП (відсоток від ВВП, відсоток від державних витрат, відсоток повсякденних витрат на освіту від загальних витрат на освіту, розподіл повсякденних витрат на освіту від загальної суми витрат на освіту). 	
<p>Модель Європейського Союзу оцінює якість освітньої системи країни як за рівнями освіти, так і за предметними сферами</p>	<p>Переважно, увага в моделі ЄС приділена якості загально-середньої освіти, для оцінювання якої визначено 16 ключових показників (індикаторів), згрупованих у 4 підгрупи:</p> <ul style="list-style-type: none"> - індикатори досягнень (математики, читання, природничих наук, інформаційних і комунікаційних технологій, іноземних мов, вміння вчитися самостійно, суспільствознавства); - індикатори успіху та переходу (кількість учнів, що покинули школу, що здобули повну загально-середню освіту, навчаються в закладах ВО); - індикатори моніторингу шкільної освіти (оцінювання й управління загально-середньою освітою, участь батьків в освітньому процесі); - індикатори ресурсів та структури (освіта та підготовка вчителів, охоплення дошкільною освітою, кількість учнів, що припадає на один комп'ютер, освітні витрати на одного учня). 	<p>Спрямована на оцінювання результатів діяльності освітньої системи країни в цілому, не оцінюючи діяльність за її окремими ОО</p>
<p>Модель ОЕСР («Education at Glance») аналізує та оцінює якість освітньої системи країни та діяльність ОО</p>	<p>Показники моделі дають інформацію про людські та фінансові ресурси, що інвестуються в освіту, про те як освіта і система навчання працюють і розвиваються, який прибуток від інвестицій в освіту.</p> <p>30 ключових індикаторів моделі систематизовані тематично за 4 підгрупами (130 показників), кожна із яких супроводжується інформацією про політичний (стратегічний) контекст та інтерпретацію даних.</p> <p>Показники якості представлені в організаційній структурі, таким чином:</p> <ul style="list-style-type: none"> - відмінності між суб'єктами системи освіти: окремих учнів і викладачів, навчальних параметрів і умов навчання, освітніх послуг і освітньої системи в цілому; - групи показників в залежності від того, адресують вони результати навчання окремим особам або країнам, політичні важелі або обставини, які формують ці результати, обмеження які контекстуалізують політику; 	<p>Спрямована на оцінювання результатів діяльності освітньої системи країни за макрорівнем, двома мезорівнями та мікрорівнем, що дозволяє оцінити: якість освітньої системи в цілому; якість діяльності ОО та інших учасників освітньої системи.</p>

Закінчення табл. 4.5

Модель	Критерії та індикатори (показники) оцінювання	Переваги / недоліки
	- визначає питання політики, до яких відносяться показники, з трьома основними категоріями відмінностей між якістю результатів освіти і освітніх можливостей, проблем рівності в освіті результатів і можливостями, а також адекватністю і ефективністю управління ресурсами.	

Джерело: складено автором відповідно матеріалів [67; 154].

З огляду того, що модель «Education at Glance» пропонує сьогодні самий актуальний масив показників, який вимірює поточний стан освітньої системи країни в міжнародному масштабі та за допомогою якого можна порівняти рівень якості діяльності ОО за країнами світу, на відміну від інших міжнародних моделей, дослідимо її більш детально.

У першому виданні (1992 р.) модель «Education at Glance» нараховувала 38 індикаторів, згрупованих у 3 блоки, які цілком відбивали процесний підхід до управління (вхідні, вихідні параметри та сам процес надання освітніх послуг):

1) контекстуальна інформація (демографічний (освітні досягнення населення, освітні досягнення за статтю, співвідношення вікової групи молоді до всього населення) та соціально-економічний контекст (рідна мова й мова навчання, робоча сила та освіта, безробіття серед молоді й дорослого населення, національний дохід на душу населення);

2) ресурсний внесок і освітній процес (витрати на освіту (витрати на освіту відносно ВВП, розподіл коштів за рівнями освіти, джерела фінансування освіти, витрати на одного учня та за рівнями освіти, витрати на учня відносно ВВП); людські ресурси (кількість працівників в освітньому секторі, кількість учнів на одного вчителя); участь в освітньому процесі (участь у формальній освіті, дошкільна освіта, середня освіта, кількість молоді, що вступає до ОО, не університетська освіта, університетська освіта); характеристики процесу

прийняття рішень (участь у прийнятті рішень по школах, сфери прийняття рішень, моделі прийняття рішень)).

3) індикатори досягнень (учнівські досягнення (успішність з читання, математики, природознавства), досягнення освітньої системи (кількість молоді, яка здобула середню освіту, ВО, отримала дипломи у сфері природничих та інженерних наук), досягнення ринку праці (безробіття й освіта, освіта та рівень заробітної плати).

З 2002 р. модель «Education at Glance» набула нової форми та структури, див. рис. 4.6 (тут і надалі переклад з англ. мови – *автора роботи*), яка стала використовувати 30 індикаторів, згрупованих у 4 блоки (критерії А – D).

	1. Освіта та навчальні виходи і результати	2. Політичні важелі та контексти, що формують результати	3. Обмеження, що контекстуалізують політику
I. Окремі (індивідуальні) учасники освітнього процесу	1.I. Якість і розподіл індивідуальних освітніх результатів	2.I. Індивідуальне ставлення та участь і поведінка під час викладання та навчання	3.I. Вхідні характеристики (індивідуальні параметри) здобувачів (учнів, студентів) та викладачів
II. Освітні параметри	1.II. Якість освітньої підготовки	2.II. Педагогіка, практика навчання та клімат у класі	3.II. Умови навчання учнів (студентів) та умови праці викладачів
III. ОО та провайдери освітніх послуг	1.III. Вихід ОО та інституційна продуктивність	2.III. Середовище ОО та її організація	3.III. Характеристики провайдерів освітніх послуг та їх громади
IV. Освітня система в цілому	1.IV. Загальна продуктивність освітньої системи	2.IV. Загальносистемні інституційні параметри, розподіл ресурсів, і політика	3.IV. Національні освітні, соціальні, економічні та демографічні контексти

Рис. 4.6 Структурована матриця вимірів якості діяльності освітньої системи та ОО країни за рівнями суб'єктів освітньої системи в моделі «Education at Glance 2014».

Джерело: представлено в [154].

Станом на 2014 р. кожен із індикаторів, у свою чергу, складається із ряду показників, загальною чисельністю 130 (див. Додаток Ж. табл. Ж.1, складена автором відповідно даних джерела [154]).

Оцінювання якості діяльності освітньої системи та ОО країни за моделлю «Education at Glance 2014» здійснюється за наступним алгоритмом:

- структурування показників оцінювання якості за рівнями відповідно до суб'єктів освітньої системи (окремі учасники; освітні умови та параметри навчання; ОО та провайдери освітніх послуг; освітня система в цілому);
- вимірювання показників за кожним із рівнем (суб'єктом освітньої системи) відповідно кожної із трьох груп яка відбиває: навчальні виходи та результати окремих осіб, чи країни; політичні важелі та контексти, що формують результати; та обмеження що контекстуалізують політику;
- використання отриманих результатів для вирішення ряду питань у різних політичних вимірах, які визначаються у контексті трьох основних категорій: аспекти якості освітніх результатів та можливостей; аспекти рівності та справедливості освітніх результатів; адекватності, результативності та ефективності управління ресурсами [67; 154].

Більшість показників критерію А. «Результати (вихід) діяльності ОО та вплив освіти (навчання)» відносяться до першого стовбцю матриці, що описує проміжні та кінцеві результати діяльності освітньої системи та ОО країни. Але також забезпечують і вимірювання контексту для політики сучасної освіти, допомагаючи формувати політику, наприклад, навчання протягом усього життя.

Показники критерію В. «Фінансові та людські ресурси, вкладені в освіту» є політичними важелями або передумовами до політики, або іноді і тим й іншим.

Показники критерію С. «Доступ до освіти, участь та прогрес» представляють собою суміш підсумкових показників, політичних важелів та контексту показників. Інтернаціоналізація освіти і просування послуги є, наприклад, показниками результатів, тому як вони вказують на результати політики і практики в класі, школі та системних рівнях. Але вони також можуть наприклад, надати контексту для встановлення політики щодо виявлення областей, в яких політика втручання є необхідною для вирішення питань нерівності.

Показники критерію D. «Освітнє (навчальне) середовище та організація ОО» є показниками часу навчання, робочого часу і зарплати педагогічних працівників та НПП, які є політичними важелями, якими можна маніпулювати, та контекстом якості навчання в навчальних параметрах і результатах окремих здобувачів освіти. У ньому також представлені дані за профілем працівників, різні рівні влади, на яких приймаються рішення про утворення та доступ до середньої та ВО.

З огляду своєї універсальності та комплексності, модель «Education at Glance» є у ряді країн національною моделлю побудови освітніх індикаторів, зокрема у таких країнах, як Бельгія, Данія, Росія, США, Франція, Швеція, Швейцарія з урахуванням національної специфіки [67, с. 37].

Проведений аналіз моніторингових моделей ЮНЕСКО, ЄС та «Education at Glance», з урахуванням визначених переваг та недоліків, дозволяє зробити узагальнений висновок про те, що кількісні показники, за допомогою яких оцінюється якість діяльності освітньої системи та ОО на рівні країни є суто статистичними показниками, структурованими за рівнями освітніх систем по країнах світу, що забезпечує можливість порівняння їх між собою, але у жодному разі, не є кількісним інструментарієм оцінювання якості діяльності ОО, як суб'єкту освітньої системи. Використання показників моніторингових моделей не дозволяє оцінити результати, які отримує ОО у сфері ВО та прийняти відповідне управлінське рішення, спрямоване на досягнення визначених цілей [114].

З огляду зазначеного, критерії та індикатори (показники), які покладені в основу моніторингових моделей кількісного вимірювання якості на рівні освітньої системи, можуть бути лише частково застосовні в оцінюванні якості діяльності ОО, зокрема це критерії Моделі ОЕСР («Education at Glance»), з огляду визначених нами переваг у методології побудови та підходу до оцінювання якості діяльності ОО. Крім того, модель «Education at Glance» у найбільшій мірі, серед існуючих моніторингових моделей, реалізує процесний підхід (див. рис. 4.7).

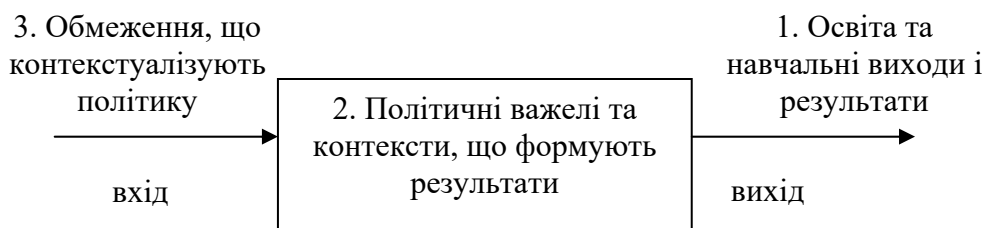


Рис. 4.7 Схематичне представлення моделі «Education at Glance» в призмі процесного підходу.

Джерело: складено автором відповідно до [154].

Вважаємо, що особливої уваги, серед досліджених, заслуговує критерій А «Результати (вихід) діяльності ОО та вплив освіти (навчання)» (див. табл. 3.1 Додатку 3), що характеризує результати діяльності ОО та їх вплив на освітню систему через такі індикатори, як:

- Індикатор А.5. Вплив рівня освіти на ринок праці (показники – вплив рівня освіти на ринок праці: рівень безробіття за рівнем освіти та статтю; рівень зайнятості за рівнем освіти та статтю; тенденції рівня зайнятості та рівня безробіття; стан ринку праці; середній бал грамотності серед дорослих з ВО та без; розподіл дорослих за рівнями грамотності; розподіл людей, які працюють повний робочий день / неповний робочий день за рівнем кваліфікації та віковою групою);

- Індикатор А.6. Корисність освіти (переваги, доходи) (показники – відносний зарібок працівників за рівнем освіти та віковою групою; динаміка відносних доходів працівників; різниця в зарібку у жінок та чоловіків; тенденції зміни доходів між жінками та чоловіками; відносний зарібок у 15 – 24 річних (за рівнем освіти та статтю); середньомісячний зарібок працівників (за рівнем освіти та кваліфікації));

- Індикатор А.8. Соціальні наслідки освіти (показники – відсоток здорових дорослих, за рівнем освіти та професійним рівнем; відсоток дорослих, що є добровольцями, не менш одного разу в місяць, за рівнем освіти та професійним рівнем; відсоток дорослих, що довіряють іншим, за рівнем освіти і

рівнем грамотності; відсоток дорослих, які вважають, що вони мають право голосу в уряді, за рівнем освіти та професійним рівнем).

Оцінювання якості через зазначені індикатори та показники відбиває результати, що отримують зовнішні зацікавлені сторони у ВО, як то здобувачі ВО, працедавці та суспільство, індикатори критеріїв В – D можливі у застосуванні для оцінювання задоволеності внутрішніх зацікавлених сторін, що слід прийняти до уваги у подальших дослідженнях роботи з розробки системи показників оцінювання якості діяльності ОО.

4.2.2. Акредитаційні моделі

Особливе місце, серед існуючих моделей оцінювання якості діяльності ОО, посідає акредитація як своєрідна система суспільного та державного контролю за якістю ВО та діяльністю ОО. Акредитаційна модель оцінювання якості діяльності ОО носить обов'язковий характер, закріплений на державному рівні через відповідні нормативно-законодавчі акти. Акредитація діяльності ОО на відповідність встановленим вимогам (нормативам) є практикою, яка досить довгий час застосовується в освітній діяльності ряду країн світу як підтвердження спроможності ОО здійснювати (провадити) освітню діяльність відповідно до державних вимог (стандартів) ВО.

В Україні, акредитаційні вимоги розробляються та запроваджуються відповідно до Законів України «Про освіту» [86], «Про ВО» [81], постанови Кабінету Міністрів України «Про затвердження Положення про акредитацію ВНЗ і спеціальностей у ВНЗ та вищих професійних училищах» [85], Наказу МОН України «Державні вимоги до акредитації напряму підготовки, спеціальності та ВНЗ» [83], Ліцензійних умов надання освітніх послуг у сфері ВО [59], Ліцензійних умов провадження освітньої діяльності закладів освіти [84] тощо та є державно-громадським визнанням спроможності ОО провадити освітню діяльність відповідно до стандартів ВО. Відповідно до Державних вимог до

акредитації напряму підготовки, спеціальності та ВНЗ, «акредитаційні критерії визначають мінімальні нормативи забезпечення ОО НПП та педагогічними кадрами, матеріально-технічною, навчально-методичною, інформаційною базою, якісні характеристики надання освітніх послуг, вимоги до освітньої і наукової діяльності ОО, виконання яких є підставою для прийняття рішення про акредитацію (програми) спеціальності чи ОО в цілому за рівнями ВО (початковий, перший, другий, третій)» [83]. Процедурі акредитації передуює процедура ліцензування провадження освітньої діяльності, яка визначає право ОО здійснювати (провадити) освітню діяльність відповідно вимог та порядку, представлених в [38; 59] за певною освітньою програмою (спеціальністю). Процедура акредитації здійснюється наприкінці життєвого циклу освітньої послуги, тобто після завершення усього терміну навчання здобувачів ВО за певною освітньою програмою (спеціальністю) протягом останнього навчального року, порядок проведення якої досить детально представлено в [38; 85].

Відповідно до Державних вимог до акредитації напряму підготовки, спеціальності та ВНЗ, «державною вимогою акредитації як освітньої програми (спеціальності), так і ОО в цілому, є доведення того, що ОО дотримується як ліцензійних умов провадження освітньої діяльності, так і нормативних вимог щодо якісних характеристик підготовки фахівців за різними рівнями ВО» [83]. Відповідно чого, при оцінюванні якості діяльності ОО за акредитаційною моделлю, застосовуються як ліцензійні, атестаційні, так і акредитаційні вимоги, згруповані у 5 груп критеріїв, які представлені в нормативних документах України, зокрема (див. Додаток 3, табл. 3.1, систематизовано автором відповідно до [59; 83; 84]): кадрове забезпечення провадження освітньої діяльності у сфері ВО; матеріально-технічне забезпечення провадження освітньої діяльності у сфері ВО; навчально-методичне забезпечення провадження освітньої діяльності у сфері ВО; інформаційне забезпечення провадження освітньої діяльності у сфері ВО; якісні характеристики підготовки здобувачів ВО за її рівнями.

Із запровадженням з 2016 р. нових ліцензійних умов [84], було внесено ряд змін, що призвело до появи нових критеріїв оцінювання спроможності ОО

провадити освітню діяльність (див. Додаток 3, табл. 3.1). Основні відмінності між критеріями, застосовними в Україні до 2016 р. та чинними з 2016 р., полягають у наступному [115]:

- посилено вимоги щодо кадрового забезпечення провадження освітньої діяльності у сфері ВО з урахуванням нових вимог щодо присудження наукових ступенів та вчених звань;
- змінено підхід до навчально-методичного забезпечення освітнього процесу у призмі компетентнісного підходу до навчання здобувачів ВО;
- розширено вимоги щодо інформаційного забезпечення освітнього процесу, зокрема посилено вимоги до веб-присутності ОО в Інтернет-просторі, забезпеченні доступу до англійських баз даних та власних електронних бібліотек.

При цьому, наявні зміни стосуються лише внутрішніх процесів ОО, які забезпечують отримання результатів ВО, змін щодо критеріїв, які оцінюють самі результати не відбулося та продовжують визначатися шляхом контрольних замірів знань здобувачів ВО за спеціальностями та рівнями освіти.

Відповідно до означених акредитаційних критеріїв та показників, ОО проводять самооцінювання своєї діяльності про що готують відповідний звіт, який перевіряють на місці експерти з подальшою процедурою акредитаційної експертизи МОН України відповідно до діючих в країні вимог [59; 83; 84] та приймають рішення про акредитацію, відмову чи умовну акредитацію. В ході аналізу нормативних вимог [59; 83; 84] та дослідженні акредитаційних критеріїв та показників, було виявлено ряд недоліків чинної в Україні акредитаційної моделі оцінювання якості ВО та діяльності ОО, зокрема [115]:

- акредитаційна модель спрямована переважно на оцінку ресурсного (кадрового та технологічного) забезпечення освітнього процесу в ОО;
- вихідні параметри – результати ВО, оцінюються лише за рівнем знань здобувачів за навчальними дисциплінами відповідної освітньої (освітньо-професійної/ освітньо/наукової) програми підготовки шляхом вибіркового

контрольних замірів знань, що відповідно до ЗУ «Про ВО» [81] лише частково характеризує результати навчання, залишаючи поза уваги результати особистісного розвитку та соціальної відповідальності; інституційні та суспільні результати, що свідчить про те, що акредитаційні критерії оцінюють якість ВО фрагментарно, не відбиваючи усі бажані характеристики якості діяльності ОО;

– вимоги зацікавлених сторін, зокрема працедавців, враховуються лише при ліцензуванні, як первинній процедурі дозволу на провадження освітньої діяльності, шляхом аналізу ринку праці, регіонального ринку освітніх послуг та потреб працедавців у фахівцях певної галузі знань, залишаючи поза увагою оцінювання задоволеності їх вимог у підготовленості цих самих фахівців після завершення навчання у відповідній ОО;

– відсутність прозорості інформації та її істинності (правдивості), що потребує обов'язкового її перевіряння на валідність та верифікацію даних (простежуваність до першоджерела), відповідно вимог ЄПВО, як було розглянуто нами та представлено в роботі [111], з відповідним задіянням додаткових часових та людських ресурсів;

– процедура самооцінювання діяльності та вибіркоче обстеження експертами на місці призводить до суперечливості та неоднозначності трактування інформації.

Для усунення окреслених недоліків, вважаємо, що необхідно проаналізувати світовий досвід оцінювання якості діяльності ОО на державному рівні та застосуванні критеріїв оцінювання, зокрема акредитаційних, ряду провідних, у галузі освіти, країн світу (див. Додаток 3, табл. 3.2, систематизовані автором відповідно даних джерел [38; 97; 100; 168]).

В ході аналізу та узагальнення передового світового досвіду оцінювання якості діяльності ОО на державному рівні (табл. 3.2) та застосування акредитаційних критеріїв до оцінювання ОО України (табл. 3.1), що представлено у Додатку 3, нами було виявлено ряд спільних між країнами рис та ряд відмінностей, а саме [115]:

1) з одного боку, між країнами відсутній єдиний підхід до визначення переліку акредитаційних критеріїв та показників оцінювання якості діяльності ОО на державному рівні;

2) з іншого, застосовується уніфікований підхід до процесу акредитації освітньої програми (спеціальності) чи ОО в цілому, що передбачає процедури внутрішнього (самооцінювання) та зовнішнього оцінювання, зокрема:

– процедура внутрішнього оцінювання (самооцінювання) діяльності є основою акредитації освітньої програми (спеціальності) чи ОО та визначає спроможність ОО гарантувати, що якість наданих освітніх послуг є стабільною та зорієнтованою на конкретного споживача. Внутрішнє оцінювання якості ВО здійснюється акредитованими в країні органами оцінювання відповідності за результатами ключових процесів забезпечення якості ВО, зокрема навчанням та викладанням, а також їх ресурсним забезпеченням. При цьому, основою гарантії стабільної якості ВО є СУЯ ОО, побудована на моделі процесного підходу, сертифікація якої відповідно до вимог міжнародного стандарту ISO 9001 [97; 98] забезпечує ОО оцінювання усіх процесів (елементів), що впливали на отримання результатів ВО;

– процедура зовнішнього оцінювання діяльності заснована, переважно, на принципі незалежності від держави, яка здійснюється незалежними агенціями, з урахуванням думок як здобувачів ВО, так і працевлаштувачів, та характеризує ключові досягнення (результати) ОО у сфері ВО, зокрема: працевлаштування здобувачів ВО за фахом та їх подальший кар'єрний успіх, що окреслює загальну спрямованість діяльності ОО країн світу на задоволення вимог ринку праці; науково-дослідні розробки, з огляду того, що освіта не існує без науки та міжнародну співпрацю, що окреслює загальносвітові тенденції інтернаціоналізації ВО. Для зовнішнього оцінювання застосовується досить обмежений перелік критеріїв (від двох до дев'яти).

Процедури внутрішнього та зовнішнього оцінювання якості ВО є сьогодні не лише характерною рисою ряду країн світу, але і головною вимогою забезпечення якості ВО в Україні відповідно до ЗУ «Про ВО» [81], що, з одного

боку, спрямоване на зменшення витрат як часу, так і фінансів на проведення оцінки, але з іншого, через неопрацьованість та неузгодженість критеріїв, ставить під сумнів достовірність даних та об'єктивність результатів як внутрішнього самооцінювання, так і зовнішнього, зокрема неспроможність виявити реальні проблеми ОО у досягненні ключових результатів ВО.

З огляду проведеного в роботі узагальнення національного та світового досвіду оцінювання якості діяльності ОО на основі акредитаційних моделей багатовимірного оцінювання якості діяльності ОО, формування узгодженого переліку критеріїв та показників оцінювання якості, потребує:

- розвитку підходів до оцінювання якості діяльності ОО, заснованому на ліцензуванні, атестації чи акредитації, у їх усталеному розумінні. Ці три програми повинні перетворитись на цілісний узгоджений процес оцінювання можливостей, які має ОО для забезпечення освітньої діяльності та результатів, які вона досягла у сфері ВО, з урахуванням вимог усіх зацікавлених сторін. При цьому, ліцензійні критерії повинні оцінювати відповідність умов освітнього процесу в ОО встановленим державою вимогам; атестаційні критерії – оцінювати зміст та результати навчання особистостей встановленим, як державою, так і працедавців вимогам; акредитаційні критерії – оцінювати якість діяльності ОО через відповідність встановлених цілей та отриманих (досягнутих) результатів діяльності у сфері ВО;

- визнання того, що основними акредитаційними критеріями повинні бути критерії, що оцінюють не результати діяльності ОО за видами робіт, як то: навчальна, наукова, міжнародна тощо, а вихідні результати діяльності ОО у сфері ВО, що їх отримують споживачі та інші зацікавлені сторони як в процесі навчання, так і після завершення навчання в ОО, зокрема: працевлаштування та особистісний розвиток, науково-дослідні результати взаємної співпраці між працедавцями та ОО, економічний та інноваційний розвиток суспільства тощо;

- забезпечення незалежності процесу проведення оцінювання як від держави, так і самої ОО, що забезпечить прозорість та правдивість інформації, отриманої в ході оцінювання;

– розвитку процедури оцінювання шляхом проведення внутрішньої та зовнішньої оцінки діяльності ОО: внутрішнє оцінювання якості ОО повинно бути проведено відповідними органами оцінювання відповідності та спрямоване на гарантію якості внутрішніх процесів в ОО, що забезпечують отримання якісних результатів ВО (основою внутрішньої гарантії якості повинна стати впроваджена та сертифікована відповідно до вимог ISO 9001 СУЯ ОО, побудована на моделі процесного підходу до управління, як про це свідчить міжнародний досвід у цій площині); зовнішнє оцінювання повинно бути проведено незалежними від держави агенціями з якості (критерії такого оцінювання повинні охоплювати основні ключові результати, що забезпечують ОО у сфері ВО та визначати задоволеність вимог споживачів та інших зацікавлених сторін).

4.2.3. Моделі ділової досконалості

Найпрестижнішими у світі моделями ділової досконалості, за допомогою яких може здійснюватися процедура оцінювання якості діяльності ОО, є: модель Демінга (DAP), модель Малкольма Болдріджа (MBNQA), Європейська модель з якості (EQA), Бельгійсько-нідерландська модель (НВО Expert Group) [16; 20; 65; 127] тощо.

Модель Демінга (Deming Application Prize – DAP) – перша модель управління якістю, яка була прийнята як дуже престижна національна премія за досягнення у сфері якості (Японія, 1950 р.), детальний огляд якої наведено в [127, с. 100 – 102].

На цей час, існує ряд номінацій премії за моделлю Демінга: для великих компаній (The Deming Application Prize), які досягли значних успіхів за рахунок застосування Загального контролю якості компанії (Company Wide Quality Control – CWQC) з використанням статистичних методів; для малих підприємств (The Deming Application Prize for Small Enterprise), які досягли значних успіхів також за рахунок застосування CWQC з використанням статистичних методів; для

підрозділів (The Deming Application Prize for Devision), які відзначилися в застосуванні статистичних методів і CWQC; для окремих осіб або груп (The Deming Prize for Individual Person), які зробили значний внесок у вивчення та/або розповсюдження CWQC, використовуючи статистичні методи, або вивчення та/або розповсюдження статистичних методів для CWQC; для зарубіжних компаній (The Deming Application Prize for Oversea Companies), які зробили значний внесок у розвиток і застосування CWQC.

Структура моделі Демінга представлена на рис. 4.8 відповідно даних [41; 127].

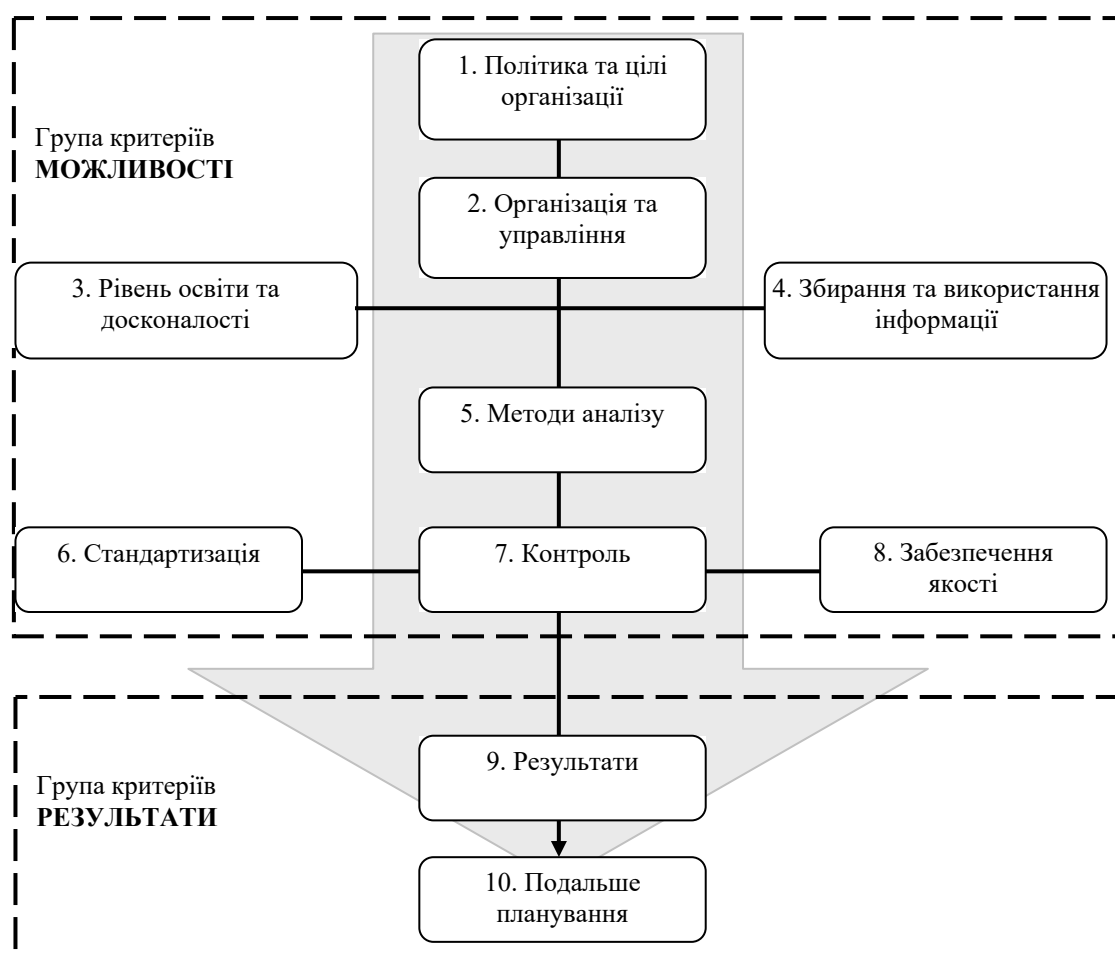


Рис. 4.8 Структура та критерії моделі Демінга (DAR).

Джерело: представлено в [127, с. 101].

Модель Малкольма Болдріджа (Malcom Baldrige National Quality Award — MBNQA – національна премія за якість Малкольма Болдріджа) заснована в 1987 р. у США, детальний огляд якої представлено в [41, с. 186 – 192].

Номінації премії за моделлю Болдріджа: у сфері виробництва; у сфері послуг; у сфері малого бізнесу; у сфері видавничої діяльності; у сфері освіти.

Структура моделі представлена на схемі рис. 4.9. Оцінка проводиться за 1000-бальною системою (або 100%) відповідно даних джерела [127, с. 106].

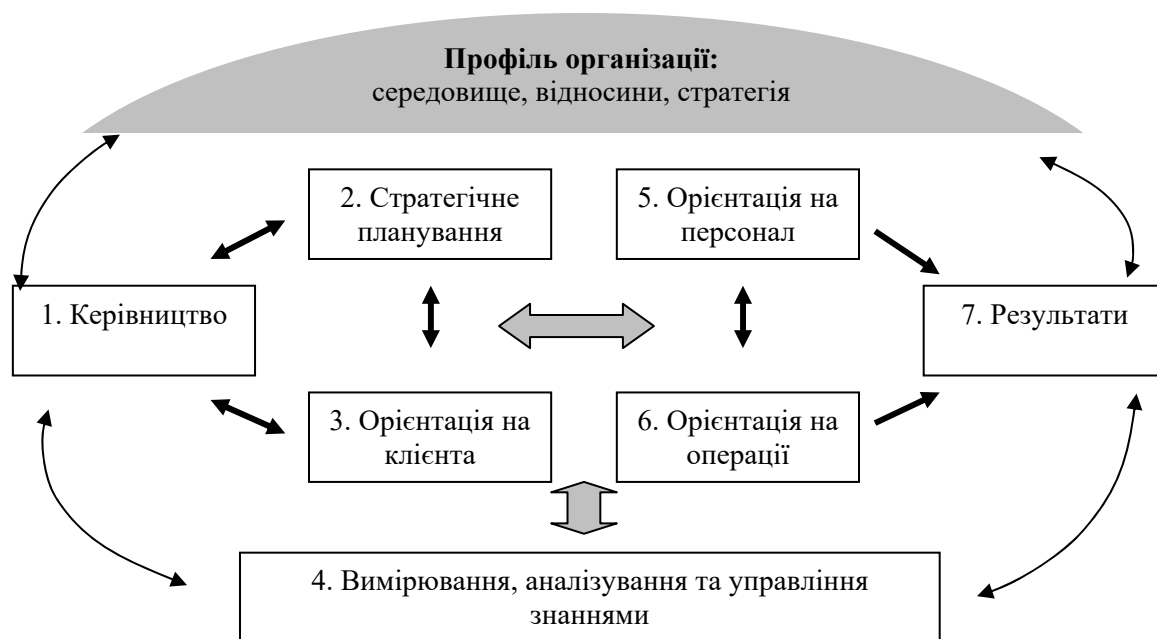


Рис. 4.9 Структура та критерії моделі Малкольма Болдріджа (MBNQA).

Джерело: представлено в [127, с. 106].

Європейська модель з якості (Європейська премія з якості (European Quality Award або EQA)) присуджується Європейським фондом управління якістю (European Foundation for Quality Management або EFQM) [41, с. 194 – 198]. Номінаціями премії за моделлю EQA є: для великих і мультинаціональних компаній і концернів; для організацій в громадському секторі; для малих підприємств; для середніх підприємств. EQA заснована на дев'яти критеріях і 32 підкритеріях, поділених на дві групи: можливості та результати.

Структура моделі EQA представлена на схемі рис. 4.10. Оцінка якості діяльності організації здійснюється за бальною системою показників, максимум якої складає 1000 балів.

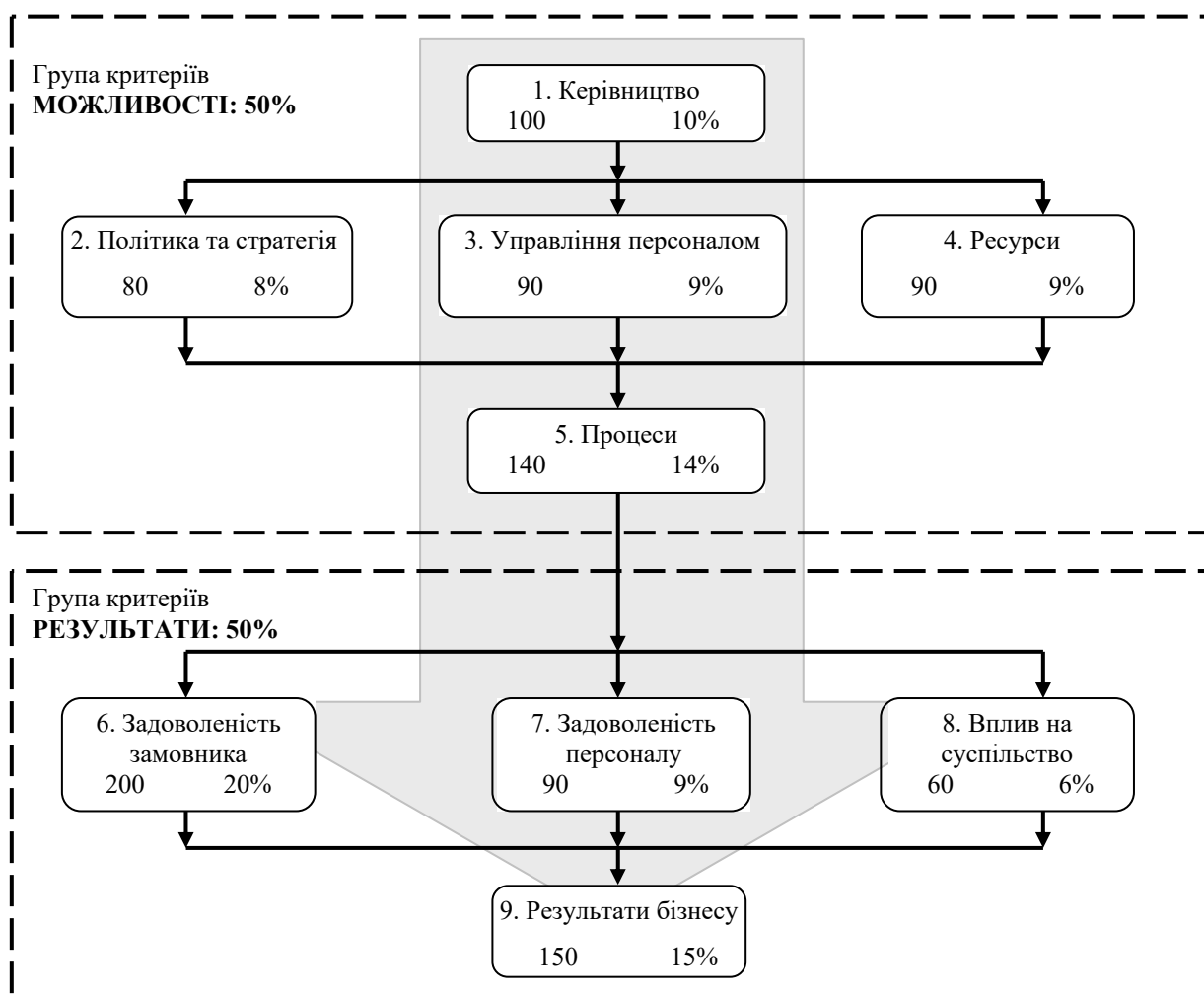


Рис. 4.10 Структура та критерії Європейської моделі з якості (EQA).

Джерело: представлено в [127, с. 108].

Бельгійсько-нідерландська модель (НВО Expert Group), прототипом якої є Європейська модель ділової досконалості (див. рис. 4.11), була розроблена у 1999 р. експертами Нідерландів, Данії та Бельгії [16]. Оцінка діяльності ОО здійснюється за критеріями, представленими на рис. 4.11 аналогічно до моделі EQA, всі критерії якої адаптовані до використання в ОО.

Критерії групи «Результати» оцінюються за зворотнім зв'язком відповідно чого здійснюються заходи та впроваджуються певні поліпшення у діяльність

організації. Таким чином, в кожному критерії реалізується цикл Шухарта-Демінга (Plan-Do-Check-Act) – цикл постійного вдосконалення.

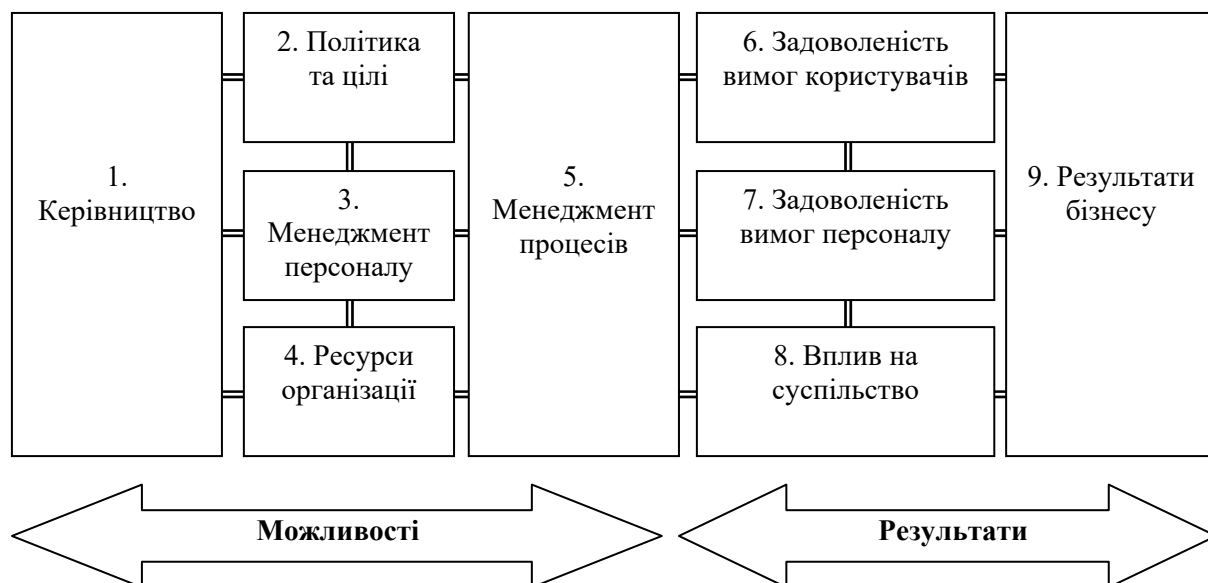


Рис. 4.11 Структура та критерії Бельгійсько-нідерландської моделі (НВО Expert Group).

Джерело: представлено в [16].

Кожен з основних критеріїв моделі розбитий на певне число підкритеріїв, кожен із яких, у свою чергу, оцінюється з точки зору їх досконалості (розвитку) за певними вимірами оцінювання від першого до п'ятого (див. табл. 4.6).

За результатами оцінювання визначається рівень досконалості ОО чи її структурного підрозділу. Таких рівнів (стадій) є п'ять і вони вказують напрямок росту (удосконалення) ОО (див. табл. 4.7) [16].

Оцінка рівня досконалості ОО здійснюється за бальною шкалою EQA як самим керівництвом, працівниками організації, так і споживачами результатів її діяльності – здобувачами ВО та працедавцями. Таким чином, Бельгійсько-нідерландська модель (НВО Expert Group) у найбільшій мірі відбиває специфіку ВО.

Таблиця 4.6

Критерії та виміри оцінювання якості діяльності ОО за Бельгійсько-нідерландською моделлю (НВО Expert Group)

Критерії оцінювання	Вимір оцінювання	Зміст виміру
Керівництво; Політика та цілі; Менеджмент персоналу; Ресурси організації; Менеджмент процесів; Задоволеність вимог споживачів; Задоволеність вимог персоналу; Вплив на суспільство; Результати бізнесу	1 – Орієнтація на споживача	Характеризує у якій мірі ОО орієнтована на своїх споживачів та зовнішнє оточення більше, ніж на свої внутрішні проблеми
	2 – Участь персоналу	Характеризує ступінь, до якого професорсько-викладацький склад, допоміжний і технічний персонал ОО залучені до процесів прийняття рішень
	3 – Планування і впровадження	Характеризує ступінь розвитку рівня стратегічного планування (від прийняття швидких, миттєвих рішень до стратегічного планування, розрахованого на довгостроковий період)
	4 – Обсяги документації	Характеризує ступінь документованості процесів
	5 – Постійне поліпшення	Характеризує ступінь спрямованості ОО на постійне поліпшення (від вирішення виникаючих проблем на місці до створення загальної системи моніторингу, яка забезпечує безперервне поліпшення діяльності)

Джерело: складено автором відповідно до матеріалів [16].

Таблиця 4.7

Стадії ділової досконалості ОО відповідно до Бельгійсько-нідерландської моделі (НВО Expert Group)

Стадії розвитку (досконалості) ОО	Зміст стадії
1. Стадія, орієнтована на діяльність	<ul style="list-style-type: none"> - на першому місці в ОО виступає науково-педагогічний працівник (НПП), як фахівець у певній галузі знань з власним баченням предмету та майбутньої професії здобувача вищої освіти; - методи та способи викладання не регламентовані, навчальні програми не узгоджені по кафедрі; - якість навчання оцінюється власне НПП; - політика в ОО відсутня; - планування діяльності короткострокове; - відсутні документовані описи процесів та методик, які регламентують діяльність ОО; - системний підхід до управління та вдосконалення не застосовується.

Продовження табл. 4.7

Стадії розвитку (досконалості) ОО	Зміст стадії
2. Процесно-орієнтована стадія	<ul style="list-style-type: none"> - увага приділяється як діяльності НПП, так і усьому освітньому процесу; - НПП оцінюються, як фахівці у певній галузі знань, а також враховується їх навички роботи та викладацький досвід; - навчальні програми узгоджені всередині кафедри ОО; - якість навчання оцінюється НПП однієї кафедри; - політика та планування діяльності в ОО короткострокове; - визначаються напрямки удосконалення діяльності, засновані на попередніх даних.
3. Системно-орієнтована стадія	<ul style="list-style-type: none"> - увага приділяється як освітньому процесу, так і управлінському та забезпечуючому процесам; - діяльність студентів є осередком системи управління ОО; - НПП оцінюються, як менеджери процесу навчання студентів; - навчальні програми узгоджені з іншими кафедрами ОО; - політика та планування діяльності в ОО середньострокова (від 3 до 5 років) відповідно до конкретно визначених цілей; - СУЯ впроваджується у діяльність ОО відповідно до циклу PDCA, - визначається перелік процесів, їх документація та показники результативності; - відповідальність за якість діяльності несе ОО; - визначаються заходи щодо удосконалення діяльності, засновані на фактах.
4. Ланцюгово-орієнтована стадія	<ul style="list-style-type: none"> - ОО зовнішньо-орієнтована та діє як сполучна ланка між загальноосвітніми закладами та працедавцями, підтримуючи із ними постійні зв'язки; - забезпечує «навчання впродовж життя» через організацію діяльності в загальноосвітніх закладах, навчання студентів в самій ОО та професійне навчання після завершення ОО шляхом підвищення кваліфікації, перекваліфікацію тощо; - середньострокові політика та цілі ОО узгоджуються із довгостроковими політикою та стратегією та складаються відповідно до вимог основних зацікавлених сторін; - основою системи управління ОО є СУЯ, побудована на реалізації циклу PDCA, відповідно до якого визначено перелік процесів, їх задокументовано та визначено показники результативності за кожним із них; - відповідальність за якість діяльності несе ОО; - визначаються заходи щодо удосконалення діяльності, засновані на фактах; - результати діяльності ОО порівнюються із кращими ОО в аналогічній сфері діяльності.
5. Стадія Загального менеджменту якості (TQM)	<ul style="list-style-type: none"> - ОО суспільно-орієнтована; - середньострокові політика та цілі ОО узгоджуються із довгостроковими політикою та стратегією та складаються відповідно до вимог суспільства; - СУЯ повністю впроваджена у діяльність ОО як основа її сталого розвитку та результативної діяльності;

Закінчення табл. 4.7

Стадії розвитку (досконалості) ОО	Зміст стадії
	<ul style="list-style-type: none"> - процеси СУЯ задокументовано, чітко визначено показники їх результативності з урахуванням вимог усіх зацікавлених сторін; - результати діяльності ОО порівнюються із кращими ОО в аналогічній сфері діяльності як своєї країни, так і зарубіжними організаціями з метою не лише якнайкращого задоволення вимог зацікавлених сторін, а й перевершення їхніх очікувань.

Джерело: складено автором відповідно до матеріалів [16].

Існує і безліч інших моделей ділової досконалості, наприклад, модель Центру досліджень політики у сфері ВО (CHEPS) університету Твенте (Нідерланди) [38], модель Асоціації університетів Нідерландії (VSNU), модель еталонного тестування для Австралійських університетів [16] тощо, але кожна із них, як і Бельгійсько-нідерландська модель, засновані на одній із вищерозглянутих трьох моделей (EQA, MBNQA та DAP), спільними рисами яких є:

- можливість кількісно оцінити результати ділової досконалості (якості діяльності) організації;
- критерії оцінювання діляться на дві групи: група критеріїв «Можливості», що забезпечують організації отримати певні результати та група критеріїв «Результати», які відбивають основні здобутки діяльності організації;
- застосовується уніфікований перелік критеріїв та показників оцінювання діяльності організацій;
- першорядного значення набуває задоволеність вимог споживачів, як ключового результату діяльності організації;
- можливість впровадження цілісної системи управління для пошуку «слабких місць» і прийняття відповідних управлінських рішень;
- можливість порівняння власних результатів із кращими як національними, так і світовими практиками в аналогічній сфері.

При цьому, у світі найбільшої популярності здобула модель EQA через можливість адаптації до будь-якої сфери діяльності, зокрема сфери ВО та чітке виділення чотирьох груп критеріїв, за допомогою яких можна оцінити результати діяльності організації, а саме: результати задоволеності замовників організації; результати задоволеності персоналу організації; результати задоволеності суспільства; результати бізнесу.

За допомогою зазначених критеріїв будь-яка організація має можливість оцінити задоволеність вимог як внутрішніх зацікавлених сторін у сфері якості (власні результати бізнесу та задоволеність персоналу), так і зовнішніх – потенційних споживачів продукції (послуг) та суспільство та отримати нагороду від Європейського фонду управління якістю (EFQM Excellence Award), що слід прийняти у подальшому при розробці моделі управління діяльністю ОО та формуванні системи критеріїв і показників оцінювання результативності діяльності ОО.

4.2.4. Рейтингові моделі

Як відмічено в роботі [118], в умовах високої конкуренції на ринку освітніх послуг, важливим стає не лише отримання інформації про якість діяльності ОО, але і можливість здійснення впливу на вибір споживачів та зміцнення авторитету ОО у наукових колах та на національній і світовій освітній арені.

Одним із таких інструментів, з одного боку оцінювання якості діяльності ОО, а з іншого – формування суспільної думки, є рейтингові моделі оцінювання діяльності ОО, які з великим успіхом працюють у більш, ніж 20 країнах світу, таких як країни Європейського союзу, Австралії, Китаю, Росії, США, тощо, але для України ранжування ОО за тими або іншими ознаками є відносно новою течією, як зазначено нами в роботі [116]. Досвід країн, які практикують рейтингові моделі свідчить про те, що визначення рейтингу ОО дозволяє багато в

чому позбутися асиметричності інформації на ринку освітніх послуг, що пояснюється наступними причинами [116; 118]:

– ранжування ОО здійснюється шляхом централізованого порівняння з використанням вихідних даних з однакових джерел, що скорочує спотворення інформації про ОО для її потенційних споживачів;

– можливість проведення різнобічного порівняння ОО, що практично неможливо при самостійному дослідженні ринку абітурієнтами чи працедавцями.

Визначається рейтинг ОО як державними освітніми структурами (Міністерством освіти країни), так і незалежними організаціями, видавництвами, рейтинговими агентствами тощо, де кожен переслідує свою мету, здійснюючи оцінку ОО за тією чи іншою рейтинговою програмою (методикою), від визначення найбільш популярного (авторитетного) в країні (світі) вишу серед працедавців, випускників, наукового та академічного співтовариства, до оцінки ОО за різними її сферами діяльності, користуючись даними як соціологічного опитування, так і суворою статистичною звітністю вишів [116].

На цей час існує досить велика кількість розробок та наукових праць, присвячених рейтинговим моделям (програмам, методикам) оцінювання ОО та їх ранжування за тією чи іншою ознакою та формуванню списків за фактом зростання або зменшення присвоєного рейтингу або обраного показника, при цьому, термінологічний апарат кожен дослідник чи розробник тлумачить з різних точок зору, що свідчить про некоректність та неоднозначність застосовуваної термінології [116].

Різні аспекти розробки рейтингу для оцінки та ранжування підприємств й організацій різних сфер діяльності розглянуто в публікаціях таких науковців, як Андріанової Л.Н. [9], Бабак М.П. [11], Батковського В.А. [15], Буздаліна А.В. [22], Готовчикова І.Ф. [29], Карчевої Г. та співавторів [43], Козьменко О.В. [47], Романчикова В.І. [92], Хотинської Г.І. [132] тощо, що проаналізовано нами та представлено в роботі [116].

Питання, пов'язані з ранжуванням саме ОО ґрунтовно описуються в роботах Азгальдова Г.Г. [2; 3], Ашера А. [10], Балацького Є.В. [12 – 14],

Дубинського А.Г. [32], Єкимової Н.А. [12 – 14], Заварикіної Л.В. [36], Загірняка М.В. [37], Костіна А.В. [2; 3], Ларіонової М.В. [56], Лопатіної А.С. [36], Ніколаєнко С.М. [68], Перфільєвої О.В., [36], Савіно М. [10], Сергієнко С.А. [37], Смірнова В.В. [2], Тюріної Н.В. [125], Удода О.А. [126], Шевченко С.О. [135] та ін..

Незважаючи на різнобічність та різноспрямованість досліджень в цій сфері, характерним є те, що науковці в своїх працях поряд з поняттям «ранжування», використовують також такі терміни як «рейтинг», «ренкінг», «рейтингування», «рейтингове оцінювання», «рейтингові таблиці», «таблиці ліг» подекуди як синоніми, а подекуди як терміни, що мають різне значення, не розкриваючи саме значення терміну або не пояснюючи його відмінність [116]. Таке застосування базових понять свідчить про неоднозначність їх трактування і потребує уточнення. В ході проведених нами досліджень у цьому напрямку, що представлено в роботах [116 – 118], з'ясовано наступне:

– термін «рейтинг» застосовується науковцями, як: 1) місце (оцінка), яке займає об'єкт (освітня організація) серед інших об'єктів, що входять до упорядкованого ранжируваного списку; 2) список ранжируваних об'єктів від тих, що одержали найвищу оцінку до тих, що одержали оцінку найменшу (у цьому випадку до терміну «рейтинг» застосовується, як синоніми, терміни «рейтингові таблиці» та «таблиці ліг» («турнірні таблиці»)). Відмінним є те, що ряд науковців в своїх працях [29; 125; 132] даючи визначення рейтингу, підкреслюють те, що це має бути саме комплексна оцінка або оцінка на основі комплексного числового показника;

– термін «ранжування», зокрема ОО, тлумачиться науковцями як процедура упорядкування об'єктів за певною ознакою серед інших об'єктів;

– деякі з науковців застосовують англомовні терміни на «український лад», зокрема це стосується терміну «ренкінг» [2; 45; 125; 132], який переважно трактується, як список об'єктів чи то результат ранжування за одним показником, чим підкреслюють відмінність даного терміну від терміну «рейтинг». При цьому, слід зазначити, що такого терміну, як «ренкінг», в сучасних українських,

російських та радянських тлумачних словниках не існує. А англomовний термін «ranking» перекладається словником українською мовою як «ранжування» [8].

Глобальне поширення рейтингів в системі ВО та ранжування ОО викликали свого часу необхідність визначення базових принципів, на яких повинні будуватися подібні ієрархії. Тому в 2004 р. Європейський центр ВО при ЮНЕСКО (UNESCO European Centre for Higher Education, UNESCO – CEPES) та американський Інститут політики ВО (Institute for Higher Education Policy) створили Міжнародну експертну групу з ранжування (International Ranking Expert Group, IREG). У рамках цієї ж ініціативи на другій конференції IREG-2 (Берлін, 18-20 травня 2006 р.) було підписано угоду про прийняття принципів якості та належної практики при ранжуванні ОО – Берлінські принципи ранжування ВНЗ [142]. Тому, для підведення підсумку щодо застосування узгодженої термінології у сфері ранжування ОО, звернемося до цих принципів, представлених на офіційному сайті Міжнародної експертної групи з ранжування (IREG) [142]. Що ж стосується самих принципів ранжування, то по тексту їх викладення застосовано такі терміни, як «ranking» та «league tables», що перекладається словником [8] та на самому сайті IREG, як «таблиці ліг». Тобто до ранжируваного списку об'єктів (у даному випадку ОО), як результату процесу ранжування за певною ознакою (ознаками) слід застосовувати термін «таблиці ліг», прийнятий Міжнародною експертною групою з ранжування, не підмінюючи даний термін терміном «rating» (рейтинг) [116].

Таким чином, в системі ВО, слід розрізняти терміни «ранжування», «таблиці ліг» та «рейтинг», як терміни, пов'язані з виконанням одного процесу – оцінювання діяльності ОО за певною (певними) ознакою (ознаками), але не застосовуючи їх як синоніми. При цьому, термін «ранжування» – повинен трактувати сам процес оцінювання, термін «рейтинг» – результат оцінювання, а «таблиці ліг» – форму представлення результату. До того ж, процес ранжування ОО може бути різноманітним, залежно від його мети, сфери охоплення, кількості обраних показників (ознак, факторів, параметрів), процедури та методики проведення, а також цільової аудиторії тощо. Зокрема, залежно від того, що ми

визначатимемо і яким чином, результат ранжування можна представити як популярність чи авторитетність ОО серед працедавців, випускників та ін. визначений за допомогою соціопитувань (голосування), а можна дати порівняльну оцінку ОО серед інших ОО за її результатами діяльності у певній сфері (сферах) протягом певного періоду часу на підставі статистичних даних. Причому, така оцінка для споживача освітніх послуг, нестиме інформацію саме щодо якості їх надання певною ОО. І у першому, і у другому випадках мова йде про «рейтинг», але для однозначності застосування терміну, його слід використовувати як словосполучення, наприклад «рейтинг за популярністю», «рейтинг за авторитетністю» чи то «рейтинг за результатами діяльності», що розкриватиме сутність самого процесу ранжування, а найголовніше, зробить його більш зрозумілим для кінцевого споживача [116].

Враховуючи все вищезазначене, пропонуємо прийняти наступну низку ключових визначень проблематики ранжування ОО:

– «ранжування об'єктів освіти» – процес (процедура) упорядкування (за зростанням або спаданням деякої ознаки) сукупності об'єктів освіти (предметів, процесів, освітніх організацій) з метою отримання інформації про місце, займане об'єктом за цією ознакою серед інших об'єктів подібної сукупності. Такий процес може носити глобальний, національний, регіональний, галузевий, спеціалізований або інший характер.

– «таблиця ліг» – сформований список (глобальний, національний, регіональний, галузевий, спеціалізований або інший) ранжируваних об'єктів за тою чи іншою ознакою за фактом зростання або зменшення присвоєного рейтингу або обраного показника.

– «рейтинг об'єктів освіти за популярністю (авторитетністю)» – показник оцінки популярності (авторитетності) або місце, яке займає об'єкт освіти в упорядкованій таблиці ліг у певний момент часу, що визначається соціологічним опитуванням та / чи голосуванням;

– «рейтинг об'єктів освіти за результатами діяльності» – кількісна оцінка або місце, яке займає об'єкт освіти в упорядкованій таблиці ліг за результатами

своїї діяльності у певний момент часу, що визначається одним із відомих методів кількісного оцінювання якості [116].

Удосконалення термінологічного апарату базових понять процесу ранжування ОО слугує відправною точкою для подальших досліджень щодо багатовимірного оцінювання якості діяльності ОО та проведення процедури ранжування об'єктів освіти (ОО серед множини інших ОО системи ВО чи структурних підрозділів у множині інших однієї ОО) з побудовою відповідної таблиці ліг ранжированих об'єктів освіти, відповідно до їх рейтингу за результатами діяльності у сфері ВО, що може бути забезпечено методами кількісного оцінювання якості.

Запропоновані ключові визначення виражають складність проблематики ранжування в освітньому середовищі та сприяють уникненню дискусійності.

Незважаючи на безперервну хвилю критики [10; 12 – 14; 32; 36; 56], рейтингові моделі оцінювання якості діяльності ОО розглядаються як один з інструментів входження в глобальний простір ВО, враховуючи зміни у сучасному освітньому суспільстві, основними з яких є:

- перехід до «економіки знань», при якій основою зростання стають блага та послуги, що розробляються новим поколінням обдарованих, талановитих працівників;
- демографічні зміни, що пов'язані із скороченням чисельності молодого населення, а відповідно і зміни у якісному складі та чисельності студентського контингенту;
- інтернаціоналізація ВО та залучення іноземних студентів, особливо на післядипломне навчання;
- скорочення обсягів державного фінансування на сферу ВО;
- клієнтоорієнтованість вишів, яка спрямована на забезпечення здобуття окремими особами певними професійними кваліфікаціями залежно від їх можливостей та рівня життя.

Досить довгий час у суспільстві домінувала точка зору, що основними споживачами освітніх послуг є студенти та їх батьки, але сьогодні, з огляду глобалізаційних процесів, слід говорити про зміни у структурі та потребах споживачів. ОО повинні бути відкритими та прозорими, як для абітурієнтів та працедавців, так і широкого кола суспільства. Що у свою чергу, висуває перед ними рішення основних завдань свого розвитку – підвищення рівня конкурентоспроможності та авторитетності, як на національному, так і світовому рівнях. У такому випадку, рейтингові моделі оцінювання якості діяльності ОО здійснюють мотиваційний вплив на діяльність ОО, результативність яких оцінюється певними показниками, як зазначено в роботі [117]. Але застосування лише ряду із існуючих рейтингових моделей забезпечує оцінювання якості діяльності ОО саме за її результатами, більшість із них оцінюють виш виключно з точки зору його популярності у певному середовищі (наприклад, серед працедавців, здобувачів ВО та наукового співтовариства тощо), маніпулюючи думками та формуючи, тим самим, «формальний імідж» закладу освіти. При цьому, певного значення набувають як географічна, мовна ознака, так і цільова аудиторія, на яку спрямовано результати ранжування. З огляду чого, при розкритті та виділенні певних особливостей тих чи інших рейтингових моделей, слід враховувати тип рейтингу за тим або іншим критерієм, мету його визначення, клієнтоорієнтованість та методологію його побудови, джерело первинних даних тощо. Що відповідно потребує єдиного узгодженого підходу до типологізації рейтингових моделей та визначення їх ключових елементів, які дозволять забезпечити співставлення та проведення аналізування різних за типами моделей.

В ході огляду останніх досліджень та публікацій, присвячених проблематиці ранжування вишів [2; 3; 10; 12 – 14; 32; 36; 37; 56; 63; 68; 126; 135; 141] слід відмітити, що як серед науковців, що досліджують дану проблематику, так і самих розробників рейтингових моделей, відсутній єдиний узгоджений підхід стосовно місії, яку повинен виконувати рейтинг на різних рівнях його формування. Існує ряд наукових досліджень, які інтерпретують рейтинг ОО як оцінку якості та результативності діяльності вишу, оцінку його

конкурентоспроможності, як на національному, так і світовому освітньому просторі; інші вважають, що головна місія, яку повинна виконувати рейтингова модель оцінювання ОО – це визначення авторитетності серед працедавців та випускників, чи то популярності у web-просторі та науковому співтоваристві, що складаються пресою та / чи незалежними агентствами (ренкерами). З одного боку, рейтингові моделі формалізують підходи до оцінювання вхідних ресурсів та результатів діяльності ОО, з іншого сприяють більш критичному усвідомленню та більш глибокому аналізу організацією своєї діяльності, впливаючи на оптимізацію та підвищення якості самої діяльності, як висвітлено в роботах [107; 117].

Слід зазначити, що співставлення та аналіз рейтингових моделей оцінювання ОО здійснюється у різних наукових працях за різними ознаками, або за масштабністю охоплення ОО чи географічною ознакою, або методикою проведення процедури ранжування, зіставляючи різні між собою рейтингові моделі за типом, що свідчить про відсутність єдиного узгодженого підходу щодо типологізації [69] рейтингових моделей та визначення їх ключових елементів, які дозволять забезпечити співставлення та аналіз даних моделей. Ряд вчених й практиків (Азгальдов Г.Г., Костін А.В., Садовов В.В., Ларіонова М.В.) розглядають ранжування ОО як кваліметричну кількісну оцінку якості освітнього процесу та якості науково-дослідної діяльності в ОО [3; 56], інші (Ашер А., Савіно М.) – як «універсальний» підхід у вирішенні суперечливого питання стосовно визначення «якості освітніх послуг» [10]. Балацький Є.В. та Єкімова Н.А. у праці [14] розглядають глобальні рейтинги ОО як один із значущих інструментів конкурентної боротьби та освітньої політики, адаптації ОО до існуючої системи оцінки, а у праці [13] трактують рейтингові моделі, зокрема глобальні, як один із методів маніпулювання первинними даними ОО, які починаючи «працювати» над поліпшенням деяких рейтингових показників втрачають їх первісну індикативну ефективність, що у свою чергу призводить лише до формальної адаптації ОО до існуючої системи оцінки. В роботі [12] автори підкреслюють те, що використання глобальних університетських рейтингів призводить до «первинної» та «вторинної» реакції. Перша пов'язана з

орієнтацією на данні рейтингів під час вироблення економічної стратегії та тактики господарюючих суб'єктів, друга передбачає подальшу аналітичну обробку даних рейтингів для вирішення більш тонких, як правило, дослідницьких завдань.

Дубинський А.Г. вважає, що міжнародні рейтинги якості освіти, складені відповідно до Берлінських принципів ранжування вишів, є найважливішим інструментом порівняння різних ОО [32].

Такі науковці, як Заварикіна Л.В., Лопатіна А.С., Перфільєва О.В. в роботі [36] при аналізі та порівнянні міжнародних методологій ранжування ОО відштовхуються від того, що «рейтинги є головним відображенням світової боротьби за якість і застосовуються як інструмент визначення статусу окремих інститутів ВО, оцінки якості та результативності систем ВО, як міра глобальної конкурентоспроможності вишів» (переклад з рос. мови – *автора роботи*).

Дослідники національних систем рейтингового оцінювання ОО, такі як Загірняк М.В., Ніколаєнко С.М., Сергієнко С.А., Удод О.А., Ямковий В. та ін. розглядають рейтингові моделі оцінювання ОО суто як складову національної системи моніторингу якості освіти з метою оцінювання результативності діяльності ОО та системи освіти в цілому [37; 68; 126; 141].

Михайліченко М.В. в роботі [63] зазначає, що «рейтинги представляють об'єктивну, прозору та максимально повну інформацію про якість освітніх послуг. Також рейтинги дають можливість зрозуміти механізм ціноутворення в сфері платної освіти в ОО й відповісти на запитання про оптимальність співвідношення «ціна / якість освіти»».

А Шевченко С.О. в роботі [135] розглядає можливість використання процедури ранжування ОО як інструменту в механізмі державного управління якістю ВО.

Узагальнюючи аналіз наведених визначень та підходів щодо інтерпретації проблеми ранжування та визначення місії, яку виконує рейтинг ОО, констатуємо наступне – рейтинг ОО – це один із можливих варіантів моніторингу, оцінки якості та результативності діяльності ОО, процес визначення якого може бути

різноманітним, залежно від мети, сфери охоплення, кількості обраних показників (ознак, факторів, параметрів, індикаторів), процедури та методики проведення, а також цільової аудиторії тощо [116]. Зокрема, залежно від того, що ми визначатимемо і яким чином, результат ранжування (рейтинг) ОО може бути представлений як популярність чи авторитетність організації серед працедавців, випускників та ін., визначений за допомогою соціопитувань (голосування), а можна дати порівняльну оцінку ОО серед інших ОО за її результатами діяльності у певній сфері (сферах) протягом певного періоду часу на підставі офіційних (статистичних) даних, що дозволяє говорити про рейтинг об'єктів освіти за результатами діяльності, чи то рейтинг за популярністю (авторитетністю), як було зазначено нами в роботі [116]. Усе це свідчить про наявність основних критеріїв типологізації, за допомогою яких можна визначати типи рейтингових моделей та здійснювати їх аналіз і порівняння, а також певних ключових елементів, притаманних будь-яким моделям у тій чи іншій мірі, що викладено нами в роботі [119].

Визначення основних критеріїв типологізації рейтингових моделей оцінювання ОО потребує, перш за все, дослідження нормативної бази у цій сфері та розгляду кращого світового досвіду побудови різних типів систем ранжування, накопиченого за останні кілька років. Основними нормативними документами у сфері ранжування ОО, як ми вже відмічали, є «Берлінські принципи ранжування вищих навчальних закладів» [142] та «Правила аудиту рейтингів» – міжнародні стандарти якості побудови ранжування [153].

Берлінські принципи ранжування ОО (16 принципів, прийнятих на других зборах конференції Міжнародної експертної групи з ранжування вишів (International Ranking Expert Group, IREG) в Берліні у 2006 році) – визначають вимоги до дій, яким повинні задовольняти при ранжуванні ОО: постановки цілей та завдань; вибору методології; визначенню ваги індикаторів; збору та обробки даних, а також визначенню форми представлення результатів. Згідно з Берлінськими принципами, ключовими елементами методологій ранжування ОО

повинні бути транспарентність, релевантність та валідність порівнюваних даних [142]:

– транспарентність – забезпечення прозорості використовуваної методології у визначенні рейтингової позиції. Методи, задіяні у підготовці рейтингів, повинні бути зрозумілі та однозначні. Ця прозорість стосується принципів аналізу показників та джерел інформаційних даних (6 принцип);

– релевантність – обрані індикатори повинні відображати бажані характеристики діяльності (7 принцип);

– валідність – знайдені оцінки індикаторів повинні відображати їх істинні значення (7 принцип).

При аналізі методологій ранжування використовуються «Правила аудиту рейтингів» (IREG Ranking Audit Rules) [153], які формулюють критерії оцінки елементів методології. Правила були прийняті на засіданні виконавчого комітету наглядової ради IREG, що пройшов у рамках глобального форуму «Рейтинг та оцінка якості вищої освіти – сильні і слабкі сторони» (16-17 травня 2011 р., штаб-квартира ЮНЕСКО, Париж), спільно з Організацією економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) та Світовим банком (СБ). Аудит покликаний сприяти підвищенню прозорості рейтингів і повинен використовуватися як інструмент визначення їх надійності, вдосконалення якості академічних рейтингів та підвищення рівня довіри до них. Правила аудиту визначають 20 критеріїв оцінки, відповідних Берлінським принципам ранжування ОО [153], схожі критерії яких об'єднано у п'ять груп [116]:

Група 1. Чіткість у постановці мети та визначенні цільових груп споживачів: критерій 1) мета та ключові (цільові) групи повинні бути визначені; критерій 2) ранжування повинні відбивати різноманітність ОО; критерій 3) ранжування повинні уточнювати культурний, мовний, економічний та історичний контексти;

Група 2. Надійність способу збору даних: критерій 9) дані отримані з надійних джерел з дотриманням належних процедур збору даних; критерій 18) при ранжуванні необхідно забезпечити якість самих процедур ранжування;

Група 3. Надійність і релевантність індикаторів: критерій 4) індикатори повинні бути релевантними і валідними; критерій 5) поєднання різних точок зору (повинні бути розроблені індикатори, що відбивають різні точки зору); критерій 6) індикатори повинні відбивати результат діяльності ОО; критерій 10) базова методика повинна залишатися постійною (не змінювати індикатори та їх ваги); критерій 15) необхідно скоротити помилки, викликані ранжуванням (повинна враховуватися можливість помилки, яка може з'явитися при оцінці такої комплексної системи, як освіта);

Група 4. Прозорість: критерій 7) прозорість методології; критерій 8) опублікування ваги індикаторів; критерій 11) доступність результатів ранжування для споживача протягом року; критерій 12) опис методів та індикаторів; критерій 13) інформація про бали для кожного окремого індикатора; критерій 16) наявність механізму реагування на запити споживачів; критерій 17) наявність контактної адреси рейтингу організації; критерій 19) документація процедур; критерій 20) заходи з підвищення довіри до рейтингу;

Група 5. Інтерактивність: критерій 14) можливість для споживача виділити з ранжирування ОО, які найбільшою мірою задовольняють його потребам та скласти власний рейтинг.

На рис. 4.12 наведено схему взаємозв'язку між критеріями аудиту та принципами ранжування ОО, прийнятими міжнародною співдружністю в освітній сфері [142; 143]. В ході проведених досліджень існуючих сьогодні міжнародних стандартів якості побудови рейтингових моделей оцінювання ОО та їх критеріїв, з урахуванням розробленої та наведеної на рис. 4.12 схеми, визначено наступні основні характеристики рейтингових моделей, як: мета та задачі; цільові групи; предметні сфери; статус установи, яка здійснює процес ранжування; джерело первинних даних та методи їх збору; період проведення ранжування; представлення результатів ранжування; методи проведення та методологія побудови; рівень агрегації даних тощо [119]. При цьому, серед даних характеристик виділяються ключові елементи, за допомогою яких досліджувана сукупність об'єктів розбивається на впорядковані і систематизовані групи (типи), що володіють певними властивостями (критерії).

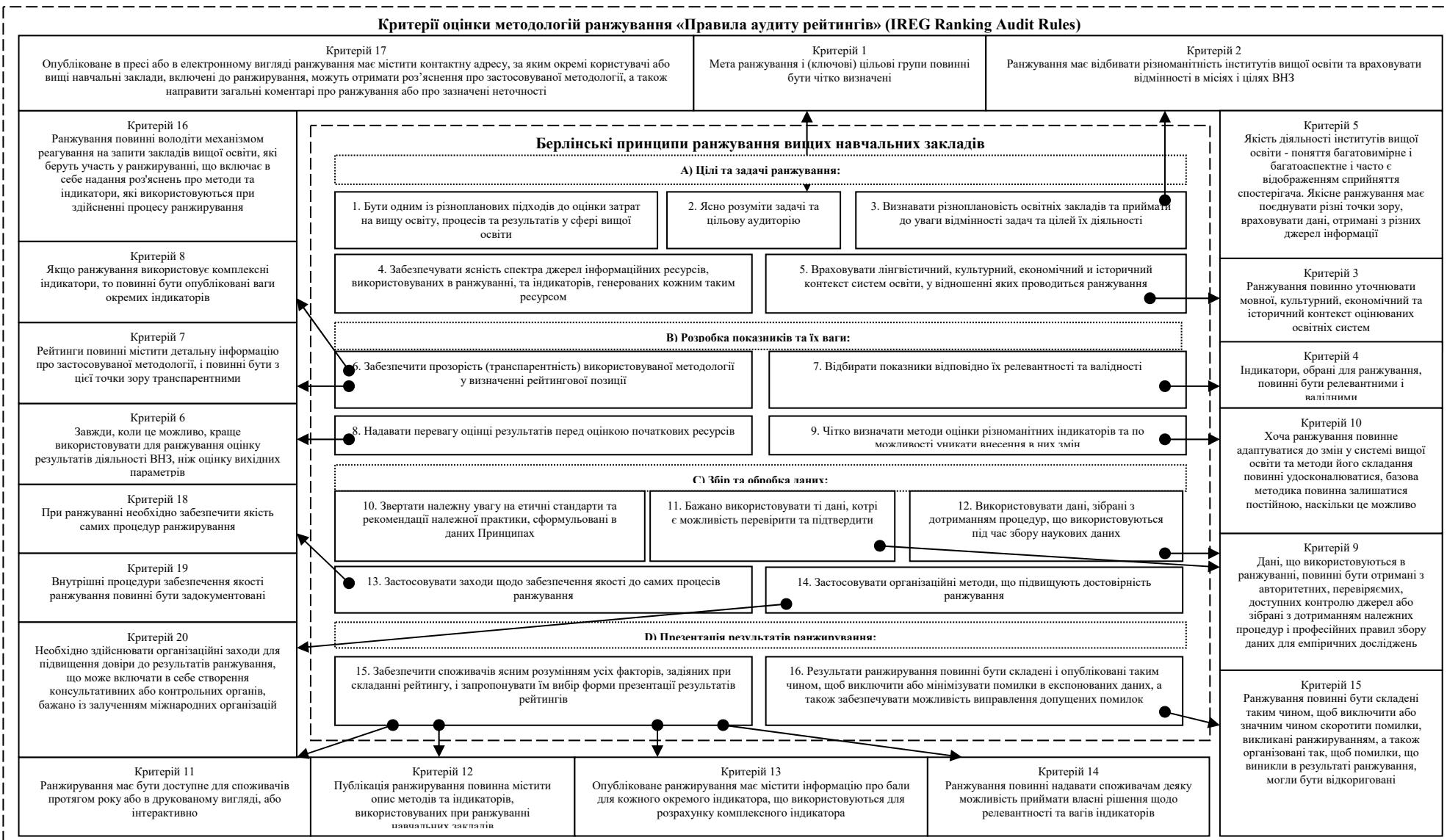


Рис. 4.12 Взаємозв'язок основоположних документів, прийнятих міжнародною співдружністю в сфері ранжування ОО.

Джерело: складено автором та представлено в роботі [116].

Для виділення критеріїв, які дозволять забезпечити певну типологізацію рейтингових моделей оцінювання діяльності ОО, доцільно розглянути світову практику побудови таких моделей.

Серед кращих світових практик та найбільш якісних рейтингових моделей, застосованих у даний час для оцінки якості діяльності ОО та програм підготовки, виділяються наступні: Times Higher Education World Reputation Rankings (THE), World Universities Web Ranking, URAP (University Ranking by Academic Performance), Шанхайський рейтинг університетів світу (Academic Ranking of World Universities – ARWU), QS World University Rankings, US News, Webometrics, рейтинг ОО за показниками наукометричної бази даних Scopus, CWTS Leiden Ranking, U-map, CHE, U-Multirank, Times, Guardian, Forbes [4; 36]. Кожна із наведених моделей має свої особливості, параметри (індикатори), за якими здійснюється визначення рейтингу ОО, масштаб охоплення, цільову аудиторію тощо. Для виявлення критеріїв типологізації рейтингових моделей та основних їх елементів, за якими можна здійснювати аналіз та співставлення наведемо характерні особливості та параметри (індикатори) оцінок деяких із перерахованих моделей (див. Додаток К, табл. К.1, визначені автором відповідно даних джерел [4; 14; 36; 90; 143; 145; 150; 152; 156; 159; 160; 162; 167; 169]), які представляють інтерес з огляду на те, що у найбільшій мірі:

- являють собою найбільш відомий зарубіжний досвід;
- задовольняють сучасним вимогам побудови якісного ранжування, зокрема вимогам Міжнародної групи експертів IREG (Берлінським принципам ранжування ВНЗ та критеріям для аудиту рейтингів (IREG Ranking Audit Rules));
- враховують досвід різних країн;
- використовують підходи, різні за методологією;
- методології та результати ранжування наявні у відкритому доступі;
- можна у подальшому застосувати для розвитку національної системи вищої освіти.

Узагальнення характерних особливостей та параметрів (індикаторів) оцінок досліджених нами рейтингових моделей: ARWU, THE, QS World University Rankings, Webometrics та U-Multirank, ще раз підкреслює те, що будь-яка модель ранжування та її результати (рейтинг ОО) – не є абсолютним та об'єктивним, а, швидше за все, відносним вимірюванням якості діяльності ОО. Кожна рейтингова модель, набір індикаторів та їх вага відбивають погляди її укладачів, виходячи із мети, цільової аудиторії та напрямків застосування результатів рейтингу.

Проведені в роботі дослідження дозволяють констатувати наступне:

- між рейтинговими моделями існують великі відмінності у тому, що і яким чином вони вимірюють, а найголовніше – як інтерпретують;
- відмінності між рейтинговими моделями, пов'язані з їх віднесенням до того чи іншого типу залежно від певних критеріїв, що відповідно позначаються і на різноманітті поглядів щодо якості та результативності діяльності ОО;
- не можна виділяти певні переваги та недоліки різних за типом та елементами рейтингових моделей, а тим більше проводити їх порівняння та співставлення. Кожна модель, з огляду її місії та призначення, пропонує власний підхід щодо оцінки діяльності ОО. Але, на жаль, жодна із рейтингових моделей оцінювання діяльності ОО не приділяє належної уваги усім ключовим елементам та основним параметрам (індикаторам), які можуть дати найбільш об'єктивну комплексну оцінку діяльності ОО (найбільш наближеною, у цьому сенсі, сьогодні є система ранжування U-Multirank – *примітка автора*).

Враховуючи вищевикладене, а також наукові результати у цій сфері, представлені в роботах [3; 10; 12 – 14; 32; 36; 37; 56; 63; 68; 107; 116; 117; 126; 135; 141], виділимо основні критерії типологізації, відповідно до яких рейтингові моделі оцінювання якості діяльності ОО слід відносити до того чи іншого типу залежно від: рівня агрегації даних, методики проведення та методології побудови (див. табл. 4.8). Застосування запропонованих в дисертаційній роботі критеріїв типологізації рейтингових моделей оцінювання якості діяльності ОО, забезпечує можливість виділення основних типів цих моделей та розкриття їх сутності, що до

сьогодні розглядалась або фрагментарно, або однобічно, а характеризування моделей здійснювалось лише за однією із ознак.

Таблиця 4.8

Критерії типологізації рейтингових моделей оцінювання якості діяльності ОО

№ з/П	Критерій	Тип рейтингової моделі	Приклади рейтингових моделей оцінювання якості діяльності ОО за критеріями
1.	Рівень агрегації даних	1) Глобальний (загальносвітовий) – охоплює ОО з усього світу та інформує світову спільноту про кращі з них	ARWU, THE, QS, URAP, US News, Webometrics, World Universities Web Ranking, U-Multirank, Scopus, CWTS Leiden Ranking, U21 тощо
		2) Національний – розробляється держаними установами та / чи незалежними рейтинговими агентствами (ренкерами) певної країни, охоплює ОО даної країни та / чи ОО за мовою викладання	«Компас» (Україна), «Топ 200 Україна», «Кореспондент: Топ-10 ВНЗ України», рейтинг МОН України, рейтинг журналу «Деньги» (Україна), Carnegie (США), Forbes (США), CHE (Німеччина та університети Австрії, Швейцарії, Нідерландів, Бельгії, Італії та Угорщини, в яких викладання ведеться німецькою мовою), Times, Guardian, Guardian Specialist Institutions League Table (Великобританія) тощо
		3) Регіональний – охоплює ОО з урахуванням регіональних (географічних) та / чи лінгвістичних, та / чи культурних характеристик	ЕЗМ (Європа), U-map (Європа) тощо
		4) Спеціалізований – розробляється спеціалізованими установами та охоплює ОО з урахуванням програм спеціалізації	Economist, Financial Times (рейтинги за програмами MBA), Business Week (спеціалізується на програмах, пропонує в США) тощо
		5) Внутрішній – розробляється самою ОО та налаштовується під її конкретні особливості	рейтинг оцінювання діяльності науково-педагогічних працівників, кафедр та інших структурних підрозділів ОО
2.	Методи проведення	1) За результатами діяльності ОО (традиційний) – заснований на оцінці досить великого числа об'єктивних показників діяльності ОО	QS World University Rankings, U-Multirank
		2) За популярністю (авторитетністю): репутаційний – базується на обробці думок експертів, отриманих в	THE, «World Reputation Rankings» (WRR), ARWU «Performance Ranking of

Закінчення табл. 4.8

№ з/П	Критерій	Тип рейтингової моделі	Приклади рейтингових моделей оцінювання якості діяльності ОО за критеріями
		результаті спеціальних опитувань (популярність ОО серед працевдавців, випускників, спільноти);	Scientific Papers for World Universities» (PRSP), The U.S. News & World Report
		– кіберметричний – базується на обробці даних пошукових систем (популярність ОО в мережі інтернет);	Webometrics, World Universities Web Ranking, Eduroute
		– бібліометричний – базується на обробці бібліографічних баз даних (популярність ОО в наукометричних та бібліографічних базах даних)	SciVerse Scopus, URAP, CWTS, RPI, SCImago
		3) Інтегрований (змішаний) – при складанні рейтингу ОО використовують поєднання з різних методів	Global Universities Rankings, рейтинг МОН України, «Топ-200 Україна» тощо
3.	Методологія побудови	1) Одновимірне ранжування – відбиває вертикальну різноманітність ОО за допомогою різних індикаторів оцінки в одному агрегованому показнику. Результатом ранжування є таблиця ліг ОО за агрегованим показником (індикатором)	ARWU, THE, QS, US News, Leiden, Times, Guardian, Guardian Sp, Forbes, Financial Times, Bloomberg Business Week, The Economist
		2) Багатовимірне ранжування – оцінка діяльності ОО представлена сукупністю кваліметричних показників. Орієнтовано на різноманітні потреби різних категорій споживачів. Результатом ранжування є набір рейтингів за окремими показниками (індикаторами) предметних областей	U-multirank, CHE University тощо
		3) Класифікація – поділ ОО на класи за найсуттєвішою ознакою, притаманною ОО одного класу та такою, що відрізняє їх від ОО іншого класу. Відбиває горизонтальну різноманітність, де відмінності між категоріями не засновані на принципах порядкової шкали. Дозволяє представити різноманітність ОО повною мірою. Результатом ранжування є кластер ОО на основі схожих характеристик.	U-map, Carnegie тощо

Джерело: авторська розробка.

При цьому, слід зазначити, що незалежно від типу рейтингової моделі оцінювання якості діяльності ОО, кожній із них притаманні певні ключові елементи, змістовний перелік яких наведено в табл. 4.9.

Таблиця 4.9

**Результати оцінювання якості діяльності ОО за ключовими
елементами типологізації рейтингових моделей**

№ з/п	Елементи типологізації	Результати оцінювання якості діяльності ОО за елементами типологізації рейтингових моделей
1.	Мета	<ul style="list-style-type: none"> – систематизація об’єктів освіти; – упорядкування об’єктів освіти; – оцінювання об’єктів освіти; – порівняння об’єктів освіти; – демонстрація різноманіття об’єктів освіти; – побудова ієрархії об’єктів освіти.
2.	Задачі	<ul style="list-style-type: none"> – сприяння модернізації та гнучкості освітянської сфери; – забезпечення прав молоді людини на працевлаштування за рахунок забезпечення якості освіти; – визначення внутрішньої самооцінки, аналізу та прийняття рішень керівництвом ОО; – еталон (модель) при побудові інших типів систем ранжування ОО; – своєчасне надання потенційним споживачам адекватної порівнювальної інформації про статус ОО; – надання вихідної інформації для інших типів систем ранжування ОО.
3.	Об’єкт (предметна сфера)	<ul style="list-style-type: none"> – ОО, залежно від предметної області діяльності (технічні, економічні, природничі науки тощо); – ОО, що реалізують підготовку фахівців за певним освітнім (науковим) рівнем (бакалавріат, магістратура, аспірантура, докторантура); – широке коло ОО; – окремі освітні програми ОО.
4.	Цільові групи	<ul style="list-style-type: none"> – потенційні споживачі (абітурієнти, студенти, батьки, керівники та працівники ОО, працевластці); – широка аудиторія (інші ОО, засоби масової інформації, держструктури (міністерства та відомства), експертне співтовариство).
5.	Статус установи, що проводить ранжування ОО	<ul style="list-style-type: none"> – державна структура; – незалежне агентство; – преса.
6.	Метод збору первинних даних	<ul style="list-style-type: none"> – обстеження – дані, отримані за результатами експертних (соціологічних) опитувань; – незалежне джерело – дані, отримані в державних органах, мають фінансову природу та засновані на адміністративній звітності; – дані, надані самими об’єктами ранжування (ОО).

Закінчення табл. 4.9

№ з/п	Найменування	Різновиди
7.	Періодичність проведення	<ul style="list-style-type: none"> – щорічно; – двічі на рік; – один раз на кілька років; – інше.
8.	Напрямки використання результатів ранжування	<ul style="list-style-type: none"> – оцінка якості діяльності ОО; – оцінка конкурентоспроможності ОО; – інструмент державного управління системою ВО, зокрема при прийнятті рішень про фінансування; – критика ОО; – механізм ціноутворення в сфері платної освіти в ОО («ціна» / «якість освіти»).

Джерело: авторська розробка.

Урахування наведених елементів дає можливість схарактеризувати будь-яку рейтингову модель оцінювання якості діяльності ОО та визначитися з її об'єктивністю та корисною цінністю для тієї чи іншої цільової групи, перш за все, для потенційних споживачів освітніх послуг.

Комплексне дослідження міжнародних стандартів якості побудови рейтингових моделей та кращого світового досвіду у цій сфері, дозволили нам виділити основні критерії типологізації рейтингових моделей оцінювання якості діяльності ОО (рівень агрегації даних, методика проведення ранжування та методологія побудови системи) та визначити перелік їх ключових елементів (мета, задачі, об'єкт ранжування, цільові групи, статус установи рейтингу, метод збору первинних даних, періодичність проведення та напрямки використання результатів), що забезпечить узгоджене співставлення та аналіз різних типів рейтингових моделей оцінювання якості діяльності ОО.

У Додатку К в табл. К.1 – К.3, які було складено відповідно даних джерел [143 – 145; 148 – 150; 152; 156 – 160; 162; 163; 165; 167; 169], наведено характерні особливості та критерії глобальних, регіональних та національних рейтингових моделей оцінювання ОО за країнами та методикою їх проведення.

Проведені в роботі дослідження дозволяють констатувати наступне:

– критерій «Якість навчання / викладання» ігнорується майже усіма моделями, частково цей критерій представлений у репутаційних рейтингових моделях, але його показниками є – співвідношення кількості викладачів і студентів (рейтинг QS World University Rankings); кількість випускників ОО яким було присуджено Нобелівську премію та премію Філдса (рейтинг ARWU); загальна репутація (наукова діяльність та якість освіти) ОО за даними опитування вчених, проведеного Thomson Reuters; відношення захищених дисертацій (Ph.D) до кількості співробітників; відношення кількості співробітників до кількості студентів; відношення захищених дисертацій (Ph.D) до кількості бакалаврів, що йдуть на звання магістра; середня зарплата співробітника (рейтинг THE). І лише традиційна модель глобального рейтингового оцінювання ОО U-Multirank розглядає якість навчання крізь призму таких показників, як: витрати на викладання; відсоток студентів, які закінчують ОО із отриманням диплому; міждисциплінарність – відсоток навчальних програм, які поєднують дві або більше традиційних дисциплін; відносний показник (не) працевлаштованості серед випускників через 18 місяців після закінчення ОО; час, необхідний для отримання ступеню – співвідношення середньої тривалості навчання для отримання звання бакалавра / магістра до офіційно встановленої тривалості навчання для отримання відповідного ступеню (див. Додаток К табл. К.1);

– найбільшою популярністю користуються такі критерії, як «Якість наукових досліджень» та «Науковий вплив ОО», що оцінюється у переважній більшості рейтингових моделей через публікаційну активність (кількість наукових праць протягом визначеного періоду часу) та цитованість наукових праць працівників ОО. Хоча, цей показник, як вже не одноразово це було доведено рядом науковців [2, 39, 40], є не критерієм оцінювання якості діяльності ОО, а лише її популярністю, яка є досить сумнівною, через те, що висока цитованість статті, ще не говорить про вагомість наукового внеску та його якість. До того, ж бази даних, які визначають публікаційну активність ОО та її працівників, віддають перевагу англomовним текстам, тим самим випереджаючи результати таких досліджень порівняно з науковими статтями, підготовленими

іншими мовами. Зокрема, як і в усіх напрямках діяльності, в науковій сфері є також більш трендові розділи, в яких працює більшість науковців, що відповідно збільшує цитованість цих праць. Можна погодитися при визначенні цитованості одного автора, але якщо мова йде про загальну цитованість ОО, яка визначається сумарною кількістю процитованих статей працівників, цей факт не є прийнятним з огляду того, що спостерігається пряма залежність між кількістю цитувань і кількістю працівників ОО. Відповідно, чим більше НПП в ОО, тим вона може забезпечити і більше публікацій, а відповідно зростає і ймовірність їхнього цитування (не говорячи вже про «штучні» спеціально організовані посилання працівниками однієї і тієї ж організації). Недоліком цих показників є також і вартість самих публікацій у виданнях, що включені до наукометричних баз даних, які індексуються рейтинговими моделями. Завищена вартість призводить до того, що досить часто оригінальна наукова стаття друкується у не престижному науковому виданні. Усе вище викладене нами свідчить про те, що ці показники, принаймні при визначенні критеріїв оцінювання якості діяльності ОО або не слід приймати до уваги, через те, що якість, як таку вони не оцінюють, або за допомогою вагового коефіцієнту звести до мінімуму їх вплив на результат оцінки.

Як обґрунтовано в роботі [111], найбільш об'єктивним з точки зору виконання і нормативних вимог у сфері ранжування IREG, і отримання інформації про якість діяльності ОО за результатами її діяльності є модель U-Multirank, яка охоплює різні виміри діяльності ОО; включає як загальний рейтинг ОО, так і рейтинг за п'яти напрямками підготовки (викладання і навчання, дослідницька активність, передача знань, інтернаціоналізація (міжнародна орієнтація), регіональна включеність) та відповідає потребам різних зацікавлених сторін.

Серед національних рейтингових моделей оцінювання якості діяльності ОО України слід відмітити наступні: Рейтинг «Топ-200 Україна», Рейтинг МОН України (визначався до 2014 р.), Рейтинг «Компас», «Кореспондент: Топ-10 ВНЗ України», Рейтинг журналу «Деньги» [90], Консолідований рейтинг вишів (гз 2014 р.) [42; 140]. В табл. 4.10 наведено їх узагальнену характеристику.

В ході аналізу цих моделей, встановлено, що переважна більшість із них зміщена в бік оцінки академічної репутації та якості викладання і навчання. До того ж, ряд з цих моделей використовують або суто дані експертних вимірів, або дані прямих вимірів, отриманих відповідно статистичних джерел даних чи даних, наданих самою ОО, що за своєю суттю суперечить вимогам IREG. Лише Рейтинг «Топ-200 Україна» враховує як інформацію отриману прямим виміром, так і експертні оцінки діяльності ОО представниками ринку праці.

Узагальнюючи результати проведених досліджень щодо особливостей побудови національних та світових рейтингових моделей, представлені в роботі [119], основними критеріями, які передбачені цими моделями та застосовні для оцінювання якості діяльності ОО, є критерії, що оцінюють результати у сферах професійної та компетентнісної підготовки здобувачів ВО, а також перспективи розвитку ОО у науковій, міжнародній та інноваційній сферах.

При цьому, слід відмітити, що в досліджених в роботі національних рейтингових моделях оцінювання ОО України відсутній критерій – «Регіональна включеність» (використовується глобальною рейтинговою моделлю U-Multirank) можливо через те, що він відображає переважно економічну ситуацію в регіоні, а не якість діяльності ОО.

В ході узагальнення міжнародних критеріїв якості IREG, світового та національного досвіду побудови рейтингових моделей оцінювання якості діяльності ОО, а також певних критеріїв й показників (індикаторів), що характеризують ці моделі, нами встановлено, що об'єктивна оцінка якості діяльності ОО можлива лише за умови обов'язкової участі у її здійсненні потенційних споживачів освітніх послуг, а саме – особистостей (здобувачів ВО) та працедавців відповідно наступних критеріїв оцінювання: академічна репутація; видимість ОО (імпакт-фактор) в мережі Інтернет; присутність та відкритість ОО в мережі Інтернет; доступність ресурсів; відношення зацікавлених сторін до діяльності ОО (працівників, здобувачів ВО та працедавців); економічна активність; міжнародна діяльність; міжнародна думка експертів; науковий вплив ОО; передача знань; регіональна включеність; якість викладання /

Узагальнена характеристика національних рейтингових моделей, що використовуються для оцінювання якості діяльності та визначення рейтингу ОО України

Назва рейтингової моделі	Характеристика (мета) моделі	Характеристика вимірювання	Критерії (індикатори) оцінки	Результат (показник) оцінки
Рейтинг «Топ-200 Україна»	Надання достовірної, об'єктивної, порівнянної інформації про якість освітніх послуг, пропонувані ОО України на національному рівні, що дає можливість, з одного боку, порівнювати між собою ОО різних профілів, а з іншого – проводити порівняння з ОО інших країн	Дані прямих вимірів (ваговий коефіцієнт 80%), експертних думок (ваговий коефіцієнт 15% – оцінювання якості підготовки випускників ОО представниками працевлагодівців і академічного співтовариства) та використання міжнародних наукометричних і веб-метричних даних (5%)	21 індикатор прямого виміру та критерії експертного оцінювання: рівень базової, загальноосвітньої підготовки студентів, рівень їхньої фахової підготовки, рівень практичного володіння інформаційними технологіями, затребуваність випускників ОО ринком праці.	Інтегральний рейтинговий індекс – I_{ζ} . Цей індекс містить три комплексні складові: $I_{\zeta} = I_e + I_{\text{п}} + I_{\text{н}} + I_{\text{мв}}$ де I_e – індекс експертного оцінювання представниками ринку праці діяльності ОО і її академічна репутація; $I_{\text{п}}$ – індекси якості науково-педагогічного потенціалу, $I_{\text{н}}$ – індекс якості навчання, $I_{\text{мв}}$ – індекс міжнародного визнання
Рейтинг МОН України (до 2014 р.)	Моніторинг системи ВО. Позичувався в системі управління як інструмент, призначений для налагодження ефективного соціального партнерства та суспільної	Дані прямих вимірів, що обираються з даних ОО (звіт про діяльність ОО, форми 3, 5, форма 2-ЗНК, штатний формуляр, форма 1-НК, форма 7-А, форма 3-наука, річний фінансовий звіт тощо)	101 індикатор прямого виміру, з них: 20 індикаторів критерію «Міжнародна активність»; 21 індикатор критерію «Якість контингенту студентів»; 19 індикаторів критерію	Інтегральний рейтинговий індекс, який визначається як сума індексів критеріїв: $ P = I_1 + I_2 + I_3 + I_4 + I_5$ де I_1 – індекс критерію «Міжнародна активність»; I_2 – індекс критерію «Якість контингенту студентів»;

Продовження табл. 4.10

Назва рейтингової моделі	Характеристика (мета) моделі	Характеристика вимірювання	Критерії (індикатори) оцінки	Результат (показник) оцінки
	відповідальності цільових груп за забезпечення якості ВО. Інформація, яку отримували ОО за результатами рейтингу, давала можливість визначити сильні і слабкі сторони власної діяльності за певними критеріями та проектувати стратегії перспективного розвитку ОО в площині забезпечення якості ВО		«Якість НПП»; 20 індикаторів критерію «Якість наукової та науково-технічної діяльності»; 21 індикатор критерію «Ресурсне забезпечення»	I_3 – індекс критерію «Якість НПП»; I_4 – індекс критерію «Якість наукової та науково-технічної діяльності»; I_5 – індекс критерію «Ресурсне забезпечення»
Рейтинг «Компас»	Рейтинг ОО, що відображає уподобання й задоволеність освітою з боку випускників і працевлаштувачів, основною задачею якого є: стимулювання підвищення якості освітніх послуг з точки зору досягнення результату (працевлаштування випускників) та аналізування особливостей	Дані експертних оцінок, отримані за методом особистого інтерв'ю за місцем роботи респондентів, методом онлайн-опитування і, частково, методом опитування за допомогою електронної пошти та методом особистого і телефонного інтерв'ю	Критерії експертного оцінювання: працевлаштувачів (індикатори – визначення працевлаштувачами українських ОО, які дають випускникам найкращу підготовку для роботи в їхній компанії); експертів (індикатори – кадрові вподобання провідних українських компаній); випускників (індикатори – оцінка практичної	Інтегральний рейтинговий індекс, який визначається як сума індексів з урахуванням вагових коефіцієнтів: $I = 0,3 I_p^2 + 0,3^2 I_{\text{ВНЗ та п}} + 0,29^2 I_e + 0,1^2 I_b$, де I_p – індекс показника відповідей працевлаштувачів; $I_{\text{ВНЗ та п}}$ – індекс показника співпраці між ОО та працевлаштувачами; I_e – індекс показника відповідей експертів; I_b – індекс показника відповідей випускників ОО; 0,31; 0,3; 0,29; 0,1 – вагові коефіцієнти відповідно

Продовження табл. 4.10

Назва рейтингової моделі	Характеристика (мета) моделі	Характеристика вимірювання	Критерії (індикатори) оцінки	Результат (показник) оцінки
	навчального процесу та організації практики українськими ОО		значимості навчання, сприяння ОО працевлаштуванню випускників, досвід трудової діяльності випускників, задоволеність випускників власною ОО, визначення випускниками ОО, які дають найкращу підготовку в цілому); співпраця між ОО і компаніями-працедавцями (індикатори – кількість компаній-працедавців і експертів, які співпрацюють із ОО).	
«Кореспондент: Топ-10 ВНЗ України»	Визначення думок найкращих та найбільш успішних працедавців стосовно того, випускників яких переважно ОО вони прагнуть приймати на роботу	Дані експертних оцінок, отримані за методом особистого і телефонного інтерв'ю, онлайн-опитування і методом опитування за допомогою електронної пошти за місцем роботи респондентів	Критерії експертного оцінювання працедавців (анкетні питання стосовно того, випускників яких переважно ОО працедавці наймають на роботу)	Бальна оцінка. За кожне згадування працедавцями ОО отримує один бал. Місце в рейтингу освіти організація займає відповідно до сумарної кількості балів в тій або іншій професійній сфері
Рейтинг журналу «Деньги»	Визначення ОО, випускникам яких працедавці готові платити зарплати вище,	Дані експертних оцінок, отримані за методом особистого і телефонного інтерв'ю,	Критерії експертного оцінювання працедавців (анкетні питання стосовно професійного досвіду,	Бальна оцінка. Діяльність кожної ОО оцінюється працедавцями від «0» до «10» за шкалою:

Закінчення табл. 4.10

Назва рейтингової моделі	Характеристика (мета) моделі	Характеристика вимірювання	Критерії (індикатори) оцінки	Результат (показник) оцінки
	ніж молодим фахівцям в середньому по ринку	онлайн-опитування і методом опитування за допомогою електронної пошти за місцем роботи респондентів	диплому та знання іноземних мов)	«0» – «випускника цієї ОО я не взяв би на роботу ніколи», «10» – «взяв би та, можливо, на більш високу заробітну платню, ніж середня на ринку для молодого фахівця» Місце в рейтингу ОО займає відповідно до сумарної кількості набраних балів по тій або іншій категорії
Консолідований рейтинг ВНЗ (з 2014 р.)	Складено інформаційним ресурсом Освіта.іа з метою допомоги абітурієнтам при виборі ОО через узагальнення думок найбільш авторитетних серед експертів та засобів масової інформації систем ранжування	Узагальнені дані систем ранжування: «Топ-200 Україна», «Scopus» та «Webometrics»	Критерії оцінювання вищих навчальних закладів за системами: «Топ-200 Україна», «Scopus» та «Webometrics»	Бальна оцінка. У консолідованому рейтингу кожній ОО присвоєно бал, що дорівнює сумі його місць у рейтингах «Топ-200 Україна», «Scopus» і «Webometrics». Якщо в якому-небудь із рейтингів ОО не була представлена, то їй присвоюється місце, наступне за останнім у цьому рейтингу. У разі рівної кількості балів, краще місце отримує ОО, з меншим показником розкиду місць у різних рейтингах (середньоквадратичне відхилення)

Джерело: складено автором в ході узагальнення інформації [4; 42; 90; 140] та представлено в роботі [111].

навчання; рівень наукових досліджень; рівень використання НПП ОО.

У межах кожної із проаналізованих моделей від акредитаційних до рейтингових, як національних, так і міжнародних, виділено ряд критеріїв та показників, за якими може бути проведено оцінювання якості діяльності ОО у ВО. Групування зазначених критеріїв представлено в табл. 4.11 відповідно до підходу, прийнятому моделями ділової досконалості, як то – можливості та результати. При цьому, у межах кожної із груп критеріїв пропонуємо здійснити їх поділ на підгрупи (див. рис. 4.13):

- група критеріїв «Можливості ОО» містить підгрупи: управлінські, фінансові, кадрові, матеріально-технічні, навчально-методичні, інформаційні;
- група критеріїв «Результати діяльності ОО» містить підгрупи результатів: для ринку праці (виробничі результати), для особистостей (особистісні), для ОО (інституційні), для суспільства (суспільні).

З огляду представленої в табл. 4.11 інформації, видно, що критерії групи можливостей діяльності ОО властиві, у тій чи іншій мірі, усім моделям. Але, при цьому, ряд моделей оцінює виключно наступні підгрупи можливості:

- управлінські – моделі ділової досконалості та подекуди акредитаційні моделі окремих країн світу;
- фінансові – моніторингові моделі;
- матеріально-технічні та інформаційні – акредитаційні моделі;
- кадрові та електронні ресурси – рейтингові моделі.

Усе це свідчить про нерівномірний акцент на можливостях та їх підхід до оцінювання, а також відсутність узгодженості у критеріях оцінювання. Крім того, ряд показників не оцінюють прямо можливості діяльності ОО, з огляду того, що є факторами впливу на їх формування, як це представлено у пп. 4.1 роботи.

Що ж стосується групи результатів діяльності, то кожна із існуючих моделей багатовимірного оцінювання якості оцінює результати діяльності ОО, як на рівні задоволеності вимог ринку праці, особистості, самої ОО, так і на рівні суспільства, за допомогою тих чи інших показників.

Таблиця 4.11

Узагальнені критерії та показники, застосовні моделями багатовимірного оцінювання якості діяльності ОО

Критерії та показники оцінювання якості діяльності ОО	Моделі оцінювання якості діяльності ОО			
	Моніторингові моделі	Акредитаційні моделі	Моделі ділової досконалості	Рейтингові моделі
1	2	3	4	5
МОЖЛИВОСТІ ОО				
управлінські				
– система управління ОО (місія та цілі)		+	+	
фінансові			+*	
– щорічні витрати на одного студента ОО на основні послуги по відношенню до ВВП на душу населення	+			
– витрати на ОО в процентному відношенні до ВВП, з розбивкою на джерела фонду і рівень освіти	+			
– витрати на ОО, в розбивці на категорії послуг, за відсотком ВВП	+			
– річний обсяг державних витрат в ОО на одного студента	+			
– річний обсяг державних витрат на ОО за категоріями ресурсів і рівнем освіти	+			
– державні кредити здобувачам на ВО	+			
– вартість навчання здобувачів ВО за контрактом	+			
– середня фактична заробітна плата викладачів за робочий день, за весь рік	+			
– особисті (індивідуальні) витрати та прибуток особистості з ВО	+			
– державні витрати і прибуток на/від особистість з ВО	+			
кадрові			+*	
– відсоток студентів в системі ВО за режимом навчання та статтю	+			
– середня тривалість навчання	+			
– участь в освіті за рівнем кваліфікації та рівнем освіти	+			

Продовження табл. 4.11

1	2	3	4	5
– участь в освіті за статтю	+			
– чисельність науково-педагогічних (педагогічних) працівників, що обслуговують спеціальність і працюють в ОО за основним місцем роботи		+		
– необхідний рівень педагогічної освіти викладачів та адаптація до професії	+	+		
– вимоги до освіти та підготовки викладачів (зміст необхідного рівня кваліфікації викладача)	+	+		+
– зміст професійної діяльності в сфері розвитку викладачів (підвищення кваліфікації за останні 5 років)	+	+		
– співвідношення кількості викладачів та здобувачів ВО				+
матеріально-технічні			+*	
– середній розмір аудиторії, за типом ОО та рівнем освіти	+	+		
– забезпеченість мультимедійним обладнанням для одночасного використання в навчальних аудиторіях		+		
– забезпеченість комп'ютерними робочими місцями, лабораторіями, полігонами, обладнанням, устаткуванням, необхідними для виконання навчальних планів		+		
– наявність соціально-побутової інфраструктури		+		
– забезпеченість здобувачів ВО гуртожитком		+		
навчально-методичні			+*	
– організація робочого часу викладачів (кількість навчальних годин на рік)	+			
– навчальний контент (зміст освіти)		+		+
інформаційні			+*	
– забезпеченість бібліотеки вітчизняними та закордонними фаховими періодичними виданнями відповідного або спорідненого профілю, в тому числі в електронному вигляді		+		
– наявність доступу до баз даних періодичних наукових видань англійською мовою відповідного або спорідненого профілю		+		
– наявність офіційного веб-сайту ОО, на якому розміщена основна інформація про його діяльність		+		+
– наявність електронного ресурсу ОО, який містить навчально-методичні матеріали з навчальних дисциплін навчального плану, в тому числі в системі дистанційного навчання		+		+
РЕЗУЛЬТАТИ діяльності ОО				
особистісні результати				
– кількість / % випускників ОО, які успішно завершили навчання та їх вік	+			+
– рівень знань здобувачів ВО з: гуманітарної та соціально-економічної, природничо-наукової		+		

Продовження табл. 4.11

1	2	3	4	5
(фундаментальної), спеціальної (фахової) підготовки – успішно та якісно				
– рівень успішності здобувачів ВО із природничо-наукової підготовки, зокрема математики	+	+		+
– рівень успішності здобувачів ВО із спеціальної (фахової) підготовки				+
– рівень практичного володіння інформаційними технологіями				+
виробничі результати				
– рівень зайнятості за рівнем освіти та статтю	+			
– рівень безробіття за рівнем освіти та статтю	+			
– співвідношення між рівнем зайнятості та рівнем безробіття	+			
– кількість / % випускників ОО, що відповідають вимогам працедавців			+	
– результати бізнесу (фінанси, ліквідність, конкурентоспроможність, ділова досконалість та сталість розвитку тощо) / економічна активність			+	
– кількість / % випускників ОО, що влаштувались на роботу за обраним фахом та покликанням			+	
– % працевлаштування здобувачів ВО		+		+
– середньомісячний заріток працівників з ВО	+			
– особистісні витрати і прибуток чоловіка / жінки з вищою освітою	+			
– міжнародна мобільність здобувачів ВО	+			+
– тенденції змін кількості іноземних здобувачів ВО, які навчаються в ОО	+			+
інституційні результати				
– економічна ефективність (результати бізнесу (фінанси, ліквідність, конкурентоспроможність, ділова досконалість та сталість розвитку тощо) / економічна активність)			+	+
– задоволеність вимог персоналу (підвищення ініціативності та мотивація праці)			+	
– % видання підручників (навчальних посібників) з грифом МОН України або монографій (не менше ніж 5% від загальної чисельності штатних НПП ОО)		+		
– рівень показників діяльності аспірантури або докторантури ОО не нижчий від середнього для даної галузевої групи або типу ОО		+		
– наукові дослідження та розробки (публікаційна активність (кількість наукових праць протягом визначеного періоду часу) та цитованість наукових праць працівників ОО)		+		+
– ставлення інших ОО та уряду країни до ОО (академічна репутація)				+

Закінчення табл. 4.11

1	2	3	4	5
– ставлення здобувачів ВО до працівників ОО	+			+
– ставлення працедавців до ОО				+
суспільні результати				
– % дорослих, що є добровольцями, не менш одного разу в місяць, за рівнем освіти та професійним рівнем (служіння нації)	+	+		
– вплив на суспільство (соціальна відповідальність ОО, охорона навколишнього середовища та забезпечення безпеки праці)			+	
– регіональна включеність				+

Примітка*: в моделях ділової досконалості, позначкою «*» узагальнено відмічено усі види ресурсів без їх конкретизації.

Джерело: складено автором на основі обробки та узагальнення матеріалів [3; 10; 12 – 14; 32; 36; 37; 56; 63; 68; 107; 116; 117; 126; 135; 141].

З огляду до результатів проведених досліджень, модель багатовимірного оцінювання якості діяльності ОО, пов'язаної зі створенням соціального продукту, може мати наступний узагальнений вигляд (див. рис. 4.13).

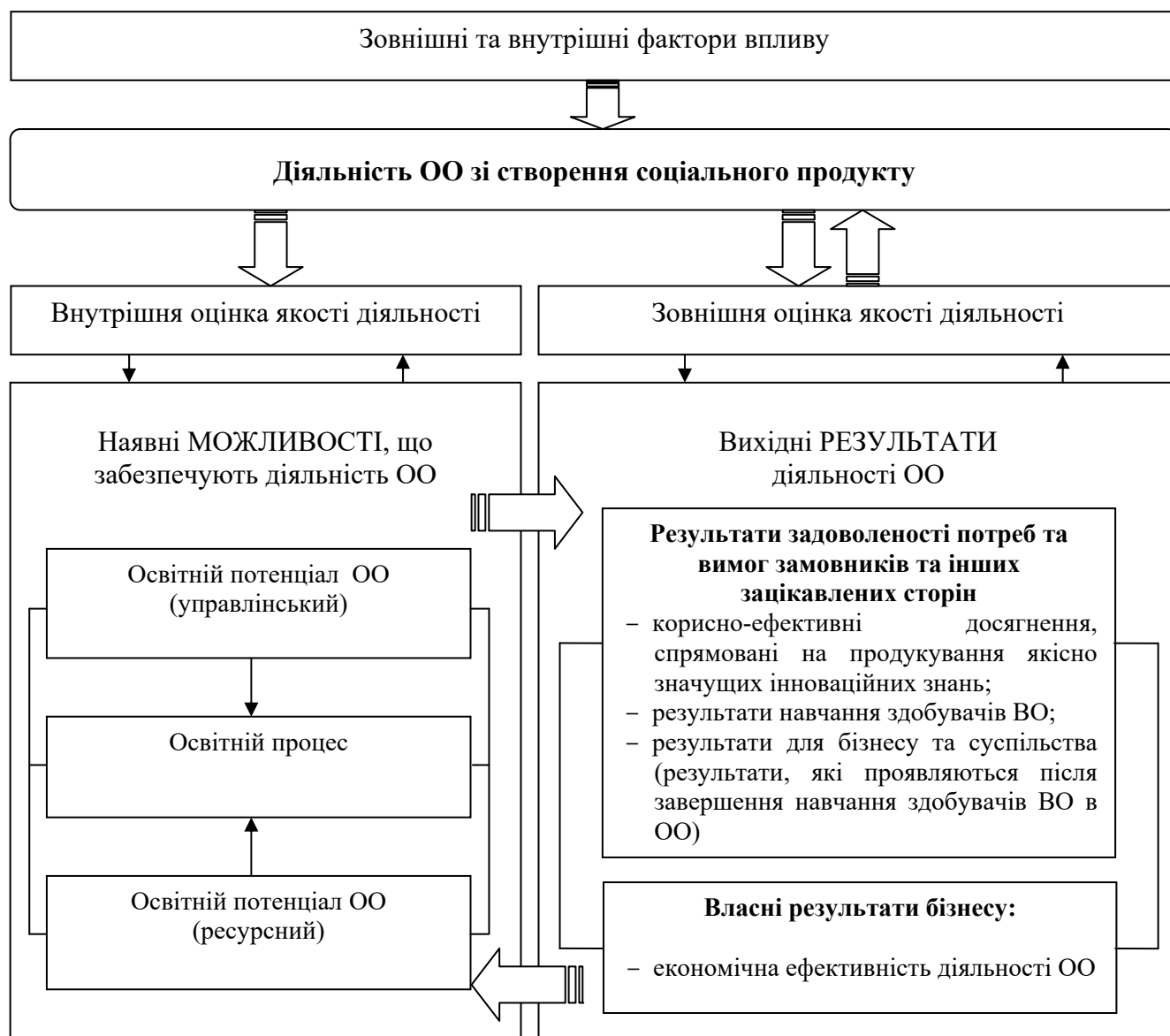


Рис. 4.13. Узагальнений вигляд моделі багатовимірного оцінювання якості діяльності ОО щодо створення соціального продукту.

Джерело: авторська розробка.

За основу моделі, представленої на рис. 4.13 взято модель ділової досконалості EQA, як однієї із універсальних та найбільш застосованих до оцінювання ділової досконалості організацій, у тому числі й освітніх, за критеріями двох груп: можливостей, що забезпечують освітню діяльність та

результатів цієї діяльності, які отримують основні групи зацікавлених у ВО сторін. Відповідно, оцінка якості може бути як внутрішньою, так і зовнішньою. У випадку, коли оцінюються наявні в ОО можливості, а саме: матеріально-технічне, кадрове, методичне, інформаційне забезпечення освітнього процесу тощо, застосовуються критерії та показники, передбачені державою, наприклад акредитаційними моделями, що визначає спроможність закладу ВО проваджувати освітню діяльність та забезпечує можливість визначити якість організації та реалізації освітнього процесу. Така оцінка є, по відношенню до замовника освітньої послуги, внутрішньою оцінкою. Якість організації та реалізації освітнього процесу безпосередньо втілюється у соціальному продукті, результати використання якого можуть мати різний рівень задоволеності вимог замовників та інших зацікавлених сторін. Така оцінка є зовнішньою, що забезпечується задіянням відповідного методу, використання показників якого дозволяє оцінити якість діяльності ОО не за її потенціалом, а саме за корисним ефектом соціального продукту, якому властива відстроченість реальної вигоди у часі, що проявляється лише поза ОО. Застосування зовнішньої оцінки якості діяльності ОО за її результатами забезпечує підвищення ефективності прийняття управлінських рішень щодо задоволення вимог замовників освітніх послуг та потребує розробки відповідного методу оцінювання.

4.3. Методи багатовимірного кількісного оцінювання якості діяльності освітньої організації

Як зазначено в роботі [122], існує безліч умовних підходів щодо поділу методів оцінювання як результатів діяльності організації в цілому, так і окремих її процесів, від якісних до кількісних. Зокрема, було відмічено, що саме методи, які оперують кількісними параметрами мають більшу цінність в управлінні організацією, з огляду на те, що дозволяють «отримати числові величини, які характеризують перебіг процесу, визначають його стан з точки зору технічних

вимог, показників якості. Кількісний аналіз дає можливість виміряти ступінь ефективності процесу, розрахувати рентабельність, визначити часові характеристики процесу. За результатами кількісного аналізу можливе встановлення нормативів, коригування стратегічних цілей, прогнозування подальшого розвитку організації» [122]. Кількісні методи, у свою чергу, можуть бути формалізованими та неформалізованими, евристичними та неевристичними. Формалізованими є методи, що оперують чіткими аналітичними залежностями, теорією моделювання та прийняття рішень тощо. До неформалізованих методів належать ті, що оперують логічними дослідженнями при описі аналітичних процедур. Поділ методів на евристичні (засновані на досвіді та інтуїції опитуваних осіб) та неевристичні (засновані на даних, отриманих шляхом спостереження, вимірювання чи розрахунку), з урахуванням їх переваг та недоліків, наведено в табл. 4.12. Слід зазначити, що на практиці застосовують поєднання цих методів, що утворюють групу змішаних методів та відповідно призводить до більшої об'єктивності та усунення недоліків інших методів.

З огляду результатів попередньо проведених досліджень, представлених в роботах [111; 122], для застосування в оцінюванні якості діяльності ОО, необхідним є такий метод, методологія якого відбивала б зв'язок результатів діяльності ОО із визначеними цілями управління та забезпечувала ефективність самого процесу управління організацією. Виходячи із окресленої умови, для визначення доцільності до застосування існуючих методів в оцінюванні якості діяльності саме ОО, пропонується наявні методи оцінювання представити двома групами:

- такі, що оцінюють якість діяльності у призмі співвідношення отриманих результатів до пов'язаних із ними витрат та
- такі, що оцінюють якість діяльність у призмі порівняння отриманих результатів відповідно до встановлених цілей.

У найбільшій мірі, зміст цих методів наочно демонструють виробничо-господарський метод та метод рейтингових оцінок:

Переваги та недоліки існуючих методів кількісного оцінювання якості об'єктів

Методи	Групи методів	Різновиди методів	Узагальнений зміст групи	Переваги	Недоліки
Евристичні методи	спрямованої дії (пошуку)	морфологічний метод, алгоритм розв'язання винахідницьких задач	це логічні прийоми та методичні правила наукового дослідження і винахідницької творчості, які здатні призводити до мети в умовах неповноти вихідної інформації та відсутності чіткої програми управління процесом вирішення завдання	спрямовані на вирішення складних завдань	трудомісткі методи, з огляду складності застосування на практиці
	не спрямованої дії (пошуку)	мозкового штурму, експертних оцінок, асоціацій та аналогій, контрольних запитань, колективного блокноту, ділові ігри і ситуації, кібернетичні наради	оцінка якості об'єкту виконується шляхом використання дослідниками сукупності правил, прийомів, способів та спрощень, на основі узагальнення свого власного досвіду	групове прийняття рішення особами, що володіють різними знаннями	трудомісткі методи, з огляду на великий обсяг часу, що відводиться на проведення та координацію роботи груп; рішення, переважно, приймаються під тиском; низька відновлюваність результатів та відсутня однаковість проведення методів
Неевристичні методи	диференціальні		оцінка якості об'єкту проводиться на основі порівняння показників якості об'єкту з відповідними базовими (нормативними) показниками за однією властивістю. Показник якості об'єкту є одиничним показником	простота застосування	не носить усебічного характеру оцінки, тому як, значення показників якості за іншими властивостями об'єкту не враховується; відсутня демонстрація залежності одного показника від інших;

Закінчення табл. 4.12

Методи	Групи методів	Різновиди методів	Узагальнений зміст групи	Переваги	Недоліки
					не забезпечується порівнянність об'єктів між собою
		комплексні	оцінка якості об'єкту проводиться на основі визначення комплексного (узагальненого) показника якості за рядом властивостей об'єкту. Узагальнений показник є функцією від одиничних показників	усебічність характеру оцінки якості об'єкту	не завжди можна чітко визначити функціональну залежність одних показників від інших; складність точного визначення вагомості властивостей, які увійшли до оцінки якості об'єкту; низька якість за одними властивостями перекриваються високим рівнем якості за іншими

Джерело: складено автором на основі узагальнення матеріалів [1; 48; 53; 127].

1) виробничо-господарський метод, метод який оперує системою фінансових показників, з метою організації контролю над раціональним використанням матеріальних, кадрових та фінансових ресурсів [124; 138]. Сутність цього методу полягає у співставленні результатів діяльності організації та понесених витрат. Для оцінки використовуються суто кількісні показники, перелік яких представлено в табл. 4.13.

Таблиця 4.13

Показники оцінювання якості діяльності організації за виробничо-господарським методом

Показники оцінювання	Підсистема показників
Ефективність виробничо-господарських процесів	фондомісткість продукції, фондівіддача, фондоозброєність праці, коефіцієнт оборотності обігових коштів, коефіцієнти змінності і завантаження устаткування
Ефект виробничо-господарської діяльності	обсяг виробленої та реалізованої продукції, трудомісткість та матеріаломісткість продукції, середньооблікова чисельність працівників, балансовий прибуток, продуктивність праці
Узагальнений показник ефективності виробничо-господарської діяльності	рентабельність (у т.ч. рентабельність виробництва, рентабельність продукції, що випускається, рентабельність інвестицій, капіталовіддача, капіталомісткість, рентабельність чистих активів)

Джерело: складено за матеріалами [124; 138].

Існує безліч варіантів застосування цього методу, заснованих на: горизонтальному, вертикальному, трендовому, порівняльному і факторному аналізах, методі фінансових коефіцієнтів тощо.

Основними джерелами вихідної інформації для оцінки якості діяльності організації за цим методом є: фінансова звітність про прибутки (збитки) та бухгалтерський баланс. Головним недоліком у застосуванні цього методу для оцінки якості діяльності ОО є відсутність урахування цілеспрямованості діяльності ОО у задоволенні вимог замовників, що не відбиває соціально-етичного характеру освітніх послуг;

2) метод рейтингових оцінок (метод Д. Сінка «оцінка за результатами») – оцінює відповідність результатів виробничо-господарської діяльності організації її цілям [58, с. 22 – 23; 95]. Сутність методу полягає у порівнянні величини будь-

якого параметра з його певним еталоном або шкалою. Для оцінки ключових результатів використовуються як кількісні, так і якісні показники за наступними рівнями оцінки (див. табл. 4.14).

Таблиця 4.14

**Показники оцінювання якості діяльності організації за методом
рейтингових оцінок**

Показники оцінювання	Зміст показників	Рівні оцінки ключових результатів
Ефективність	здатність досягнення намічених цілей, насамперед, за такими параметрами, як: випуск продукції, що відповідає вимогам споживачів за якістю, кількістю та термінами поставки	Оцінка ефективності діяльності організації; Оцінка продукції та послуг; Оцінка рівня задоволеності вимог споживачів
Економічність	ступінь економії ресурсів (витрат) – визначається зіставленням ресурсів, що підлягають споживанню, з ресурсами фактично спожитими	
Якість	ступінь відповідності продукції вимогам, специфікаціям, стандартам	
Прибутковість	співвідношення між валовими доходами та сумарними витратами	
Продуктивність	співвідношення вартості продукції, що випускається та витрат на одиницю продукції	
Умови праці	здатність організації успішно функціонувати	
Оновлення (інновації)	ступінь оновлення асортименту продукції, рівень конкурентоспроможності продукції	

Джерело: складено за матеріалами [58; 95].

Усі ці показники взаємопов'язані між собою та спрямовані на забезпечення продуктивності діяльності. Значущість кожного із критеріїв визначається ваговими коефіцієнтами, які залежать від масштабів та типу організації, напрямків діяльності та стану організаційної структури організації. Обрання критеріїв та їх оцінка вимагають застосування складного аналітико-математичного апарату, але застосування такого методу утворює не просто систему показників оцінки, а систему управління та розвитку, завдяки чому досягаються визначені заздалегідь узгоджені результати діяльності організації, що може бути покладено в основу методичного підходу оцінювання якості діяльності ОО.

Основними джерелами вихідної інформації для оцінки якості діяльності організації за цим методом є: фінансова та бухгалтерська звітність, результати опитування споживачів та працівників організації. Метод є неевристичним, комплексним; оперує багатомірним аналізом, як то кореляційно-регресійний.

В оцінюванні якості діяльності ОО, головне місце, як це вже не раз відмічалось нами раніше, посідає оцінювання якості ВО та слугує відповідним інструментом оцінки діяльності ОО, для чого застосовуються ряд специфічних підходів від порівняння вихідних параметрів із вхідними до виконання існуючих нормативів (еталонів) у сфері ВО, що представлено в роботах авторів [25 – 27; 74; 78; 80; 87; 104].

Як відмічено в роботах [116; 119], відповідно того, що в питаннях оцінювання якості ВО, сьогодні лежать вимоги міжнародної спільноти, як то IREG Ranking Audit, з можливістю проведення порівняння та оцінювання доцільності до застосування в оцінюванні якості діяльності ОО з можливістю прийняття управлінських рішень, ми систематизували існуючі підходи відповідно до вимог щодо моніторингу та аудиту якості [151] за сторонами, які проводять аудит (оцінку тощо) та процедурою проведення оцінювання якості, а саме (див. табл. 4.15 та табл. 4.16):

- оцінювання якості першою стороною проводить для внутрішніх потреб сама ОО чи певні особи за її дорученням для аналізу з боку керівництва чи для інших внутрішніх цілей, і вони можуть становити основу для самодекларування ОО своєї відповідності;
- оцінювання якості другою стороною проводять замовники ОО чи інші особи за дорученням замовника;
- оцінювання якості третьою стороною проводять незалежні аудиторські організації.

Вихідною інформацією для оцінювання якості діяльності ОО за цими підходами є наступні джерела: результати складання зовнішнього незалежного оцінювання якості освіти (ЗНО); результати успішності здобувачів ВО; результати опитування думок здобувачів ВО, випускників, працедавців;

результати оцінки роботи професорсько-викладацького складу; результати оцінки освітніх програм; результати дослідження діяльності випускників тощо.

Таблиця 4.15

Оцінювання якості діяльності ОО першою стороною (самооцінювання)

Порівняння вхідних параметрів діяльності з вихідними	Порівняння вихідних параметрів (результатів діяльності) зі стандартами (нормативами)
1 підхід*: – результати навченості особистостей на попередньому рівні навчання порівнюються із результатами навченості особистостей після завершення навчання на наступному рівні в ОО	– рівень нормативно-технічного забезпечення освітнього процесу; – ОО «очима студентів»; – рівень наукової діяльності в ОО
2 підхід*: – рівень психофізичних параметрів особистостей до навчання в ОО та вартість навчання порівнюються із рівнем психофізичних параметрів особистостей після завершення навчання в ОО та працевлаштуванням особистостей (здобувачів ВО) за спеціальністю	

Примітка: підходи 1...2 представлено в узагальненому вигляді відповідно до джерел [20; 25 – 27; 74; 78; 80; 87; 104].

Джерело: складено автором.

Таблиця 4.16

Оцінювання якості діяльності ОО другою та третьою сторонами (замовниками та іншими зацікавленими сторонами)

Сторона, що проводить оцінку	Порівняння вихідних параметрів (результатів діяльності) зі стандартами (нормативами)
Друга сторона (замовники освітніх послуг)	– рівень професійно-кваліфікаційної відповідності здобувачів ВО за відповідною спеціальністю посаді потенційного працедавця; – рівень працевлаштування випускників (здобувачів ВО); – середній рівень заробітної плати випускників (здобувачів ВО)
Третя сторона (громадське оцінювання / оцінювання МОНУ/ оцінювання незалежними організаціями тощо)	1 підхід*: – якість освітнього потенціалу: рівень потенціалу ОО (навчально-методичний, кадровий, матеріально-технічний, інформаційний); – якість освітнього процесу: рівень реалізації потенціалу; – якість результату: результати діяльності ОО – (результати навченості особистостей після завершення навчання в ОО) 2 підхід*: – якість освітнього потенціалу; – якість освітнього процесу; – якість результату: результати діяльності ОО – (результати навченості особистостей після завершення навчання в ОО; перемоги здобувачів ВО у конкурсах; працевлаштування здобувачів ВО).

Закінчення табл. 4.16

Сторона, що проводить оцінку	Порівняння вихідних параметрів (результатів діяльності) зі стандартами (нормативами)
	3 підхід*: <ul style="list-style-type: none"> – коефіцієнт професійно-кваліфікаційної відповідності здобувачів ВО за відповідною спеціальністю посаді потенційного працедавця; – продуктивність праці випускників; – валовий внутрішній продукт країни; – бюджетне фінансування ВО та державне замовлення ОО

Примітка: підходи 1...3 представлено в узагальненому вигляді відповідно до джерел [20; 25 – 27; 74; 78; 80; 87; 104].

Джерело: складено автором.

В ході аналізу представлених в табл. 4.14 – 4.16, як загальноприйнятих методів оцінювання діяльності організацій, так і специфічних підходів для оцінювання якості діяльності ОО, слід зробити проміжні висновки про те, що: у переважній більшості методів відсутня цілісність методології оцінювання та носять фрагментарний характер щодо визначення переліку та змістовного наповнення показників оцінювання, що не дає можливості визначення задоволеності вимог усіх зацікавлених сторін; одночасно застосовуються різновимірні за формою та змістом показники оцінювання, що унеможлиблює порівнянність між собою; поряд із кількісними показниками застосовуються якісні показники, які є невимірними та носять суто формальний характер; ряд підходів до оцінювання носять складний характер та методологія їх розрахунків є трудомісткою.

В ході аналізу специфічних, для освітньої сфери підходів оцінювання якості діяльності ОО, представлених в табл. 4.15 та табл. 4.16, було встановлено наступне:

– при проведенні оцінювання якості першою стороною (самооцінювання), переважає процедура порівняння вхідних параметрів із вихідними, оцінювання якості діяльності ОО другою та третьою сторонами (оцінювання замовниками та

іншими зацікавленими сторонами) оцінює вихідні параметри по відношенню до нормативів (стандартів, базових значень тощо, тобто, т.з. еталонів);

– за умови оцінювання якості першою стороною (самооцінювання), якість діяльності ОО, здебільшого визначається здобутками виключно особистості (здобувача ВО), залишаючи поза увагою оцінювання якості результатів, що отримують інші зацікавлені сторони, зокрема сама ОО та носить відповідно суб'єктивний характер;

– за умови оцінювання якості другою стороною, якість діяльності ОО визначається суто працевдавцями та особистостями, залишаючи поза увагою оцінювання якості результатів, що отримують інші зацікавлені сторони;

– за умови оцінювання третьою стороною, оцінка якості діяльності ОО є більш об'єктивною, але до оцінки здебільшого включено як потенціал, що забезпечує отримання результатів, так і оцінка самих результатів.

Таким чином, слід констатувати, що жоден із існуючих підходів не є застосовним для оцінювання якості діяльності ОО.

Окремої уваги, серед існуючих наукових підходів кількісного оцінювання якості діяльності ОО, заслуговує підхід Віткіна Л.М., заснований на оцінюванні результатів сукупності ключових процесів діяльності ОО, представлений в роботах [26; 27; 78]. При цьому, до уваги приймаються вхідні параметри такі, як здібності особистостей та результати навчання на попередньому освітньому рівні [26; 27; 78]. Основою підходу є адаптована модель процесного підходу ISO 9001, головним постулатом якої є те, що «якість головних результатів діяльності ОО, а саме якість підготовки студента ОО, тісно пов'язана з якістю ключових процесів ОО» [78, с. 234]. Оцінювання діяльності ОО здійснюється за системою показників, які характеризують чотири блоки ключових процесів $Q_{проц}$ та виражається відповідно одновимірним інтегральним показником якості за формулою [78, с. 234]:

$$Q_{проц} = \sum_{i=1}^n P_i Q_{проц i} = P_1 Q_1 + P_2 Q_2 + P_3 Q_3 + P_4 Q_4, \quad (4.3)$$

де $Q_{\text{проц } i}$ – показник якості i -го ключового блоку процесу; P_i – ваговий коефіцієнт блоку процесів.

Основними блоками процесів, які визначають якість діяльності ОО, за Віткіним Л.М., є процеси моделі процесного підходу ISO 9001, як: відповідальність керівництва; управління ресурсами; процес життєвого циклу; вимірювання, аналізування та поліпшування. У свою чергу, блок процесів життєвого циклу освітньої послуги представлений сімома процесами, як: «набір студентів, проектування навчання, наукова діяльність, навчальний процес, працевлаштування, післядипломне навчання, виховний процес» [78, с. 235]. Деталізація методичного підходу представлена в роботах [78, 39, 40].

Недоліками зазначеного методичного підходу є: суб'єктивність прийняття рішення з огляду того, що оцінювання проводиться власне самою ОО та засноване на використанні експертного методу оцінювання результативності процесів; критерії та показники оцінювання носять узагальнений характер та відбивають одночасно як кінцеві результати діяльності ОО, так і результати освітнього процесу, що формують та забезпечують отримання цих результатів; кількісні показники оцінювання якості діяльності ОО та процес прийняття управлінського рішення не формалізовано.

Результати досліджень Віткіна Л.М., представлені у роботах [26; 27; 78] та дослідження інших авторів, зокрема [19; 25; 74; 80; 87; 104], ще раз підкреслюють те, що існуючі підходи та методи дають можливість лише констатувати факт результатів діяльності ОО у вищій освіті, і у жодному разі не дають можливості зв'язати ці результати із конкретною діяльністю та цілями, як то: підвищення ефективності діяльності ОО та утримання конкурентних переваг, реалізація визначеної стратегії управління, спрямованої на досягнення певних успіхів на ринку освітніх послуг та пошуку нових напрямків подальшого розвитку тощо.

До методів, використання яких дає можливість як оцінити результати, так і прийняти управлінське рішення, спрямоване на досягнення визначених цілей, відносяться методи Strategic Management, Strategic Alliances, Benchmarking, Balanced ScoreCard (BSC) тощо. Всі зазначені методи оперують багатовимірними

структурами, але не всі вони застосовують кількісні методи прийняття оптимальних рішень. А враховуючи те, що управління освітньою діяльністю – це управління багатовимірною і багатокритеріальною системою, то слід зупинитися на методах від яких багато в чому залежить вибір найкращих рішень і отримання найкращих результатів в багатоступеневому освітньому процесі. І якщо розглядати освітню діяльність як багатовимірну кібернетичну систему, то слід обрати таке функціонування освітніх механізмів і оцінювання їх ефективності протягом виконання освітніх процесів, яке б задовольняло критеріям оптимального пошуку найкращих рішень.

Задіяння кількісних методів в управлінні діяльністю підприємствами та організаціями, забезпечує вирішення певних класів задач, до яких в першу чергу слід віднести: «задачі лінійного програмування; задачі нелінійного програмування; задачі цілочислового програмування; задачі параметричного програмування; задачі дробово-лінійного програмування; задачі стохастичного програмування; задачі динамічного програмування; евристичне програмування; багатокритеріальне програмування; методи прогнозування з передбаченням трендів зміни якісних показників, виявленням альтернатив розвитку та моніторингом наслідків прогнозування» [60; 89].

Найбільш поширений метод – лінійне програмування, широко застосовується при оцінюванні кількісних показників в освіті за рахунок побудови цільової функції, на яку накладаються певні кількісні обмеження (можуть-бути показники структури, яка сприймається за еталон), наприклад, максимізація доходу від збільшення набору здобувачів ВО, які поступили на контрактній основі при мінімізації витрат на господарські цілі.

Однією із особливостей діяльності ОО є динамізм та багатостадійність освітнього процесу. Саме використання методу динамічного програмування дозволяє забезпечити оптимізацію рішень на кожній стадії освітнього процесу, тому що, як правило, просте сумування результатів окремих стадій не дає оптимальне рішення. А керуючий вектор динамічного програмування поетапно проводить крок за кроком максимізацію загальної суми цільової функції,

наприклад оптимізуються поквартальні витрати на навчання студентів протягом року, періоду навчання, щоб досягти найкращий результат в кінці періоду.

До кількісних методів, використання яких забезпечує вирішення задач багатокритеріальної оптимізації (надалі – БКО), відносяться методи, засновані на змісті та формі використання додаткової інформації про переваги особи, що приймають рішення (надалі – ОНР) [60]. Відповідно до даних джерел [60; 89], виділяють наступні класи таких методів: методи, що не враховують переваги ОНР (no-preference methods); метод зведення до однокритеріального програмування (згортки, уступок, цільового програмування); апостеріорні методи (a posteriori methods); апіорні методи (a priori methods); інтерактивні методи (interactive methods: ОНР – аналіз сукупності ітерацій + розрахунок БКО-системою; ОНР – функція переваг-нейронна мережа).

Для вирішення прикладних економічних задач, зокрема пов'язаних із оптимізацією об'єктів, що функціонують у багатокритеріальному середовищі, застосовують модифікований метод цільового програмування, який відноситься до кількісних методів, що не враховує переваги ОНР. В основі цього методу лежить комбінація методу лінійного програмування з методом послідовного звуження множини Парето. Цей метод здебільшого застосовується до пошуку оптимальних рішень при управлінні діяльністю ОО, т.я. цей процес прийняття рішень базується на значній множині критеріїв, урахування яких потребує відповідних компромісів при визначенні багатовимірного простору. З цього приводу є певні підстави застосувати його в нашому дослідженні, під узагальненою назвою – метод багатовимірного кількісного оцінювання Парето. Всі інші засновані на оцінках функції переваг ОНР: апіорні, апостеріорні, інтерактивні (інтерактивні методи, засновані на парному порівнянні рішень) методи передбачають внесення ЛНР до БКО-системи.

Застосування методу багатовимірного кількісного оцінювання Парето для оцінювання якості діяльності ОО потребує розробки та обґрунтування системи кількісних показників, задіяння яких забезпечить можливість формування багатокритеріального вектору – результатів діяльності ОО. Шляхом порівняння

таких векторів у множині векторів інших об'єктів освіти забезпечить пошук парето-оптимального вектору – еталону, який складається із максимальних значень критеріїв, що у своїй сукупності являтимуть оптимальні результати діяльності ОО у сфері ВО відповідно до визначених цілей. Змістовне наповнення кількісних показників, застосованих для оцінки, має відбивати отримані у цьому розділі роботи результати проведеного аналізу моделей багатовимірного оцінювання якості діяльності ОО та враховувати сучасні вимоги щодо якості потенційних замовників освітніх послуг, як то здобувачів ВО та працедавців.

Опрацювання результатів кількісного оцінювання якості діяльності ОО та знаходження еталону серед множини об'єктів освіти потребує прийняття управлінських рішень, що забезпечується за рахунок задіяння відповідної управлінської моделі. Такою моделлю є СК модель управління діяльністю ОО, що забезпечує прийняття управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності діяльності за рахунок збільшення рівня якості шляхом визначення відхилень від еталона, демонструючи тим самим еволюцію (саморозвиток) ОО. З огляду чого, у наступному розділі роботи необхідним є розробка СК моделі, задіяння якої в управлінні діяльністю ОО забезпечить розвиток управління на рівні ОО як суб'єкту освітньої системи у напрямку досягнення цілей ВО.

Висновки до четвертого розділу

В четвертому розділі, відповідно мети дослідження, одержано наступні результати:

1. З метою визначення, врахування та можливості зменшення негативного впливу на якість діяльність ОО, удосконалено науково-методичні положення моніторингу факторів впливу на якість діяльності ОО, за рахунок їх поділу на зовнішні та внутрішні із подальшою градацією за функціональною ознакою на: організаційно-економічні, соціально-економічні, людські, адміністративно-

управлінські, технологічні, політико-правові та психологічні. З огляду нерівномірного характеру впливу факторів на якість діяльності ОО, залежно від етапів життєвого циклу освітніх послуг, необхідним є застосування методу апріорного ранжування, заснованого на експертній оцінці факторів групою як вітчизняних, так і зарубіжних фахівців, компетентних у досліджуваній області, тим самим забезпечуючи визначення пріоритетності факторів, зокрема за групами зацікавлених сторін, на які ОО має спрямувати управлінські зусилля. Моніторинг зовнішніх та внутрішніх факторів впливу забезпечує якісний аналіз та є підґрунтям розробки кількісного аналізу та оцінювання якості діяльності ОО.

2. Проведений в роботі ґрунтовний аналіз наявних моделей багатовимірного кількісного оцінювання якості діяльності ОО сприяв визначенню переваг та недоліків у їх застосуванні для оцінювання, зокрема рейтинговими моделями, як такими, що забезпечують незалежність та багатовимірність процедури оцінювання, що дозволило удосконалити типологізацію рейтингових моделей оцінювання якості діяльності ОО відповідно до обґрунтованих критеріїв та елементів, що надає можливість упорядкувати та систематизувати рейтингові моделі залежно від обраного критерію. Саме типологізація моделей оцінювання, на відміну від класифікації, підкреслює, що діяльність ОО характеризується нечіткими множинами, а її результати є складною багаторівневою та багатокритеріальною множиною елементів.

3. Доведено, що методами, які забезпечують можливість багатовимірного оцінювання результатів та прийняття управлінських рішень, спрямованих на досягнення визначених цілей, є методи що оперують багатовимірними структурами, але не всі із них застосовують кількісні методи прийняття оптимальних рішень. Управління освітньою діяльністю – це управління багатовимірною і багатокритеріальною системою, тому визначено, що в діяльності ОО доцільним є застосування методів, від яких багато в чому залежить вибір найкращих рішень і отримання найкращих результатів в багатоступеневому освітньому процесі. Векторність цілей ВО та різноманіття зацікавлених сторін визначають векторний характер цільової функції прийняття управлінських рішень

в ОО, де кожен результат діяльності описується набором чисел, що характеризують її якість, утворюючи тим самим задачу багатокритеріальної оптимізації (надалі – БКО). Для вирішення задач БКО застосовують особливу групу кількісних методів, в ході аналізу яких обґрунтовано, що пошук оптимальних рішень при управлінні діяльністю ОО забезпечує метод Парето, з огляду того, що не враховує переваги особи, що приймає рішення (надалі – ОПР), тому як процес прийняття рішень в ОО базується на значній множині критеріїв і потребує відповідних компромісів при визначенні багатовимірного простору.

Результати досліджень за темою дисертації по четвертому розділу опубліковані в роботах [107 – 120; 122; 127; 164].

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**ДО РОЗДІЛУ 4**

1. Азгальдов Г.Г. Квалиметрия в архитектурно-строительном проектировании. Москва: Стройиздат, 1989. 264 с.
2. Азгальдов Г.Г., Костин А.В., Смирнов В.В. Квалиметрия в высшей школе. URL: www.labrate.ru/qualimetry_in_high_school/062779.pdf.
3. Азгальдов Г.Г., Костин А.В., Садовов В.В. Квалиметрия для всех: учеб. пособ. Москва: ИнформЗнание, 2012. 166 с.
4. Аналітичний звіт «Компас-2013». URL: www.bestuniversities.com.ua.
5. Ананьев П.И., Кайгородова М.А. Уровень подготовленности абитуриента как фактор, влияющий на качество образовательного процесса // Ползуновский вестник. 2006. № 1. С. 12–16.
6. Англо-русский русско-английский современный словарь + грамматика / [сост. Т.А. Сиротина]. Ростов-на-Дону: Баро-пресс, 2000. 992 с.
7. Англо-украинский украинско-английский словарь / [сост. Жлуктенко Ю.А., Биховец Н.Н., Шванц А.В.]. 2-е изд. Киев: Рад. шк., 1987. 432 с.
8. Англо-український, англо-російський, тлумачний український словник // Lingvo Online. URL: www.lingvo.ua.
9. Андрианова Л.Н. Кредитный рейтинг: теоретические аспекты // Банковские услуги. 2000. № 1. С. 13–24.
10. Ашер А., Савино М. Глобальные рейтинги и рейтинговые таблицы / пер. с англ. Б. Покатович // Вопросы образования. 2007. № 4. С. 201–216.
11. Бабак М.П. Рейтинг як комунікативна технологія пропаганди / Інститут журналістики. URL: <http://journalib.univ.kiev.ua/index.php?act=article&article=1353>.
12. Балацкий Е.В., Екимова Н.А. Глобальные рейтинги университетов: практика составления и использования // Капитал Страны. Федеральное интернет-издание (сетевой ресурс). URL: <http://www.kapital-rus.ru/articles/article/182904/>.

13. Балацкий Е.В., Екимова Н.А. Глобальные рейтинги университетов: проблема манипулирования // Новая экономическая ассоциация. 2012. № 1(13). С. 126–146. URL: <http://journal.econorus.org/pdf/NEA-13.pdf>.
14. Балацкий Е.В., Екимова Н.А. Международные рейтинги университетов: практика составления и использования // Новая экономическая ассоциация. 2011. № 9. URL: <http://journal.econorus.org/pdf/NEA-9.pdf>.
15. Батковський В.А. Рейтингова оцінка діяльності банків // Фінанси України. 2004. № 5. С. 145–151.
16. Бельгийско-нидерландская модель (НВО Expert Group) / Информационно-справочный портал поддержки систем управления качеством. URL: <http://quality.edu.ru/quality/sk/deskr/modeli/374/>.
17. Бешелев С.Д. Математико-статистические методы экспертных оценок / С.Д. Бешелев, Ф.Г. Гурвич. 2-е изд., пер. и доп. Москва: Статистика, 1980. 263 с.
18. Бизнес-словарь. URL: <http://www.vocable.ru/dictionary/440/word/reiting>.
19. Борисова Е.Р. Система менеджмента качества вуза: оценка удовлетворенности // Технологии качества жизни. 2002. Т. 2, № 1. С. 33–38.
20. Борисова И.И. Системы управления качеством образования: поиск эффективной модели // Информационно-справочный портал поддержки систем управления качеством. URL: <http://quality.edu.ru/quality/sk/param/738/>.
21. Ботнева Н.Ю., Филаткин В.Н. Образование и его влияние на рост экономики // Проблемы системной модернизации экономики России: социально-политический, финансово-экономический и экологический аспекты: сб. науч. статей. Санкт-Петербург: Институт бизнеса и права, 2010. URL: <http://www.ibl.ru/konf/021210/105.html>.
22. Буздалин А.В. Как построить рейтинг стратегической надежности банков // Банковское дело. 2000. № 11. С. 2–9.
23. Вільна енциклопедія Вікіпедія. URL: <http://uk.wikipedia.org/wiki/>.
24. Віткін Л.М., Борисенко З.М., Глухова О.І., Карандєєв К.Г. Еволюція системи управління якістю вищого навчального закладу // Стандартизація, сертифікація, якість. 2012. № 3. С. 40–45.

25. Віткін Л.М., Лаптев С., Хімичева Г.І. Концептуальна модель оцінювання якості підготовки випускника ВНЗ // Стандартизація, сертифікація, якість. 2003. № 3. С. 69–73.
26. Віткін Л.М. Формування методичних і нормативних засад для впровадження міжнародних стандартів ISO 9000 у вищих навчальних закладах: автореф. дис. на здобуття навч. ступеня канд. техн. наук: 05.01.02. Київ, 2005. 22 с.
27. Віткін Л.М., Борисенко З.М., Глухова О.І., Карандеєв К.Г. Еволюція системи управління якістю вищого навчального закладу // Стандартизація, сертифікація, якість. 2012. № 3. С. 40–45.
28. Воробієнко П.П. На шляху до економіки майбутнього суспільства // Економічний часопис-XXI. 2015. № 1–2(1). С. 4–6.
29. Готовчиков И.Ф. Новые технологии взвешивания рейтингов // Банковские услуги. 2005. № 11. С. 2–11.
30. Грабовецький Б.Є. Економічний аналіз: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2009. 256 с.
31. Гранатуров В.М., Кораблінова І.А. Конкурентоспроможність телекомунікаційних компаній: проблеми теорії та практики управління: монографія / за наук. ред. проф. В.М. Гранатурова. Київ: Кафедра, 2012. 320 с.
32. Дубинский А.Г. Первоочередные меры для повышения позиции вуза в международном рейтинге Webometrics // Восточно-Европейский журнал передовых технологий. 2012. № 6/2(60). С. 52–56.
33. Економіка телекомунікацій: навч. посіб. [для студ. вищих навч. закл.] / за заг. ред. В.М. Орлова. 2-ге вид., перер. Одеса: ОНАЗ, 2015. 140 с.
34. Економічний аналіз: навч. посіб. / [М.А. Болух, В.З. Бурчевський, М.І. Горбаток та ін.]; за ред. акад. НАНУ, проф. М.Г. Чумаченка. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ: КНЕУ, 2003. 556 с.
35. Еременко Е.С. Организационно-экономический механизм повышения качества высшего образования в условиях реформирования высшей школы: автореферат дис. на соискание учен. степени канд. экон. наук: 08.00.05. Санкт-Петербург, 2013. 23 с.

36. Заварыкина Л.В., Лопатина А.С., Перфильева О.В. Сравнительный анализ международных методологий ранжирования высших учебных заведений // Вестник международных организаций. 2012. № 1. С. 70–121.

37. Загірняк М.В., Сергієнко С.А. Ранжування у вищій освіті – національний досвід та перспективи розвитку. URL: <http://ees.kdu.edu.ua/wp-content/uploads/2013/04/83.pdf>.

38. Здійснення процедур акредитації, ліцензування та рейтингування вищих навчальних закладів України з використанням онтологічного підходу: навч.-метод. посіб. / [уклад.: В.Д. Шинкарук, М.В. Михайліченко, М.Ф. Бондаренко, Н.С. Лєсна, Н.В. Рябова, М.В. Климова, Н.О. Волошина, В.Б. Репка, Г.А. Воскобойникова]. Харків: ХНУРЕ, 2008. 112 с.

39. Зінченко В.О. Вплив зовнішнього середовища на діяльність вищих навчальних закладів Луганської області // Економічний вісник Донбасу. 2008. № 4. С. 30–33. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/17918/05-Zinchenko.pdf?sequence=1>.

40. Зубрицкас И.И. Основы теории надежности и технической эксплуатации автомобилей: учеб. пособ. Новгород: НовГУ, 1997. 127 с.

41. Иняц Н. Малая энциклопедия качества: в 3 ч. Ч. 3: Современная история качества / под общ. ред. Ю.В. Василькова, Н.Н. Аниськиной; пер. с хорват. Л.Н. Белинкой. Москва: РИА «Стандарты и качество», 2003. 224 с. (Серия «Дом качества»; вып. 17(26)).

42. Інформаційний освітній портал «Освіта.ua». URL: <http://osvita.ua/vnz/rating/25712/>.

43. Карчева Г., Камінський А., Юрчук О. Рейтингові оцінки надійності банків та їх роль у підвищенні капіталізації банківської системи // Вісник Національного банку України. 2003. № 2. С. 22–28.

44. Качалов В.А. Стандарты ИСО 9000 и проблемы управления качеством в вузах (записки менеджера качества). Москва: ИздАТ, 2001. 128 с.

45. Кислюк К.В. Спеціальне документознавство. URL: http://pidruchniki.ws/18471227/dokumentoznavstvo/spetsialne_dokumentoznavstvo_-_kislyuk_kv.

46. Козак О. Аналіз факторів впливу на якість вищої освіти в Україні // Галицький економічний вісник. 2012. № 4(37). С. 5–10. (Серія «Економіка та управління національним господарством»). URL:

http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/2222/1/GEB_2012_v37_No4-O_Kozak-Analysis_of_factors_influencing_the_quality_of_5.pdf.

47. Козьменко О.В. Рейтингування страхових компаній і розрахунок страхових тарифів на базі використання економіко-математичних методів: монографія. Суми: ДВНЗ «УАБС НБУ», 2008. 95 с.

48. Коломієць О.Л. Сутність евристичних функцій у системі менеджменту // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку». Львів: Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2013. № 769. С. 41–46. URL: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/23179/1/7-41-46.pdf>.

49. Кочарян І.С. Оцінка розмірності системи показників навчальної потужності вищої освіти України // Економіка розвитку. 2013. № 3(67). С. 46–50.

50. Красношарпа В.В. Управління людськими ресурсами: курс лекцій. Київ: Київ, 2004. 42 с.

51. Красняков Є. Чинники впливу на процеси формування та здійснення державної політики в галузі освіти України // Віче: журн. Верховної Ради України. 2001. № 2. URL: <http://www.viche.info/journal/2381/>.

52. Кубрикова Е.Ю. Рейтинг // Энциклопедический Фонд. URL: <http://www.russika.ru/ef.php?s=4914/>. (Загл. с экрана).

53. Купалова Г.І. Теорія економічного аналізу: навч. посіб. URL: http://pidruchniki.com/11631018/ekonomika/evristichni_metodi_zastosuvannya_ekonomichnomu_analizi.

54. Кучерова Е.Н. Состав и система факторов, влияющих на качество образования. URL: http://www.vfmgiu.ru/files/16_02_2007_4.pdf.

55. Кучма Р.М. Сучасні системи управління якістю вищої освіти в контексті вимог Болонського процесу // Вісник Київського національного

університету ім. Тараса Шевченка. Серія «Філософія. Політологія». 2010. Вип. 94/96. С. 87–93.

56. Ларионова М.В. Методология сравнительного анализа международных подходов к ранжированию высших учебных заведений // Вестник международных организаций. 2012. № 1. С. 34–69. URL: <http://ecsocman.hse.ru/data/2012/03/26/1269124896/3.pdf>.

57. Левшин М.М., Свіжевська С.А. Необхідність використання міжнародних стандартів якості ISO у практиці вищих навчальних закладів України. Стан впровадження інноваційного менеджменту в національній системі вищої освіти. URL: http://www.nmu.org.ua/ua/content/infrastructure/structural_divisions/science_met_dep/statti_akt/neobkh-dn-st-vikoristannya-m-zhnarodnikh-standart-v-yakost-iso-u-praktits-vishchikh-navchalnikh-zakl.php.

58. Леонтьев Е.Д. Модели и методы оценки эффективности управления малым предприятием связи: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. Курск, 2014. 169 с. URL: https://www.swsu.ru/structura/aup/upiakvk/oad/leontyev_d_disser.pdf.

59. Ліцензійні умови надання освітніх послуг у сфері вищої освіти: наказ Міністерства освіти і науки України від 24 грудня 2003 р. № 847 (у редакції наказу Міністерства освіти і науки, молоді та спорту України від 29 листопада 2011 р. № 1377): офіц. веб-портал Верховної Ради України. (Бібліотека офіційних видань). URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/z0075-04>.

60. Лотов А.В., Поспелова И.И. Многокритериальные задачи принятия решений: учеб. пособ. Москва: МАКС Пресс, 2008. 197 с. URL: <http://technomag.bmstu.ru/doc/547747.html> 259.

61. Маслова Л.Д. О системах оценки качества высшего образования // Международный научно-исследовательский журнал. 2012. Вып. 3(3). С. 64–69. URL: <https://research-journal.org/pedagogy/o-sistemah-ocenki-kachestva-vysshego-ob/>.

62. Менеджмент, маркетинг и экономика образования: учеб. пособ. / под ред. А.П. Егоршина. Н.Новгород: НИМБ, 2001. 624 с. URL: <http://www.vocable.ru/dictionary/930/word/reiting>.

63. Михайліченко М.В. Рейтингування як механізм оцінювання якості освітніх послуг // Науковий часопис НПУ імені М.П. Драгоманова. Серія 5: Педагогічні науки: реалії та перспективи. 2011. Вип. 27. С. 180–185.
64. Міщенко В.І., Яценюк А.П., Коваленко В.В., Коренєва О.Г. Банківський нагляд: навч. посіб. Київ: Знання, 2004. 406 с.
65. Момот А.И., Мирошниченко Е.В., Михацкая А.В. Структура и критерии модели системы менеджмента качества ВУЗа // Сучасні технології в машинобудуванні: зб. наук. пр. Харків: НТУ «ХП», 2010. Вип. 4. С. 290–302. URL: http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/19430/1/STvMS_2010_4_Momot_Struktura.pdf.
66. Моніторинг якості освіти: світові досягнення та українські перспективи / за заг. ред. О.І. Локшиної. Київ: К.І.С., 2004. 128 с.
67. Моніторинг стандартів освіти / за ред. Альберта Тайджмана і Т.Невілла Послтвейна. Львів: Літопис, 2003. 328 с.
68. Ніколаєнко С.М. Рейтингові системи – складова національного моніторингу якості вищої освіти // Вища школа. 2007. № 4. С. 3–14.
69. Новейший философский словарь / сост. и глав. науч. ред. А.А. Грицанов. 3-е изд., испр. Минск: Книжный Дом, 2003. 1280 с. (Мир энциклопедий).
70. Новый толково-словообразовательный словарь русского языка / [сост. Т.Ф. Ефремова]. URL: <http://efremova.slovaronline.com/P/PE/93959-REYTING>.
71. Обеспечение и оценка качества высшего образования. URL: <http://rudiplom.ru/articles/Obespechenie%20i%20otsenka%20kachestva%20vysshego%20obrazovaniya.html>.
72. Ожегов С. Толковый словарь русского языка. URL: <http://slovari.299.ru/word.php?id=19119&sl=oj>.
73. Оценка качества образовательных услуг. URL: http://www.ido.rudn.ru/Open/menegment/t6_3.htm.
74. Павлова С.О. Оцінка якості освітнього процесу як основної складової конкурентоздатності школи. URL: http://virtkafedra.ucoz.ua/el_gurnal/pages/vyp11/1/Pavlova.pdf.

75. Павлюченко Е.И. Эффективное управление образовательным процессом в вузе: теория, методология и практика: автореф. дис. на соискание ученой степени доктора экон. наук: 08.00.05. Махачкала, 2009. 41 с.

76. Парсяк В.Н., Дибач І.Л., Парсяк К.В. Управління якістю освітніх послуг: монографія. Миколаїв: Талісман, 2014. 296 с.

77. Петруня Ю.Є. Маркетинг: навч. посіб. Київ: Знання, 2007. 325 с. (Вища освіта ХХІ століття).

78. Побудова системи управління якістю вищих навчальних закладів: [посіб. для ВНЗ]: у 2 кн. / Віткін Л.М., Лаптев С.М., Фініков Т.В., Піддубна С.М. Київ: Таксон, 2009. С. 549–563.

79. Порохня В.М. Інтелектуальний капітал економічного зростання: навч. посіб. Запоріжжя: КПУ, 2012. 696 с.

80. Почтовюк А.Б. Методика та порядок дослідження раціональності діяльності суб'єктів системи вищої освіти // Економічний форум. 2013. № 4. С. 136–143. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2013_4_24.

81. Про вищу освіту: Закон України від 01.07.2014 р. № 1556-VII / Інформаційно-аналітичний портал про вищу освіту в Україні та за кордоном. (Бібліотека офіційних видань). URL: <http://vnz.org.ua/zakonodavstvo/111-zakon-ukrayiny-pro-vyschu-osvitu>.

82. Про внесення змін до наказу Держкомстату від 02.08.2005 р. № 224 «Про затвердження Методики розрахунку інтегрального індексу виробництва»: наказ від 05.08.2011 р. № 201 / Державний комітет статистики України. (Бібліотека офіційних видань). URL: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/FIN69328.html.

83. Про затвердження Державних вимог до акредитації напряму підготовки, спеціальності та вищого навчального закладу: наказ Міністерства освіти і науки, молоді та спорту від 13.06.2012 р. № 689 / Офіційний веб-портал Верховної Ради України. (Бібліотека офіційних видань). URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/z1108-12>.

84. Про затвердження ліцензійних умов провадження освітньої діяльності закладів освіти: постанова Кабінету Міністрів України від 30.12.2015 р. № 1187 / Офіційний веб-портал Верховної Ради України. (Бібліотека офіційних видань). URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1187-2015-%D0%BF>.

85. Про затвердження Положення про акредитацію вищих навчальних закладів і спеціальностей у вищих навчальних закладах та вищих професійних училищах: постанова Кабінету Міністрів України від 09.08.2001 р. № 978 / Офіційний веб-портал Верховної Ради України. (Бібліотека офіційних видань). URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/978-2001-%D0%BF>.

86. Про освіту: Закон України від 23.05.1991 р. № 1060-XII // Відомості Верховної Ради УРСР. 1991. № 34. Ст. 451. (Бібліотека офіційних видань). URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1060-12>.

87. Прокопенко О.В. Підходи до оцінки якості освіти у вишах: матеріали наук.-метод. конф. [«Сучасні проблеми вищої освіти України в контексті інтеграції до європейського освітнього простору» (Суми, 6–7 жовтня 2010 р.)]. Суми: Сум. держ. ун-т, 2010. С. 36–39. URL: <http://nadoest.com/suchasni-problemi-vishoyi-osviti-ukrayini-v-konteksti-integrac>.

88. Пфейфер Н.Э. Мониторинг качества образования как генеральная линия в организации учебного процесса // Вестник КарГУ. 2012. № 2(66). URL: <http://www.twirpx.com/file/1264551/>.

89. Растрингин Л.А., Эйдук Я.Ю. Адаптивные методы многокритериальной оптимизации // Автоматика и телемеханика. 1985. № 1. С. 5–26.

90. Рейтинги ВНЗ України. URL: <http://www.euroosvita.net/reyt/>.

91. Репин В.В., Елиферов В.Г. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов. Москва: РИА «Стандарты и качество», 2004. 408 с. (Серия «Практический менеджмент»).

92. Романчиков В.І. Основи наукових досліджень: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2007. 254 с.

93. Российская социологическая энциклопедия / под общ. ред. акад. РАН Г.В. Осипова. URL: <http://voluntary.ru/dictionary/619/word/metod-yekspertnyh-ocenok>.

94. Салогубова В.М. Визначення рейтингової оцінки вищого навчального закладу на підставі багаторівневої системи показників // Культура народів Причорномор'я. 2011. № 215. С. 115–117.

95. Синк Д.С. Управление производительностью: планирование, измерение и оценка, контроль и повышение. Москва: Прогресс, 1989. 528 с.

96. Сироткин Г.В. Системный анализ факторов качества образования в вузе // Прикаспийский журнал: управление и высокие технологии. 2013. № 2(22). С. 109–118.

97. Системи управління якістю. Вимоги: (ISO 9001: 2008, IDT): ДСТУ ISO 9001:2009. [На заміну ДСТУ ISO 9001:2001; чинний від 2009-09-01]. Київ: Держспоживстандарт України, 2009. 33 с. (Національний стандарт України).

98. Системи управління якістю. Вимоги: (ISO 9001: 2015, IDT): ДСТУ ISO 9001:2015. [На заміну ДСТУ ISO 9001:2009; чинний від 2016-07-01]. Київ: ДП «УкрНДНЦ», 2016. 22 с. (Національний стандарт України).

99. Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів (ISO 9000:2005, IDT): ДСТУ ISO 9000:2007. [На заміну ДСТУ ISO 9000:2001; чинний від 2008-01-01]. Київ: Держспоживстандарт України, 2008. 34 с. (Національний стандарт України).

100. Системы образования по странам / Главэкспертцентр: Нац. информ. центр ФГБУ. URL: <http://nic.gov.ru/ru/inworld/countries>.

101. Скуловатова О. Інтернет-ресурси як психологічний фактор впливу на якість навчання // Актуальні проблеми психології: вісник КНТЕУ. 2013. № 5. С. 84–94. URL: <http://visnik.knteu.kiev.ua/files/2013/05/7.pdf>.

102. Словарь Лопатникова. URL: <http://slovar-lopaticnikov.ru/slovar/r/renking/>.

103. Словарь русских синонимов. URL: <http://jeck.ru/tools/SynonymsDictionary/распределять>.

104. Снеговая С.Н. Методика управления качеством образовательных услуг. URL: <http://journals.uran.ua/index.php/2225-6407/article/view/15962>.

105. Современный экономический словарь / [сост. Райзберг Б., Лозовский Л., Стародубцева Е.]. URL: <http://slovari.yandex.ru/Ранжирование%20/значение/>.

106. Социология: Энциклопедия / [сост. А.А. Грицанов и др.]. URL: <http://voluntary.ru/dictionary/568/word/reiting>.

107. Станкевич І.В., Гавриленко Т.В. «Якість освіти» в світлі сучасних вимог інформаційного суспільства: матеріали III міжнар. наук.-практ. конф. [«Економіка та управління в умовах побудови інформаційного суспільства», секція 1 «Інноваційна складова розвитку трансформаційної економіки» (м. Одеса, 17–18 квітня 2014 р.)]: у 3 ч. Ч. 1. Одеса: ОНАЗ ім. О.С. Попова. 2014. С. 124–127.

108. Станкевич І.В., Зубілевич К.С. Від якості освіти – до якості життя: матеріали III міжнар. наук.-практ. конф. [«Економіка та управління в умовах побудови інформаційного суспільства». Секція 2: Організаційно-управлінська та маркетингова діяльність в умовах побудови інформаційного суспільства (Одеса, 17–18 квітня 2014 р.)]: у 3 ч. Ч. 2. Одеса: ОНАЗ ім. О.С. Попова, 2014. С. 11–14.

109. Станкевич І.В. Існуючі підходи щодо моніторингу та кількісних методів оцінювання якості вищої освіти та результативності діяльності освітніх організацій: матеріали VI міжнар. наук.-практ. конф. [«Економіка та управління в умовах побудови інформаційного суспільства» (м. Одеса, 29 березня 2017 р.)]. Одеса: ОНАЗ ім. О.С. Попова, 2017. С. 90–93.

110. Станкевич І.В., Коляденко В.А. Кваліметричний підхід щодо комплексної оцінки якості роботи оператора поштового зв'язку // Банківська справа: наук.-практ. журн. 2013. № 5(113). С. 84–93.

111. Станкевич І.В. Критерії зовнішнього оцінювання якості освітньої діяльності вищих навчальних закладів: традиційний погляд на визначення // Економіка розвитку: наук. журн. Харків: Харків. нац. екон. ун-т імені Семена Кузнеця. 2015. № 1(73). С. 26–34.

112. Станкевич І.В. Методичний підхід щодо інтегральної оцінки якості послуг поштового зв'язку // Економіка. Менеджмент. Бізнес: зб. наук. пр. Київ: Держ. ун-т інформ.-комунікаційних технологій (ДУІКТ). 2010. № 1. С. 47–54.

113. Станкевич І.В. Моніторинг факторів впливу на якість вищої освіти та навчально-виробничої діяльності освітніх організацій: materials of International scientific-practical conference [«Economic Development strategy in terms of European

integration» (may 27, 2016 (Kaunas, Lithuania)). Lithuania: Aleksandras Stulginskis University. Business and Rural development management institute. P. 186–189.

114. Станкевич І.В. Моніторингові моделі оцінювання якості вищої освіти: матеріали міжнар. наук.-практ. конф. [«Соціально-економічний розвиток України: загрози та виклики в умовах трансформаційних змін» (29–30 квітня, 2016 р., м. Одеса)]. Одеса: ОНУ ім. І.І. Мечнікова. С. 150–153.

115. Станкевич І.В. Оцінювання якості вищої освіти та навчально-виробничої діяльності освітніх організацій на основі акредитаційних критеріїв // Бізнес-інформ: міжнар. наук.-екон. журн. 2016. № 6. С. 119–125.

116. Станкевич І.В. Ранжування ВНЗ: термінологія та визначення базових понять // Проблеми економіки: міжнародний науковий рецензований журнал із відкритим доступом. Харків: Наук.-дослід. центр індустріальних проблем розвитку НАН України. 2013. № 4. С. 140–150.

117. Станкевич І.В. Рейтинг вищого навчального закладу як інструмент оцінки його якості та результативності діяльності: матеріали ХІХ міжнар. наук.-метод. конф. [«Управління якістю підготовки фахівців», секція 1 «Актуальні проблеми освіти та шляхи їх вирішення» (м. Одеса, 17–18 квітня 2014 р.)]: у 2 ч. Ч. 1. Одеса: Одес. держ. академія будівництва, 2014. С. 102–103.

118. Станкевич І.В. Рейтингові системи – незалежний погляд на діяльність вищих навчальних закладів: матеріали ІІ міжнар. наук.-практ. конф. [«Проблеми сучасної економіки». Ч. 1; секція «Економіка освіти» (м. Донецьк, 27–28 вересня 2013 р.)] / Східноукр. ін-т економіки. Донецьк: ГО «СІЕУ». 2013. С. 80–84.

119. Станкевич І.В. Типологізація систем ранжування вищих навчальних закладів: світовий досвід та міжнародні стандарти якості // Розвиток методів управління та господарювання на транспорті: зб. наук. пр. Одеса: Одес. нац. мор. ун-т (ОНМУ). 2014. № 2(47). С. 111–142.

120. Станкевич І.В., Бакова І.В. Формування конкурентоспроможності випускників вищих навчальних закладів: науково-практичні рекомендації: кол. монографія // Моделювання та інформаційні технології в економіці ; за заг. ред. В.М. Соловйова. Черкаси: Брама–Україна, 2014. С. 329–345.

121. Терентьева Т.В., Кулакова М.Н. Факторы, влияющие на эффективность образовательных услуг вуза в современном обществе // Современные проблемы науки и образования. 2012. № 5. С. 78–79.

122. Тігарєва В.А., Станкевич І.В. Аналіз існуючих підходів та методів оцінювання бізнес-процесів підприємств та організацій // Вісник Кременчуцького національного університету імені Михайла Остроградського: наук. журн. 2016. Вип. 3(98), ч. 1. С. 113–122.

123. Толковый словарь русского языка. URL: <http://formaslov.ru/>.

124. Толстых Т.О., Дударева О.В. Критерии и методы оценки эффективности деятельности предприятия // Вестник Воронежского государственного технического университета. 2011. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kriterii-i-metody-otsenki-effektivnosti-deyatelnosti-predpriyatiya>.

125. Тюрина Н.В. Социальные рейтинги по образованию: основные подходы к формированию и представлению: материалы вебинара [«Общественная оценка результатов образования проект РИА Новости “Социальный навигатор”», (28 августа 2012 г.)] // Российский тренинговый центр Института управления образованием РАО. URL: www.rtc-edu.ru/sites/default/files/files/trainings/vebinars/Tyurina.pptx.

126. Удод О.А. Систему рейтингового оцінювання ВНЗ визнано об'єктивною і відкритою // Освітній портал ПедПРЕСА. URL: <http://pedpresa.com.ua/blog/oleksandr-udod-systemu-rejtynhovoho-otsinyuvannya-vnz-vyznano-obektyvnoyu-i-vidkrytoyu.html>.

127. Управління якістю: підруч. / Воробієнко П.П., Станкевич І.В., Стрельчук Є.М., Глухова О.І. Одеса: ОНАЗ, 2014. 376 с.

128. Учебный словарь терминов рекламы и публичных отношений / [сост. И.А. Радченко]. URL: <http://www.vocable.ru/dictionary/1081/word/reiting>.

129. Ушаков Д.Н. Толковый словарь русского языка. URL: <http://enc-dic.com/ushakov/Obrazovanie-38173.html>.

130. Финансово-кредитный энциклопедический словарь / [кол. авт. под общ. ред. А.Г. Грязновой]. URL: <http://www.vocable.ru/dictionary/1049/word/reiting>.

131. Холявко Н.І., Мостова М.А., Шестаковська Т.Л. Тенденції розвитку системи вищої освіти України // Економічний часопис-XXI. 2014. № 3–4(2). С. 23–26. URL: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/ecchado_2014_3-4\(2\)_7.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/ecchado_2014_3-4(2)_7.pdf).

132. Хотинская Г.И., Карпузов Ю.С. Рейтинги и рэнкинги. URL: http://www.bull-n-bear.ru/investments/school.php?investments=rat_2.

133. Циба В. Кваліметрія – теорія вимірювання в гуманітарних і природничих науках. URL: http://www.vmurol.com.ua/upload/publikatsii/nauka/kvalimetria_teoriya_vimiryuvanya_Tsiba.pdf

134. Цюк О. Забезпечення якості вищої освіти: освітні індикатори та міжнародні організації // Порівняльно-педагогічні студії. 2013. № 4(18). С. 119–124.

135. Шевченко С.О. Ранжування вищих навчальних закладів – впливовий чинник державно-громадського управління якістю вищої освіти. URL: http://archive.nbuv.gov.ua/e-journals/tppd/2008-3/R_2/08ssoyvo.pdf.

136. Шеметова Н.К. К вопросу о классификации факторов, оказывающих влияние на формирование маркетинговой стратегии вуза // Научный вестник Уральской академии государственной службы. 2011. С. 33.

137. Экономика и право: словарь-справочник / [сост. Л. Кураков]. URL: <http://www.vocable.ru/dictionary/80/word/reiting>.

138. Экономика предприятия: Оценка эффективности производственно-хозяйственной деятельности предприятия. URL: https://studme.org/59779/ekonomika/otsenka_effektivnosti_proizvodstvenno-hozyaystvennoy_deyatelnosti_predpriyatiya.

139. Экономический словарь. URL: <http://economy.polbu.ru/rang.htm>.

140. Як складається консолідований рейтинг вузів. URL: <http://osvita.ua/vnz/rating/25752/>.

141. Ямковий В. Аспекти оцінювання релевантності системи ранжування вищих навчальних закладів // Вища школа: наук.-практ. вид. 2009. № 6. С. 14–38.

142. Berlin Principles on Ranking of Higher Education Institutions / IREG Observatory on Academic Ranking and Excellence. URL: http://www.ireg-observatory.org/index.php?option=com_content&task=view&id=59&Itemid=60.

143. Best Global Universities Rankings. URL: <https://www.usnews.com/education/best-global-universities/rankings>.

144. BRICS & Emerging Economies Rankings 2014 methodology. URL: <http://www.timeshighereducation.co.uk/world-university-rankings/2014/brics-and-emerging-economies/methodology>.

145. CWTS Leiden Ranking. URL: <http://www.leidenranking.com>.

146. Diamond N., Graham H.D. How Should We Rate Research Universities? *Change*, 2000, July/August, 32. P. 20–33.

147. Dill D., Soo M. Academic Quality, League Tables, and Public Policy: A Cross-national Analysis of University Ranking Systems // *Higher Education*. 2005. No. 49. P. 495–533.

148. European Indicators and Ranking Methodology for University Third Mission. URL: <http://www.e3mproject.eu/0>

149. European Research Ranking. URL: <http://www.researchranking.org/>.

150. Global Universities Rankings. URL: <http://www.globaluniversitiesranking.org/>.

151. Guidelines for auditing management system: ISO 19011:2011. [Replaced ISO 19011:2002; effective as of 2011-11-11]. URL: www.iso.org, 2011.

152. How U.S. News Calculated the Best Global Universities Rankings. URL: <http://www.usnews.com/education/best-global-universities/articles/methodology>.

153. IREG Ranking Audit. Purpose, Criteria and Procedure // IREG Observatory on Academic Ranking and Excellence. URL: http://www.ireg-observatory.org/index.php?option=com_content&task=view&id=265&Itemid=206.

154. OECD, Education at a Glance 2014: OECD Indicators, OECD Publishing. 2014. URL: <http://dx.doi.org/10.1787/eag-2014-en>.

155. Oxford Dictionaries. URL: <http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/rating?q=rating>.

156. QS Higher Education System Strength Rankings: Methodology. URL: <http://www.topuniversities.com/system-strength-rankings/methodology>.

157. QS University Rankings: Asia – Methodology. URL: <http://www.topuniversities.com/university-rankings-articles/asian-university-rankings/qs-university-rankings-asiamethodology>.
158. QS University Rankings: BRICS – Methodology. URL: <http://www.topuniversities.com/university-rankings-articles/brics-rankings/qs-university-rankings-bricsmethodology>.
159. Ranking Web of Universities. URL: <http://www.webometrics.info/>.
160. RPI. URL: <http://www.highimpactuniversities.com/>.
161. Salmi J., Saroyan A. League Tables as Policy Instruments: The Political Economy of Accountability in Tertiary Education // Higher Education in the World 2007: Accreditation for Quality Assurance. Hampshire: Plagrave, 2007. P. 79–90.
162. Scimago Institutions Rankings. URL: <http://www.scimagoir.com/research.php>.
163. SciVerse Scopus. URL: <http://www.jsi.net.ua/scopus/scopus.html>.
164. Stankevych I.V. Internal and external factors of impact on the quality of higher education // Вісник Хмельницького національного університету. 2016. № 1. С. 286–291.
165. Times Higher Education World Reputation Rankings. URL: <http://www.timeshighereducation.co.uk/world-university-rankings/>.
166. United Nations Development Programme: Human Development Index. URL: <http://gtmarket.ru/ratings/human-development-index/human-development-index-info>.
167. University Ranking by Academic Performance. URL: <http://www.urapcenter.org/2014/>.
168. University Standards and Explanation / Japan University Accreditation Association. URL: <http://www.juaa.or.jp/en/accreditation/university.html>.
169. World University / college rankings. URL: <http://www.navigatehighered.com/world-and-national-rankings.html>.

РОЗДІЛ 5

СИСТЕМНО-КІБЕРНЕТИЧНА МОДЕЛЬ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ОСВІТНЬОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ НА ЗАСАДАХ ЯКОСТІ

5.1. Методичні засади створення системно-кібернетичної моделі управління якістю діяльності освітньої організації

Моделлю, задіяння якої забезпечить ОО цільовий характер управління діяльністю у напрямку досягнення визначених цілей та отримання вимірних результатів задоволеності вимог зацікавлених сторін, з урахуванням основних тенденцій розвитку сучасних ОО, зокрема у сфері забезпечення якості, є СК модель управління діяльністю ОО. В основі формування цієї моделі закладено принципи оптимального управління освітнім процесом, головним критерієм ефективності якого є якість. За визначенням Яблочнікова С.Л. застосування «СК підходу до управління в освіті є науковою ідеологією (сукупністю взаємопов'язаних принципів, закономірностей, функцій, методів, моделей), задіяння якої дозволяє реалізовувати аналіз і синтез інформаційних освітніх систем, технологій, засобів, процесів та організовувати й здійснювати ефективно, оптимальне управління ними, із залученням надбань та новацій загальної науки про управління – кібернетики, загальної теорії систем і загальної педагогіки» [90].

Результати реферування наукових джерел [12; 19; 44 – 48; 90], забезпечують визначення того, що головною складовою СК моделі управління діяльністю ОО є освітнє інформаційно-просторове середовище, функціонування якого відтворює сутність багатогранних і багатовимірних процесів в сфері освітньої діяльності, які спрямовані на забезпечення потенціального зародження і відтворення знань, їх інформаційного сприйняття суб'єктами накопичення цих знань (як здобувачами ВО, так і працівниками ОО) з подальшим формуванням як інформаційної, так і кібернетичної компетентностей на новому більш якісному рівні, забезпечуючи розвиток людського капіталу у суспільстві (окремій країні).

Відповідно до цільового управління діяльністю ОО у напрямку досягнення визначених цілей у сфері ВО за рахунок отримання відповідних результатів задоволеності потреб споживачів та вимог інших зацікавлених сторін, з урахуванням основних тенденцій розвитку сучасних ОО, зокрема у сфері забезпечення якості, відповідно до особливостей моделей багатовимірного оцінювання якості діяльності ОО, структура СК моделі управління діяльністю ОО як інтегрованої структури окреслює коло об'єктів і суб'єктів освітньої діяльності у розрізі моделей, див. рис.5.1:

- державно-соціальної та регіонально-соціальної – використання моделей, в основі функціонування яких покладено вимоги, як держави, так і конкретного регіону щодо діяльності ОО;

- інноваційно-управлінської моделі – використання моделі, задіяння критеріїв та показників якої забезпечує формування методології надання освітніх послуг, що відповідають сучасному розвитку економічних відносин в державі та у світі (усі інновації повинні бути реалізовані в освітньому процесі);

- креативно-методологічної моделі – використання моделі, задіяння критеріїв та показників якої забезпечує реалізацію вимог щодо творчих та креативних здібностей особистостей, які надають можливість відтворювати нові знання як персоналу, обладнання, так і методів та методології освіти;

- когнітивно-процесної моделі – використання моделі, задіяння критеріїв та показників якої забезпечує можливості персоналу акумулювати та відтворювати знання (зокрема, управління людським капіталом для нарощування когнітивних процесів, якими наділена людина, повинно давати можливість розвитку самої людини до передового еталону вимірювання освітньої діяльності);

- інформативно-компетентнісної моделі – використання моделі, задіяння критеріїв та показників якої забезпечує розвиток інформаційних технологій у наданні нових можливостей як людині, так і процесу освітньої діяльності в отриманні, трансформації, передачі та обробленні інформаційних потоків на оптимальному рівні.

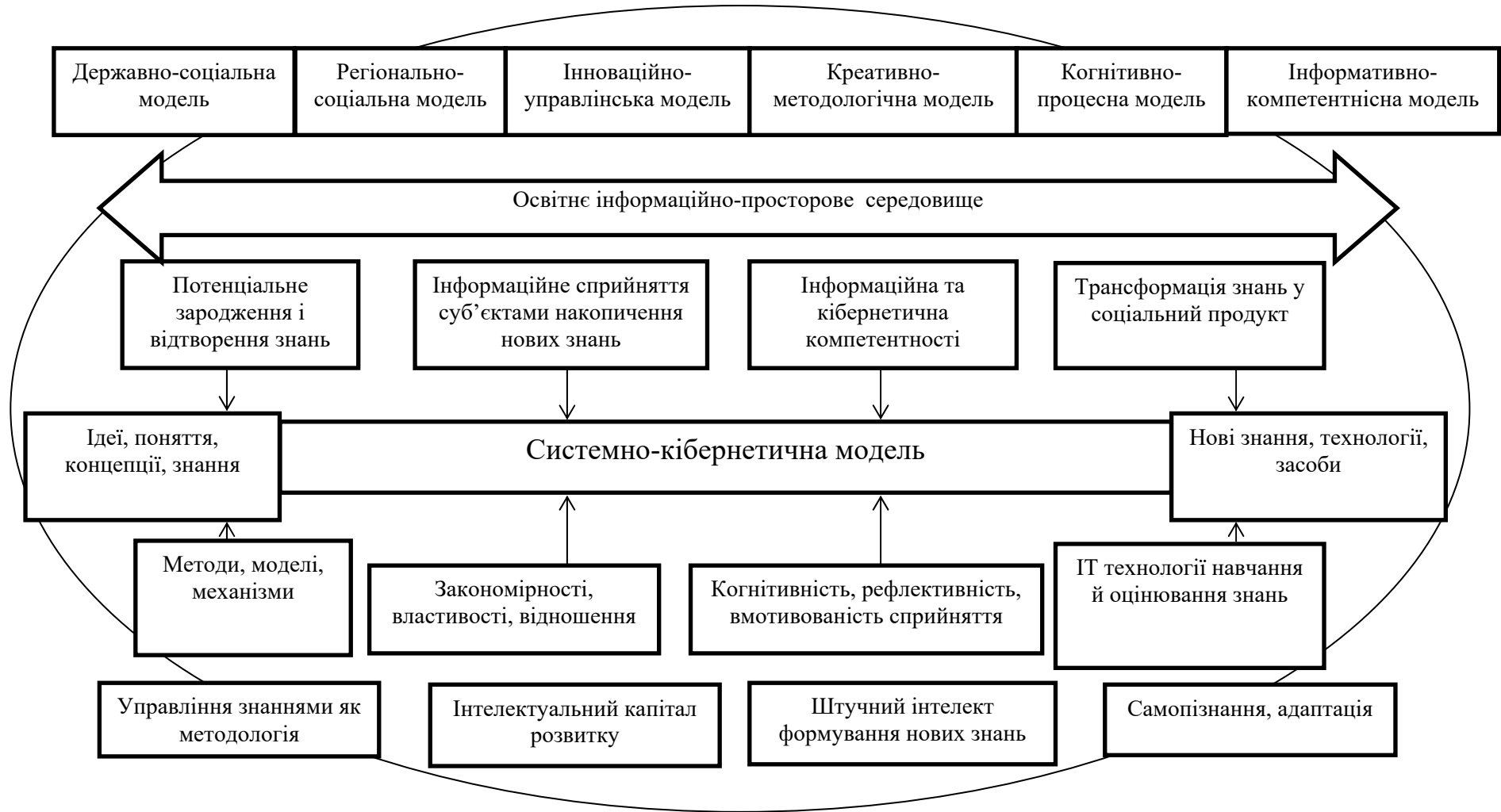


Рис. 5.1 Структурно-логічна схема СК моделі управління діяльністю ОО.

Джерело: авторська розробка.

Основними вхідними елементами та інструментами, задіяння яких в СК моделі управління діяльністю ОО забезпечує її функціонування, є:

- потенціальне зародження і відтворення знань – відбиває технології та методи управління знаннями, а також сам процес від ідеї до появи знань, необхідних процесу;

- інформаційне сприйняття суб'єктами накопичення нових знань – забезпечення можливості самою особистістю до сприйняття знань;

- інформаційна та кібернетична компетентності – вміння оперувати економічними і кібернетичними показниками, а також вміння виділяти найкращі варіанти з найкращими (оптимальними) результатами;

- трансформація знань в соціальний продукт – технологічний процес передачі знань у соціальний продукт;

- методи, моделі, механізми – є інструментом вимірювання даних (індикаторів) функціонування моделі та забезпечує можливість прийняття управлінських рішень;

- когнітивність, рефлексивність, вмотивованість сприйняття – є «портретом» кожного суб'єкта освітньої діяльності, який надає можливості оцінити оптимальну передачу послуг та сприйняття знань;

- ІТ технології навчання і оцінювання знань – інструменти, які надають можливості блискавичного оцінювання спроможності отримання знань, накопичення та їх практичного використання.

Кожний із елементів структури СК моделі управління діяльністю ОО, які представляють освітнє інформаційно-просторове середовище, наповнені сукупністю прямих і зворотних зв'язків між задекларованими закономірностями освітніх процесів, які відтворюють методологію зародження, відтворення, отримання, набуття знань та їх трансформацію в соціальний продукт, відповідно до кібернетичного принципу отримання найкращого позитивного результату на кожній стадії освітнього алгоритму, який забезпечує приріст інтелектуального капіталу як у особистостей, так і в ОО. Результатом

функціонування СК моделі управління діяльністю ОО є поява нової методології управління знаннями та зміна сутності людини. Забезпечення прийняття управлінських рішень в СК моделі здійснюється відповідно до інформації про дані (індикатори) функціонування моделі (кількісні показники якості діяльності ОО), можливість отримання якої вирішується за рахунок задіяння такого інструменту, як «методи, моделі, механізми».

СК модель управління діяльністю ОО є моделлю, яка накладається на організаційну структуру кожної ОО, адаптуючись до неї та структуру СУЯ діяльності ОО, контекстна діаграма якої наведена на рис. 3.9 Розділу 3 роботи, утворюючи тим самим архітектуру інформаційних потоків (в додатку Г на рис. Г.1 наведено організаційну структуру управління діяльністю ОО на прикладі базової організації – ОНАЗ ім. О.С. Попова). Впровадження СК моделі управління діяльністю ОО потребує глобальної бізнес-трансформації її організаційної структури, в межах якої забезпечується формування причинно-наслідкових прямих та зворотніх зв'язків між суб'єктами та об'єктами управління, відповідно до особливостей діяльності конкретної ОО, посадових обов'язків працівників цієї організації та формування збалансованої системи показників оцінювання їх результативності. Відповідно до чого, СК модель управління діяльністю ОО являє собою певний програмний продукт, що забезпечує розвиток освітньої системи на рівні її суб'єктів – ОО. У свою чергу, це викликає необхідність розроблення концептуального підходу до імплементації СК моделі управління діяльністю ОО на засадах якості як відповідності результатів діяльності вимогам зацікавлених сторін. Тим самим, потребуючи відповідного розвитку методів кількісного оцінювання якості діяльності ОО, з огляду того, що методи застосовні сьогодні і проаналізовані у попередньому розділі роботи, не забезпечують формалізацію процесу прийняття управлінського рішення, а також не надають можливість пошуку оптимальних рішень в множині багатовимірному простору, до якого відноситься діяльність ОО.

Отримані результати реферування таких джерел, як [1 – 3; 14; 15; 17; 18; 20; 21; 33 – 36; 46; 47; 54; 72; 81; 83; 84; 86; 90] забезпечують визначення того, що в

оцінюванні якості діяльності ОО застосовується як традиційний якісний підхід, так і підхід, заснований на теорії оптимальних систем, де значне місце посідає технологія, яка побудована виключно на кількісних методах. І якщо розглядати освітню діяльність як багатовимірну кібернетичну систему, то слід обрати таке функціонування освітніх механізмів і оцінювання їх ефективності протягом виконання освітніх процесів, яке б задовольняло критеріям оптимального пошуку найкращих рішень, процес прийняття яких в узагальненому вигляді наведено на рис. 5.2.



Рис. 5.2 Узагальнений вигляд процесу прийняття рішень в СК моделі управління ОО відповідно до результатів оцінювання її діяльності.

Джерело: авторська розробка.

До традиційних методів, представлених на рис. 5.2 віднесено найбільш поширені методи в фінансовому аналізі, як то статистичний та факторний, але головним їх недоліком, при обранні в оцінці виключно цих методів, є відсутність можливості оптимізувати рішення, а також вони не мають математичного інструменту, що на відміну, закладено в таких кількісних методах, як методах

прогнозування та теорії оптимальних рішень. Саме ці методи дають можливість пошуку найкращих рішень застосування усіх перелічених нами методів.

В основу застосування кількісних методів в освіті покладено використання як традиційного якісного обґрунтування, так й кількісного, які завдячують розглядати освітнє інформаційно-просторове середовище як СК модель управління, мова про дослідження якої йдеться, буде розглянуто в подальшому матеріалі.

Вирішення проблеми застосування традиційних методів оцінювання результативності діяльності ОО на засадах якості, передбачає безліч варіантів використання множини критеріїв та показників, що підтверджується проведеним аналізом наукових праць, як вітчизняних науковців: Азгальдова Г.Г. та співавторів [2; 3], Борисової Є.Р. [8], Борисової І.І. [9], Віткіна Л.М. та співавторів [13 – 16], Кочарян І.С. [24], Кучми Р.М. [27], Новікова Д.О. [34; 35], Порохні В.М. [44 – 48], Прокопенко О.В. [54], так і зарубіжних: Ділла Д. (Dill) [94], Д'ямонда Н. (Diamond) [93], Салмі Й. (Salmi) [97], Тукумбаєва З.Б. [83; 84] та Умарова А.А. [83; 84]. Критеріями оцінювання якості, за умови використання методів традиційного якісного обґрунтування, приймаються, у переважній більшості, види діяльності ОО, як то: навчальна, наукова, міжнародна, інноваційна тощо. У межах кожного із критеріїв виділяються підкритерії та показники оцінювання. Такої думки дотримуються більшість науковців, що займались дослідженнями у цій сфері, а також розробники рейтингових моделей оцінювання якості діяльності ОО, що представлено в роботах [2 – 5; 8; 22; 23; 28; 32; 62; 67; 80; 89; 91; 93; 94; 97].

В ході реферування наукових джерел та отриманих результатів узагальнення існуючих підходів до оцінювання якості діяльності ОО, що представлено у Розділі 4 роботи, визначено, що такими критеріями оцінювання, за використання традиційних методів, є: якість навчання (як в процесі, так і після завершення навчання в ОО); якість професійної підготовки молодих фахівців; якість науково-дослідної та інноваційної діяльності; якість міжнародної

діяльності; задоволеність якістю навчання, як самих здобувачів ВО, так і потенційних працедавців [28].

Для забезпечення транспарентності та валідності даних оцінювання, відповідно вимог IREG [17], та усунення виявлених недоліків аналогічних підходів до цієї проблеми, слід використовувати поєднання статистичних даних, отриманих шляхом прямого виміру показників, так і в ході соціологічних опитувань за визначеними критеріями. Результати опитувань можуть передбачати виявлення думок як випускників вишу з приводу задоволеності якістю отриманої освіти, так і працедавців стосовно якості підготовлених молодих фахівців. У свою чергу, такі соціологічні опитування потребують розробленості певної методології, яка враховувала б специфіку як ОО, так і працедавців, а також територіальну сферу діяльності, що повинна охоплювати всю територію країни. Проведення ж збору статистичної інформації потребує створення єдиної статистичної бази даних по ВО України, дані якої могли б використовуватися для різних цілей, в тому числі для складання рейтингів і ранжування та бути доступними для громадськості, забезпечуючи тим самим прозорість діяльності вишу.

Для усунення наявних недоліків існуючих напрацювань у визначенні показників оцінювання якості діяльності ОО, в роботі було проаналізовано та узагальнено вимоги потенційних замовників, найбільш зацікавлених в якості діяльності ОО – здобувачів ВО та працедавців. Використання отриманої інформації забезпечить можливість обґрунтування такої системи показників, задіяння якої дозволить забезпечити зовнішнє оцінювання результатів діяльності ОО, спрямованих на задоволення вимог замовників [75].

Для вступників на навчання до ОО питання їх якості є дуже актуальним. Головними критеріями для абітурієнтів є: перспективи працевлаштування; престиж закладу, його фаховий профіль, вартість навчання, умови вступу, матеріальна база тощо [77]. Працедавці, як споживачі результатів діяльності ОО – соціального продукту, віддають перевагу при наймі на роботу найбільш компетентним, здатним до креативного мислення та налаштованим на результат молодим фахівцям, термін адаптації яких до робочого місця буде мінімальним.

Результати, отримані в ході узагальнення джерел [5; 14; 28], дозволили сформулювати цілий ряд конкретних вимог щодо якості діяльності ОО з боку потенційних замовників освітніх послуг, що представлено в табл. 5.1 та роботах [75; 77].

Таблиця 5.1

Основні вимоги щодо якості діяльності ОО з боку потенційних замовників освітніх послуг

Замовники освітніх послуг	Вимоги щодо якості діяльності ОО
Здобувачі ВО	<p><i>Основні (умови навчання та перспективи працевлаштування):</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - перспективи працевлаштування за спеціальністю, отриманою в ОО (рівень з/плати першого року роботи після завершення навчання та місця працевлаштування); - імідж (престиж) ОО; - вартість навчання; - умови вступу; - кількість грантів та можливості участі у стипендіальних програмах; - наявність національних та закордонних програм подвійного навчання; - можливість надбання практичних та дослідницьких навичок; - склад викладачів та їх рівень кваліфікації. <p><i>Додаткові:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - розмір стипендій та стипендіальні програми; - інфраструктура ОО (наявність гуртожитку, їдальні, доступ до навчання осіб з обмеженими можливостями); - підприємства, з якими співпрацює ОО; - науковий потенціал ОО; - організація студентського дозвілля.
Працедавці	<p><i>Основні (якість підготовки здобувачів ВО – молодих фахівців):</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - % випускників ОО, здатних швидко адаптуватись до робочого місця; - кількість розробок інтелектуальної власності, зареєстрованих здобувачами ВО протягом 5 років після завершення навчання в ОО; - % креативно налаштованих та націлених на результат випускників ОО; - гнучкість мислення випускників та здатність швидко вчитись; - студентська та викладацька мобільність; - % випускників ОО, які вміють працювати в команді. - забезпеченість базами практик та % практичної підготовки в освітній програмі здобувачів ВО; <p><i>Додаткові (ОО – як партнер):</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - участь ОО у науково-дослідних розробках; - наявність у складі ОО інноваційних структур (бізнес-інкубаторів) тощо.

Джерело: складено автором в ході узагальнення матеріалів [5; 14; 28].

Формування такої бази передбачає наявність доступного і зрозумілого звітування ОО, що забезпечить об'єктивність та достовірність інформації. Для усунення зміщення результатів якості діяльності ОО у той чи інший бік та забезпечення об'єктивності при визначенні одномірної зовнішньої оцінки, доцільно застосовувати вагові коефіцієнти, які можуть щорічно визначатися експертами, чи бути встановлені рівномірно за кожною групою критеріїв, враховуючи співвідношення між даними, отриманими прямим виміром та соціологічним опитуванням.

При задіянні традиційного підходу до оцінки якості діяльності ОО, результат оцінки може бути представлений інтегральним одномірним показником (Q_{oo}) за критеріями, обраними для оцінки, який має наступний вигляд:

$$Q_{oo} = \sum_{i=1}^n q_i \times \alpha_i, \quad (5.1)$$

де q_i – оцінка якості діяльності ОО за певним i -им критерієм, яка отримана як середньоарифметична / середньозважена оцінка якості за певними показниками i -го критерію; α_i – ваговий коефіцієнт i -го критерію; n – кількість критеріїв, прийнятих до визначення оцінки якості діяльності ОО.

В табл. 5.2 наведено критерії та показники (групи показників), задіяння яких забезпечує реалізацію процесу традиційного оцінювання якості діяльності ОО. Але, головними ознаками іміджу та престижності ОО є випуск високо затребуваних фахівців, що утворюють особливий, соціальний продукт для ринку праці, достатньо особистісно розвинений, здатний проявити в житті та діяльності усі свої потенційні можливості, що втілюються не у простому результаті працевлаштування, а потенційній спроможності до працевлаштування. У цьому контексті, застосування традиційних методів оцінювання якості діяльності ОО не забезпечує вирішення проблеми управління діяльністю ОО, тому як не забезпечує оцінку саме цих результатів діяльності ОО та не надає можливості прослідковувати причинно-наслідкові зв'язки між показниками, з урахуванням їх впливу на результати діяльності ОО.

Критерії оцінювання якості діяльності ОО: традиційний підхід до визначення

Критерії оцінювання	Показники оцінювання	Ваговий коефіцієнт
Критерій 1. Якість навчання	1.1. Група показників – Якість професійної підготовки здобувачів ВО (результати, що отримують зацікавлені сторони, в процесі навчання в ОО)	α_1
	<ul style="list-style-type: none"> - кількість стипендій, що отримують студенти денної форми навчання за ініціативи працедавців на 100 студентів денної форми навчання; - чисельність студентів-призерів міжнародних наукових студентських олімпіадах на 100 студентів денної форми навчання; - чисельність студентів-призерів всеукраїнських олімпіад на 100 студентів денної форми навчання; - чисельність призерів конкурсів студентських наукових робіт з природничих, технічних та гуманітарних наук на 100 студентів денної форми навчання; - чисельність студентів призерів міжнародних мистецьких та творчих конкурсів, фестивалів на 100 студентів денної форми навчання; - кількість нагород, здобутих студентами-призерами на спортивних змаганнях (чемпіонати України, Універсиади України, чемпіонати України серед студентів) на 100 студентів денної форми навчання; - чисельність академічних груп студентів (або чисельність студентів) денної форми навчання, в яких ведеться підготовка виключно іноземною мовою (за виключенням мов, що визнані регіональними) по усіх, без виключення, навчальних дисциплінах по відношенню до загальної чисельності груп ОО у звітному періоді; - чисельність випускників бакалаврів (спеціалістів / магістрів) денної форми навчання, що завершили повний цикл навчання і здобули диплом з відзнакою на 100 випускників цієї категорії; - кількість студентів-випускників звітного періоду, підготовлених на замовлення підприємств на 100 випускників ОО 	
	1.2. Група показників – Якість компетентнісної підготовки здобувачів ВО (результати, що отримують зацікавлені сторони, після закінчення навчання в ОО)	α_2
	<ul style="list-style-type: none"> - частка працевлаштованих за фахом випускників ОО усіх форм навчання випуску звітного періоду через 6 місяців після закінчення навчального закладу; - частка працевлаштованих за фахом випускників ОО усіх форм навчання випуску звітного періоду через 18 місяців після закінчення навчального закладу; 	

Продовження табл. 5.2

Критерій оцінювання	Показники оцінювання	Ваговий коефіцієнт
	<ul style="list-style-type: none"> - кар'єрний ріст випускників (частка випускників ОО, заробітна плата яких зросла протягом першого року (трьох перших років) після завершення навчання в ОО) 	
Критерій 2. Якість практичної підготовки випускників	<ul style="list-style-type: none"> - досвід роботи за фахом випускників ОО усіх форм навчання в роках на 100 випускників ОО 	α ₃
Критерій 3. Якість науково-дослідної та інноваційної діяльності	3.1. Група показників – Якість науково-дослідної діяльності	α ₄
	<ul style="list-style-type: none"> - кількість захищених кандидатських / докторських дисертацій штатними НПП за останні 3 роки на 100 штатних НПП; - кількість всеукраїнських науково-практичних конференцій з проблем ВО і науки, проблем відповідних галузей та інших напрямів, які проведено на базі ОО у звітному періоді на 100 штатних НПП; - частка доходів від науково-дослідної діяльності, отриманих на конкурсній основі, в загальній сумі доходів від науково-дослідної діяльності; - кількість грантів та наукових проектів й програм, співвиконавцем яких є ОО на 100 штатних НПП; - кількість НДР, реалізованих на замовлення підприємства на 100 штатних НПП 	
	3.2. Група показників – Якість публікаційної діяльності	α ₅
	<ul style="list-style-type: none"> - кількість публікацій студентів у звітному періоді на 100 студентів денної форми навчання; - кількість наукових праць опубліковано у наукових фахових виданнях України штатними НПП, аспірантами та докторантами ОО у звітному періоді ОО на 100 штатних НПП; - кількість наукових праць опубліковано у престижних та визнаних зарубіжних виданнях штатними НПП, аспірантами та докторантами ОО у звітному році на 100 штатних НПП; - кількість публікацій / цитувань у Scopus (Webometrics, РИНЦ, WorldCat, Index Copernicus, Web of Science, Inspec) на 100 штатних НПП 	
	3.3. Група показників – Якість інноваційної діяльності	α ₆
	<ul style="list-style-type: none"> - подано заявок на видачу охоронних документів штатними НПП на 100 штатних НПП у звітному періоді; - отримано штатними НПП охоронних документів на 100 штатних НПП у звітному періоді; 	

Продовження табл. 5.2

Критерій оцінювання	Показники оцінювання	Ваговий коефіцієнт
	<ul style="list-style-type: none"> - отримано штатними НПП охоронних документів на «винаходи», «корисні моделі», «промислові зразки» на 100 штатних НПП у звітному періоді; 	
Критерій 4. Якість міжнародної діяльності	4.1. Група показників – Якість міжнародних комунікацій	α ₇
	<ul style="list-style-type: none"> - кількість внесків до міжнародних організацій, розробниками яких є ОО на 100 штатних НПП; - кількість міжнародних грантів та освітніх проектів й програм, співвиконавцем яких є ОО на 100 штатних НПП; - кількість угод про співробітництво, укладених з зарубіжними університетами у сфері науки та освіти на 100 штатних НПП; - кількість закордонних відряджень НПП для проведення наукової та викладацької роботи, стажування на 100 штатних НПП; - кількість міжнародних науково-практичних конференцій з проблем ВО і науки, проблем відповідних галузей та інших напрямів, які проведено на базі ОО у звітному році на 100 штатних НПП; - кількість міжнародних виставок у галузі науки, освіти, технологій, на яких репрезентовано здобутки ОО на 100 штатних НПП; - кількість нагород (медалі, дипломи, грамоти), отриманих ОО, на міжнародних виставках у галузі науки, освіти, технологій, на яких репрезентовано здобутки ОО на 100 штатних НПП 	
	4.2. Група показників – Якість міжнародної орієнтації	α ₈
	<ul style="list-style-type: none"> - чисельність іноземних громадян, які здобувають ВО в ОО на 100 штатних НПП; - частка іноземних громадян, зарахованих на перший курс (початковий цикл) денної форми навчання); - чисельність студентів, що здобули ВО за програмою «Подвійний диплом» відповідно до укладених угод на 100 студентів денної форми навчання; - чисельність студентів, аспірантів, що направлені на навчання, виробничу практику за профілем підготовки або стажування до закордонних підприємств, організацій, установ на 100 студентів денної форми навчання; - чисельність НПП, що пройшли стажування за кордоном у звітному періоді на 100 штатних НПП; - частка викладачів з інших країн (за програмами обміну чи працевлаштованих на постійні основі) від загальної чисельності штатного НПП; - частка наукових ступенів, отриманих іноземними студентами, від загальної кількості отриманих наукових ступенів протягом останніх 3 років. 	

Закінчення табл. 5.2

Критерії оцінювання	Показники оцінювання	Ваговий коефіцієнт
Критерій 5. «ОО очима працедавців та випускників»	<ul style="list-style-type: none">- результати соціологічного опитування випускників ОО стосовно задоволеності якістю отриманої освіти;- результати соціологічного опитування працедавців стосовно якості підготовлених молодих фахівців	α_9

Джерело: авторська розробка, представлено в роботі [75].

Одним із можливих підходів до вирішення цього питання є застосування кваліметрії в оцінюванні якості діяльності ОО, задіяння якої забезпечує розв'язання проблеми різновимірності показників якості, з огляду на те, що дозволяє «комплексно кількісно оцінити як якість різних об'єктів, так і окремих їх якісних характеристик, які сьогодні не можна виразити у звичайних економічних одиницях виміру» [3, с. 10].

Аналіз методів та підходів до оцінки виробничих процесів та якості діяльності підприємств та організацій на засадах кваліметрії представлено в роботах Адлера Ю.П. [1], Азгальдова Г.Г. [2; 3], Герасімової Є.Б. [17; 86], Глічова А.В. [18], Грозного І.С. [20; 21], Леонтьєва Є.Д. [29], Пономарьова С.В. та співавторів [86], Садова В.В. [2], Сінка Д.С. [70], Субетто А.І. [81], Циби В. [88] та ін.

Доцільність застосування кваліметричних підходів при оцінюванні якості саме освітніх процесів, обґрунтовано в роботах авторів: Азгальдова Г.Г. та співавторів [2; 3], Бордовського Г.А. та співавторів [7], Мінакова Т.П. [33], Саяпіної Н.Н. [68], Субетто А.І. [81], Тодосійчук А.В. та співавторів [82] тощо, які запропонували як підходи до оцінювання, так і виділили ряд критеріїв та показників оцінювання якості.

Як зазначає Грозний І.В., «кваліметричний підхід характерний тим, що в слово «якість» вкладаються відразу три поняття: якість як відповідність стандартам і технологічним вимогам, якість як основна характеристика продукту і якість як набір споживчих властивостей» [20, с. 213]. Традиційно, кваліметричний показник, як відмічено нами в роботі [74], демонструє ступінь наближення якості об'єкту до оптимального (ідеального) стану та є комплексним узагальненим показником, що варіюється в діапазоні від негативного до оптимального показників (наприклад, від 0 до 1, чи від 0 до 100%). Знаходиться цей показник через згортку системи одиничних показників за рахунок вагових коефіцієнтів. В дослідженнях із визначення комплексного показника оцінювання якості діяльності ОО одиничні показники, у переважній більшості, є звичайними

індикаторами функціонування ОО, а не показниками, що оцінюють саме кінцеві результати діяльності ОО та рівень досягнення поставлених цілей.

Відповідно до СК моделі управління діяльністю ОО, якість отримання і надання знань, як правило, відповідає оптимальності багатовимірних освітніх показників, які, враховуючи можливі ризики і обмеження, набувають екстремум функцій багатокритеріального програмування. Таким чином, якість діяльності ОО не може бути виражена традиційним одномірним кваліметричним показником, що являє собою інтегральний показник, який визначається за допомогою згортки сукупності одиничних показників. З огляду до проведених у попередніх розділах досліджень, вважаємо, за необхідне визначення якості діяльності ОО за допомогою системи багатовимірних критеріїв та показників.

Тому, необхідним є розробка такого підходу до багатовимірного кількісного оцінювання якості діяльності ОО, який відповідатиме наступним умовам:

- урахуватиме позитивний досвід існуючих підходів та методів до оцінювання якості діяльності ОО;
- оцінюватиме вимоги зацікавлених у якості ВО сторін у призмі власних характеристик якості діяльності ОО;
- оцінюватиме відповідно результати діяльності ОО, а не ресурси чи процеси, що їх забезпечують;
- забезпечуватиме незалежність, точність та об'єктивність оцінювання;
- критерії та показники, застосовні для оцінки, мають бути валідними та прозорими, що забезпечить можливість діагностики діяльності ОО та її порівняння з іншими в аналогічній сфері;
- бути доступним у розрахунках, не вимагаючи зайвих ресурсів для збирання та оброблення інформації;
- забезпечуватиме можливість визначення показників розрахунковим шляхом для оперативності прийняття запобіжних управлінських рішень;
- бути чутливим до змін значень окремих показників;

– використовувати елементи кваліметрії оцінювання якості об'єктів, зокрема у частині формування системи одиничних показників оцінювання якості діяльності ОО, тим самим забезпечуючи кількісність, одновимірність і порівнянність результатів.

Враховуючи те, що за отриманим результатом моніторингу діяльності ОО є необхідність аналізу кількісних показників та пошуку їх оптимальних характеристик та звертаючи увагу на те, що рейтингове оцінювання попередніми методами не завжди надає оптимальні рішення в конфліктних ситуаціях, розглянемо застосування методу багатокритеріального програмування Парето, оснований на прийнятті рішень в багатокритеріальному просторі, який вирішує ці питання.

Вважаємо, що задача прийняття управлінського рішення в ОО стосовно підвищення результативності та забезпечення якості діяльності ОО відноситься саме до багатокритеріальних задач, тому необхідно враховувати ситуації, коли критерії при виборі оптимального рішення конфліктують поміж собою, наприклад: який із викладачів заслуговує підвищення заробітної плати або який студент має кращі здібності, або яка з ОО забезпечує кращу якісну освіту. В цих випадках приймаються компромісні рішення відповідно до принципу оптимальності за рахунок визначення ефективної множини альтернатив серед заданих множин критеріальних функцій шляхом розв'язання задачі багатокритеріальної оптимізації методом Парето [30; 36].

Постановкою цієї задачі є наступне представлення:

$$(f_1(x), \dots, f_i(x)) \rightarrow \min, \quad (5.2)$$

де $x \in X$ – допустима множина в просторі критеріїв; $f_i(x)$ – цільова функція, яка задана на множині X і значенням якої є набір оцінок $x \in X$.

Потрібно знайти значення чисел x_1, x_2, \dots, x_n множини X , які задовольняють обмеженням:

$$g_i(x_1, x_2, \dots, x_n) \leq b_i, \quad i = 1, 2, \dots, m, \quad (5.3)$$

де g_i – векторний критерій, для яких функції:

$$z_i = f_i(x_1, x_2, \dots, x_n), i = 1, 2, \dots, n \text{ досягають оптимального значення} \quad (5.4)$$

Рішення $x \in X$ є парето-оптимальним, якщо не існує іншого рішення $x \in X$, де $f_i(x_i) \leq f_i(x_i^*)$ для всіх $i = 1, 2, \dots, n$.

Для пошуку оптимальних рішень оцінювання якості діяльності ОО, яка пов'язана з оцінюванням рівня якості за визначеними показниками діяльності, застосуємо метод прямого перебору. Методом прямого перебору послідовно виконується наближення до оптимального рішення шляхом порівняння інших рішень [44]. Порівняння показників діяльності ОО виконаємо у вигляді матриці парних порівнянь, які відповідають наступним вимогам:

$$R_{ij}=1, \text{ якщо виконуються умови } (x_{i1}, x_{i2}, \dots, x_{in}) \geq (x_{j1}, x_{j2}, \dots, x_{jn}); \quad (5.5)$$

$$R_{ij}=0, \text{ якщо } i=j \text{ або не виконується попередня умова} \quad (5.6)$$

Апарат формування математичної моделі задачі багатокритеріального вибору методом Парето детально висвітлено в роботі Ногіна В.Д. [36, с. 124 – 132]. При цьому, самим складним в задачі багатокритеріального вибору застосовно до ОО є проблема формалізації процесу прийняття управлінського рішення, зокрема таким чином, аби звести до мінімуму суб'єктивність людського фактору, що до цього часу, не вирішувалось.

Вирішення проблеми формалізації математичної моделі задачі багатокритеріального вибору методом Парето для прийняття результативного управлінського рішення в ОО, спрямованого на забезпечення та підвищення якості діяльності ОО, пропонується здійснити за рахунок:

- вибору кількісних критеріїв та показників оцінювання якості діяльності ОО, що братимуть участь в задачі функції $z_i = f_i(x_1, x_2, \dots, x_n)$;
- побудови відношень переваг, що будуть використані в процесі вибору, з урахуванням аксіом (1 – 4) методу багатокритеріального програмування Парето [36, с. 126 – 127], які у певному сенсі описують поведінку суб'єкта в процесі прийняття рішення.

Проведені дослідження в розділі 1, де визначені головні цілі ВО та в розділі 2, де зазначені результати діяльності ОО, засвідчують взаємозв'язок між

поставленими цілями та отриманими результатами. Вважаємо, що необхідно зупинитися саме на тих показниках кількісного оцінювання якості діяльності ОО, які, відповідно поставленим цілям відтворюють якісні результати.

Відомо, що у сфері управління якістю (процесів, продуктів (послуг), систем) існує загальноприйнятий підхід у тому, що стосується визначення критеріїв та показників оцінювання якості через визначення характерних особливостей об'єкту, якість якого оцінюється, на їх відповідність вимогам замовників та іншим зацікавленим сторонам [85, с. 14]. Відповідно до ISO 9000, такими характерними особливостями (характеристиками) можуть бути як власні, так і надані, як якісні, так і кількісні. Зокрема, розрізняють наступні класи характеристик: функціональні, економічні, часові, фізичні, етичні, органолептичні тощо. При цьому, характеристиками якості є лише власні характеристики об'єкту, пов'язані із вимогою [71]. Отже, для визначення критеріїв та показників оцінювання якості об'єкту необхідно досить чітко визначитись із його власними характеристиками, що буде логічним та не відходитиме від загальноприйнятого підходу, який застосовується для оцінювання якості продукції (послуг) у різних сферах національної економіки, зокрема сфері послуг [74; 76]. При цьому, слід розуміти, що якість ВО є такою особливою сукупністю характеристик ВО, які проявляються лише через отримання відповідних результатів та не включають ресурси, що були використані для отримання цих самих результатів.

Відповідно до проведених досліджень, характерних рис освітніх послуг, сутності ОО та якості ВО (див. Розділ 1 роботи), власними характеристиками якості діяльності ОО, є характеристики, які в узагальненому вигляді характеризують спроможність ОО виконувати вимоги зацікавлених сторін з точки зору призначення, надійності, доступності, етичності ВО тощо, див. табл. 5.3.

При виборі показників оцінювання, в роботі керуємось існуючими підходами дослідженого раніше вітчизняного та міжнародного досвіду з оцінювання якості діяльності ОО (зокрема, див. табл. 4.11 Розділу 4 роботи) та сертифікації якості послуг ОО відповідно до вимог міжнародних стандартів.

Таблиця 5.3

Власні характеристики якості діяльності ОО

№ з/п	Характеристики	Змістове наповнення
1	Компетентність	Здатність відтворення інформаційної та кібернетичної компетентності в освітньому процесі
2	Методологічність	Забезпеченість передовими методологіями в освіті на рівні світових стандартів
3	Вмотивованість	Наявність безперервного стимулювання освітніх процесів
4	Інноваційність	Наявність науково-технічного підходу до нововведень
5	Креативність	Здатність творчого трактування переходу знань в соціальний продукт
6	Інформативність	Наявність сучасних ІТ-технологій зародження і супроводження знань як освітнього процесу
7	Когнітивність	Психологічна і розумова здатність суб'єкта сприймати або надавати знання
8	Рефлексивність	Здатність студента, викладача, керівника на творчу діяльність шляхом самопізнання і переосмислення своїх вчинків
9	Адаптивність	Наявність в організації механізму до самоорганізованої освітньої діяльності як системи
10	Значущість	Здатність ОО отримувати іміджеві результати освітньої діяльності
11	Захищеність	Наявність соціальної забезпеченості отримання якісних знань
12	Об'єктивність	Наявність оцінювання знань без суб'єктивного фактору
13	Активність	Наявність основних прогресивних рис іміджевої, науково-інтелектуальної, публікаційної, інтернаціоналізаційної, суспільно-регіональної діяльності ОО
14	Емергентність	Характеризує ОО як цілісну систему, елементи якої не є формальним наслідком властивостей елементів. Забезпечує перехід кількісних змін у якісні
15	Ефективність	Здатність продуктивно отримувати якісні результати у всіх сферах освітньої діяльності

Джерело: авторська розробка.

Показники якості діяльності ОО повинні задовольняти таким вимогам:

- сприяти забезпеченню відповідності якості послуг, що надаються ОО, вимогам світових стандартів;
- урахувати усі властивості послуг ВО;
- бути стабільними і незалежними від тимчасових та інших чинників;
- стимулювати зусилля ОО на систематичне підвищення якості «продукту» та інших сфер діяльності;

- не бути взаємозамінними при комплексній оцінці рівня якості різних послуг;
- повинні враховувати сучасні досягнення науки і техніки, основні напрямки НТП в сферах освітнього сервісу.

Критерії та показники, за допомогою задіяння яких можна виміряти та кількісно оцінити зазначені власні характеристики, ураховуючи вимоги міжнародних стандартів з якості, представлені наступним чином в табл. 5.4.

Критерії перших двох груп містять показники, що відбивають діяльність ОО, як сучасної організації, економічно та соціально активної, а показники критеріїв відкритості та інтернаціоналізації і мобільності демонструють відмітні особливості, властиві саме ОО.

Метою систематизації показників оцінювання якості діяльності ОО є наукове обґрунтування уніфікації та стандартизації показників на засадах кваліметрії, що складатимуть основу підходу до багатовимірного оцінювання якості діяльності ОО.

Задіяння розробленої системи показників в методі Парето, забезпечить можливість визначення та оцінювання саме тих результатів, які отримують зацікавлені в діяльності ОО сторони. Запропонований, в роботі, перелік показників не є остаточним та може бути доповнений рядом інших, у розрізі наявних критеріїв, чи розширений новими критеріями та показниками, з урахуванням сучасних вимог суспільства та міжнародного освітнього простору. Зокрема, таким показником, який є інтегральною складовою усіх інших показників, як Індекс росту людського капіталу ОО, до якого входять: освіта, культура і здоров'я. Цей показник демонструє рівень росту корисного ефекту від використання засобів накопичення нових знань та їх капіталізацію в освітні послуги та за призначенням через підвищення продуктивності праці та рейтингу освітніх структур і працівників ОО.

Таблиця 5.4

Система показників багатовимірного оцінювання якості діяльності ОО

Показники оцінювання	Зміст показника	Формула розрахунку	Вихідна інформація для розрахунків
<i>Оцінка продуктивності діяльності ОО</i>			
Індекс використання людських ресурсів, $I_{ЛР}$	демонструє можливості використання людського ресурсу замовниками освітніх послуг	$I_{ЛР} = \frac{Ш_{НПП}}{N_i},$ де $Ш_{НПП}$ – кількість штатних одиниць НПП ОО, од.; N_i – загальна кількість здобувачів ВО, чол.	Дані прямих вимірів, що обираються з даних ОО (звіт ОО, форма 2-3 НК, штатний формуляр) за поточний календарний рік
Індекс креативності здобувачів ВО, I_K	демонструє рівень умінь та навичок креативності здобувачів ВО щодо прийняття рішень у нестандартних ситуаціях	$I_K = \frac{N_{iq}^z}{N_{ir}^z},$ де N_{iq}^z – кількість здобувачів ВО, які захистили дипломні роботи на «відмінно» (якість), % N_{ir}^z – кількість здобувачів ВО, які захистили дипломні роботи на «добре» та «відмінно» (регламентовані вимоги), %	Дані прямих вимірів, що обираються з даних звіту ОО за поточний навчальний рік
Індекс компетентнісної відповідності здобувачів ВО, I_{KB}	демонструє рівень відповідності підготовки здобувачів ВО вимогам працедавців, їх умінь, знань та навичок креативності, адаптивного володіння інноваційними і інформативними технологіями, рефлексивно і когнітивно	$I_{KB} = \frac{N_{ir}}{P_r},$ де N_{ir} – частка здобувачів ВО, які відповідають вимогам працедавців, %; P_r – частка працевлаштованих за фахом здобувачів ВО, %; $N_{ir} = \frac{Z_{N_i^z}}{N_i^z},$	Дані прямих вимірів, що обираються з даних звіту ОО за поточний навчальний рік

Продовження табл. 5.4

Показники оцінювання	Зміст показника	Формула розрахунку	Вихідна інформація для розрахунків
	здатних відтворювати нові знання і технології	де $Z_{N_i^z}$ – замовлення, що надійшли до ОО від підприємств та організацій на здобувачів ВО протягом навчального року за відповідною освітньою програмою, чол.; N_i^z – кількість здобувачів ВО, які завершили навчання у навчальному році за відповідною освітньою програмою, чол.	
<i>Оцінка корисності діяльності ОО</i>			
Індекс лояльності зацікавлених сторін, I_L	демонструє рівень прихильності до ОО замовників освітніх послуг та інших зацікавлених сторін	$I_L = \frac{Z_{N_o} + Z_p + Z_{PP}}{\max[\sum(Z_{N_o} + Z_p + Z_{PP})]}$ де Z_{N_o} – задоволеність вимог здобувачів ВО ОО, бали; Z_p – задоволеність вимог працедавців від діяльності ОО, бали; Z_{PP} – задоволеність вимог працівників ОО, бали; $\max[\sum(C_{N_o} + C_p + C_{PB})]$ – максимально можливий рівень задоволеність вимог зацікавлених сторін за встановленою шкалою оцінювання, бали	Дані соціологічного опитування, отримані методом особистого інтерв'ю та методом письмового анкетування респондентів
Індекс освіти, I_O	демонструє рівень підготовки з математики та природничих наук, конкурентоздатності ОО на ринку освітніх послуг та його ефективне використання в освітніх технологіях	$I_O = \frac{N_i^{PP}}{N_i}$ де N_i^{PP} – кількість здобувачів ВО, які склали заміри знань із природничих наук та математики з оцінками «добре» та «відмінно», чол.; N_i – загальна кількість здобувачів ВО, які приймали участь у замірі знань, чол.	Дані прямих вимірів, що обираються з даних моніторингу якості навчання здобувачів ВО в ОО у поточному навчальному році
Індекс економічної ефективності, I_E	демонструє рівень системно-кібернетичного	$I_E = \frac{In^{Special}}{In^{Total}}$	Дані прямих вимірів, що обираються з даних ОО

Продовження табл. 5.4

Показники оцінювання	Зміст показника	Формула розрахунку	Вихідна інформація для розрахунків
	освітнього підходу до комплексного логістичного охоплення освітнього процесу в управлінні діяльністю ОО шляхом оцінювання рівня підвищення або спаду якісної освітньої діяльності в порівнянні з еталонним для даної галузі освіти	де $In^{Special}$ – спеціальний фонд, грн.; In^{Total} – сукупний фонд (сума спеціального та загального фондів), грн.	(річний фінансовий звіт)
<i>Оцінка доступності та відкритості діяльності ОО</i>			
Індекс доступності та інформативності, I_D	демонструє рівень відкритості ОО та її спроможності до забезпечення освітньої діяльності ІТ-засобами, що робить освітній процес доступним для особистостей з різними освітніми потребами	$I_D = \frac{O_M + ICY_i}{EK_i + Web_i},$ де O_M – забезпеченість мультимедійним обладнанням для одночасного використання в навчальних аудиторіях, %; ICY_i – ІТ система управління ОО, %; EK_i – електронний контент ОО (електронний ресурс ОО, який містить навчально-методичні матеріали з навчальних дисциплін навчального плану, в тому числі в системі дистанційного навчання), %; Web_i – наявність офіційного веб-сайту ОО, на якому розміщена основна інформація про її діяльність, %	Дані прямих вимірів, що обираються з даних звіту ОО за поточний навчальний рік
Індекс наукового впливу, I_H	демонструє рівень дослідницької та публікаційної активності ОО на ринку освітніх послуг	$I_H = \frac{S + C_s}{HD + Ш_{дн}},$ де S – кількість публікацій у Scopus, приведена до 100 штатних од. ППС ОО, од.; C_s – кількість цитувань наукових праць працівників ОО	Дані прямих вимірів, що обираються з даних ОО (форма 3-наука; показники наукової та науково-технічної діяльності ОО)

Закінчення табл. 5.4

Показники оцінювання	Зміст показника	Формула розрахунку	Вихідна інформація для розрахунків
		у Scopus, приведена до 100 штатних од. ПВС, од.; <i>НД</i> – рівень показників наукової діяльності аспірантури (докторантури) ОО, приведені до 100 штатних одиниць ПВС, осіб; <i>Ш_{дн}</i> – штатний склад докторів наук (професорів) ОО, осіб	
<i>Оцінка інтернаціоналізації та мобільності</i>			
Індекс охоплення інтернаціонального ринку і мобільності, I_{IH}	демонструє рівень спроможності охоплення інтернаціонального ринку освітніх послуг за рахунок конкурентоздатних освітніх технологій та високоякісного ПВС	$I_{IH} = \frac{N_{in_t}}{N_{in_{t-1}}},$ де N_{in_t} – чисельність іноземних здобувачів ВО, які навчаються в ОО у звітному періоді (t), чол.; $N_{in_{t-1}}$ – чисельність іноземних здобувачів ВО, які навчалися в ОО у попередньому періоді ($t-1$), чол.	Дані прямих вимірів, що обираються з даних ОО (звіт ОО, форма 2-3НК) за поточний та попередній роки

Джерело: авторська розробка.

Для цілей цього дослідження, цей показник не був формалізований в роботі, що може бути розвинено у подальшому.

Розроблений в роботі підхід до багатовимірного кількісного оцінювання якості діяльності ОО за допомогою методу Парето, передбачає виконання наступних процедур:

1) розрахунок одиничних показників якості (відповідно до табл. 5.4) за даними прямих вимірів, соціологічного опитування та моніторингу якості навчання здобувачів ВО в ОО у поточному навчальному році;

2) проведення порівняння показників якості діяльності ОО у вигляді матриці парних порівнянь шляхом прямого перебору та пошуку парето-оптимальних рішень – еталону;

3) розробка управлінських рішень (пропозицій та заходів), спрямованих на підвищення ефективності діяльності ОО щодо отримання відповідних результатів у напрямку визначених цілей.

Застосування методу багатовимірного кількісного оцінювання Парето в управлінні діяльністю ОО забезпечує можливість визначення рейтингової оцінки рівня якості діяльності як структурних підрозділів у межах однієї ОО, так і оцінити якість діяльності окремих ОО у напрямку пошуку оптимальних параметрів (еталонів) діяльності у сфері ВО. Так, в роботі представлено застосування методу багатокритеріального програмування Парето на прикладі оцінювання якості діяльності структурних підрозділів ОО за навчальний рік (надалі – н.р.) За приклад обрано навчально-наукові інститути (надалі – ННІ) ОНАЗ: ННІ ІТ – ННІ Інформаційних технологій; ННІ Б - ННІ Бізнесу; ННІ КБ – ННІ Комплексної безпеки; ННІ ІР – ННІ Інтернету-речей; ННІ ЛР – ННІ Логістики та реклами, але з урахуванням того, що ця інформація є конфіденційною, їх назви було змінено – *примітка автора*). Вихідна інформація для обчислення показників кількісного оцінювання якості діяльності структурних підрозділів ОО за 2016 – 2017 н.р. наведена у додатку Л. Анкети для опитування замовників та інших зацікавлених сторін у діяльності ОО, результати яких дозволять визначити лояльність до ОО, наведено у Додатку М.

Для визначення рейтингової оцінки діяльності ОО за методом багатовимірного кількісного оцінювання Парето, автором роботи розроблена інформаційна система пошуку оптимальних рішень, вихідні дані до якої вводяться за допомогою форми, інтерфейс якої представлено на рис. 5.3.

ННІ	Індекс використ. людських ресурсів	Індекс креативності здобув. ВО	Індекс комп. відпов. здобувачів ВО	Індекс наукової впливу	Індекс доступн. та інформативності	Індекс лояльності зацікав. стор.	Індекс економічної ефективності	Індекс інтернаціоналізації
	ННІ ЛР	0.08	0.23	0.95	0	0.56	0.95	1
ННІ ІР	0.08	0.6	0.98	0.52	0.7	0.98	0.44	0
ННІ КБ	0.1	0.6	0.89	3.02	0.78	0.89	0.44	0.9
ННІ Б	0.06	0.94	0.89	1.39	0.57	0.89	0.93	0.95
ННІ ІТ	0.07	0.7	0.89	2.37	0.73	0.89	0.67	0.93

Рис. 5.3 Інтерфейс інформаційної системи з вхідними даними для пошуку оптимальних рішень методом багатовимірного кількісного оцінювання Парето.

Джерело: складено автором.

Інформаційна система побудована з застосуванням мови програмування Visual Basic for Application (VBA) у середовищі Microsoft Excel із використанням додатків **UserForm** (форма користувача), **Module** (модуль) з макросом (множина Парето) і програмним кодом для кнопок. Для визначення множини Парето серед досліджених об'єктів освіти застосовується алгоритм прямого перебору, що представлено на рис. 5.4 а) та 5.4 б).

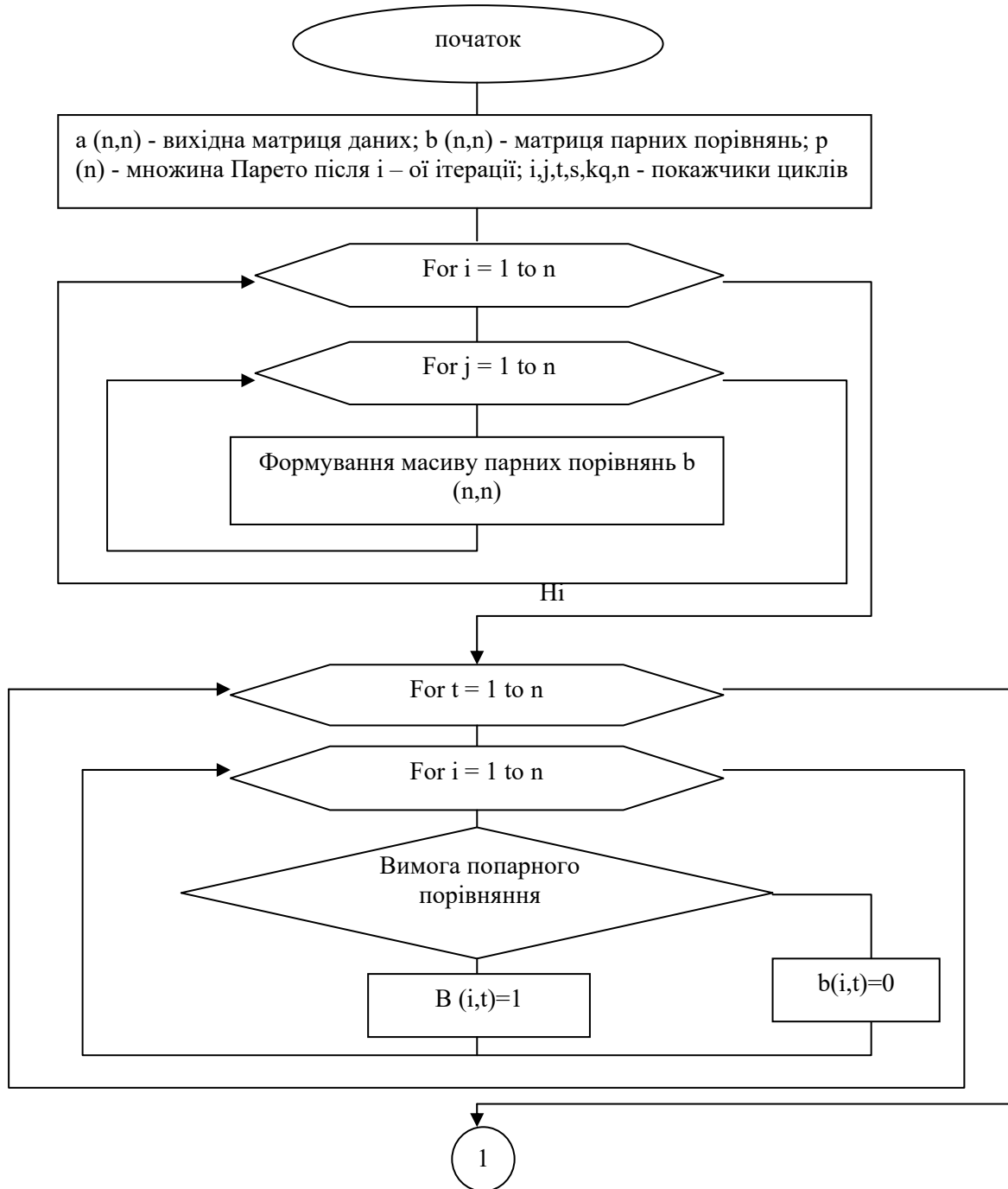


Рис. 5.4 а) Алгоритм парних порівнянь для визначення множини Парето
Джерело: складено автором на основі методу Парето.

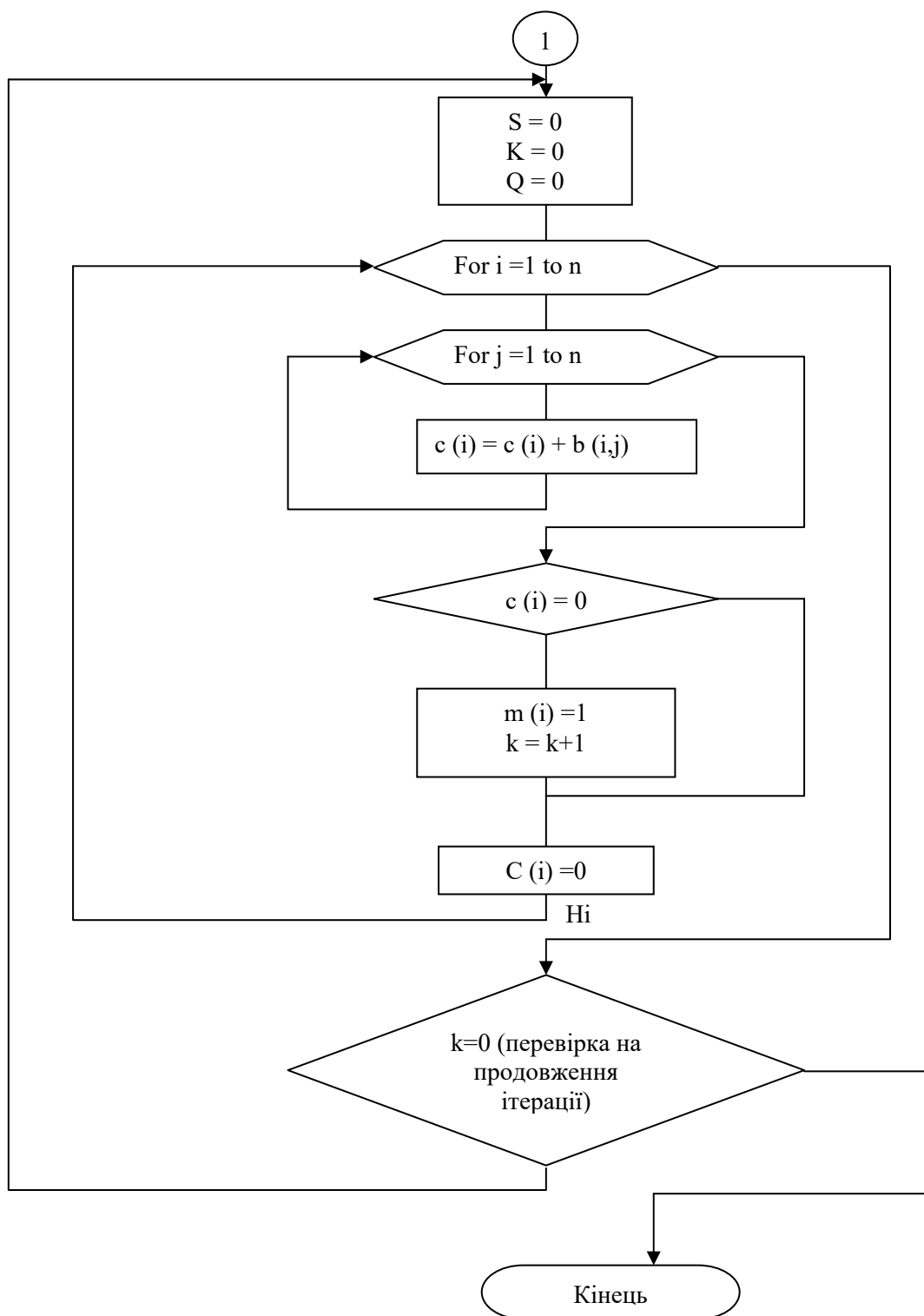


Рис. 5.4 б) Алгоритм парних порівнянь для визначення множини Парето (закінчення).

Джерело: складено автором на основі методу Парето.

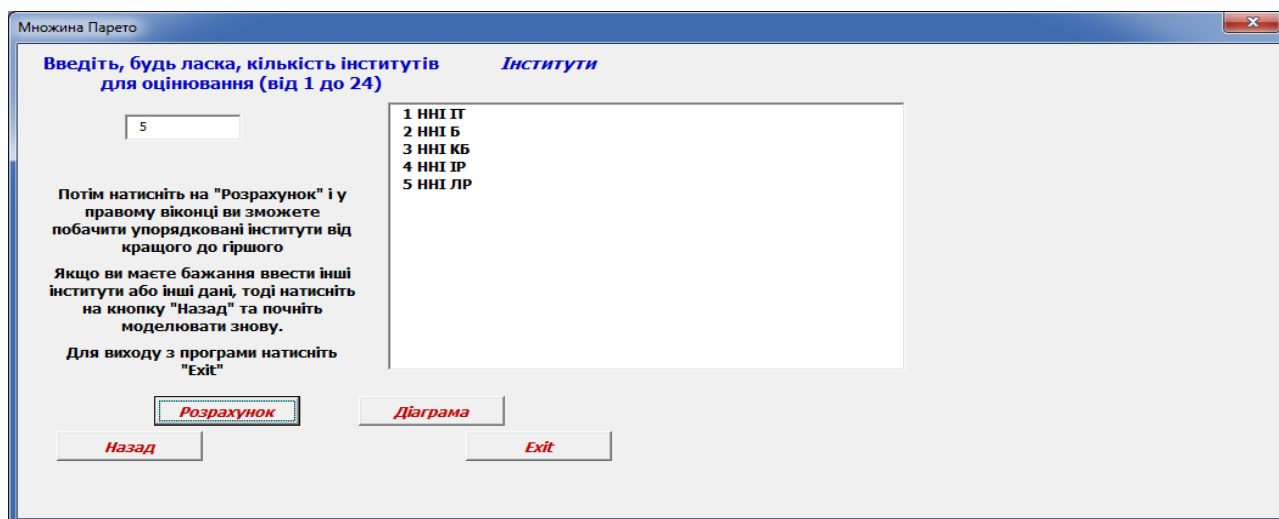


Рис. 5.5 Результат рейтингової оцінки рівня якості діяльності структурних підрозділів ОО (ННІ ОНАЗ).

Джерело: складено автором.

Відповідно даним діаграми, представленої на рис. 5.6, оцінка якості діяльності структурних підрозділів ОО утворює рейтинг, місця якого між ННІ ОНАЗ за 2016 – 2017 н.р. розподілились наступним чином: I – ННІ ІТ, II – ННІ Б, III – ННІ КБ, IV – ННІ ІР, V – ННІ ЛР.

Рівень якості за показниками:

- ▣ Індекс використ. людських ресурсів
- ▣ Індекс креативності здобувачів ВО
- ▣ Індекс компетентнісної відповідності здобувачів ВО
- ▣ Індекс наукового впливу
- ▣ Індекс доступності та інформативності
- ▣ Індекс лояльності зацікавлених сторін
- ▣ Індекс економічної ефективності
- ▣ Індекс інтернаціоналізації

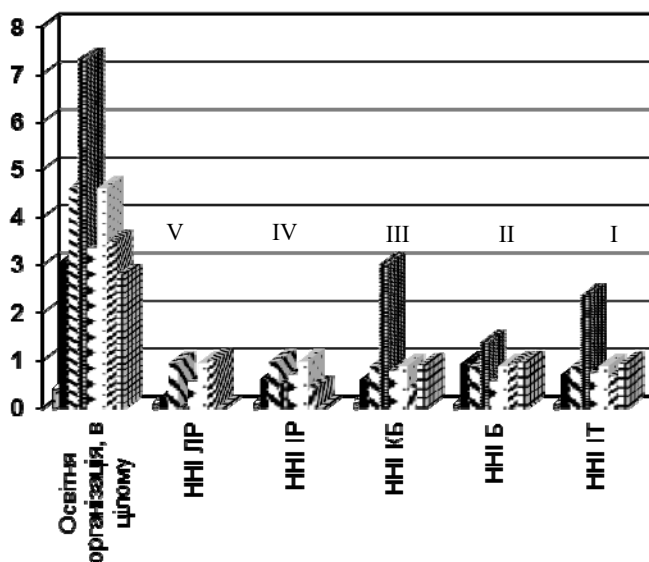


Рис. 5.6 Рейтингова оцінка якості діяльності структурних підрозділів ОО (ННІ ОНАЗ) за методом багатовимірного кількісного оцінювання Парето.

Джерело: складено автором.

Застосування визначених в розділі 4 дисертаційної роботи критеріїв та елементів типологізації рейтингових моделей оцінювання якості діяльності ОО по відношенню до розробленого підходу до багатовимірного кількісного оцінювання якості методом Парето, дозволяє забезпечити можливість формування рейтингової моделі, що за рівнем агрегації даних може бути використана як внутрішньо інституційна (якщо оцінка якості об'єктів освіти проводиться у межах структурних підрозділів однієї ОО), так і національна модель (якщо оцінка якості об'єктів освіти визначатиметься у межах однієї ОО по відношенню до інших ОО системи ВО країни), за методикою проведення є застосовною для оцінювання ОО саме за результатами діяльності, за методологією побудови якої забезпечується багатовимірність ранжування об'єктів освіти, що відповідно у підсумку зроблених дій та отриманих результатів подається у формі таблиці ліг у порядку зменшення присвоєного рейтингу (див. табл. 5.5).

Таблиця 5.5

Таблиця ліг рейтингів ННІ ОНАЗ за результатами оцінки якості діяльності методом Парето

Об'єкт освіти	Рейтинг
ННІ Інформаційних технологій	1
ННІ Бізнесу	2
ННІ Комплексної безпеки	3
ННІ Інтернет-речей	4
ННІ Логістики та реклами	5

Джерело: складено автором.

Використання діаграми, представленої на рис. 5.7, забезпечує можливість визначення оцінки результативного вкладу окремих елементів якості діяльності кожного структурного підрозділу (ННІ) до загального рівня якості ОО, в цілому. Відповідно до результатів аналізу діаграми, можна зробити висновки, що такий показник, як індекс наукового впливу в досліджуваній ОО займає пріоритетне положення, попри недостатньому рівні використання людських ресурсів та недостатній мобільності здобувачів ВО.

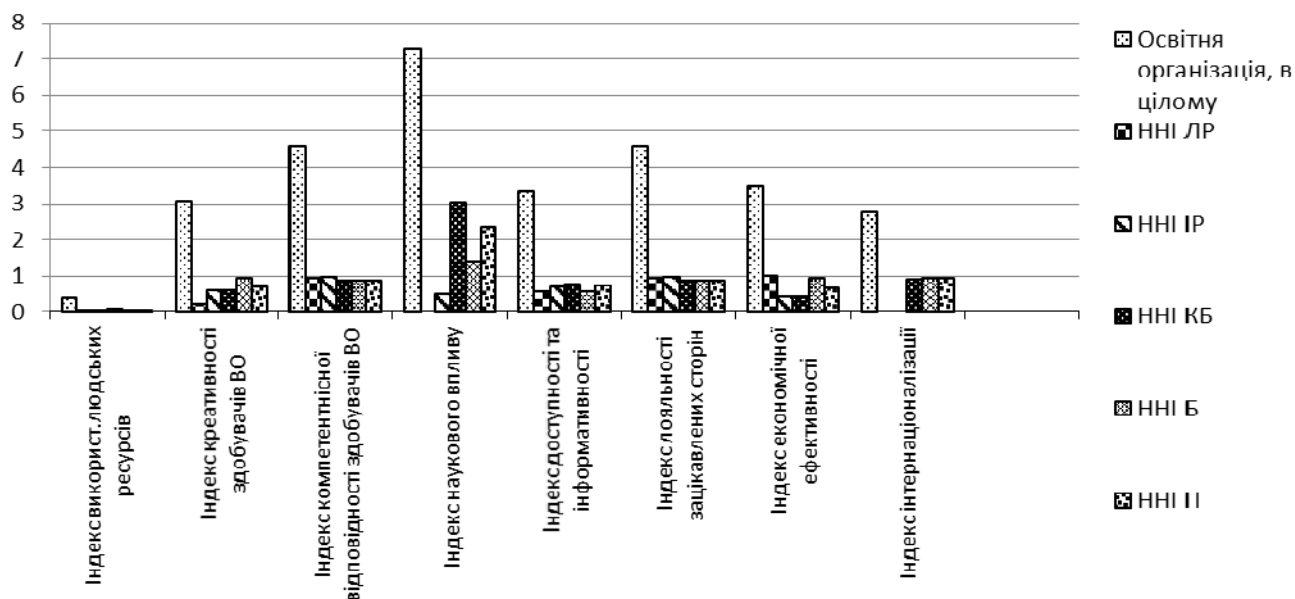


Рис. 5.7 Оцінювання результативного вкладу окремих структурних підрозділів ОО до загального рівня якості діяльності ОО.

Джерело: складено автором.

З огляду до результатів проведених досліджень, основним інструментом, що забезпечить вирішення проблеми, спрямованої на формалізацію прийняття управлінського рішення з метою забезпечення результативності діяльності ОО із виявлення об'єктивних закономірностей та зв'язків впливу на кінцеві результати її діяльності та сталого розвитку у напрямку визначених цілей, є підхід до багатовимірного кількісного оцінювання якості діяльності ОО, заснований на методі Парето із використанням інформаційної системи пошуку оптимальних рішень.

Основними положеннями, запропонованого підходу, що відрізняє його від існуючих, є наступні:

- 1) забезпечується оцінювання відповідності результатів, що отримують зацікавлені у ВО сторони, їх вимогам;
- 2) досягається кількісність виміру оцінювання результатів за рахунок застосування системи кваліметричних показників чотирьох груп критеріїв (продуктивність, корисність, відкритість, інтернаціоналізація та мобільність), що

носять об'єктивний характер отримання статистичної інформації, шляхом поєднання методів прямого виміру та методу соціологічного опитування;

3) формується багатовимірність оцінки результатів, що виражається багатомірним спектром показників;

4) враховуються ситуації, коли критерії при виборі оптимального рішення конфліктують поміж собою.

Оцінювання якості діяльності ОО за допомогою застосування методу багатовимірного кількісного оцінювання Парето, забезпечує можливість визначення проблемних напрямків діяльності ОО, а розроблена система показників кількісного оцінювання якості дає можливість розробити рекомендації та управлінські заходи, спрямовані на підвищення ефективності діяльності ОО.

З огляду того, що основним видом діяльності ОО є освітня, пов'язана зі створенням соціального продукту, на рис. 5.8 наведено алгоритм прийняття управлінських рішень саме за результатами оцінки якості надання освітніх послуг (створення соціального продукту), як то: адміністративних, організаційно-економічних, соціально-економічних, технологічних чи то рішень, пов'язаних зі зміною психологічного клімату в колективі організації та спрямованих на підвищення ефективності діяльності ОО щодо отримання відповідних результатів у напрямку визначених цілей у сфері ВО, за рахунок:

– коригування вхідних параметрів освітнього процесу (підвищення рівня якості базової освіти за рахунок адаптації здобувачів ВО до освітнього процесу в ОО, надання додаткових освітніх послуг, організації співпраці із закладами дошкільної та загально-середньої освіти);

– параметрів освітнього процесу (реорганізацію/реінжиніринг процесів СУЯ, мотивацію та підвищення рівня компетентності НПП, посилення роботи з базами практик, зміну «психології» відносин між суб'єктами ОО тощо);

– зменшення впливу зовнішніх факторів тощо, що забезпечать ОО результативну діяльність на ринку освітніх послуг та ринку праці відповідно до цілей у сфері ВО.

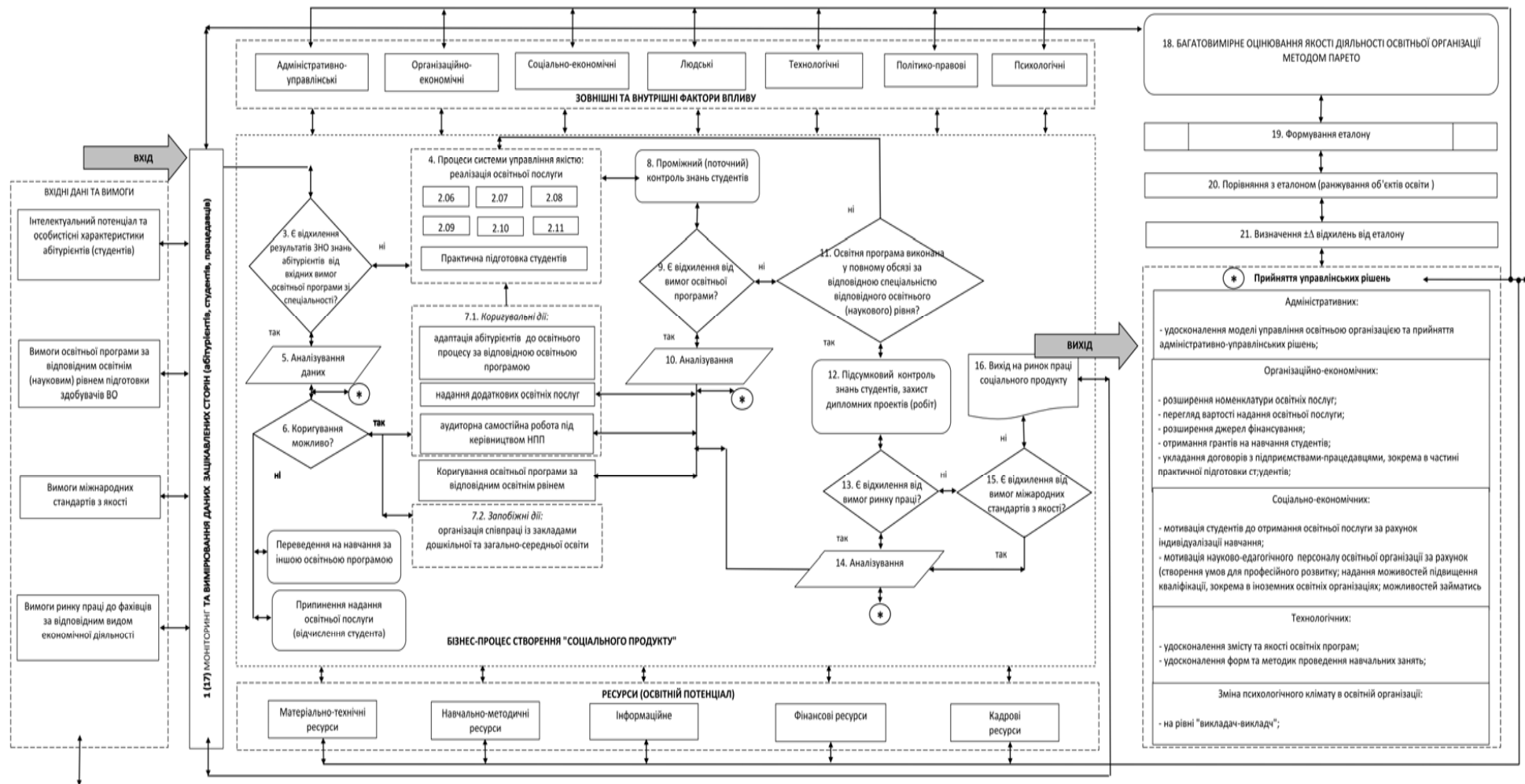


Рис. 5.8 Алгоритм управління бізнес-процесом створення соціального продукту в ОО на засадах багатовимірного оцінювання якості.

Джерело: авторська розробка.

Такі алгоритми мають бути розроблені і для інших видів діяльності (бізнес-процесів), що провадить ОО, як то науково-дослідна, виробничо-господарська тощо, що у взаємозв'язку із бізнес-процесом створення соціального продукту забезпечить комплексний підхід до оцінювання якості діяльності ОО.

Основою такого підходу, що забезпечить оперативне прийняття управлінських рішень, є універсальна СК освітня модель, яка за визначенням багатьох науковців, таких як В. Глушков та Н. Вінер, спрямовує всі освітні результати до пошуку оптимальних рішень [12; 19]. Особливе місце в структурі СК освітньої моделі займає модельний і методологічний ряд переносу знань від суб'єкта до суб'єкта та капіталізація їх в сфері ОО. Він включає надбання сучасних знань, понять, їх властивостей і відношень поміж ними, закономірностей, наявність креативності, компетентності, рефлексивності, вмотивованості й ін.. В зв'язку з цим, необхідним є обґрунтування СК моделі управління діяльністю ОО на основі функції корисності, що забезпечить отримання ОО оптимальних рішень у сфері управління якістю.

5.2. Функція корисності в системно-кібернетичній моделі управління якістю діяльністю освітньої організації

В діяльності ОО інколи виникають ситуації, коли рішення необхідно приймати в умовах повної або часткової невизначеності, де, зазвичай, присутні елементи ризику. Пошуки оптимальних рішень стикаються з безліччю обмежень, врахування яких не завжди призводить до кращого рішення. В цих випадках обґрунтування рішень діяльності ОО важливо оцінювати з допомогою статистичної теорії прийняття рішень, в основу якої покладене поняття функції корисності.

Функція корисності $U(X)$ виражає ступінь задоволення дієвою особою від прийнятого рішення (вибору значення показника X) із множини можливих варіантів, або наближення до еталону, або сценаріїв розвитку, яке оцінює

можливу ефективність чи якість діяльності ОО. Градація найкращого і найгіршого рішення тоді може бути представлена в одиницях корисності, наприклад $U(X_{\min})=0$; $U(X_{\max})=1$ або 100. Проміжні результати обираються ОПР по відношенню до максимізації функції корисності. В процесі обґрунтування рішень важливо врахувати можливу ймовірність досягнення результату та виклики, що виникають в ризикованих ситуаціях [38].

Введення ризику оцінюється математичним сподіванням корисності (див. формула 5.7):

$$M(U(X)) = \sum_{i=1}^n U(X_i)P_i, \quad (5.7)$$

де $M(U(X))$ – математичне сподівання корисності; P_i – ймовірності показників X_i .

Умова схильності до ризику набуває свої ознаки, коли математичне сподівання виграшу менше за значенням математичного сподівання корисності:

$$U(M(X)) < M(U(X)) \quad (5.8)$$

Функція корисності будується таким чином, щоб вона відповідала можливим критеріям оптимальності та враховувала головні аспекти діяльності ОО і слугувала інтегральним показником ефективності. До них слід віднести весь набір багатомірного кількісного оцінювання, тобто показники якими ми оперували при визначенні рейтингових оцінок рівня якості діяльності ОО та її структурних підрозділів (на прикладі ННІ ОНАЗ).

Процес управління освітньою діяльністю відзначається багатогранністю і багатоваріантністю можливих рішень на основі багатовимірного оцінювання якості динамічних багатостадійних процесів. Тому робити посил тільки на одну функцію корисності не зовсім раціональне рішення. Характерною особливістю таких підходів є застосування багатокритеріальної теорії корисності MAUT (Multi-Attribute Utility Theory). Відповідно до теорії, спочатку будується інтегрована функція корисності, а потім декілька локальних цільових функцій, які відображають елементи і стадії освітньої діяльності. Згортка результатів

локальних цільових функцій визначає подальше оцінювання інтегрованого освітнього процесу функцією корисності. В цілому вони утворюють багатоагентну систему (працівників ОО, здобувачів ВО, працедавців тощо) з цільовою функцією Центра (ОО).

Функція корисності має бути побудована таким чином, щоб її використання забезпечувало врахування вимог усіх зацікавлених сторін у якості діяльності ОО, що саме по собі викликає ряд протиріч, які повинні бути ураховані, наприклад, викладач прагне отримати більшу матеріальну винагороду, при менших витратах, як часу, так і власних коштів, що він витрачає на професійну діяльність, здобувач ВО, натомість, прагне до збільшення часу спілкування з викладачем та первинного місця працевлаштування із високим рівнем оплати праці, працедавець прагне отримати, за короткий термін, висококваліфікованого, креативно-налаштованого молодого фахівця, на адаптацію якого йому не доведеться витратити додатковий час та кошти, ОО ж прагне, як до задоволення вимог усіх перерахованих сторін, так і до отримання власного економічного ефекту від діяльності тощо. Наявні підходи до управління якістю діяльності ОО не дають можливості охоплення усіх цих вимог та отримання єдиного результату, будуючи окремі модулі, що потребують налаштування для отримання результату, наша ж схема зовсім інша, ми створюємо загальний модуль, який демонструватиме спрямованість НПП ОО, здобувачів ВО та структурних підрозділів ОО отримати сумісними зусиллями корисність від власної діяльності, що забезпечить результативність функціонування ОО, як підприємству.

В освітній галузі широкого застосування набула система стимулювання НПП, яка побудована на представлені НПП (викладача) як агента, діяльність якого стимулюється за принципом максимізації доходу центра за рахунок професіональних (корисних) дій агента. Дії агента описуються множиною вибору тих варіантів рішень, що призводять до можливого стимулювання з боку центра, збільшуючи його дохід. Поведінка агента, його зацікавленість суворо регламентується цільовою функцією агента, а центра (ОО) – цільовою функцією

центра [35; 83]. Що й приймемо за основу для подальший дій у напрямку цих досліджень (рис. 5.9) [79].



Рис. 5.9 Структура імплементації СК моделі управління діяльністю ОО на основі функції корисності підвищення рівня якості.

Джерело: авторська розробка.

Відповідно до теорії агентів і розглянутого підходу в джерелі [35], система управління стимулюванням агентів центром (ОО) може бути доповнена авторською розробкою, яка полягає у тому, що управління стимулюванням має виконуватися на основі інтеграції даних локальних цільових функцій агента і центра для оцінювання функції корисності, що представлено в роботі [79]. Функціональна схема підвищення рівня якості діяльності ОО на основі функції корисності представлена у вигляді наступної структури, рис. 5.10.

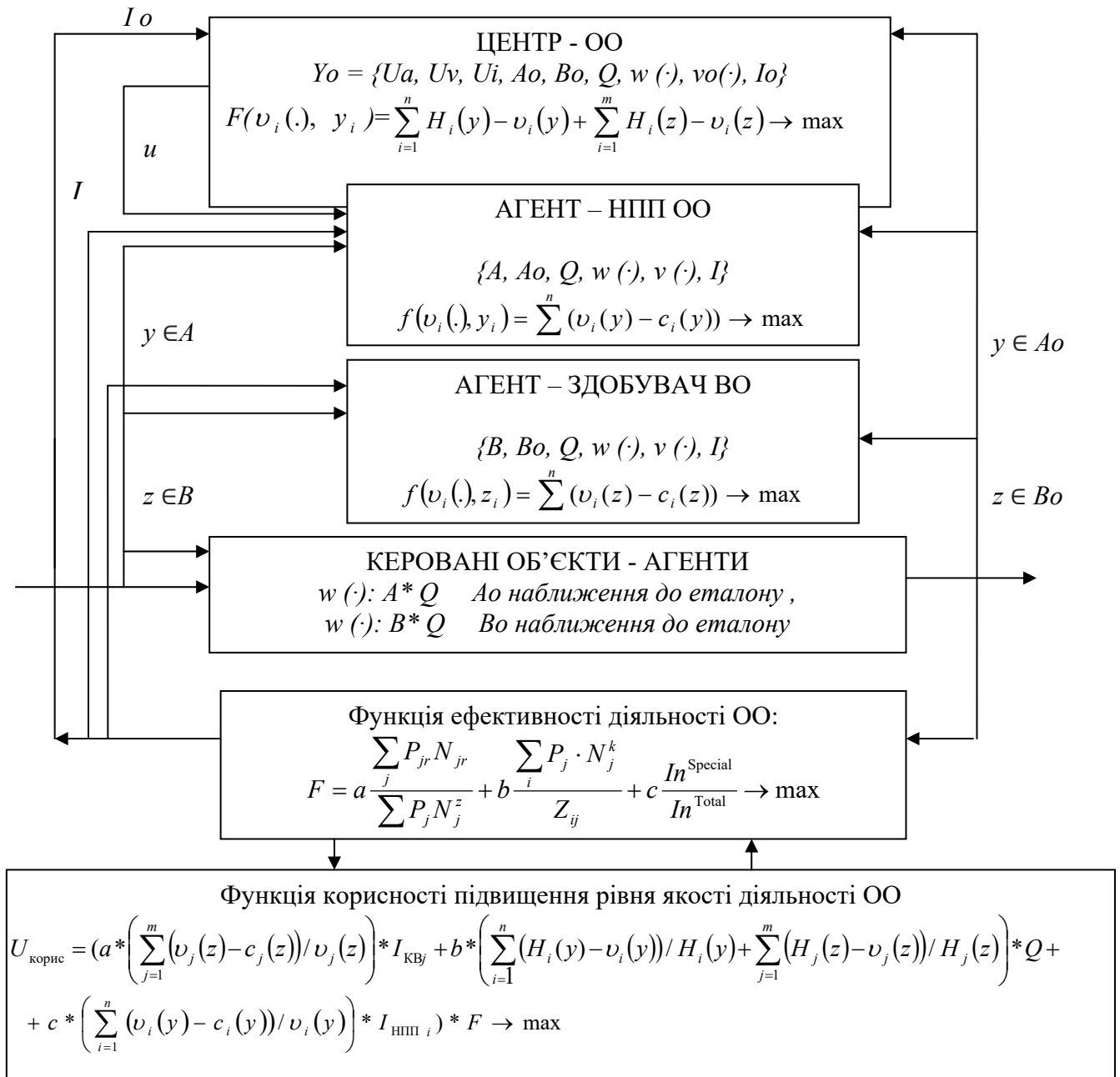


Рис. 5.10 Функціональна схема визначення функції корисності підвищення рівня якості діяльності ОО в СК моделі управління діяльністю ОО.

Джерело: авторська розробка.

де: Ua, Uv, Ui – вектор управлінських дій центром; Q – множина ситуацій; $w(\cdot)$ – результат діяльності; $v(y), v(z)$ – функції виграшу; $y = (y, \dots, y) \in A' = \prod_{i=1}^N A_i$ – вектор дій агентів-НПП ОО, $N = \{1, 2, \dots, n\}$ – множина агентів-НПП ОО; $y \in A$ – множина дій; $y \in AO$ – множина результатів діяльності агентів; $z = (z, \dots, z) \in B' = \prod_{i=1}^M B_i$ – вектор дій агентів-здобувачів ВО, $M = \{1, 2, \dots, m\}$ – множина агентів-здобувачів

ВО; $z \in B$ – множина дій; $z \in BO$ – множина результатів діяльності агентів; I – змінна, яка враховує закономірний зв'язок результату з дією, тобто у кожній дії є закономірний результативний вихід.

Цільова функція центру (ОО) залежить від системи стимулювання агентів (НПП та здобувачів ВО) і являє собою різницю між функцією доходу (від діяльності викладачів ОО та здобувачів ВО, які отримують дохід, наприклад, збільшують набір студентів, збільшують кількість наукових публікацій у Scopus (Web of Science) або збільшують спецфонд) і тим стимулюванням, яке виплачується агентам:

$$F(v(\cdot), y, z) = \sum_{i=1}^n H_i(y) - v_i(y) + \sum_{j=1}^m H_j(z) - v_j(z) \rightarrow \max, \quad (5.9)$$

де $F(v)$ – функція доходу центра (ОО), $H_i(y)$ – плановий дохід центру (ОО) від діяльності агентів-НПП ОО, грн.; $H_j(z)$ – плановий дохід центру (ОО) від діяльності агентів-здобувачів ВО, грн.; $v_i(y)$ – стимулювання i -го агента-НПП ОО, грн., $v_j(z)$ – стимулювання j -го агента-здобувача ВО, грн.

Цільова функція стимулювання агента-НПП:

$$v_i(y) = \Delta w_i(y) = s_i(y) \cdot p_{sby}, \quad (5.10)$$

де $\Delta w_i(y)$ – винагорода i -го агента-НПП ОО відповідно до результатів праці, що додається до заробітної плати та визначається його рейтингом, грн.; $s_i(y)$ – рейтинг i -го НПП, грн.; p_{sby} – вартість 1 балу рейтингу НПП, грн. (розмір заробітної плати у функції стимулювання НПП у межах цього дослідження не розглядається, з огляду на те, що в ОО країни переважно застосовуються встановлені державою розміри посадових окладів НПП; рейтинговий підхід до оцінки рівня якості діяльності НПП буде розглянуто у наступному п.5.3 дисертаційної роботи – *примітка автора*).

Цільова функція стимулювання агента-здобувача ВО:

$$v_j(z) = s_j(z) \cdot p_{sbz}, \quad (5.11)$$

де $s_j(z)$ – рейтинг j -го здобувача ВО, грн.; p_{sbz} – вартість 1 балу рейтингу здобувачів ВО, грн. (рейтинговий підхід до оцінки рівня якості діяльності здобувачів ВО у межах цього дослідження не розглядається – *примітка автора*).

Цільова функція агентів визначається як різниця між величиною їх стимулюванням, яке вони отримують в результаті своєї діяльності від центру та витратами, які вони несуть в результаті цієї діяльності, приймаючи активні дії:

$$f(v_i(\cdot), y_i) = \sum_{i=1}^n (v_i(y) - c_i(y)) \rightarrow \max, \quad (5.12)$$

де $c_i(y)$ – функція витрат агента-НПП ОО (величина особистих витрат працівника при вирішенні проектних завдань центра).

$$f(v_j(\cdot), z_j) = \sum_{j=1}^m (v_j(z) - c_j(z)) \rightarrow \max, \quad (5.13)$$

де $c_j(z)$ – функція витрат агента-здобувача ВО (величина особистих витрат студентів при вирішенні проектних завдань центра).

Відповідно, ефективність діяльності ОО оцінюється цільовою функцією:

$$F = a \frac{\sum_j P_{jr} \cdot N_{jr}}{\sum_j P_j \cdot N_j^z} + b \frac{\sum_j P_j \cdot N_j^k}{Z_{ij}} + c \frac{In^{\text{Special}}}{In^{\text{Total}}} \rightarrow \max, \quad (5.14)$$

де N_{jr} – кількість здобувачів ВО, які завершили навчання та відповідають вимогам працедавців, осіб; N_j^z – загальна кількість здобувачів ВО, які завершили навчання за певною освітньою програмою в ОО, осіб; P_{jr} – вартість навчання

здобувачів ВО, які відповідають вимогам працедавців; $\frac{\sum_j P_j \cdot N_j^k}{Z_{jn}}$ –

співвідношення сумарного доходу від навчання здобувачів ВО N_j^k (чол.), які навчаються за контрактом і оплачують певну суму P_j (грн.) за навчання до загального доходу Z_{jn} , грн. (плановий показник доходів Центру (ОО, інституту), визначається на основі накопичення статистичних даних за попередні роки, може

бути прогнозним показником); $\frac{In^{Special}}{In^{Total}}$ – індекс економічної активності ОО (співвідношення спеціального фонду до сукупного фонду ОО), a, b, c – вагові коефіцієнти відповідно (знаходяться шляхом застосування методу експертних оцінок).

Обмеження показників ефективності діяльності ОО відносно еталонних показників:

1. Обмеження відношення сумарного доходу від навчання здобувачів ВО N_j^k , які навчаються за контрактом і оплачують певну суму P_j за навчання до загального доходу Z_{jn} :

$$Rt_{\min} \leq \frac{\sum_j P_j \cdot N_j^k}{Z_{jn}} \leq Rt^{\text{standard}}, \quad (5.15)$$

де Rt^{standard} – еталонне співвідношення сумарного доходу від навчання здобувачів ВО N_j^k , які навчаються за контрактом і оплачують певну суму P_j за навчання до загального доходу Z_{jn} , отриманого ОО (факультетом/ інститутом) від навчання здобувачів ВО;

Rt_{\min} – мінімальне допустиме співвідношення сумарного доходу від навчання здобувачів ВО (N_j^k), які навчаються за контрактом і оплачують певну суму (P_j) за навчання до загального доходу (Z_{jn}), яке ще не впливає на значне пониження якості ОО (оцінюється на основі накопичення статистичних даних за попередні роки, може бути прогнозним показником).

2. Обмеження на величину співвідношення спеціального фонду до загального фонду ОО:

$$In_{\min} \leq \frac{In^{Special}}{In^{Total}} \leq In^{\text{standard}}, \quad (5.16)$$

де In^{standard} – еталонне співвідношення спеціального фонду до сукупного (тотального) фонду фінансування діяльності ОО (вибирається як найкраще значення в освітній галузі);

In_{\min} – мінімальне співвідношення спеціального фонду до сукупного фонду фінансування діяльності ОО, яке ще гарантує якісну освітню діяльність ОО (оцінюється на основі накопичення статистичних даних за попередні роки, може бути прогнозним показником).

І, нарешті, головним критерієм багатовимірною кількісного оцінювання якості діяльності ОО є функція корисності, задіяння якої в СК моделі управління, забезпечує оцінювання рівня підвищення або спаду якісної освітньої діяльності в порівнянні з еталонним для галузі освіти. З попередніх висновків з'ясовано, що ефективність управління якістю діяльності освітньої організації є максимізація функції корисності, результати якої спрямовані на підвищення рівня якості:

$$U_{\text{корис}} \rightarrow \max \quad (5.17)$$

В представленні цього дослідження, функція корисності повинна охоплювати діяльність всіх агентів ОО (суб'єктів), які приймають участь в освітній діяльності, тобто структурних підрозділів (факультетів (інститутів)), НПП, здобувачів ВО. В даному випадку, ми зупинимося на результативному показнику якості діяльності ОО, стимулюванні працівників та здобувачів ВО, а також ефективності діяльності ОО, які охоплюють багатомірні показники освітнього процесу, відповідають поставленим цілям і спрямовані на отримання найкращих, корисних результатів функціонування ОО [79]. Функція корисності може бути обчислена як для ОО в цілому, так і для окремих її структурних підрозділів (інститутів/ факультетів), формула 5.18:

$$U_{\text{корис}} = (a * ((v(z) - c(z)) / v(z)) * I_{\text{KB}} + b * ((H(y) - v(y)) / H(y) + (H(z) - v(z)) / H(z)) * Q + c * ((v(y) - c(y)) / v(y)) * I_{\text{НПП}}) * F \rightarrow \max, \quad (5.18)$$

де $U_{\text{корис}}$ – функція корисності діяльності ОО; I_{KB} – індекс компетентнісної відповідності здобувачів ВО вимогам працедавців; Q – рейтинговий показник якості діяльності ОО за методом Парето; $I_{\text{НПП}}$ – індекс відповідності корисних дій науково-педагогічних працівників цілям ОО; F – цільова функція ефективності діяльності ОО; $H(y)$, $H(z)$ – планові доходи центру (ОО) від діяльності агентів-науково-педагогічних працівників ОО та агентів-здобувачів ВО відповідно, грн.;

$\nu(y)$, $\nu(z)$ – стимулювання агентів-науково-педагогічних працівників ОО та агентів-здобувачів ВО відповідно, грн.; $c(y)$, $c(z)$ – функції особистих витрат агентів-науково-педагогічних працівників ОО та агентів-здобувачів ВО відповідно, грн.; a , b , c – вагомості складових цільової функції.

Керованими змінними задачі оптимізації є показники: I_{KBi} , Q_i , $I_{НППi}$.

Обмеження функції центру (ОО) на стимулювання агентів-НПП:

$$\sum_{i=1}^n \nu_i(y) \leq F_{zy}, \quad (5.19)$$

де F_{zy} – обмеження центра на використання фонду стимулювання агентів-НПП.

Обмеження функції центру (ОО) на стимулювання агентів-здобувачів ВО:

$$\sum_{j=1}^m \nu_j(z) \leq F_{zz}, \quad (5.20)$$

де F_{zz} – обмеження центра на використання фонду стимулювання агентів-здобувачів ВО.

Обмеження функції агентів на витрати:

$$0,1 * w_i(y) \leq c_i(y) \leq 0,4 * w_i(y) \quad (5.21)$$

$$0,1 * w_j(z) \leq c_j(y) \leq 0,4 * w_j(z) \quad (5.22)$$

Обмеження рейтингових показників якості діяльності відносно еталонних показників:

$$Q_{\min} \leq \sum_{i=1}^n Q_i(y) \leq Q_{\max}, \quad (5.23)$$

де Q_{\min} і Q_{\max} – еталонне обмеження на сумарний рейтинг (рейтинговий показник якості діяльності) ОО.

Обмеження цільової функції ефективності діяльності ОО:

$$F_{i \min} \leq F_i \leq F_i^{Standard} \quad (5.24)$$

В роботі виконано пошук оптимальних рішень, який забезпечує якісну освітню діяльність ОО відповідно до розробленого концептуального підходу до імплементації СК моделі управління діяльністю ОО на основі функції корисності підвищення рівня якості, що представлено на рис. 5.8 з постановкою задачі на

рис. 5.9 на прикладі структурних підрозділів базової ОО (ННІ ОНАЗ), що забезпечують підготовку здобувачів ВО. Вихідні дані для розрахунків наведено в табл. 5.6.

Таблиця 5.6

Вихідні дані для оцінювання ефективності діяльності ННІ ОНАЗ на основі функції корисності підвищення рівня якості

№ з/п	Показники	Навчально-наукові інститути				
		ЛР	ІР	КБ	Б	ІТ
1.	Загальна кількість здобувачів ВО, (N_i) , осіб	95	327	491	843	1612
2.	Вартість навчання (оптимальна) (P_j) , грн.	10200	10380	10880	9600	11690
3.	Кількість здобувачів ВО, які навчаються за контрактом, (N_j^k) , осіб	95	105	157	746	886
4.	Загальна кількість здобувачів ВО, які завершили навчання, (N_j^z) , осіб	22	103	167	234	473
5.	Кількість замовлень на випускників, отриманих протягом року, від працедавців, (U_j) , осіб	7	62	92	122	303
6.	Середній рейтинг і-го агента-НПП по інституту (s_i) , бали	160	180	180	190	190
7.	Прогнозована вартість 1 балу рейтингу, (p_{sb}) , грн.	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0
8.	Стимулювання і-го агента-НПП, $(v_i(y))$, грн./міс	800	900	900	950	950
9.	Стимулювання і-го агента-здобувача ВО, $(v_j(z))$, грн./міс	80	90	90	95	95
10.	Обмеження фонду стимулювання на одного агента-НПП, (F_{zy}) грн./міс	2500	2500	2500	2500	2500
11.	Обмеження фонду стимулювання на одного агента-здобувача ВО, (F_{zz}) грн./міс	250	250	250	250	250
12.	Витрати і-го агента-НПП, $(c_i(y))$, грн./міс	500	500	500	500	500
13.	Витрати j-го агента-здобувача ВО, $(c_j(z))$, грн./міс	50	50	50	50	50
14.	Доходи центра, що отримуються за рахунок стимулювання агентів, $(H(y, z))$, грн. /міс	2550	2595	2720	2400	3000
15.	Планові загальні доходи центра, (Z_{in}) , тис. грн./рік	902,5	4847,2	7361,9	8843,7	22335
16.	Загальний річний фонд, тис. грн	0	3849,7	5791,9	1682,1	12589

Закінчення табл. 5.6

№ з/п	Показники	Навчально-наукові інститути				
		ЛР	ІР	КБ	Б	ІТ
17.	Спеціальний річний фонд, тис. грн.	2767,8	3059,2	4574,2	21735	25813
18.	Вагові коефіцієнти, $a/ \bar{b}/ c$	0,2/ 0,4/ 0,4				
19.	Керовані змінні:					
	- узагальнений показник якості діяльності інститутів, Q_i	0,399	0,441	0,785	0,853	0,939
	- індекс компетентнісної відповідності здобувачів ВО вимогам працедавців, $I_{КВі}$	0,32	0,6	0,55	0,52	0,64
	- індекс відповідності діяльності НПП цілям ОО, $I_{НППі}$	0,5	0,5	0,5	0,6	0,6
20.	Цільова функція ефективності діяльності, F	0,795	0,413	0,399	0,765	0,585
21.	Цільова функція ефективності (еталон), $F^{S \tan dard}$	1	1	1	1	1

Джерело: складено автором.

Цільові функції ефективності (F) отримані із рівняння цільової функції ефективності діяльності ННІ ОО представлені в табл. 5.6. Найбільше наближення до еталонного значення отримують ННІ ЛР та Б, що свідчить про достатній запас ефективності для подальшої діяльності.

З огляду того, що рейтингове оцінювання якості діяльності ОО, що виконується за допомогою багатовимірного оцінювання методом Парето, у підсумку не виражається одномірним показником, для цілей пошуку оптимального рівня управління діяльністю ОО на основі функції корисності підвищення якості, пропонується ввести вагові коефіцієнти показників якості, до визначення яких може бути застосований метод експертних оцінок (див. Додаток Н, табл. Н.1), з урахуванням впливу рангових коефіцієнтів Парето відповідно до місць ранжування досліджених об'єктів.

$$Q_i = \sum_{j=1}^k (\alpha_j \times I_j) \times R_i, \quad (5.25)$$

де Q_i – узагальнений показник оцінювання якості діяльності ОО, визначений методом Парето; I_j – j -ий одиничний показник якості діяльності ОО; α_j – вагові

коефіцієнти одиничних j -их показників; k – кількість одиничних показників якості діяльності ОО; R_i – ранговий коефіцієнт Парето; i – досліджувані об'єкти (ОО/ чи її структурні підрозділи).

Слід відмітити, що між показниками якості об'єктів (ННІ ОНАЗ), досліджених в роботі, наявний незначних розмах, тому у розрахунках рангових коефіцієнтів Парето, дотримуємось підходу, зменшуючи шаг інтервалу від об'єкту, що отримав 1-ше місце до останнього, починаючи з 1,0 на 0,1 поступово (див. табл. 5.7).

Таблиця 5.7

Узагальнені показники оцінювання якості діяльності ННІ ОНАЗ за методом Парето

№ з/п	Показники	Вага	Навчально-наукові інститути				
			ІТ	Б	КБ	ІР	ЛР
1.	Індекс використання людських ресурсів, $I_{ЛР}$	0,08	0,07	0,06	0,1	0,08	0,08
2.	Індекс креативності здобувачів ВО, $I_{К}$	0,1	0,7	0,94	0,6	0,6	0,23
3.	Індекс компетентнісної відповідності здобувачів ВО, $I_{КВ}$	0,19	0,89	0,89	0,89	0,98	0,95
4.	Індекс наукового впливу, $I_{Н}$	0,12	2,37	2,37	3,02	0,52	0
5.	Індекс доступності та інформативності, $I_{Д}$	0,09	0,73	0,57	0,78	0,7	0,56
6.	Індекс лояльності зацікавлених сторін, $I_{Л}$	0,19	0,89	0,89	0,89	0,98	0,95
7.	Індекс економічної ефективності, $I_{ЕЕ}$	0,15	0,67	0,67	0,44	0,44	0,7
8.	Індекс інтернаціоналізації, $I_{ІН}$	0,08	0,93	0,93	0,95	0	0,93
9.	Рейтингове місце	-	1	2	3	4	5
10.	Ранговий коефіцієнт Парето, R_i	-	1	0,9	0,8	0,7	0,6
11.	Узагальнений показник оцінювання якості діяльності інституту, Q_i	-	0,939	0,853	0,785	0,441	0,399

Джерело: складено автором.

Отримані результати, в ході використання методу лінійного програмування для встановлення найкращого рівня якості діяльності ОО за допомогою побудованої функції корисності, забезпечують визначення оптимального рішення.

Результати пошуку оптимального рівня щодо управління діяльністю ОО на основі функції корисності підвищення якості представлено в табл. 5.8.

Таблиця 5.8

**Пошук найкращого рішення для структурних підрозділів (ННІ) ОО
щодо управління діяльністю на основі функції корисності підвищення рівня
якості**

Показники	$U_{кор}$	стимулювання одного агента-науково-педагогічного працівника, грн/міс	витрати одного агента-науково-педагогічного працівника, грн/міс	стимулювання одного агента-здобувача ВО, грн/міс	витрати одного агента-здобувача ВО, грн/міс	індекс компетентності відповідності здобувачів ВО вимогам працевдаців	індекс відповідності корисних дій науково-педагогічного працівника цілям ОО	рейтингова оцінка якості діяльності структурного підрозділу (інституту) ОО	цільова функція ефективності діяльності структурного підрозділу (інституту) ОО	доходи Центра (структурного підрозділу (інституту) ОО), грн./міс
ННІ Інформаційних технологій										
До оптимізації	0,245	950	500	95	50	0,64	0,6	0,939	0,585	3000
Після оптимізації	0,619	1638	500	250	50	1,0	1,0	1,0	1,0	3447,9
ННІ Бізнесу										
До оптимізації	0,272	950	500	95	50	0,52	0,6	0,853	0,765	2400
Після оптимізації	0,706	1485	500	250	50	1,0	1,0	1,0	1,0	3833
ННІ Комплексної безпеки										
До оптимізації	0,135	900	500	90	50	0,55	0,5	0,785	0,399	2720
Після оптимізації	0,603	1631	500	250	50	1,0	1,0	1,0	1,0	3213
ННІ Інтернет-речей										
До оптимізації	0,104	900	500	90	50	0,6	0,5	0,441	0,413	2595
Після оптимізації	0,512	1732	500	250	50	1,0	1,0	1,0	1,0	2900
ННІ Логістики та реклами										
До оптимізації	0,123	800	500	80	50	0,32	0,5	0,399	0,795	2550
Після оптимізації	0,583	1387	500	250	50	1,0	1,0	1,0	1,0	2819

Джерело: складено автором.

Еталонні обмеження представлено в табл. 5.9.

Для багатовимірного кількісного оцінювання якості діяльності ОО, розглянуті вихідні дані, які наведені в табл. 5.6 та табл. 5.7.

Таблиця 5.9

**Еталонні обмеження до функції корисності, використані при
розрахунках**

Обмеження функції центру (ОО) на стимулювання агентів-НПП	Обмеження функції центру (ОО) на стимулювання агентів-здобувачів ВО	Обмеження функції агентів-НПП на витрати	Обмеження функції агентів-здобувачів ВО на витрати	Обмеження узагальнених показників якості діяльності відносно еталонних показників
500<950<2500	50<50<250	500<500<2000	50<50<200	$0,3 < Q_i < 1,0$

Джерело: складено автором.

В результаті застосування СК моделі управління діяльністю ОО, в основу якої покладений концептуальний підхід до побудови системи управління стимулюванням агентів (НПП та здобувачів ВО) центром (ОО), і управління якістю ОО отримані основні результати: показники до оптимізації та отримані результати оптимізації в Excel за допомогою додатка Пошук рішень, табл. 5.8.

Відповідно до отриманих результатів, ОПР може зробити вибір та віддати перевагу у бік стимулювання одного із агентів, що приймають участь у забезпеченні якості діяльності ОО. За результатами розрахунків приймаються відповідні адміністративно-управлінські, організаційно-економічні, соціально-економічні та технологічні рішення, спрямовані на підвищення корисності діяльності організації відповідно до заданих цільових установок, а саме:

- коригування вхідних параметрів (підвищення рівня якості базової освіти за рахунок адаптації здобувачів ВО до освітнього процесу в ОО, впровадження додаткових освітніх послуг, зміну підходів до задоволеності вимог інших зацікавлених сторін тощо);

- коригування параметрів освітнього процесу (реорганізацію/реінжиніринг процесів СУЯ, мотивацію здобувачів ВО на працю (навчання),

мотивацію та підвищення рівня компетентності НПП, посилення роботи з базами практик, зміну «психології» відносин між суб'єктами ОО тощо);

– зменшення впливу зовнішніх факторів тощо, що забезпечать ОО результативну діяльність на ринку освітніх послуг та ринку праці відповідно до актуальних цілей у сфері ВО.

Процес оптимізації освітньої діяльності засвідчує, що вирішальну роль в підвищенні якості утримує вагомий вклад рейтинговий показник якості діяльності ОО, з огляду на те, що несе в собі масу якісних показників, таких як: використання людських ресурсів, креативність здобувачів ВО, лояльність до ОО зацікавлених сторін, рівень освіти, компетентнісна відповідність, економічна ефективність, доступність та інформативність, науковий вплив ОО, інтернаціоналізація та мобільність. Але, поряд із ним, вирішальну роль відіграють також і витрати на стимулювання агентів СК моделі управління діяльністю ОО, що передбачає задіяння відповідних стимулюючих механізмів їх визначення.

Одним із яких таких стимулюючих механізмів, визначених наказом МОНУ від 29.10.2007 р. № 948, є рейтингова система оцінювання діяльності працівників ОО, як одна із складових моніторингу діяльності працівників у напрямку забезпечення якості підготовки фахівців з ВО [53]. Показники цієї системи, повинні урахувати як характерні для ВО особливості, прагнення самих працівників до задоволення їх особистих та професійних потреб, так і оцінювати конкретні результати діяльності працівників у напрямку досягнення, поставлених перед ОО цілей у сфері ВО.

5.3. Розробка рейтингової системи оцінювання якості діяльності працівників освітньої організації

Проблема оцінювання якості діяльності працівників ОО, зокрема НПП, є мало дослідженою, та представлена частково в роботах Купери А.В. [26], Ларіонової М.А. [28], Пономаренко В.С. та співавторами [31], Радченко В. [55],

Серьогіна С.М. [69] та ін. В роботах цих науковців розкрито проблему стимулювання діяльності працівників ОО у напрямку формування компетентних фахівців, зокрема в роботі Парсяка В.Н. [41] порушено питання про заохочення персоналу закладів ВО до підвищення якості освітніх послуг. Завдання, ж яке порушено в дисертаційній роботі, спрямоване не просто на формування системи заохочення та стимулювання НПП ОО у напрямку як забезпечення якісної підготовки здобувачів ВО, а на підвищення рівня результативності управління діяльністю ОО через забезпечення лояльності до ОО замовників та інших зацікавлених сторін, а також підвищення її іміджу на ринку освітніх послуг, як відмічено нами в роботі [73].

Слід відмітити, що діяльність працівників ОО, яка пов'язана із виконанням навчальної, методичної, наукової та організаційно-виховної робіт, має ряд характерних особливостей, які не завжди піддаються формалізації, що унеможливорює кількісне визначення продуктивності праці. З огляду чого, переважною більшістю застосованих сьогодні різними ОО підходів, систем та механізмів рейтингування НПП, використовуються якісні критерії, які, у більшості випадків, є необ'єктивними. При цьому, слід відмітити, що останнім часом у сфері рейтингування НПП ОО спостерігаються значні тенденції переходу від якісних до кількісних параметрів. Так, в ході реферування та аналізу ряду рейтингових систем, застосованих різними ОО країни до оцінювання діяльності НПП [11; 26; 37; 42; 43; 59; 69], було визначено наступне:

- методика рейтингу є досить громіздкою та незручною у практичному застосуванні, що викликає внутрішній протест у НПП через створення додаткового виду діяльності, а не обслуговування існуючих;

- рейтинг НПП визначається переважаним переліком показників (понад 50-ти), які переважною більшістю відбивають підготовку до процесу та сам процес навчання особистостей, що є так званою «роботою першої половини дня» – навчальною роботою, за яку працівник отримує заробітну платню протягом навчального року, але це ще не означає, що діяльність цього працівника була

продуктивною і за іншими видами роботи, як то міжнародна, публікаційна, інноваційна, профорієнтаційна тощо;

– групи показників рейтингового оцінювання представлені переважно за такими напрямками робіт, як: навчальна, методична, наукова, організаційна та виховна відповідно до традиційного поділу робочого часу та переліку основних видів робіт НПП у вишах [52];

– за результатами рейтингування, застосовуються виключно методи прямого стимулювання, що дозволяє задіяти лише економічні (матеріальні) мотиви, творчі та особисті залишаються поза увагою.

Узагальнюючи застосовні рядом ОО механізми рейтингування НПП, основні етапи традиційної рейтингової оцінки якості діяльності НПП, в вигляді побудови алгоритмів процесів СУЯ, можна представити наступним чином (див. рис. 5.11).

Відповідно до ст. 56 ЗУ «Про ВО» від 01.07.2014 № 1556-VII «робочий час НПП та педагогічного працівника включає час виконання ним навчальної, методичної, наукової, організаційної, виховної роботи та інших трудових обов'язків» [50]. Тривалість робочого часу НПП на навчальний рік, який працює на повну ставку складає 1548 годин.

Кожний вид робіт включає різні категорії робіт даного виду, за кожною з яких, в залежності від її складності та важливості для ОО, нараховується різна кількість балів за кожні n годин навантаження (у кожній ОО прийнята своя норма часу на виконання певних видів робіт – *примітка автора*).

Традиційно, відповідно до реферування Положень щодо визначення рейтингу НПП рядом ОО [11; 26; 37; 42; 43; 59; 69], рейтинг НПП визначається як сума балів за виконання обсягу навчальної, методичної, наукової, організаційної та виховної видів робіт:

$$B_{IP} = B_{NB} + B_M + B_{NAU} + B_O + B_B, \quad (5.26)$$

де B_{NB} – бали за виконання навчальної роботи; B_M – бали за виконання методичної роботи; B_{NAU} – бали за виконання наукової роботи;

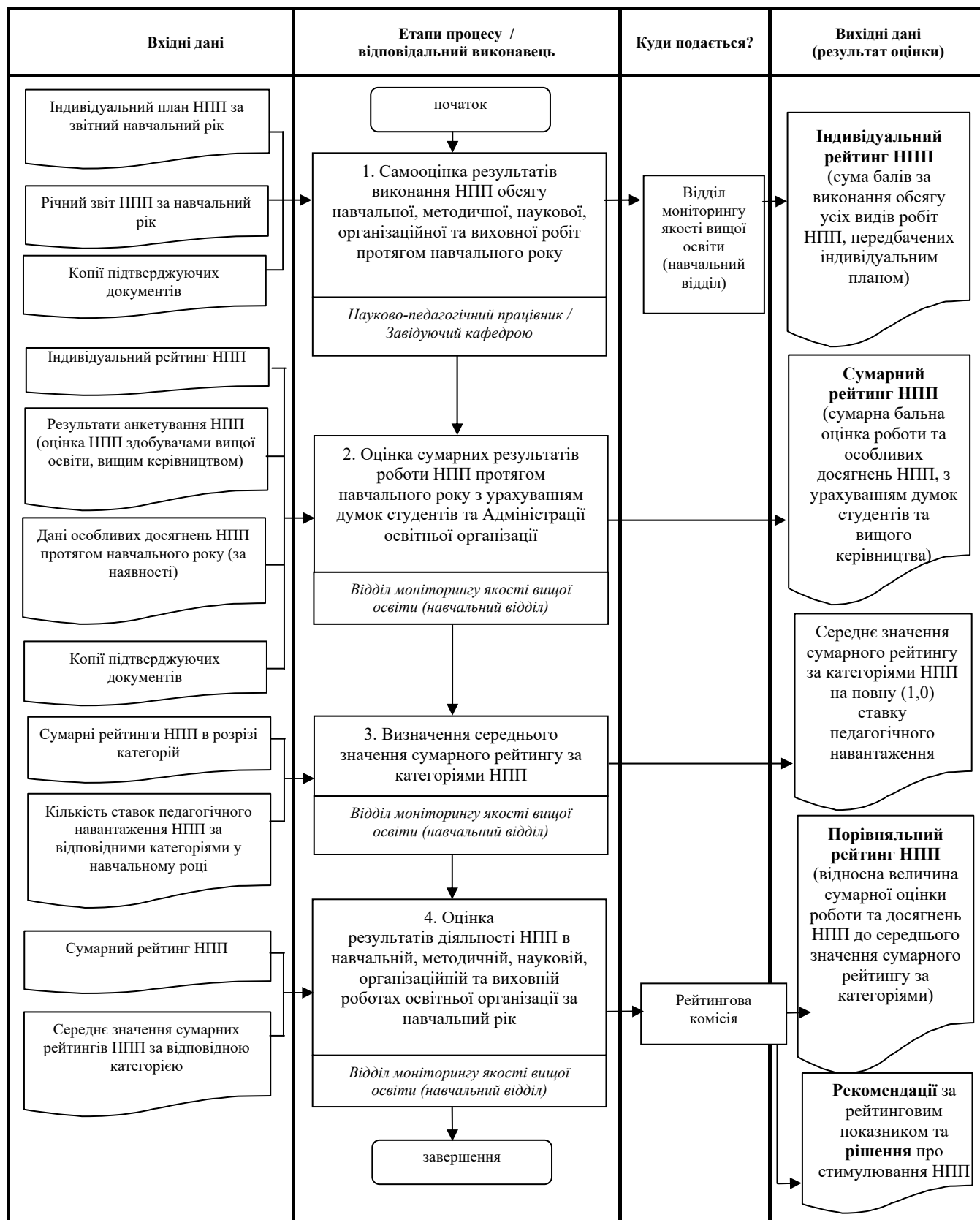


Рис. 5.11 Узагальнений алгоритм традиційного процесу рейтингової оцінки якості діяльності НПП ОО.

Джерело: складено автором на основі узагальнення матеріалів [11; 26; 37; 42; 43; 59; 69].

B_O – бали за виконання організаційної роботи; B_B – бали за виконання виховної роботи (див. табл. О.1 Додатку О).

Аналіз ряду систем рейтингування НПП ОО та застосованих ними кількісних показників оцінювання [11; 26; 37; 42; 43; 59; 69], дозволяє стверджувати, що за підходу до оцінювання діяльності за видами робіт, а не конкретними результатами, вони не виконуватимуть сьогодні стимулюючої функції у напрямку забезпечення якості.

Такий висновок є й наслідком проведеного аналізу найбільш популярних як глобальних, так і національних рейтингових моделей оцінювання діяльності ОО, представлений в роботі [78], оскільки саме вони сьогодні формують імідж ОО серед потенційних замовників освітніх послуг.

Відповідно до змістових складових, найбільш іміджевого в країні з 2014 р., консолідованого рейтингу ОО (див. рис. 5.12), мотивувати працівників необхідно не за традиційними видами діяльності ОО, відповідно до тривіального поділу робочого часу, а за активні дії, спрямовані на отримання конкретних результатів, що забезпечать підвищення якості діяльності ОО, як то: наукова активність, зокрема публікаційна, активність в мережі Internet та соцмережах, розвиток міжнародних зв'язків (інтернаціоналізаційна активність), інноваційна активність як працівників, так і здобувачів ВО, співпраця із потенційними працедавцями тощо.

Відповідно до окресленого, пропонується розвинути рейтингову систему оцінювання діяльності НПП ОО за рахунок:

1) забезпечення конкуренції та підвищення механізму мотивації НПП шляхом задіяння методів, як прямого, непрямого, так і негативного стимулювання, що забезпечує реалізацію повного спектру професійних мотивів від економічних до особистих та творчих:

– методи прямого стимулювання: преміювання, як одноразово, так і на постійній засаді шляхом встановлення надбавки до посадового окладу на наступний, за звітним, період; часткова компенсація витрат за публікацію статей у міжнародних журналах з високим імпаکت-фактором та тих, що індексуються

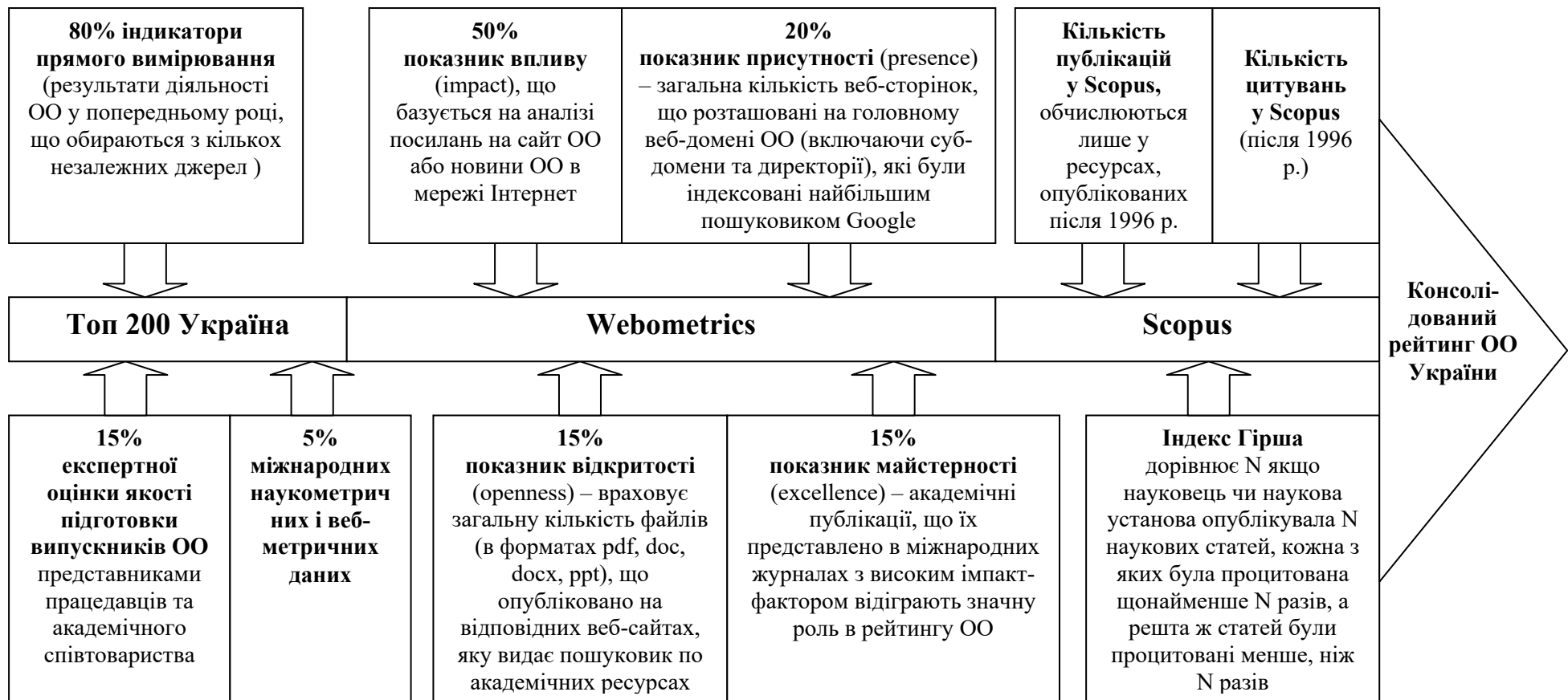


Рис. 5.12 Змістовні складові Консолідованого рейтингу ОО України.

Джерело: складено автором відповідно даних [91].

Scopus (Web of Science); прийняття рішення щодо продовження контракту із працівником на займаній посаді;

- методи непрямого стимулювання: нагородження почесними відзнаками ОО («кращий науково-педагогічний працівник року» за категоріями – «кращий професор», «кращий доцент», «кращий старший викладач» тощо) та занесення їх на Дошку пошани й оприлюднення на веб-сайті ОО; подання кандидатури НПП до нагородження з нагоди професійних свят на рівні міста, області, міністерства;

- методи негативного стимулювання: переведення на нижчу посаду; зниження/зняття надбавки до посадового окладу НПП на наступний період;

2) забезпечення об'єктивності та прозорості оцінки як вкладу окремого працівника, кафедри, так і інституту (факультету) в діяльність ОО;

3) формалізованості методики, яка дозволяє кількісно оцінювати результати діяльності НПП та формувати електронну інформаційну базу даних;

4) адекватності цілям та вимірність показників рейтингового оцінювання (оцінюються результати діяльності, а не академічні години виконання процесу).

Методичний підхід щодо оцінювання якості діяльності НПП ОО та визначення рейтингу полягає у наступному:

1) рейтинг НПП визначається за результатами звітного періоду (в кінці навчального року до 10.07) та включає бальну оцінку, важливих для ОО видів робіт (див. табл. О.2 Додатку О). З часом, за рішенням адміністрації ОО, види робіт та їх бальні оцінки можуть доповнюватись та / чи змінюватись, залежно від вимог замовників освітніх послуг та інших зацікавлених сторін;

2) індивідуальний рейтинг НПП визначається самим працівником та подається до відділу моніторингу якості ВО (навчального відділу) ОО відповідно до встановленої в ОО форми за активні дії, спрямовані на отримання конкретних результатів, зокрема (див. табл. О.2):

- компетентнісна активність;
- інтернаціоналізаційна активність;
- публікаційна активність;

- інноваційна активність;
- іміджева активність;

3) за роботи, виконані працівником ОО за власної ініціативи, протягом звітнього періоду поза запланованих індивідуальним планом, бали подвоюються;

4) до індивідуального рейтингу НПП можуть додаватись бали за нагородження та збільшення кваліфікаційного потенціалу у звітньому періоді (див. табл. О.3).

Індивідуальний рейтинг НПП обчислюється відповідно за формулою:

$$B_{IP_{ij}} = B_{K_{ij}} + B_{Int_{ji}} + B_{П_{ij}} + B_{In_{ij}} + B_{I_{ij}}, \quad (5.27)$$

де $B_{IP_{ij}}$ – бали індивідуального рейтингу i -го працівника j -ї кафедри, $B_{K_{ij}}$ – бали компетентнісної активності i -го працівника j -ї кафедри, $B_{In_{ij}}$ – бали інтернаціоналізаційної активності i -го працівника j -ї кафедри, $B_{П_{ij}}$ – бали публікаційної активності i -го працівника j -ї кафедри, $B_{In_{ij}}$ – бали інноваційної активності i -го працівника j -ї кафедри, $B_{I_{ij}}$ – бали іміджевої активності i -го працівника j -ї кафедри.

Сумарне значення індивідуальних рейтингів дає уявлення про загальний рейтинг НПП відповідної j -ї кафедри (див. формула 5.28), сумарне значення яких визначає рейтинг k -го структурного підрозділу ОО (інституту /факультету):

$$B_{PK_{jk}} = \sum_{i=1}^n B_{IP_{ijk}}, \quad (5.28)$$

де $B_{PK_{jk}}$ – бали індивідуального рейтингу j -ї кафедри k -го інституту (факультету), $i = 1..n$ – кількість працівників j -ї кафедри k -го інституту (факультету).

$$B_{PI(\Phi)_k} = \sum_{j=1}^m B_{PK_{jk}}, \quad (5.29)$$

де $B_{PI(\Phi)_k}$ – бали індивідуального рейтингу k -го інституту (факультету), $j = 1..m$ – кількість кафедр k -го інституту (факультету).

Сума рейтингів структурних підрозділів визначає рейтингову оцінку якості діяльності ОО відповідно до результативних дій i -их НПП:

$$R_{OO} = \sum_{k=1}^l B_{PI(\Phi)_k}, \quad (5.30)$$

де R_{OO} – сумарна рейтингова оцінка якості діяльності НПП ОО у сфері ВО, $k = 1..l$ – кількість інститутів (факультетів) ОО.

Задіяння такого підходу до формування, індивідуального рейтингу НПП, забезпечує ОО можливість отримати уявлення про оцінку вкладу окремого працівника у досягнення цілей ОО у сфері ВО, а також забезпечується визначення вкладу окремого структурного підрозділу до результатів діяльності ОО. А задіяння системи рейтингового оцінювання в діяльності ОО дозволяє виконувати задачу не тривіального контролю за годинами виконаної роботи, а слугує інструментом забезпечення якості діяльності ОО.

За допомогою застосування розробленої інформаційної системи пошуку оптимальних рішень, в роботі визначено рейтингову оцінку якості результативної діяльності НПП за багатокритеріальним методом Парето на прикладі працівників кафедри ІС ОНАЗ відповідно до видів робіт та їх бальної оцінки, представленої в табл. О.2 (але, з урахуванням того, що ця інформація є конфіденційною, прізвища та ініціали, як і сама назва кафедри змінені, будь який збіг є випадковим – *примітка автора*), що являє собою практичне застосування запропонованих автором положень рейтингової системи оцінювання діяльності працівників ОО. Вихідні дані до інформаційної системи вводяться за допомогою форми, представленої на рис. 5.13.

Алгоритм прямого перебору визначення множини Парето серед НПП кафедри є аналогічним до представленого на рис. 5.4 а) та рис. 5.4 б).

Після виконання ітерацій, інформаційна система розраховує рейтинг НПП кафедри та надає рейтинговий результат і діаграму з показниками (див. рис. 5.14).

На рис. 5.15 та в табл. 5.10 наведено рейтингову оцінку діяльності кафедри ІС ОНАЗ ім. О.С. Попова, що містить сумарні рейтингові оцінки діяльності НПП у звітному періоді (2016 – 2017 н.р.).

Відповідно до представлених даних, вклад кафедри ІС у діяльність досліджуваної ОО, в основному, зосереджений на публікаційній (60,1%) та інноваційній (22,3%) активностях, третє місце посідає іміджева активність (15,4%).

Порівняльний аналіз діяльності викладачів

Далі *Очищення* *Введення даних*

П.І.Б.	Компетентнісна активність	Інтернаціоналізаційна активність	Публікаційна активність	Інноваційна активність	Іміджева активність			
Іванова І.В	0	10	213.6	60	70.67			
Петрова О.Д	0	0	72	80	8			
Новікова О.М	0	0	20	40	40			
Сидоренко І.Л	0	10	29.8	30	66			
Якушева Л.В.	0	0	20	40	0			
Коломійчук Р.В	0	0	0	60	0			
Гордєєва В.О.	0	10	83.9	12	0			
Андрейко В.М	0	0	15	30	0			
Вербицька Д.А	0	0	160	0	30			
Каламурза М.П	0	10	240.3	24	70.67			
Семенов Т.К	0	0	386.2	0	0			
Кулініч Є.С.	0	10	133.5	134	66.67			

Рис. 5.13 Інтерфейс форми введення вхідних даних для пошуку оптимальних рішень за методом Парето.

Джерело: складено автором.

Множина Парето

Введіть, будь ласка, кількість викладачів для порівняння (від 1 до 24) *П.І.Б.*

Потім натисніть на "Розрахунок" і у правому віконці ви зможете побачити упорядковані П.І.Б від кращого до гіршого

Якщо ви маєте бажання ввести інші П.І.Б. або інші дані, тоді натисніть на кнопку "Назад" та почніть моделювати знову.

Для виходу з програми натисніть "Exit"

- 1 Новікова О.М
- 2 Петрова О.Д
- 3 Іванова І.В
- 4 Гордєєва В.О.
- 5 Коломійчук Р.В
- 6 Сидоренко І.Л
- 7 Шевченко О.М
- 8 Петренко О.Д
- 9 Коваленко І.В.
- 10 Кулініч Є.С.
- 11 Семенов Т.К
- 12 Каламурза М.П
- 13 Вербицька Д.А
- 14 Андрейко В.М
- 15 Якушева Л.В.

Рис. 5.14 Результат рейтингової оцінки рівня якості діяльності НПП кафедри ІС ОНАЗ.

Джерело: складено автором.

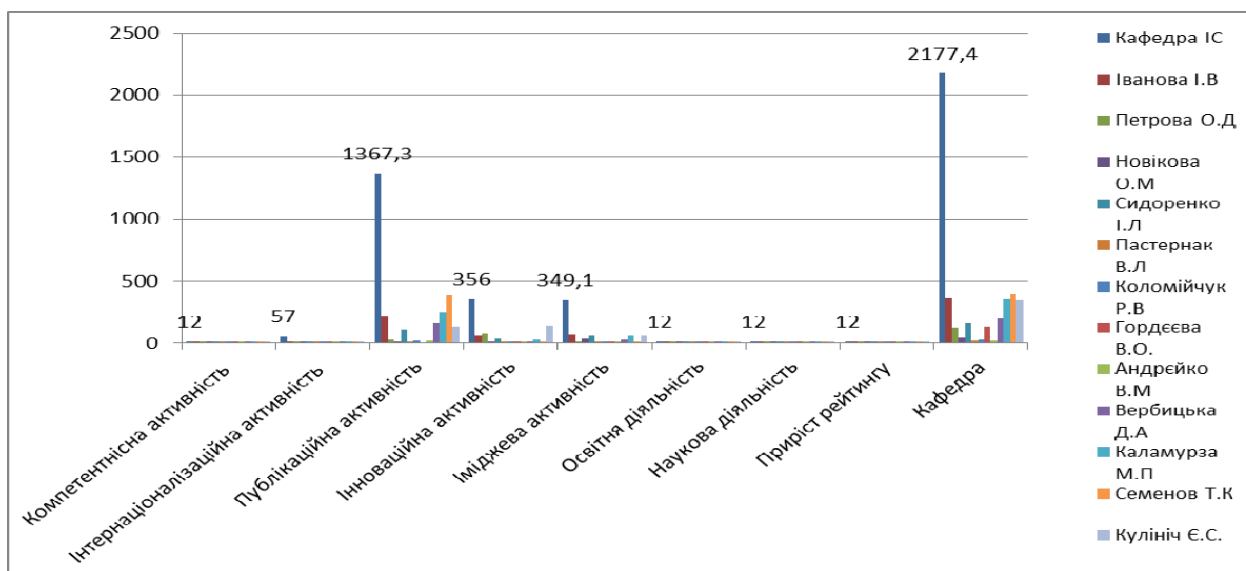


Рис. 5.15 Вклад видів освітньої діяльності в загальний результат кафедри (метод Парето).

Джерело: складено автором.

Таблиця 5.10

Рейтинг кафедри ІС ОНАЗ за 2016-2017 н.р.

№ з/п	Види активності працівників, що забезпечують якість діяльності ОО	Загальна кількість балів
I.	Компетентнісна активність	0
II.	Інтернаціоналізаційна активність	50
III.	Публікаційна активність	1374,3
IV.	Інноваційна активність	510
V.	Іміджева активність	352,01
Усього балів за виконані роботи:		2286,31

Джерело: складено автором.

Таким чином, врахування в управлінні діяльністю ОО розробленої в роботі рейтингової системи НПП, забезпечується задіяння та розвиток функції мотивації працівників до активної діяльності, спрямованої на досягнення встановлених цілей у сфері ВО.

Запропонований методичний підхід щодо оцінювання якості діяльності НПП ОО забезпечує можливість визначення індивідуального рейтингу працівника та вклад його корисних дій до забезпечення результативної діяльності ОО у сфері ВО.

Крім результативного підходу до визначення складу показників оцінювання, також необхідним є задіяння, у межах рейтингової системи, методів як прямого, так і непрямого стимулювання.

Підсумовуючи, зауважимо, що індивідуальний вклад окремого працівника в загальні результати діяльності ОО (кафедри/ інституту / факультету) може мати вираз грошової одиниці (пряме матеріальне стимулювання), що є лише одним із опосередкованих засобів управлінського впливу. Але, запропонована система рейтингування НПП ОО, передусім передбачає створення умов для розвитку особистості та задіяння особистісних і творчих мотивів, що передбачає появу нових потреб, задоволення яких, у подальшому призведе до більшого приросту результативності діяльності ОО. Такі умови можуть бути створені лише за рахунок задіяння методів непрямого стимулювання, спрямовані на підвищення іміджу самого працівника ОО.

Розроблена та застосована в дисертаційній роботі рейтингова система оцінювання результатів діяльності НПП вирішує завдання, спрямоване на формування дієвої системи заохочення та стимулювання НПП ОО у напрямку як забезпечення якісної підготовки здобувачів ВО, так підвищення рівня прийняття управлінських рішень через формування лояльності до ОО замовників та інших зацікавлених сторін, а також підвищення її іміджу на ринку освітніх послуг.

Імплементований в СК модель управління діяльністю ОО методичний підхід до оцінювання якості діяльності НПП забезпечує розвиток цільової функції стимулювання агентів-НПП, а також економічно обґрунтований оптимальний розмір матеріального стимулювання працівників ОО.

Висновки до п'ятого розділу

В п'ятому розділі, відповідно мети дослідження, одержано наступні результати:

1. Запропоновано і теоретично обґрунтовано методичні засади створення СК освітньої моделі. Її складовою є освітнє інформаційно-просторове середовище, яке відображає сутність багатогранних і багатовимірних процесів в сфері освітньої діяльності, які забезпечують потенціально зародження і відтворення знань, їх інформаційне сприйняття суб'єктами накопичення цих знань і подальший розвиток як інформаційної, так і кібернетичної компетентності системи підвищення якості нагромадження знань як здобутку людського капіталу, де кожний із елементів моделі наповнений сукупністю прямих і зворотних зв'язків між задекларованими закономірностями освітніх процесів, які відтворюють методологію зародження, відтворення, отримання, набуття знань та їх трансформацію в соціальний продукт, відповідно кібернетичному принципу отримання найкращого позитивного результату оцінювання якості ОО на кожній стадії освітнього алгоритму, який дозволяє приріст інтелектуального капіталу як у особистостей, так і в ОО. Відповідно до СК освітньої моделі, якість отримання і надання знань, як правило, відповідає оптимальності багатовимірних освітніх показників, які, враховуючи можливі ризики і обмеження, набувають екстремум функцій багатокритеріального програмування.

2. Доведено, що підґрунтям моделі є багатовимірне кількісне оцінювання якості діяльності ОО, що обґрунтовано в роботі за допомогою методу багатокритеріального програмування Парето та інформаційної системи пошуку оптимальних рішень, що в багатоступеневому освітньому процесі забезпечує прийняття результативних управлінських рішень і отримання найкращих результатів. Для пошуку оптимальних рішень оцінювання якості діяльності ОО, яка пов'язана з оцінюванням рівня якості за визначеними показниками діяльності, застосовано метод прямого перебору, за допомогою якого послідовно виконано наближення до оптимального рішення шляхом порівняння інших рішень.

3. У процесі розробки підходу оцінювання якості діяльності ОО розвинено методи оцінювання на засадах багатокритеріальної оптимізації за рахунок обґрунтування системи критеріїв та кваліметричних показників, що забезпечують кількісність та порівнянність результатів. Для визначення критеріїв та показників

оцінювання якості, обґрунтовано власні характеристики якості діяльності ОО, як характеристики об'єкту, пов'язані із вимогою, а саме: компетентність, методологічність, вмотивованість, інноваційність, креативність, інформативність, когнітивність, рефлексивність, адаптивність, значущість, захищеність, об'єктивність, активність, емергентність, ефективність. Відповідно до зазначених характеристик розроблено систему кваліметричних показників чотирьох груп критеріїв. Критерії перших двох груп містять показники, що відбивають економічну діяльність ОО, спрямовану на створення соціального продукту (індекс використання людських ресурсів, індекс креативності здобувачів ВО, індекс компетентнісної відповідності здобувачів ВО, індекс лояльності зацікавлених сторін, індекс освіти, індекс економічної ефективності), а показники критеріїв відкритості та інтернаціоналізації і мобільності демонструють виконання сучасних освітніх вимог (індекс доступності та інформативності, індекс наукового впливу, індекс охоплення інтернаціонального ринку і мобільності).

4. Актуалізація питання щодо необхідності підвищення рівня якості діяльності ОО та результативності прийняття управлінських рішень, сприяла розробці концептуального підходу імплементації СК моделі управління діяльністю ОО на основі функції корисності підвищення рівня якості. В основу підходу покладені принципи й методи багатомірного статистичного аналізу та теорії нечітких множин, багатокритеріальної теорії корисності, та агентної теорії стимулювання, який забезпечує результативність прийняття управлінських рішень у векторній спрямованості виконання потреб та вимог замовників (особистостей) та інших зацікавлених сторін, а також ідентифікацію функцій та процесів СУЯ для коригування вхідних параметрів та параметрів контексту діяльності ОО відповідно до виявлених відхилень від еталону. Модель надає можливість оцінювання якості результативного вкладу окремих елементів загального рейтингу кожного структурного підрозділу ОО, що впроваджується в загальну СК освітню модель.

5. Розвинено методичний підхід до рейтингового оцінювання якості діяльності НПП ОО, з огляду того, що система рейтингового оцінювання якості

діяльності працівників ОО посідає в СК моделі управління діяльністю ОО одне із головних місць, що дозволяє економічно обґрунтувати розмір стимулювання агентів-працівників організації та виступає мотиваційним механізмом, що спрямовує діяльність ОО у напрямку досягнення визначених цілей. Кількісними показниками оцінювання діяльності НПП ОО є показники, представлені за видами результативної активності, як то: компетнетнісна, інтернаціоналізаційна, публікаційна, інноваційна та іміджева активності. Розроблений методичний підхід до оцінювання якості діяльності НПП забезпечує конкуренцію між працівниками ОО шляхом задіяння методів, як прямого, непрямого, так і негативного стимулювання, що реалізує повний спектр професійних мотивів від економічних до особистих та творчих; забезпечує об'єктивність та прозорість оцінки як вкладу окремого працівника, так і структурного підрозділу в діяльність ОО; забезпечує кількісність та вимірність оцінювання результатів діяльності НПП відповідно до окреслених цілей діяльності ОО.

Таким чином, розв'язано наукову проблему з управління діяльністю ОО на засадах багатовимірною оцінювання якості за рахунок формалізації процесу прийняття управлінських рішень в ОО, забезпечуючи підвищення їх результативності. Розроблені теоретико-методологічні основи управління діяльністю ОО сприятимуть розвитку ОО країни відповідно до базових цілей та пріоритетів перспективного розвитку сфери ВО в рамках ініціативи ЄПВО (диверсифікація, мобільність, якість).

Результати досліджень за темою дисертації по п'ятому розділу опубліковані в роботах [73 – 80; 85].

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**ДО РОЗДІЛУ 5**

1. Адлер Ю.П., Полховская Т.М., Нестеренко П.А. Управление качеством: учеб. пособие. Ч. 1: Семь простых методов. Москва: Стандарты и качество, 2001. 170 с.
2. Азгальдов Г.Г., Костин А.В., Садовов В.В. Квалиметрия для всех: учеб. пособие. Москва: ИнформЗнание, 2012. 166 с.
3. Азгальдов Г.Г., Костин А.В. Квалиметрия в высшей школе. Москва: ИнформЗнание, 2012. 178 с.
4. Аналітичний звіт «Компас-2013». URL: www.bestuniversities.com.ua.
5. Балацкий Е.В., Екимова Н.А. Глобальные рейтинги университетов: практика составления и использования // Капитал Страны. Федеральное интернет-издание (сетевой ресурс). 24.07.2012 г. URL: <http://www.kapital-rus.ru/articles/article/182904/>.
6. Бесчасный Л.О. Механизм мотивации к научно-технической деятельности в условиях рыночной экономики // Экономика Украины. 1995. № 8. С. 15–21.
7. Бордовский Г.А., Нестеров А.А., Трапицын С.Ю. Управление качеством образовательного процесса: монография. Санкт-Петербург: Изд-во РГПУ им. А.И. Герцена, 2001. 358 с.
8. Борисова Е.Р. Система менеджмента качества вуза: оценка удовлетворенности // Технологии качества жизни. 2002. Т. 2, №1. С. 33–38.
9. Борисова И.И. Системы управления качеством образования: поиск эффективной модели // Информационно-справочный портал поддержки систем управления качеством. URL: <http://quality/edu/ru/quality/sk/param/738/>.
10. Ботнева Н.Ю., Филаткин В.Н. Образование и его влияние на рост экономики // Проблемы системной модернизации экономики России: социально-политический, финансово-экономический и экологический аспекты: сб. науч.

статей. Санкт-Петербург: Институт бизнеса и права, 2010. URL: <http://www.ibl.ru/konf/021210/105.html>.

11. Визначення рейтингів науково-педагогічних працівників як важель досягнення критеріїв дослідницького університету / Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського». Київ, 2008. URL: <http://kpi.ua/831-5>.

12. Винер Н. Кибернетика или управление и связь в животном и машине / пер. с англ. И.В. Соловьева, Г.Н. Поварова; под ред. Г.Н. Поварова // Норберт Винер. 2-е изд. Москва: Наука: Глав. редакция изданий для зарубежных стран, 1983. 344 с.

13. Віткін Л.М., Борисенко З.М., Глухова О.І., Карандєєв К.Г. Еволюція системи управління якістю вищого навчального закладу // Стандартизація, сертифікація, якість. 2012. № 3. С. 40–45.

14. Віткін Л.М., Лаптев С., Хімичева Г.І. Концептуальна модель оцінювання якості підготовки випускника ВНЗ // Стандартизація, сертифікація, якість. 2003. № 3. С. 69–73.

15. Віткін Л.М. Формування методичних і нормативних засад для впровадження міжнародних стандартів ISO 9000 у вищих навчальних закладах: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. техн. наук: 05.01.02. Київ, 2005. 22 с.

16. Віткін Л.М., Борисенко З.М., Глухова О.І., Карандєєв К.Г. Еволюція системи управління якістю вищого навчального закладу // Стандартизація, сертифікація, якість. 2012. № 3. С. 40–45.

17. Герасимова Е.Б., Герасимов Б.И. Метрология, стандартизация и сертификация. Москва: Форум: ИНФРА-М, 2010. 224 с.

18. Гличев А.В., Рабинович Г.О., Примаков М.И., Сеницын М.М. Прикладные вопросы квалиметрии. Москва: Изд-во стандартов, 1983. 136 с.

19. Глушков В.М. Кибернетика. Вопросы теории и практики. Москва: Наука, 1986. 488 с. (Наука. Мировоззрение. Жизнь).

20. Грозний І.С. Оцінка якості на основі кваліметричного підходу // Научный вестник Донбасской государственной машиностроительной академии. 2015. № 2. С. 211–217. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvdgma_2015_2_34.

21. Грозний І.С. Кваліметрична оцінка якості виробничих процесів // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». 2015. Вип. 13, ч. 2. С. 49–51.

22. Загірняк М.В., Сергієнко С.А. Ранжування у вищій освіті – національний досвід та перспективи розвитку. URL: <http://ees.kdu.edu.ua/wp-content/uploads/2013/04/83.pdf>.

23. Інформаційний освітній портал «Освіта.ua». URL: <http://osvita.ua/vnz/rating/25712/>.

24. Кочарян І.С. Оцінка розмірності системи показників навчальної потужності вищої освіти України // Економіка розвитку. 2013. № 3(67). С. 46–50.

25. Краснокутська Н.В. Інноваційний менеджмент: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2003. 504 с.

26. Купера А.В. Стимулирование деятельности преподавателей вуза. URL: http://cyberleninka.ru/article/n/stimulirovanie-deyatelnosti-prepodavateley-vuza-menedzhment/motivatsiya_funktsiya_menedzhmentu.

27. Кучма Р.М. Сучасні системи управління якістю вищої освіти в контексті вимог Болонського процесу // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія: Філософія. Політологія. 2010. Вип. 1(94/96). С. 87–93.

28. Ларионова М.В. Методология сравнительного анализа международных подходов к ранжированию высших учебных заведений // Вестник международных организаций. 2012. № 1. С. 34–69. URL: <http://ecsocman.hse.ru/data/2012/03/26/1269124896/3.pdf>.

29. Леонтьев Е.Д. Модели и методы оценки эффективности управления малым предприятием связи: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. Курск, 2014. 169 с. URL: https://www.swsu.ru/structura/aup/upiakvk/oad/leontyevd_disser.pdf.

30. Лотов А.В., Поспелова И.И. Многокритериальные задачи принятия решений: учеб. пособие. Москва: МАКС Пресс, 2008. 197 с. URL: <http://technomag.bmstu.ru/doc/547747.html> 259.

31. Методика кількісної оцінки науково-педагогічної діяльності викладачів університету / [уклад. Пономаренко В.С., Афанасьєв М.В., Єрмаченко В.Є. та ін.]; наукове керівництво докт. екон. наук, проф. Пономаренка В.С. Харків: Вид-во ХНЕУ, 2012. 32 с.

32. Михайліченко М.В. Рейтингування як механізм оцінювання якості освітніх послуг // Науковий часопис НПУ імені М.П. Драгоманова (Серія 5. Педагогічні науки: реалії та перспективи). 2011. Вип. 27. С. 180–185.

33. Мінакова Т.П. Підходи до оцінювання якості вищої освіти // Економічний часопис-XXI. 2012. № 7–8. С. 50–52.

34. Новиков Д.А. Теория управления образовательными системами: учеб.-метод. пособие. Москва: Народное образование, 2009. 452 с.

35. Новиков Д.А. Теория управления организационными системами. Москва: МПСИ, 2005. 584 с.

36. Ногин В.Д. Принятие решений в многокритериальной среде: количественный подход. Москва: Физматлит, 2002. 144 с.

37. Норми бального оцінювання рейтингування науково-педагогічних працівників на 2016–2017 н.р. від 26.01.2017 р. / Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського». URL: http://osvita.kpi.ua/files/downloads/normu_balnego_ocinuvannia.pdf.

38. Обґрунтування господарських рішень та оцінка ризиків: навч. посіб. / [Балджи М.Д., Карпов В.А., Ковальов А.І., Костусєв О.О. та ін.]. Одеса: ОНЕУ, 2013. 670 с.

39. Оновлено World Universities Web Ranking 2016 – рейтинг університетів за популярністю у Інтернеті. URL: <http://www.euroosvita.net/index.php/?category=1&id=4835>.

40. Павлова С.О. Оцінка якості освітнього процесу як основної складової конкурентоздатності школи. URL: http://virtkafedra.ucoz.ua/el_gurnal/pages/vyp11/1/Pavlova.pdf.
41. Парсяк В.Н., Парсяк К.В. Заохочення персоналу вищих навчальних закладів до підвищення якості освітніх послуг. Економіст. 2015. № 6. С. 4-7
42. Положення про щорічну рейтингову оцінку діяльності науково-педагогічних працівників / Державний університет телекомунікацій. Київ, 2014. URL: http://www.dut.edu.ua/uploads/p_447_12162863.pdf.
43. Положення щодо визначення індивідуального рейтингу науково-педагогічних працівників Одеського національного медичного університету / Одеський національний медичний університет. Одеса: ОНМедУ, 2016. 18 с. URL: http://files.odmu.edu.ua/docum/analiz/polozhennia_pro_reiting_npp.pdf.
44. Порохня В.М. Інтелектуальний капітал економічного зростання: навч. посіб. Запоріжжя: КПУ, 2012. 696 с.
45. Порохня В.М. Кругооборот капітала и економіческая теория управления знаннями інтелектуального капітала: монографія // Сучасні проблеми моделювання складних соціально-економічних систем. Харків: Інжек, 2013. С. 65–78.
46. Порохня В.М., Ус Г.О. Моделювання ефективності функціонування системи управління знаннями вищого навчального закладу // СУЕМ. Серія «Економіка і менеджмент». 2013. № 1(14). С. 177–178.
47. Порохня В.М., Горбань О.Г., Сотникова Т.О. Модель максимізації функції корисності діяльності установи на основі сценаріїв розвитку // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2016. № 6(93). С. 77–81.
48. Порохня В.М. Управління знаннями як потенціалом інтелектуального капітала в забезпеченні конкурентоспроможності підприємств галузі // Держава та регіони. Серія «Економіка та підприємництво». 2012. № 1. С. 82–88.
49. Почтовюк А.Б. Методика та порядок дослідження раціональності діяльності суб'єктів системи вищої освіти // Економічний форум. 2013. № 4. С. 136–143. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2013_4_24.

50. Про вищу освіту: Закон України від 01.07.2014 р. № 1556-VII / Інформаційно-аналітичний портал про вищу освіту в Україні та за кордоном. (Бібліотека офіційних видань). URL: <http://vnz.org.ua/zakonodavstvo/111-zakon-ukrayiny-pro-vyschu-osvitu>.

51. Про внесення змін до наказу Держкомстату № 224 від 02.08.2005 р. «Про затвердження Методики розрахунку інтегрального індексу виробництва»: Наказ № 201 від 5 серпня 2011 р. / Державний комітет статистики України. (Бібліотека офіційних видань). URL: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/FIN69328.html.

52. Про затвердження норм часу для планування і обліку навчальної роботи та переліків основних видів методичної, наукової й організаційної роботи педагогічних і науково-педагогічних працівників ВНЗ: наказ Міністерства освіти і науки України № 450 від 07.08.2002 р. / Міністерство освіти і науки України // Верховна Рада України. (Бібліотека офіційних видань). URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z0698-02>.

53. Про удосконалення механізмів зовнішнього та внутрішнього оцінювання навчальних досягнень студентів: наказ Міністерства освіти і науки України № 948 від 29.10.2007 р. / Міністерство освіти і науки України // Верховна Рада України. (Бібліотека офіційних видань). URL: <http://www.document.ua/pro-udoskonalennja-mehanizmiv-zovnishnogo-ta-vnutrishnogo%20-os-doc213050.html>.

54. Прокопенко О.В. Підходи до оцінки якості освіти у вишах: матеріали науково-методичної конференції [«Сучасні проблеми вищої освіти України в контексті інтеграції до європейського освітнього простору» (Суми, 6–7 жовтня 2010 р.)]. Суми: Сум. держ. ун-т, 2010. С. 36–39. URL: <http://nadoest.com/suchasni-problemi-vishoyi-osviti-ukrayini-v-konteksti-integrac>.

55. Радченко В. Мотивація і стимулювання викладачів ВНЗ I–II рівнів акредитації до педагогічної діяльності // Вісник Чернігівського національного педагогічного університету імені Т.Г. Шевченка. URL: <http://bo0k.net/index.php?p=article&id=15118>.

56. Рейтинг Webometrics (станом на 02.08.2013). URL: <http://www.euroosvita.net/index.php/?category=1&id=2776>.
57. Рейтинг вищих навчальних закладів України в дзеркалі наукометричної бази даних SciVerse Scopus. URL: http://www.jsi.net.ua/scopus/ratings_uni/index.html.
58. Рейтинг вищих навчальних закладів України за даними Scopus станом на 16 липня 2015 р. URL: http://nbuviar.gov.ua/bpnu/pdf%5Cuni_scopus.pdf.
59. Рейтинг науково-педагогічних працівників УжНУ 2016: як це було / Ужгородський національний університет. URL: <http://www.uzhnu.edu.ua/uk/news/rejting-naukovo-pedagogichnih-pratsivnikov-uzhnu-2016.htm>.
60. Рейтинг университетов по показателям Scopus 2016 года. URL: <http://ru.osvita.ua/vnz/rating/51053/>.
61. Рейтинг университетов по показателям Scopus 2017 года. URL: <http://ru.osvita.ua/vnz/rating/55425/>.
62. Рейтинги ВНЗ. URL: <http://osvita.ua/vnz/rating/>.
63. Рейтинги ВНЗ України. URL: <http://www.euroosvita.net/reyt/>.
64. Рейтинги національні. URL: <http://www.euroosvita.net/reyt/>.
65. Репин В.В., Елиферов В.Г. Процессный поход к управлению. Моделирование бизнес-процессов. Москва: РИА «Стандарты и качество», 2004. 408 с. (Серия «Практический менеджмент»).
66. Робоча інструкція Р ІН.02.7.5-2 «Інструкція про планування та облік робочого часу науково-педагогічних та педагогічних працівників ОНАЗ ім. О.С. Попова» від 16.06.2016 р. [ред. 7 від 30.30.2017 р.]. Одеса: ОНАЗ ім. О.С. Попова, 2017. 34 с.
67. Салогубова В.М. Визначення рейтингової оцінки вищого навчального закладу на підставі багаторівневої системи показників // Культура народів Причорномор'я. 2011. № 215. С. 115–117.
68. Саяпина Н.Н. Оценка качества образовательного процесса вуза // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». 2009. № 4. С. 91–99.

69. Серьогін С.М., Шаров Ю.П. Оцінювання успішності діяльності кафедр та науково-педагогічних працівників // Публічне управління. С. 22–27. URL: <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/putp/2010-2/doc/1/04.pdf>.
70. Синк Д.С. Управление производительностью: планирование, измерение и оценка, контроль и повышение. Москва: Прогресс, 1989. 528 с.
71. Системи управління якістю. Основні вимоги та словник термінів: (ISO 9000:2015, IDT): ДСТУ ISO 9000:2015. [На заміну ДСТУ ISO 9000:2007; чинний від 2017-01-01]. Київ: ДП «УкрНДНЦ», 2016. 25 с. (Національний стандарт України).
72. Снеговая С.Н. Методика управления качеством образовательных услуг. URL: <http://journals.uran.ua/index.php/2225-6407/article/view/15962>.
73. Станкевич І.В. Загальні засади забезпечення якості діяльності освітньої організації через мотивацію: матеріали The European Scientific and Practical Congress [“SCIENTIFIC ACHIEVEMENTS 2015” (Vienna (Austria), 20 February 2015)]. Prague, Czech Republic: Scientific and practical edition: Publishing Center of The International Scientific Association “Science & Genesis”. 2015. Vol. 2. P. 10–12.
74. Станкевич І.В., Коляденко В.А. Кваліметричний підхід щодо комплексної оцінки якості роботи оператора поштового зв'язку // Банківська справа: наук.-практ. журн. / Мін-во освіти і науки України. Київ: Знання. 2013. № 5(113). С. 84–93.
75. Станкевич І.В. Критерії зовнішнього оцінювання якості освітньої діяльності вищих навчальних закладів: традиційний погляд на визначення // Економіка розвитку: наук. журн. Харків: Харків. нац. екон. ун-т імені Семена Кузнеця. 2015. № 1(73). С. 26–34.
76. Станкевич І.В. Методичний підхід щодо інтегральної оцінки якості послуг поштового зв'язку // Економіка. Менеджмент. Бізнес: зб. наук. пр. Київ: Держ. ун-т інформ.-комунікац. технологій (ДУІКТ). 2010. № 1. С. 47–54.
77. Станкевич І.В. Основні вимоги замовників та потенційних споживачів освітніх послуг щодо якості діяльності освітньої організації: materialy XI Miedzynarodowej naukowii-praktycznej konferencji [«Strategiczne pytania swiatowej

nauki–2015» (Przemyśl, 7–15 lutego 2015 roku)]. Przemyśl: Sp.z.o.o. “Nauka i studia”, 2015. Vol. 3: Ekonomiczne nauki. S. 22–25.

78. Станкевич І.В. Ранжування ВНЗ: термінологія та визначення базових понять // Проблеми економіки: міжнародний науковий рецензований журнал із відкритим доступом. Харків: Наук.-дослід. центр індустріальних проблем розвитку НАН України, 2013. № 4. С. 140–150.

79. Станкевич І.В. Системно-кібернетична освітня модель управління діяльністю освітньої організації на основі функції корисності підвищення рівня якості // Ефективна економіка: електрон. наук. фахове вид. 2017. № 7. URL: <http://http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5751>.

80. Станкевич І.В. Типологізація систем ранжування вищих навчальних закладів: світовий досвід та міжнародні стандарти якості // Розвиток методів управління та господарювання на транспорті: зб. наук. пр. Одеса: Одес. нац. морський ун-т (ОНМУ). 2014. № 2(47). С. 111–142.

81. Субетто А.И. От квалиметрии человека – к квалиметрии образования. Москва: Исслед. центр проблем качества подготовки специалистов, 1993. 248 с.

82. Теория и практика оценки результатов деятельности учреждений профессионального образования / [Тодосийчук А.В., Манушин Э.А., Яновская Л.А., Коршикова Т.Г.]; под ред. А.В. Тодосийчука. Москва: НИИРПО, 2009. 105 с.

83. Тукубаев З.Б., Умаров А.А. Модель управления качеством образования в ВУЗе // Управление большими системами: сборник трудов / Институт проблем управления им. В.А. Трапезникова РАН. Москва, 2012. С. 95–144.

84. Умаров А., Умаров А.А., Тукубаев З.Б. Внутренняя оценка качества образования в вузе на основе рейтинга ППС/студентов (программа для ЭВМ – база данных) // Авторское свидетельство Республики Казахстан № 0007766. 2012. Бюл. № 018.

85. Управління якістю: підруч. / Воробієнко П.П., Станкевич І.В., Стрельчук Є.М., Глухова О.І. Одеса: ОНАЗ, 2014. 376 с.

86. Управление качеством продукции. Инструменты и методы менеджмента качества: учеб. пособ. / [Пономарев С.В., Мищенко С.В., Белобрагин В.Я.,

Самородов В.А., Герасимов Б.И., Трофимов А.В., Пахомова С.А., Пономарева О.С.]. Москва: РИА «Стандарты и качество». 2005. 248 с.

87. Холявко Н.І., Мостова М.А., Шестаковська Т.Л. Тенденції розвитку системи вищої освіти України // Економічний часопис-XXI. 2014. № 3–4(2). С. 23–26. URL: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/ecchado_2014_3-4\(2\)_7.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/ecchado_2014_3-4(2)_7.pdf).

88. Циба В. Кваліметрія – теорія вимірювання в гуманітарних і природничих науках. URL: http://www.vmurol.com.ua/upload/publikatsii/nauka/kvalimetria_teoriya_vimiryuvanya_Tsiba.pdf.

89. Шевченко С.О. Ранжування вищих навчальних закладів – впливовий чинник державно-громадського управління якістю вищої освіти. URL: http://archive.nbuv.gov.ua/e-journals/tppd/2008-3/R_2/08ssoyvo.pdf.

90. Яблочников С.Л. Системно-кібернетичний підхід до управління в освіті: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра пед. наук : 13.00.10. Луганськ, 2012. 44 с.

91. Як складається консолідований рейтинг вузів. URL: <http://osvita.ua/vnz/rating/25752/>.

92. Berlin Principles on Ranking of Higher Education Institutions / IREG Observatory on Academic Ranking and Excellence. URL: http://www.ireg-observatory.org/index.php?option=com_content&task=view&id=59&Itemid=60.

93. Diamond N., Graham H.D. How Should We Rate Research Universities? 2000. Change, 32, July/August. P. 20–33.

94. Dill D., Soo M. Academic Quality, League Tables, and Public Policy: A Cross-national Analysis of University Ranking Systems // Higher Education. 2005. No. 49. P. 495–533.

95. IREG Ranking Audit. Purpose, Criteria and Procedure / IREG Observatory on Academic Ranking and Excellence. URL: http://www.ireg-observatory.org/index.php?option=com_content&task=view&id=265&Itemid=206.

96. QS Higher Education System Strength Rankings: Methodology. URL: <http://www.topuniversities.com/system-strength-rankings/methodology>.

97. Salmi J., Saroyan A. League Tables as Policy Instruments: The Political Economy of Accountability in Tertiary Education // Higher Education in the World 2007: Accreditation for Quality Assurance. Hampshire: Plagrove, 2007. P. 79–90.

98. The Ranking Web of Webometrics. URL: <http://www.webometrics.info/en/Europe/Ukraine?page=1>.

99. World Universities Web Ranking 2013 – рейтинг університетів за популярністю у Інтернеті. URL: <http://eurosvita.net/index.php/?category=1&id=2519>.

100. World Universities Web Ranking 2014 – рейтинг університетів за популярністю у Інтернеті. URL: <http://www.eurosvita.net/prog/print.php/prog/print.php?id=3088>.

101. World Universities Web Ranking 2017 – рейтинг університетів за популярністю у Інтернеті. URL: <http://www.eurosvita.net/index.php/?category=1&id=5085>

ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі теоретично обґрунтовано та запропоновано нове вирішення науково-прикладної проблеми щодо підвищення ефективності управління ОО із багатоваріантністю можливих управлінських рішень, що забезпечується багатовимірністю оцінювання якості її діяльності та формалізацією процесу прийняття управлінських рішень. Проведені в дисертаційній роботі дослідження дозволили дійти висновків, які полягають у наступному:

1. Результати проведеного аналізу стану управління діяльністю ОО в ринкових умовах господарювання, пов'язані з інтеграцією української освіти до європейського освітянського простору, дозволили виявити системні проблеми, вирішення яких потребує формування дієвого, а не декларативного системного підходу до ВО, починаючи із закладів дошкільної та загально-середньої освіти; реорганізації освітнього процесу у напрямку досягнення визначених цілей ВО; зміни структури підготовки здобувачів ВО та перегляду змісту навчання зі спеціальностей з посиленням практичної компоненти освітніх програм відповідно до вимог працедавців; забезпечення процесу підвищення рівня якості знань та кваліфікації працівників на постійній засаді; зміни діючої моделі фінансування ОО з затратного механізму на цільовий, що забезпечить ОО можливість розвитку власної інфраструктури та підвищить рівень мотивації учасників освітнього процесу відповідно до їх корисних (професійних) дій.

2. У процесі всебічного аналізу сформовано та обґрунтовано теоретико-методологічні підходи до управління діяльністю ОО відповідно до вимог сучасних умов господарювання, що ґрунтуються на концепції TQM та концепції соціально-етичного маркетингу, імплементація яких задіює в управлінні ОО ряд принципів та функцій, які забезпечують досягнення поставлених цілей і повною мірою відображають специфіку управління у сфері ВО, враховують наслідки та особливості застосування методів управління та слугують основою дієвої моделі управління. Визначено, що основою реалізації раціонального та результативного управління діяльністю ОО є: загальні та спеціальні принципи управління; функції

управління, які систематизовані за рівнями та елементами управління, як стратегічні, загальні та оперативні. Такий підхід до управління забезпечить сучасній ОО можливість інтеграції освітньої з науковою та виробничою діяльностями.

3. Відповідно до результатів проведених досліджень встановлено, що основою ефективного управління діяльністю ОО є цільове управління, спрямоване на досягнення генеральної цілі ВО – створення інноваційного соціального продукту, досягнення якої забезпечується за рахунок декомпозиції на рівні ОО на ряд сучасних комплексних цілей, конкретизація та вимірність яких закладає основу до ефективного управління якістю діяльності ОО та сприятиме динамічному, гармонійному та збалансованому розвитку суспільства, збагаченню інтелектуального, наукового, освітнього та культурного розвитку народу, забезпечуючи його відтворення та кадровий розвиток за рахунок задоволення вимог замовників та інших зацікавлених сторін в освітніх послугах.

4. В роботі розроблено концептуальну схему, застосування якої дасть можливість забезпечувати ефективність управління діяльністю ОО на основі СК моделі та багатовимірного оцінювання якості. Концептуально, управління діяльністю ОО забезпечується за рахунок: формування теоретико-методологічних підходів та розробки концептуальних основ із запровадженням методології та методики управління діяльністю ОО на засадах якості; моделювання процесів та оцінки стану функціонування СК моделі управління якістю діяльності ОО; прийняття ефективних управлінських рішень. Визначені складові утворюють цілісне взаємопов'язане задіяння управлінських функцій, спрямованих на пошук оптимального рішення за рахунок мотивації учасників освітнього процесу до корисних дій у напрямку досягнення цілей ОО стосовно кінцевого продукту та задоволення вимог усіх зацікавлених сторін.

5. Враховуючи глобалізаційні та інтернаціоналізаційні процеси у сфері ВО, для обґрунтування методичного інструментарію аналізу діяльності сучасної ОО обрано SWOT-аналіз через його можливість забезпечення систематизації знань про внутрішні та зовнішні фактори, а також визначення конкурентних переваг для

формування стратегічних пріоритетів розвитку організації. Задіяння в аналізі діяльності ОО розвинуеного в роботі методичного інструментарію кількісної оцінки факторів SWOT-аналізу дозволило усунути існуючі недоліки в діяльності ОО, а саме: слабка підтримка прийняття конкретних управлінських рішень та суб'єктивність вибору факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. Відповідно до отриманих результатів визначено, що основними тенденціями розвитку вітчизняних ОО у напрямку досягнення генеральної цілі ВО є: запровадження дієвих систем управління якістю та розробка чітких стандартів і критеріїв оцінювання якості ВО та якості діяльності ОО, підвищення рівня працевлаштування випускників ОО за фахом, збільшення обсягів наукових досліджень та розробок відповідно до сучасних тенденцій розвитку економіки та суспільства.

6. Посилення ролі якості, як основного фактора забезпечення конкурентоспроможності ОО та підвищення економічної ефективності результатів її господарської діяльності, викликало необхідність розвитку сутності понять «якість ВО» та «якість діяльності ОО» з урахуванням вимог міжнародних стандартів щодо якості. «Якість ВО» та «якість діяльності ОО» з позиції економіки та управління слід визначати як відповідність результатів ВО вимогам замовника (особистостей) та інших зацікавлених сторін. Це пояснюється тим, що у сучасних умовах господарювання, в умовах постійного розширення диференціації населення та кризового стану економік країн першорядну роль у попиті на послуги ВО здійснюють оригінальні бажання кожної соціальної групи замовників щодо їх якості, які і мають бути їх головним контролером. Як наслідок – підвищення мотивації суб'єктів ВО до праці та збільшення кількості вступників до ОО, що гарантуватиме їй отримання надприбутку за рахунок створення соціального продукту.

7. Встановлено, що організаційною структурою управління діяльністю ОО є дієва СУЯ, підґрунтям побудови якої виступають вимоги національного стандарту ДСТУ ISO 9001:2015 «Системи управління якістю. Вимоги». Виконання яких, за рахунок результативного підходу до ідентифікації процесів

СУЯ, заснованого на життєвому циклі освітньої послуги («Петлі якості»), стандартизованому переліку бізнес-процесів ІВС та моделюванні (віртуалізації) процесів системи шляхом використання уніфікованої мови UML, забезпечило можливість удосконалення методичного підходу до формування та реалізації СУЯ діяльності ОО, імплементація якого дозволяє реалізувати цільове управління в ОО; забезпечує можливість визначення ефективності і надійності процесів системи; можливість усунення недоліків у роботі ОО, які негативно впливають на лояльність замовників та інших зацікавлених сторін та має практичне значення при реалізації процедур та заходів щодо якості, визначених Законом України «Про ВО» та вимогами «Стандартів і рекомендацій щодо забезпечення якості в Європейському просторі ВО» (ESG).

8. Для визначення рівня результативності процесів СУЯ діяльності ОО розвинено теоретичні положення вимірювання та оцінювання процесів, що ґрунтуються на визначенні відхилень за результатами оцінки від нормативів (стандартів якості), за рахунок застосування розробленої системи критеріїв і показників. Задіяння системи оцінюючих показників забезпечує верифікацію виконання потреб та вимог основних замовників освітніх послуг та інших зацікавлених сторін в отриманні інформації про основні індикатори розвитку ОО, результативність процесів та ефективність виконання управлінських рішень. За умови проведення вимірювання та оцінювання результативності процесів СУЯ на постійній засаді забезпечується валідація процесів, що дозволяє здійснювати планування поліпшень у СУЯ ОО та слугує певним мотиваційним механізмом для учасників освітнього процесу.

9. З метою визначення, урахування та можливості зменшення негативного впливу на якість діяльності ОО удосконалено науково-методичні підходи до моніторингу зовнішніх та внутрішніх факторів впливу на якість діяльності ОО за рахунок їх поділу за функціональною ознакою. З огляду нерівномірного характеру впливу факторів на якість, залежно від етапів життєвого циклу освітніх послуг, методичні підходи задіюють метод апріорного ранжування, заснований на експертній оцінці різними групами зацікавлених сторін, тим самим забезпечуючи

можливість визначення пріоритетності факторів, на які ОО має спрямувати управлінські зусилля. Моніторинг зовнішніх та внутрішніх факторів впливу забезпечує якісний аналіз і слугує підґрунтям розробки кількісного аналізу та оцінювання якості діяльності ОО в умовах мінливого ринкового середовища.

10. Незалежне та багатовимірне кількісне оцінювання якості діяльності ОО забезпечується рядом методів та моделей, зокрема рейтинговими, методологія яких побудована на багатовимірному оцінюванні. В ході упорядкування рейтингових моделей за обґрунтованими елементами та критеріями удосконалено систему їх типологізації, що утворює багаторівневу структуру, яка характеризується нечіткими множинами результатів діяльності ОО. Ранжування ОО залежно від результатів діяльності у сфері ВО відбувається за багатокритеріальною множиною елементів, яка унеможлиблює визначення якості діяльності ОО одновимірним інтегральним показником, та має базуватись на системі оціночних показників, застосування яких забезпечить інтерактивність моделі управління.

11. В роботі розроблено науково-методичний підхід до формування СК моделі управління діяльністю ОО, відповідно до якої якість отримання і надання знань, як правило, відповідає оптимальності багатовимірних освітніх показників, які, враховуючи можливі ризики та обмеження, набувають екстремум функцій багатокритеріального програмування. Підґрунтям розробленого підходу є використання багатовимірною кількісного оцінювання якості діяльності ОО за допомогою методу Парето та інформаційної системи пошуку оптимальних рішень. Застосування методу Парето базується на розробленій системі кількісних кваліметричних показників, обґрунтованих відповідно до власних характеристик якості діяльності ОО та представлених групами критеріїв: продуктивність, корисність, відкритість, інтернаціоналізація та мобільність, що забезпечують багатовимірність оцінювання результатів діяльності ОО та їх відповідність вимогам усіх зацікавлених сторін. Застосування методу Парето у СК моделі управління діяльністю ОО забезпечує можливість контролю та оцінювання,

формалізації процесу прийняття ефективних управлінських рішень відповідно до виявлених відхилень від еталона.

12. Успішність імплементації СК моделі управління діяльністю ОО забезпечується функцією корисності, що визначає ефективність управління діяльністю ОО, результати якої спрямовані на підвищення рівня якості. В основу розроблених концептуальних положень імплементації СК моделі управління діяльністю ОО покладено принципи і методи багатокритеріальної теорії корисності та агентної теорії стимулювання, які забезпечують ефективність прийняття управлінських рішень у векторній спрямованості задоволення вимог замовників (особистостей) та інших зацікавлених сторін. Відповідно до застосування багатокритеріальної теорії корисності у СК моделі управління побудована інтегрована функція, а потім декілька локальних цільових функцій корисності, згортка результатів яких утворює загальний модуль багатоагентної системи, задіяння якої демонструє спрямованість ОО та її агентів (працівників та здобувачів ВО) до отримання сумісними зусиллями корисності від власної діяльності, що забезпечить ефективність діяльності ОО як підприємству.

13. Розвинено методичний підхід щодо оцінювання якості діяльності НПП ОО, з огляду того, що функція мотивації посідає в СК моделі управління діяльністю ОО одне із головних місць та дозволяє економічно обґрунтувати розмір стимулювання агентів-працівників ОО, виступаючи мотиваційним механізмом, який спрямовує діяльність ОО у напрямку досягнення комплексних цілей у сфері ВО. Кількісними показниками оцінювання якості діяльності НПП ОО визначено показники за групами результатів їх корисних дій (активностями). Задіяння в управлінні діяльністю ОО розробленого підходу дозволяє забезпечити конкуренцію між працівниками ОО шляхом урахування методів, як прямого, непрямого, так і негативного стимулювання, що реалізує повний спектр професійних мотивів; забезпечує об'єктивність, прозорість, кількісність та вимірність результатів діяльності НПП відповідно до окреслених цілей.