

# Роль дослідження середовища функціонування вищого навчального закладу у системі управління

Л.В.Пан

*Національний університет "Києво-Моглянська академія"*

Вищий навчальний заклад як об'єкт управління перебуває під впливом комплексу внутрішніх та зовнішніх факторів. Міра відповідності цих факторів створює підвалини для престижності ВНЗ. З цих позицій діючий навчальний заклад не може бути статичним. Він повинен швидко отримувати інформацію про всі зміни середовища, аналізувати їх значення, обирати відповідну реакцію, яка відповідає його цілям, та ефективно реагувати на вплив середовища. Принципи безперервної адаптації організації до змінного середовища вперше проаналізував А. Чандлер. Подальшого розвитку вони набули у працях І. Ансоффа, Е.І. Велесько, В.А. Вінокурова, Дж. Гелбрейта, П. Друкера, К. Ендрюса, В.С. Єфремова, Б. Карлофа, В.Д. Маркової, Е. Мюррея, А. Томпсона, Д. Натансона, Дж. Сейнера, Ч. Хоффера та інших дослідників. Основна ідея даних досліджень полягає в тому, що оточення організації в цілому та окремі ділянки її діяльності підпорядковані природній еволюції, за якої посилюється нестабільність умов функціонування [1].

Відтак особливої актуальності набуває питання вивчення середовища функціонування ВНЗ як системи факторів, що на нього впливають. Дослідження середовища організації полягає у структуруванні напрямів впливу за відповідними критеріями, з'ясуванні можливостей застосування відповідних методик дослідження напрямів впливу.

Серед сучасних західних та вітчизняних організаційних теорій можна виділити ряд напрямів, що розглядають поняття "середовище функціонування організації" та відносини "середовище-організація" з різних поглядів. Існує багато концепцій середовища функціонування організації, але кожна з них певною мірою ґрунтується на виділенні окремих пріоритетів в діяльності організації і не враховує всіх факторів. Розбіжності у поглядах на структурування середовища організації та багатоаспектність підходів відображають складність та неоднозначність цієї категорії.

У сучасній економічній літературі не існує єдиної думки відносно змісту та структури категорії "середовище організації". Аналізуючи підходи вітчизняних авторів до поняття "середовище організації" як до економічної категорії, можна зробити висновок про ототожнення понять "середовище організації" та "середовище Функціонування організації". Водночас таке ототожнення не є

коректним у методологічному плані. З погляду змісту цих понять ми пропонуємо трактувати їх таким чином. "Середовище організації" являє собою економічну категорію, яка відображає сукупність зовнішніх та внутрішніх факторів прямого та непрямого впливу, що визначають діяльність організації. "Середовище функціонування організації" - це економічна категорія, яка відображає сукупність зовнішніх факторів прямого та непрямого впливу, що не знаходяться в межах прямого безпосереднього впливу з боку організації. Таким чином, критерієм розмежування цих понять виступає можливість організації безпосередньо впливати на те чи інше середовище [1].

На сьогодні, на жаль, аналіз середовища - не зовсім звична діяльність для вітчизняних ВНЗ. Однак оволодіння прийомом та методами аналізу — одне з найважливіших завдань, що стоїть перед керівниками навчальних закладів, оскільки параметри середовища функціонування організації — це унікальна комбінація факторів, що перебувають у постійному русі. Перенесення акцентів з технократичних факторів середовища на соціальні визначає нову роль освіти в сучасну епоху. На зміну інформативній системі освіти приходять система освіти, що розвивається. Але традиційна форма та методи підготовки фахівців у більшості ВНЗ України не відповідають цій зміні, що свідчить про невідповідність внутрішнього середовища ВНЗ зовнішньому.

У Законі України "Про освіту" зазначено: "Метою освіти є всебічний розвиток людини як особистості та найвищої цінності суспільства...". Однак, незважаючи на це, у практиці здійснення професійної підготовки спостерігається усереднене ставлення до особистості студента, розрахунок на його типові характеристики і, відповідно, одноманітність форм і методів навчання, критеріїв оцінювання.

На з'їзді освітян, що відбувся у жовтні 2001 року, наголошувалося: "Зберігаючи кращий досвід вітчизняної освіти, маємо здійснювати стратегію випереджувального розвитку освіти, забезпечувати її цілісне, системне оновлення, осучаснення у контексті тих змін, які відбуваються в політичному, економічному, культурному, правовому просторі нашої держави, враховуючи загальноосвітні тенденції". Тобто система управління ВНЗ повинна вміти реагувати на зміни і тенденції у зовнішньому середовищі.

Сьогодні ВНЗ, на нашу думку, повинен розглядатися як відкрита, складна та динамічна система, яка змінює у часі та просторі свої параметри, підлягає впливам з боку зовнішнього середовища і справляє вплив на це середовище за принципом зворотного зв'язку. ВНЗ як відкритій системі за принципами стратегічного управління повинні бути притаманні такі властивості: 1) цілісність (професійний рівень викладацького складу, його мотивація, організаційна культура, рівень освоєння новітніх навчальних технологій, розуміння місії і стратегії закладу тощо), тобто врахування впливу зміни однієї

складової на інші; 2) диференціація (різні структурні підрозділи ВНЗ мають виконувати тільки їм властиві функції); 3) централізація (домінування однієї з частин системи - соціальної, економічної); 4) інформаційний вхід, зворотний зв'язок (вхідний потік інформації або сприймається і використовується, або не сприймається); 4) динамічність, адаптивність (ВНЗ як відкрита система повинен безперервно розвиватися); 5) наявність граничних можливостей (відповідно до наявних ресурсів); 6) унікальність (освіти, методик навчання, пропонувані напрямки підготовки, рівнів навчання тощо); 7) здатність змінювати структуру, мобільність; 8) цілеспрямованість.

Сьогодні при розробці стратегії розвитку ВНЗ перевага повинна надаватися особистісному підходу. Головною метою кожного ВНЗ має бути досягнення дедалі вищої якості освітніх послуг і забезпечення на цій основі високої конкурентоспроможності випускників. Саме якість повинна виступати як інтегральний показник оцінки діяльності ВНЗ, найважливіший чинник формування його "інституціонального" іміджу в освітянському середовищі та у суспільстві в цілому.

На сьогодні, на жаль, не так багато ВНЗ (як державних, так і приватних), які б мали дійсно високий "інституціональний" імідж, визначений саме якістю освіти, а не кількістю студентів, що навчаються, і рівнем оплати. З цієї причини становить інтерес Національний університет "Кієво-Могилянська академія" (НаУКМА), який є державним вищим навчальним закладом 4-го рівня акредитації. Однією з важливих рис НаУКМА є те, що близько 85% студентів навчаються за держзамовленням, лише до 15% - за контрактом.

Місія НаУКМА - виховувати в атмосфері вільного творчого навчання високоосвічену, індивідуально неповторну особистість, здатну генерувати оригінальні та плідні для суспільства ідеї, незалежно мислити та діяти за принципами добра і справедливості [2].

Академія готує бакалаврів та спеціалістів на шести факультетах : гуманітарних наук (ФГН), соціальних наук та соціальних технологій (ФСНТ), правничих наук (ФПвН), економічних наук (ФЕН), природничих наук (ФПрН) та факультеті інформатики (ФІ). Майбутні магістри навчаються на 15 програмах, виділені, на відміну від структури інших ВНЗ, в окрему інституцію – магістеріум. Окрім того, при НаУКМА функціонує департамент до університетської підготовки, що готує старшокласників до вступу в академію (підготовчі курси: денні, вечірні, заочні, вихідного дня, інтенсивні).

Стратегія КМА - це стратегія диференціації, тобто надання унікальної освіти.

За даними приймальної комісії НаУКМА побудовано гістограму конкурсів до НаУКМА за останні 5 років (рис.1). Треба зазначити, що дані про конкурс у 2002 році враховують і другу спеціальність. Це ще

одна з інновацій, запроваджена минулого року з метою відбору найкращих абітурієнтів, - вступ на дві спеціальності

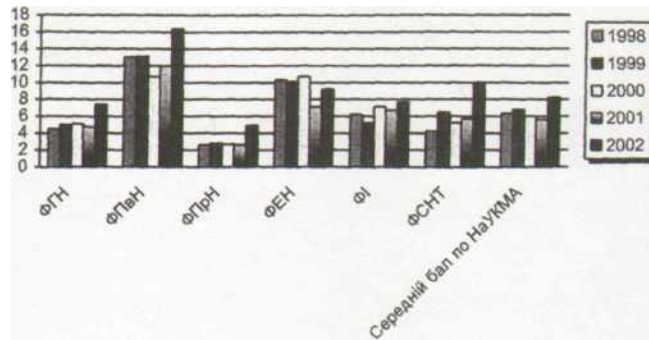


Рисунок 1. Гістограма конкурсів до НаУКМА

Як видно з рис. 1, для НаУКМА характерна тенденція зростання середнього прохідного (вступники проходять складну систему тестування).

#### Дослідження зовнішнього середовища НаУКМА

З метою виявлення найвпливовіших чинників зовнішнього середовища на НаУКМА було проведено опитування 12 представників топ-менеджменту закладу\*. Анкета містила фактори, які було розподілено на чотири групи, - політико-правові, економічні, соціокультурні та технологічні. Експертам було запропоновано виділити по три фактори в кожній групі, які, на їхню думку, найістотніше впливають на діяльність НаУКМА (PEST-аналіз).

За результатами анкетування, серед найвпливовіших політико-правових факторів було визначено: державний контроль та державне регулювання діяльності НаУКМА (9 голосів), наявність груп впливу (лобіювання інтересів університету у відповідних державних установах) (8), а також стабільність уряду та освітнього законодавства (5).

Серед економічних факторів було відзначено як найвпливовіші: державна підтримка галузі освіти (11), наявність трудових, фінансових та інших ресурсів (9), рівень та динаміка ВВП (7).

\* Опитування було проведено у квітні 2003 р. студентами 5-го курсу (кафедра економічної теорії).

Серед соціокультурних факторів визначено: ставлення до освіти в суспільстві (11), зміна стандартів освіти та життя (8) та система переважаючих цінностей (6).

Серед технологічних факторів: державна підтримка та недержавні витрати на наукові розробки (10), темпи розробки нових освітніх технологій (7), визначення державою пріоритетних напрямів інноваційного розвитку (5).

Аналізуючи середовище функціонування НаУКМА за моделлю М. Портера [3], розглянемо такі складові: споживачі, постачальники, бар'єри входу в галузь (бар'єри виходу з галузі не розглядаються внаслідок специфіки об'єкта дослідження), конкуренти, партнери та організації-регулятори діяльності НаУКМА.

#### **Споживачі**

Споживачами освітніх послуг НаУКМА виступають випускники загальноосвітніх закладів, що збираються вступати до вищого навчального закладу на спеціальності, за якими готує університет. Як впливає з аналізу карти стратегічних конкурентів (рис.2), цільова аудиторія НаУКМА є унікальною, неподільною з жодним іншим вищим навчальним закладом. Неподільною, на нашу думку, з огляду на те, що більшість абітурієнтів прагне вступити саме до НаУКМА, а не обирають заклад навмання, лише б вступити.

#### **Постачальники**

Постачальники поділяються на кілька категорій. По-перше, це колегами при НаУКМА, по-друге, загальноосвітні школи, по-третє, інші ВНЗ, що готують бакалаврів та спеціалістів, які пізніше планують вступати до магістеріуму НаУКМА та в аспірантурі, по-четверте, педагогічні ВНЗ, наукові інститути, інші заклади й організації, які є Для НаУКМА постачальниками викладацького складу.

#### **Бар'єри входу в галузь**

Ринок освітніх послуг України є досить насиченим різноманітними вищими навчальними закладами, тому бар'єром входу є жорстка конкуренція. Можливістю входу на цей ринок може бути використання стратегії диференціації.

#### **Конкуренти**

Конкурентами НаУКМА фактично є всі ВНЗ, що надають освіту У подібних напрямках. Але, оскільки, університет впроваджує стратегію диференціації і більше акцентує увагу на науковій роботі Випускників, то не входить до групи стратегічних конкурентів (рис.2).

#### **Партнери**

Партнерами НаУКМА є всі організації, що співпрацюють з НаУКМА та працюють при університеті. Тобто Міжнародний благодійний фонд "Відродження Києво-Могилянської академії",

видавничий дім "КМ Академія", Японський центр при НаУКМА, Києво-Могилянська бізнес-школа, Кредитна спілка "Поміч" Національного університету "Києво-Могилянська академія", журнал "Кіно-Театр", Київський міжнародний інститут соціології, Ресурсний центр Дому Америки в Україні для викладачів англійської мови, Центр сучасного мистецтва при НаУКМА, СП "Імідж Освіта" при НаУКМА, Британська Рада, благодійна міжнародна організація "Міжнародний інститут театру" (український центр) при НаУКМА, Міжнародна кафедра ЮНЕСКО "Права людини, мир, демократія, толерантність і взаєморозуміння між народами" в НаУКМА.

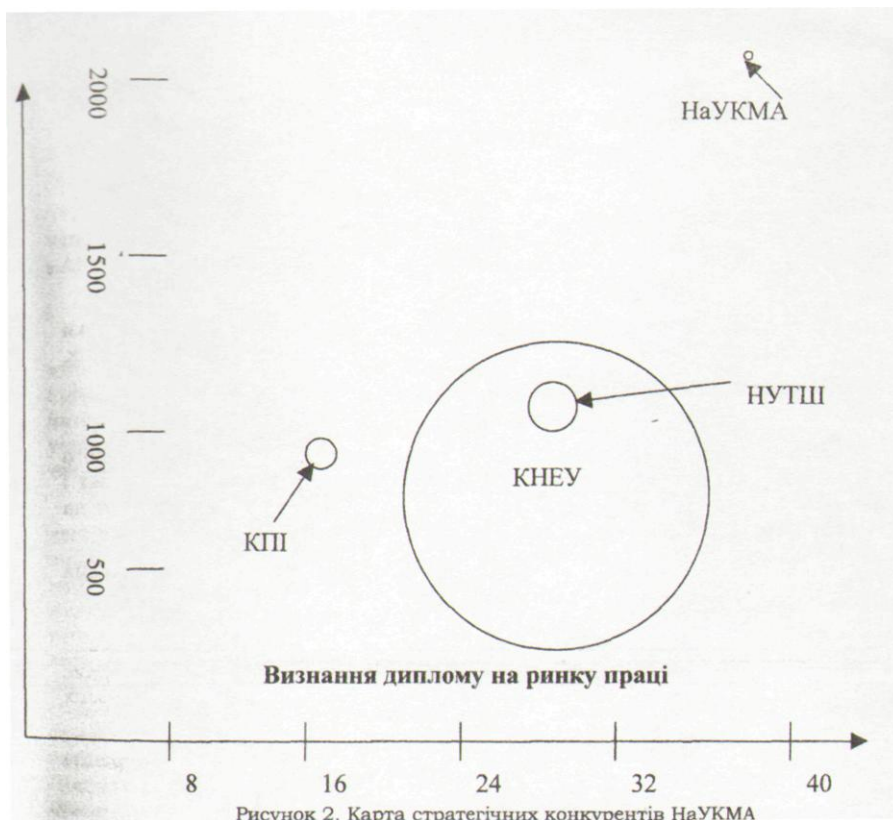
### **Організаційно-регуляторні діяльності НаУКМА**

Міністерство освіти і науки України, Наглядова рада Кабінету міністрів України, Вчена рада НаУКМА, Довірча рада НаУКМА, Міжнародна наглядова рада НаУКМА.

Для визначення місця НаУКМА серед конкурентів доцільною є побудова карти стратегічних груп конкурентів на ринку освіти Києва (рис.2) [4]. Для порівняння було обрано Київський Національний економічний університет (КНЕУ), Національний університет ім. Тараса Шевченка (НУТШ), Національний технічний університет "Київський Політехнічний Інститут" (НТУ КПІ). Критеріями оцінки обрано показники "ціна освіти" і "визнання дипломів ВНЗ на ринку праці Києва".

Критерій "визнання дипломів на ринку праці Києва" визначався експертним методом. Було проведено опитування 40 організацій-працедавців, в яких на даний момент (на найближчу перспективу) є потреба у працівниках і які погоджуються взяти людину, що щойно закінчила ВНЗ, тобто випускника. Увагу дослідження було сконцентровано на організаціях, які шукають випускника з економічною освітою, а також не заперечують проти незначного досвіду у певній галузі. Серед них 40 % надають перевагу випускникам НаУКМА, 25 % - НУТШ, 25% - КНЕУ, 10% - КПІ (слід враховувати, що опитування проводилося студентами НаУКМА і може мати дещо суб'єктивний характер). Радіус кола кожного ВНЗ приблизно відповідає частці випускників економічних спеціальностей у 2002 р.

За критерієм "ціна" найдорожчим є НаУКМА (2000 у.о. за рік навчання за контрактом), далі НУТШ (середня ціна - 700 у.о. за рік), КПІ (600 у.о.), КНЕУ (500 у.о.). Слід зазначити, що НаУКМА, на відміну від багатьох ВНЗ, віддає перевагу тільки денній формі навчання. Для інших трьох ВНЗ розраховувалася середня ціна за навчання на денній, вечірній та заочній формах навчання.



Отже, побудувавши карту стратегічних груп конкурентів, можна побачити, що для НаУКМА не виникає значної загрози на ринку економічної освіти з боку інших названих університетів. Щодо випускників інших факультетів ситуація може складатися інакше.

Втілюючи стратегію диференціації, НаУКМА має високий “інституціональний” імідж в освітянському середовищі. Університет диференціюється за багатьма ознаками: система вільного творчого навчання, наголос на поєднанні навчальної та наукової роботи, можливість отримати додаткову спеціалізацію, сертифікатні програми, оригінальні авторські курси, самостійне складання навчального плану, вільний вступ з будь-якої бакалаврської на будь-яку магістерську програму, зарахування вільних читачів тощо.

## **Дослідження внутрішнього середовища НаУКМА**

### **Цілі і стратегія**

НаУКМА є неприбутковим державним освітнім закладом. Стратегія закладу на майбутні роки - надавати сучасну освіту шляхом вільного творчого навчання та здійснення наукової діяльності відповідно до суспільних потреб, зумовлених розвитком української держави, науки, економіки та культури, а також глобальними процесами розвитку людської цивілізації. Своє призначення НаУКМА реалізує через:

- впровадження збалансованих між собою і побудованих на базі найпередовішого світового досвіду бакалаврських, магістерських, кандидатських і докторських програм;

- поєднання освітньої діяльності з науково-дослідною роботою;

- орієнтацію на фундаментальні навчальні курси світового стандарту, що дають широку освіту, виховують культуру мислення і дадуть змогу випускникові НаУКМА реагувати на динамічні зміни на ринку праці;

- орієнтацію на оригінальні авторські програми вибіркового навчальних курсів;

- відбір найобдарованішої молоді для навчання;

- створення інтенсивного духовного середовища, що сприяє вихованню незалежних, критично мислячих, національно свідомих особистостей;

- запозичення передового світового досвіду й інтеграцію українського досвіду у світову освітню систему;

- розгортання мережі філій і колегіумів по Україні.

### **Структура організації**

НаУКМА, як і кожна організація, виробила для себе взаємодію наявних рівнів управління і функціональних ділянок з метою успішно досягти встановлених цілей. На сьогодні університет має комбінований лінійно-функціональний тип організаційної структури. Його перевагами є висока компетентність спеціалістів, які відповідають за здійснення конкретних функцій, поєднання принципу спеціалізації управління з принципом єдності керівництва; забезпечення відносно швидкого здійснення управлінських рішень завдяки своїй ієрархічності. Недоліки цього типу організаційної структури управління: не завжди наявна гнучкість при вирішенні нових завдань; ускладнена міжфункціональна координація діяльності зі впровадження нових програм; надмірний розвиток системи взаємодії по вертикалі; в умовах реорганізації збільшується потік інформації, який спричиняє перевантаження керівників; складність регулювання відносин лінійних і функціональних керівників.



### **Плани і завдання**

Конкретизація цілей здійснюється шляхом розробки узгодженої системи планів навчання, наукової роботи, розвитку культурно-мистецького середовища і завдань, які регламентують діяльність всіх підрозділів організації в обраних напрямках.

Завдання являють собою делеговані віце-президентам відповідно до їхніх посад обов'язки президента. З цих обов'язків випливають завдання, які повинні виконуватися у належні терміни.

### **Технологія навчання, освіти, педагогіки**

У документах ЮНЕСКО технологія навчання - це системний метод створення, застосування й визначення всього процесу навчання і засвоєння знань, з урахуванням технічних і людських ресурсів та їх взаємодії, який ставить своїм завданням оптимізацію освіти. Освітня технологія - методики, методи та прийоми навчання. Педагогічна технологія - мистецтво, процес, порядок навчання [5, 6].

Технологією навчання НаУКМА є поєднання кваліфікаційних навичок професорсько-викладацького складу та адміністрації, відповідного обладнання навчальних приміщень, розвинутої інфраструктури НаУКМА (колегіуми, що готують сильних абітурієнтів), навчальних програм та курсів, відповідних знань, які необхідні для того, щоб підготувати конкурентоспроможних фахівців. В університеті застосовується системне поєднання різних типів самостійної роботи студентів та активних методів - способів навчання (малі групи, сюжети о-рольові ігри, презентації, ситуаційні вправи тощо), що створює необхідні і достатні умови для формування у студентів здатності самостійно вчитися, працювати та досягати цілей занять. Приділяється увага розвитку комп'ютерних навчаючих систем [7]. Викладачі самостійно розроблюють критерії і шкали оцінювання.

### **Персонал**

Нині в академії постійно працює 670 осіб (ще 250 - за сумісництвом), з них 350 - адміністрація та господарська служба, а 320 - викладачі.

Серед професорсько-викладацького складу - 91 кандидат наук, 32 доктори наук, близько 30 професорів. Для персоналу характерна висока внутрішня мотивація, усвідомлення місії НаУКМА, значний науковий потенціал.

### **Корпоративна культура**

Успіх в освітянському середовищі передбачає високий ступінь сумісності стратегії і культури ВНЗ.

Корпоративна культура ВНЗ — це система цінностей, Переконань, установок, що поділяються всіма працівниками закладу та визначають поведінкові норми.

корпоративна культура пов'язана із соціальним та психологічним кліматом у ВНЗ і є суттєвим інструментом впливу менеджменту. У теорії та практиці менеджменту виділяють різні типи корпоративних культур. Так, за Ч. Хенді виділяють культури, засновані на владі, на ролі та на особистості. НаУКМА притаманна культура влади - культура, в якій домінує керівник організації, що справляє значний вплив на діяльність підлеглих.

За Джеффі Соненфельдом визначають чотири типи корпоративних культур: "бейсбольна команда", "клуб", "академія", "фортеця". Університету притаманна культура "академія", яка характеризується наданням переваг працівникам, зацікавленим у довгостроковій співпраці та стабільному просуванню по службі. На відміну від "клубу", працівники рідко переходять з одного підрозділу в інший, кожен стає експертом у сфері своєї спеціалізації. Основою для винагородження та отримання посад є професіоналізм та працездатність.

Для вибору оптимальної стратегії ВНЗ доцільно використовувати варіант єдиного дослідження можливостей, загроз, сильних і слабких сторін організації, який має назву аналізу чотирьох полів SWOT (strenghts, weaknesses, opportunities, threats) [8]. Приклад побудови матриці SWOT для НаУКМА наведено у табл. 1.

Таблиця 1

Матриця SWOT-аналізу НаУКМА

	<b>Opportunities - можливості</b>	<b>Threats- загрози</b>
	<p>Стати провідним науковим і навчальним центром</p> <p>Мобільність у впровадженні нових експериментальних підходів і навчальних програм</p> <p>Інтеграція у світове освітнє середовище</p> <p>Впровадження ідей безперервної освіти</p> <p>Лобювання інтересів Академії в державних установах</p> <p>Надання додаткових освітніх послуг ("Освітні студії КМА", КМБС, Школа журналістики)</p> <p>Активізація функціонування "Асоціації випускників"</p>	<p>Загроза втрати висококваліфікованих кадрів через недостатнє фінансування</p> <p>Самозаспокоєність і впевненість у власній винятковості</p> <p>Втрата можливості розробки нестандартних навчальних програм</p> <p>Втрата стабільного фінансування з боку держави</p> <p>Зниження кількості абітурієнтів у зв'язку із прогнозованою демографічною кризою</p> <p>Втрата певної частини абітурієнтів через відсутність місць у гуртожитку</p> <p>Невикористання можливостей на ринку освітніх послуг деякими освітніми програмами</p>

		Імідж недоступного вищого навчального закладу (недостатня поінформованість громадськості про безкоштовну форму навчання)
<p><b>Strenghts - переваги</b></p> <p>Творчий колектив Оригінальні навчальні програми Мобільність, здатність до змін, гнучкість Високий рівень абітурієнтів Осередок духовного відродження України Активне культурно-мистецьке середовище Високий рейтинг НаУКМА на освітньому ринку Високий рейтинг випусників на ринку праці Постійні перемоги на конкурсі Андрія Первозванного Існування при академії провідних магістерських програм та структур, що користуються пошитою серед бізнесових структур (EERC, KMBS) Відкриття нового напрямку освіти "Public Health" Робота при НаУКМА "Освітніх студій КМА" Функціонування відділу зв'язків із громадськістю Функціонування при НаУКМА Центру сучасних мистецтв Дж. Сороса.</p>	<p>Створення за допомогою випусників фонду підтримки наукової діяльності студентів та викладачів; Активне формування культурно-мистецького середовища на рівні не тільки Києва, але й України; Активніше виходити на міжнародні конкурси із науковими проектами; Отримання визнання НаУКМА міжнародними інституціями і закордонними університетами; Виховання власних кадрів</p>	<p>За допомогою оригінальних навчальних програм створення комерційних навчальних курсів з метою фінансової підтримки викладачів; Проведення загальнонаціональних конкурсів у межах Академії з метою залучення коштів; Підготовка "своїх" абітурієнтів – починаючи "могилянську" освіту з дитячого садочка; Активізація подання нових проектів на фінансування у міжнародні благодійні фонди; Ефективніша рекламна компанія з наголосом на тому, що в Академії близько 85% студентів навчається за державним замовленням. Відкриття конференц-центру на базі КМЦ</p>

Weaknesses – слабкі сторони		
Стандартизаційний тиск держави Нестабільність джерел фінансування Незавершеність процесу формування внутрішніх структурних зв'язків Недостатність розвитку корпоративної культури Недостатність матеріально-технічної бази Нестача місць у гуртожитку	Отримання офіційного визнання у Міністерстві освіти і науки розроблених навчальних систем Підвищення корпоративної культури Обґрунтування кожним структурним підрозділом власної доцільності і з'ясування місця в системі управління НАУКМА	Збільшення кількості контрактників; Надання кредитів на навчання КС "Поміч" Активізація діяльності Відділу перспективного розвитку з метою ширшого залучення благодійних коштів; Знаходження коштів на будівництво гуртожитку

Таким чином, проведення дослідження зовнішнього та внутрішнього середовищ є необхідним для успішного функціонування вищих навчальних закладів в сучасних умовах і дозволить передбачати зміни в освітянському середовищі й суспільстві, та своєчасно реагувати на них.

### Література

1. Пан Л.В. Середовище функціонування організації як основна категорія стратегічного управління // Наукові записки Національного університету "Кієво-Могилянська Академія". Економічні науки. - 2002. - Т.20. - С. 37-45.
2. Календар-довідник 2002-2003 навчального року / "Національний університет «Кієво-Могилянська академія»" - К.: Видавничий дім "КМ Академія", 2002. - 250 с.
3. Портер М. Стратегія конкуренції/Пер. з англ.- К.: Основи, 1998.- 390 с.
4. Томпсон А.А.-мл., Стрикленд Ш. Дж. Стратегический менеджмент: Концепции и ситуации: Учебник для вузов / Пер. с 9-го англ. изд. - М.: ИНФРА-М, 2000.-XX, 412 с.
5. Козаков В.А., Дзвінчук Д.І. Педагогізація суспільства як передумова неперервної освіти: шляхи, досвід // Неперервна професійна освіта: теорія і практика: Збірник наукових праць: У 2 ч./За ред. І.А. Зязюна та Н.Г. Нічкало. -К.,2001.-Ч. 1.-С. 104-111.
6. Сисоєва С.О. Освітні технології: методологічний аспект // Професійна освіта: Педагогіка і психологія / За ред. І. Зязюна, Т. Липовицького.- К., 2000. - Вип. 2. - С. 351-367.

7. Пан Л.В. Використання комп'ютерних навчальних систем у вищих навчальних закладах України // Сучасні технології навчання та оцінювання знань студентів: Матеріали науково-методичної конференції (1 лютого 2002 - К.: КНЕУ, 2002. - С. 161-162.

8. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Гардарики, 1999. - 296 с.

## **Використання інструментів управління проектами для ефективного впровадження системи якості ВНЗ**

**Л.М. Віткін**

*Університет економіки і права "КРОК"*

### **Етапи розроблення і впровадження системи якості**

Успішність впровадження системи управління якістю організації, її подальше ефективне функціонування залежить від того, як було організовано і здійснено процес її розроблення і впровадження. Існують численні підходи щодо впровадження систем якості на відповідність вимогам [1]. Одним з них є типовий підхід, описаний у [2]. Джерела [3], [4] пропонують уточнений план впровадження системи якості для організацій сфери освіти.

Складність застосування згаданих вище планів є співмірною із застосуванням самого стандарту ISO 9001:2000. Вона полягає в тому, що план і стандарт не містять конкретних рекомендацій, як саме на практиці реалізувати їх положення. Наприклад, у п.10 наведеного у [4] плану впровадження говориться про те, що Керівна Рада має відслідковувати хід впровадження системи і забезпечити дотримання графіка впровадження. По суті, знайти правильну відповідь на це ключове питання - означає забезпечити загальний успіх впровадження системи якості ВНЗ.

У пошуках відповіді на це основне питання автори дослідження звернулись до відносно нової методології управління проектами. У 1970-1980 рр. значна кількість західних компаній у відповідь на зростаючі масштаби і складність їхньої діяльності в умовах жорсткої конкуренції почали розвивати і використовувати методи управління Проектами. Для забезпечення успішності розроблення і впровадження систем управління якістю у ВНЗ автори пропонують використовувати існуючі методи управління проектами, адаптуючи їх до потреб галузі вищої освіти. Тобто завдання розроблення і впровадження системи якості ВНЗ необхідно розглядати як окремий специфічний проект.