

ЗАТВЕРДЖЕНО

Наказ Вищого навчального закладу Укоопспілки
«Полтавський університет економіки і торгівлі»
18 квітня 2019 року № 88-Н

Форма № П-4.03

**Вищий навчальний заклад Укоопспілки
«ПОЛТАВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ»**

Інститут заочно-дистанційного навчання
Форма навчання заочна

Кафедра документознавства та інформаційної діяльності в економічних системах

Допускається до захисту
Завідувач кафедри _____ Т. В. Оніпко
(підпис)

« 17 » грудня 2018 р.

ДИПЛОМНА РОБОТА

на тему:

«Документаційне забезпечення систем управління якістю вищої освіти
(за матеріалами Вищого навчального закладу Укоопспілки «Полтавський
університет економіки і торгівлі»)».

зі спеціальності 029 Інформаційна, бібліотечна та архівна справа
освітня програма «Документознавство та інформаційна
діяльність»

Виконавець роботи Бровко Ірина Юріївна

(підпис, дата)

Науковий керівник д. і. н., професор Оніпко Тетяна Володимирівна

(підпис, дата)

Рецензент Шаповал Лариса Іванівна

Полтава 2019

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ОСВІТИ	9
1.1 Сучасний стан державного управління якістю вищої освіти в Україні	9
1.2 Перспективи розвитку системи забезпечення якості вищої освіти в Україні	16
1.3 Європейські моделі забезпечення управління якістю вищої освіти	24
РОЗДІЛ 2 АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ДОКУМЕНТАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ВИЩОЇ ОСВІТИ	33
2.1 Аналітична оцінка стану системи документаційного забезпечення управління якістю освіти у Вищому навчальному закладі Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі»	33
2.2 Аналіз принципів сучасної системи управління якістю освіти в діяльності Вищого навчального закладу Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі»	40
2.3 Дослідження системи управління якістю освіти в діяльності Вищого навчального закладу Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі»	44
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ДОКУМЕНТАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ВИЩОЇ ОСВІТИ	55
3.1 Напрями вдосконалення роботи науково-методичного центру управління якістю діяльності Вищого навчального закладу Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі»	55
3.2 Удосконалення документаційного забезпечення рівнів управління якістю освітньої діяльності Вищого навчального закладу Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі»	64
3.3 Стратегічні цілі Вищого навчального закладу Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі» щодо документаційного забезпечення управління в галузі якості освіти	69
ВИСНОВКИ	88
РЕКОМЕНДАЦІЇ	91
СПИСОК ІНФОРМАЦІЙНИХ ДЖЕРЕЛ	93
ДОДАТКИ	102

ВСТУП

Забезпечення якості освіти є однією з головних умов мобільності, привабливості та сумісності системи вищої освіти будь-якої країни, головною складовою престижу вищого навчального закладу. Підвищення якості вищої освіти впродовж останніх років посідає домінуюче місце у питаннях забезпечення конкурентоспроможності освітньої системи України і підготовці якісних кадрів. Вплив інтеграційних процесів, зростаюча роль глобалізації викликають необхідність використання міжнародних освітніх стандартів і критеріїв оцінки якості у сфері освіти. Сприяння європейському співробітництву в забезпеченні якості освіти – це вимога Болонського процесу, а принцип університетської автономії передбачає, що основна відповідальність за забезпечення якості освітнього процесу лягає на вищий навчальний заклад (ВНЗ).

Країни Європи прагнуть до вдосконалення системи освіти та створення інтегрованого простору і спрямовують свої зусилля на зміцнення наукового, інтелектуального, культурного, соціального та інших вимірів європейської спільноти. Відповідно до прийнятих у Європі рекомендацій, основними елементами системи управління якістю (СУЯ) надання навчальних послуг у ВНЗ є:

- організаційна структура;
- процесна модель надання освітніх послуг;
- документація СУЯ надання освітніх послуг;
- нормативно-методологічна база;
- лідерська роль керівництва ВНЗ;
- чітко визначені ресурси для управління якістю;
- механізми неперервного вдосконалення.

Незважаючи на інтеграційні європейські тенденції, освіта тривалий час залишалася поза цим рухом через автономію та консервативність ВНЗ. До якогось часу це не створювало проблем. Інтеграційні процеси призвели до

збільшення міграції трудових ресурсів, загострили дефіцит кваліфікованих фахівців та виявили не конкурентоспроможність випускників ВНЗ на міжнародних ринках праці. Сильною стороною Європи завжди було різноманіття освітніх систем, яке створювало здорове конкурентне середовище. Та тепер повною мірою постала нова проблема: працедавцям ставало все складніше зрозуміти суть, рівень та якість кваліфікацій іноземних пошукувачів місця праці.

З іншого боку, ситуація загострюється і на внутрішніх ринках: глобалізація, зростання кількості навчальних закладів, масовість освіти, застаріла матеріально-технічна база ВНЗ, недостатність фінансування. Ці фактори посилюють конкуренцію між ВНЗ та, разом із тим, суттєво погіршують якість освіти, одночасно відкриваючи внутрішні організаційні та управлінські проблеми ВНЗ України. Окрім того, сучасна економіка вимагає застосування новітніх технологій, які, у свою чергу, вимагають нових компетенцій випускників ВНЗ.

Основою для створення у ВНЗ СУЯ надання освітніх послуг є міжнародні стандарти України ДСТУ ISO 9001:2008, ISO 9001:2015. На їх основі організації та установи розробляють та впроваджують систему управління якістю як складову частину загальної системи управління організацією.

Актуальність дослідження документаційного забезпечення систем управління якістю вищої освіти зумовлена тим фактом, що сьогодні освітня політика держави, яка спрямовується на забезпечення якості освіти загалом, орієнтована на результати моніторингу Міністерства освіти і науки України, який здійснюється на основі визначених нормативів та вимог щодо надання освітніх послуг у сфері вищої освіти. Однак сьогодні питання щодо ефективності показників діяльності вищих навчальних закладів, вдосконалення їх системи досліджені недостатньо.

Окремі питання та елементи механізму впровадження системи управління якістю освіти у ВНЗ висвітлені у працях таких вітчизняних та зарубіжних учених: В. Бездрабко, Н. Зінов'євої, М. Комової, С. Кулешова, Н. Кушнарєнко,

М. Ларькова, Ю. Палехи, Є. Плешкевича, С. Сельченкової, М. Слободяника, А. Сокової, Ю. Столярова, Г. Швецової-Водки та ін. Проблеми документаційного забезпечення управління вищими навчальними закладами знайшли відображення у працях А. Антокольського, В. Александрова, Л. Васильєва, О. Виноградової, А. Єрмолаєва, А. Наливайка, С. Наєнка, Г. Пано та ін.

Метою дипломної роботи є теоретичне узагальнення документаційного забезпечення систем управління якістю освіти у вищих навчальних закладах і за результатами виконаного дослідження надання рекомендацій щодо вдосконалення документаційного забезпечення системи управління якістю вищої освіти у Вищому навчальному закладі Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі».

Об'єктом дослідження даної роботи є процес документаційного забезпечення системи управління якістю вищої освіти.

Предметом дослідження є теоретико-методологічні засади документаційного забезпечення систем управління якістю освіти у вищих навчальних закладах та методичні підходи до його вдосконалення.

Суб'єктом дослідження є Вищий навчальний заклад Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі».

Виходячи з мети дипломної роботи виділимо такі завдання дослідження:

- охарактеризувати сучасний стан державного управління якістю вищої освіти в Україні;
- розкрити суть перспектив розвитку системи забезпечення якості вищої освіти в Україні;
- висвітлити європейські моделі забезпечення управління якістю вищої освіти;
- проаналізувати стан документаційного забезпечення управління якості освіти у Вищому навчальному закладі Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі»;
- розкрити принципи сучасної системи управління якістю освіти в діяльності Вищого навчального закладу Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі»;

- дослідити системи управління якістю освіти в діяльності Вищого навчального закладу Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі»;

- визначити напрями вдосконалення роботи науково-методичного центру управління якістю діяльності Вищого навчального закладу Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі»;

- обґрунтувати напрями удосконалення документаційного забезпечення рівнів управління якістю освітньої діяльності Вищого навчального закладу Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі»;

- висвітлити стратегічні цілі Вищого навчального закладу Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі» щодо документаційного забезпечення управління в області якості освіти.

У процесі написання дипломної роботи були використані такі методи:

- аналізу та синтезу – для висвітлення наукових спостережень спеціалістів, що працюють в галузі документаційного забезпечення систем управління якістю освіти;

- систематизації – для оцінки сучасних умов документаційного забезпечення систем управління якістю освіти;

- порівняльного аналізу (бенчмаркінг) – з метою встановлення спільних й відмінних ознак документаційного забезпечення систем управління якістю освіти різних ВНЗ світу;

- узагальнення – з метою переходу від менш загальних до більш загальних знань;

- прогнозування – для шляхів вдосконалення документаційного забезпечення систем управління якістю освіти;

- графічний метод – для ілюстрації аналітичних положень і висновків дипломної роботи.

Інформаційно-методологічною базою дослідження є: законодавчі й нормативні акти; ДСТУ ISO 9001:2008, ISO 9001:2015, Закон України «Про

освіту» наукова література; статті вітчизняних і зарубіжних учених у періодичних виданнях із питань систем управління якістю вищої освіти; довідково-інформаційні видання; відомості мережі Інтернет; статистичні дані суб'єкта дослідження.

Наукова новизна полягає в обґрунтуванні теоретичних положень і розробленні практичних рекомендацій щодо удосконалення документаційного забезпечення систем управління якістю вищої освіти загалом та у Вищому навчальному закладі Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі» зокрема. Доведена залежність між використанням інформаційних технологій в забезпеченні системи управління якості освіти та швидкістю і якістю виконання управлінських рішень.

Практичне значення одержаних результатів полягає в розробленні рекомендацій щодо вдосконалення документаційного забезпечення систем управління якістю освіти у Вищому навчальному закладі Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі».

Результати дослідження щодо вдосконалення документаційного забезпечення систем управління якістю освіти у Вищому навчальному закладі Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі» відображено у науковій статті. За матеріалами дослідження опублікована стаття: Бровко І. Ю. Оніпко Т.В. Документаційне забезпечення систем управління якістю вищої освіти / І.Ю. Бровко, Т.В. Оніпко // Збірник наукових статей магістрів Інституту економіки, управління та інформаційних технологій ПУЕТ. – Полтава: ПУЕТ, 2019. – С. 42–47.

Обсяг та структура роботи. Дипломна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, рекомендацій, переліку посилань та додатків. Обсяг основного тексту роботи становить 92 сторінки, містить 16 рисунків, 1 таблицю, 92 інформаційних джерела, 3 додатка.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ОСВІТИ

1.1 Сучасний стан державного управління якістю вищої освіти в Україні

Загальновизнаною є роль вищої освіти і науки в громадському, фінансовому та технологічному розвитку передового суспільства. Більше того, в глобальній свідомості успішність системи вищої освіти та управління нею саме зв'язуються з досягненнями становлення держави або ж регіону. Останні роки темпи підйому ВВП в країнах, що розвиваються, перевершують характеристики держав з великим рівнем ВВП на душу населення. Таким чином, частина світу незадоволена темпом розвитку їх країни, а решта – його матеріальним втіленням – власним достатком. У пошуку джерела проблем зацікавлені сторони негайно звертають увагу на природних агентів розвитку, зокрема, на вищу школу. Незадоволеність провідних соціальних груп відображається в стійкому критичному погляді на систему вищої освіти з вимогами її негайного реформування.

Європа започаткувала Болонський процес з метою впровадження кращих досягнень американської системи освіти, а тепер країни Північної Америки починають захоплюватись перспективністю Болонського процесу. У Радянському Союзі існувала віра в передовий характер його вищої школи, а на пострадянському просторі домінує пошук успішних закордонних моделей з метою запозичення для докорінного реформування власних систем вищої освіти [66, с. 11].

Проте, кожна з успішних моделей створювалась у конкретних сприятливих умовах попередньої індустріальної епохи. Внаслідок цього їх копіювання позбавлено перспективи. Ключовим завданням є пошук нових оригінальних моделей, які спиратимуться на сучасні можливості та уявлення, вбиратимуть у себе досвід багатьох країн та враховуватимуть тенденції розвитку технологій,

економіки та суспільства. Це дозволить генерувати нові нестандартні рішення для гармонізації освітніх потреб різних верств суспільства та кадрових запитів роботодавців. Такий підхід цілком відповідає концепції розгляду близького і дальнього оточення проекту, організації, регіону і т.д., яка базується на концентричній моделі зовнішнього оточення.

Визначальними тенденціями розвитку системи вищої освіти в Україні можна вважати зростання її престижності через кращі перспективи працевлаштування випускників, перехід до масової вищої освіти через диверсифікацію джерел фінансування та гуманітаризацію (прагматизацію) її структури через еволюцію потреб та можливостей суспільства в трансформаційний період [83, с. 157].

Центральною проблемою вищої освіти в Україні на сучасному етапі вважається забезпечення її високої якості. Слід зазначити, що якість вищої освіти найчастіше розглядають в економічному сенсі, тобто як сукупність характеристик освітньої послуги та випускника ВНЗ, що визначають їх спроможність задовольняти встановлені та передбачувані вимоги споживача. Це дає підстави застосовувати до вищих навчальних закладів і вищої освіти в цілому концепти та підходи загального менеджменту якості, зокрема, процесний підхід [25, с. 6].

Проте, відмінності вітчизняної та світової освітніх систем є надто суттєвими, щоб розраховувати на порівняно швидку трансформацію української вищої школи до кращих світових практик еволюційним шляхом вдосконалення окремих процесів та процедур. Більш перспективним видається шлях суттєвих зрушень у структурі та методах управління, які забезпечать гармонізацію з європейським середовищем, з подальшим постійним вдосконаленням у межах вже традиційних процедур, зокрема і загального менеджменту якості.

Основними акторами системи вищої освіти України можна вважати студентів, викладачів, керівництво ВНЗ, Уряд (в особі МОН України та інших державних органів, що здійснюють управління галуззю), домогосподарства (батьки, родини студентів) та роботодавців. Одночасне визнання ними усіма недостатності рівня якості вищої освіти в Україні є не стільки сумнівами

стосовно споживчих властивостей вітчизняного освітнього продукту (тоді можна було очікувати гіпертрофованого попиту на іноземну освіту) чи щирим прагненням до отримання його в кращому вигляді (культ навчання не є сьогодні визначальним для більшості студентів та їх родин), скільки прихованим відбитком суцільної недовіри між основними акторами системи. Джерела цієї недовіри слід шукати в неадекватності основних організаційних структур і методів управління в системі вищої освіти сучасному стану українського суспільства та тенденціям розвитку світової освітньої системи. Важливим також є синергетичний ефект феномену взаємного недовір'я, яке широко розповсюджено в нашому суспільстві [87, с. 51].

Подолання кризи довіри є тривалим і нелегким процесом, а для його забезпечення необхідними є максимальна відкритість та прозорість, формування механізмів взаємного та зовнішнього контролю, заохочення до етичного поведіння та селекція гарної практики.

Рух до підвищення якості вищої освіти залишається гаслом без інструментів виміру його напряму, швидкості, прискорення тощо. Навіть розвинені технології вимірювання не дадуть релевантної інформації без визначення системи координат, у тому числі поточного місцеперебування, бажаного майбутнього системи та одиниць виміру її трансформацій. Останнім часом набув популярності вираз «траєкторія навчання», що відображає можливість студента істотно впливати на зміст отримуваної освіти. Натомість, неусвідомленою залишається «траєкторія вищої освіти», яка має визначити шляхи реформування системи в цілому та кожного навчального закладу зокрема. Причому важливою є як «траєкторія», так і засоби забезпечення руху в заданому напрямі. Тільки їх сукупність може гарантувати досягнення визначеної мети.

Визначення мети, маршруту та засобів руху до неї утворюють доктринальне поле перспективного бачення. Брак перспективного бачення є наступною після суцільної недовіри акторів системною проблемою галузі.

Справедливо зазначити, що в існуючих державних документах високого рівня (Національна програма «Освіта XXI століття» та Національна доктрина розвитку освіти України) мета визначається безумовно правильно (хоч занадто загально), маршрут визначено з найбільш гуманістичних міркувань (часто в застарілих або абстрактних категоріях), але відверто бракує уявлень про засоби руху для досягнення мети.

Запропонований «маршрут руху» часто є відображенням пануючої в старшому поколінні науковців точки зору про високу якість радянської вищої освіти та її неперервний регрес у пострадянський період. Саме тому значна частина уявлень про майбутнє є маренням про повернення до минулої слави, що принципово неможливо. Визначення нової мети та «маршруту руху» є конче необхідним. Можна сподіватись, що Болонський процес дозволить їх викристалізувати, хоча при цьому важливо не потрапити в минулий час європейської освіти. Відсутність сформованих і визнаних суспільством уявлень про майбутнє генерує різнобічні рухи, які лише розпорошують ресурси і не забезпечують прогресу [31, с. 20].

У багатьох публікаціях кращим «засобом руху» вважають збільшення бюджетних видатків на вищу освіту. Незважаючи на велику потужність, цей засіб не тільки не може бути єдиним, а навіть не спроможний бути головним чинником розвитку. Причинами є його фізичні обмеження (на усіх претендентів бюджетних видатків ніколи не вистачить), спосіб управління (неефективність державного менеджменту порівняно з приватним є загальноновизнаною) та неоднозначна віддача. Для ілюстрації останнього можна послатись на роботи вченого Ю. М. Фролова, який влучно обґрунтував нечітку, але цілком зрозумілу класифікацію наукових працівників на «фанатиків», «професіоналів» та «імітаторів». У його роботах доведено нееластичну ефективність фінансових вливань для «фанатиків», абсолютну неефективність для «імітаторів» і обмежену межею насиченості – для «професіоналів» [88, с. 192].

У період безгрошів'я систему вищої освіти України покинуло чимало справжніх професіоналів, а надмірне фінансування неприємно високої питомої ваги «фанатиків» та «імітаторів» не є ефективним використанням дефіцитного ресурсу.

Трансформаційні перетворення в системі вищої освіти потребують розроблення потужного арсеналу «засобів руху» як фінансового, так і організаційного характеру тощо. Причому дуже важливою є ініціація самовідновлювального руху, який обумовлюється не постійним зовнішнім втручанням, а внутрішніми механізмами економічної доцільності.

Впродовж тривалого часу вітчизняна система вищої освіти правдиво обслуговувала потреби глибоко автократичних та мілітаризованих суспільств (Російська імперія, Австро-Угорщина, Радянський Союз). Її характерною рисою в той час стала орієнтація на підготовку фахівців, які спроможні якнайкращим чином здійснювати запрограмовані дії, виконувати встановлені правила і дослухатись до ієрархічних авторитетів. Практично це означало установку на правильне повторення колись вже вчинених дій з мінімальною розумною ініціативою (так званою кмітливістю). Винятки обумовлювались особливостями окремих талановитих людей, які ризикуючи потрапити на маргінес продукували нові ідеї та змінювали правила. Ці люди цінувались суспільством, але система вищої освіти не спрямована на їх підготовку досі. Яскравим прикладом цього є дуже поширена практика проведення семінарських занять у формі читання студентами-доповідачами тексту з навчального посібника або взагалі конспекту лекції [40, с. 47–48].

Сьогодні зміна цільової установки на підготовку фахівців, які готові жити і творити в умовах швидких змін, є життєво необхідною складовою формування перспективного бачення системи вищої освіти України.

Цікаво, що природній розвиток системи не призводить до зміни цільової установки на підготовку фахівців. З одного боку, процес розуміння необхідності такого повороту поширюється, особливо у вищих навчальних закладах, які гостро відчують залежність свого майбутнього від результатів

роботи. З іншого боку, державою штучно підтримується домінування навчальних закладів, які знаходяться в умовах практичної незалежності від цих результатів. Причиною цього є викривленість конкурентного середовища у сфері вищої освіти України [52, с. 192].

Викривленість конкурентного середовища існує як на рівні навчальних закладів (операторів ринку), так і в середині них між організаційними, базовими підрозділами, окремими керівниками та науково-педагогічними працівниками. В основі проблеми знаходиться відомий феномен педагогічної діяльності – відсутність (недоступність, невимірність) об'єктивних критеріїв оцінки професійної фахової діяльності в галузі вищої освіти та збереження консервативної системи державного управління галуззю.

На рівні операторів ринку викривлення має явний вираз у формі неконкурентного розподілу практично усіх видів бюджетного фінансування. Розподіл державного замовлення, пільгових державних кредитів на здобуття вищої освіти, надання подвійних окладів, окремого рядка в Державному бюджеті, пільгового співвідношення між викладачами та студентами, статусу національного, фінансування наукових досліджень здійснюється практично без урахування результатів діяльності чи їх динаміки, поза конкурсними процедурами і без необхідності періодичного підтвердження прав на особливий статус. Практично це означає призначення кращих навчальних закладів у порядку прийняття політичних рішень органами державного управління, що відповідає національному законодавству, але спотворює конкурентне середовище. Не слід лякатись, що залучення конкурсних механізмів у процес розподілу бюджетного фінансування нанесе шкоду потужним лідерам галузі, але воно буде стимулювати до вдосконалення діяльності усі вищі навчальні заклади. Розвиток автономії університетів буде сприяти формуванню реальної відповідальності за досягнення нової якості освітніх послуг.

Доречно зазначити ще одне викривлення конкуренції: Закон України «Про вищу освіту» [7, с. 37] прямо забороняє допуск до бюджетних ресурсів вищим навчальним закладам приватної форми власності, що суперечить

конституційним принципам рівності та змагальності форм власності. Це може бути виправданим тільки в разі надання бюджетного фінансування винятково для підготовки фахівців для роботи на підприємствах, в установах та організаціях державної форми власності, у силових структурах та правоохоронних органах. В умовах переважної зайнятості громадян у приватному секторі реалізація такого підходу обернеться значним скороченням державного фінансування освіти, що неприйнятно з соціальної точки зору.

Значно складнішим є викривлення конкуренції всередині навчальних закладів. Більш того, конкурентного середовища всередині більшості ВНЗ взагалі немає або воно існує в межах невизначеності з набором студентів на контрактній основі. Практично адміністративним шляхом проводиться розподіл педагогічного навантаження, яке значно більше враховує ставлення до викладача керівника підрозділу, аніж його спроможність задовольнити вимоги студентів до якості освіти. Вільний вибір студентів, «вільна траєкторія навчання» знаходяться, у кращому випадку, на узбіччі процесу формування обсягів роботи працівників і не мають суттєвого впливу на нього. У багатьох навчальних закладів оплаті праці науково-педагогічних працівників практично повністю залежить від формально-кваліфікаційних ознак працівника, а не результатів його роботи [36, с. 13].

На якість менеджменту у вищих навчальних закладах спотворення конкуренції справляє негативний вплив. Найбільше це відбивається в не виправдано жорсткій ієрархічності системи управління вищим навчальним закладом, самозаспокоєності чи несхильності чималої кількості керівників до самовдосконалення та саморозвитку саме як адміністраторів. Органи державного управління систематично констатують низьку виконавську дисципліну освітянських менеджерів, а соціологічні опитування фіксують їх високу самооцінку. Нарешті, на відміну від переважної більшості видів економічної діяльності у сфері вищої освіти управління часто розглядається не як професійна фахова діяльність з усіма відповідним наслідками, а як додаткове навантаження до поточної науково-педагогічної діяльності.

Розвиток конкурентного середовища у сфері вищої освіти не сприймається сьогодні більшістю професійної спільноти як важливий напрям вдосконалення управління галуззю та окремими навчальними закладами. Основною причиною цього є спротив найбільш впливової частини викладацького корпусу, яка цілком логічно захищає власне елітне становище неконкурентними методами. В умовах чинного законодавства та практики управління галуззю така поведінка є раціональною і може відтворюватись при будь-якому складі університетської еліти.

Органи державного управління позитивно налаштовані до розвитку конкуренції всередині навчальних закладів, проте не схильні до відмови від засобів викривлення конкурентного середовища на більш високому рівні. Формування нормального конкурентного середовища тільки на одному з рівнів видається сумнівним [49, с. 11].

Отже, найбільш важливими проблемами розвитку системи управління вищою освітою України на сучасному етапі можна назвати:

- недостатність перспективного бачення розвитку галузі, практичну відсутність уявлень про шляхи та засоби його досягнення;
- викривленість конкурентного середовища, що придушує природні процеси розвитку галузі.

Формування адекватних відповідей на нові глобальні виклики можливо лише в разі подолання названих вище проблем розвитку системи. Дістатись цього еволюційним шляхом еволюції внутрішніх процесів практично неможливо, що робить необхідним розроблення стратегії трансформації усталених організаційних структур та методів управління.

1.2 Перспективи розвитку системи забезпечення якості вищої освіти в Україні

Метою реформування сфери вищої освіти є підвищення якості останньої. Забезпечувати якість вищої освіти мають насамперед самі ж Вищі навчальні

заклади (ВНЗ). Імплементація норм Закону «Про вищу освіту» [7, с. 8] передбачає розбудову внутрішніх систем забезпечення якості вищої освіти у ЗВО. Стан розбудови таких систем слід визнати сьогодні незадовільним.

Підтвердженням цього став аналітичний звіт «Впровадження локальних систем управління якістю в українських університетах», підготовлений Міжнародним фондом досліджень освітньої політики. На даний звіт можна посилатися як на ґрунтовний та неупереджений аналіз ситуації з розбудовою внутрішніх систем забезпечення якості освіти в українських університетах. Загальні його висновки невтішні. Фактично, ми маємо не стільки процес повноцінної розбудови внутрішніх систем забезпечення якості освіти у ВНЗ, скільки його підміну формальними діями та часто навіть його імітацію. Складно не погодитися з подібною оцінкою авторів дослідження [29].

Головною причиною такого стану справ, як видається, є проблема з розбудовою загальнонаціональної системи забезпечення якості вищої освіти. Розбудова такої системи є неможливою без повноцінного функціонування Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти (НАЗЯВО) та незалежних установ оцінювання та забезпечення якості вищої освіти. З 1 жовтня 2018 року розпочався процес «перезапуску» НАЗЯВО. Це дає певні підстави очікувати на поживавлення як процесу розбудови загальнонаціональної (зовнішньої) системи забезпечення якості вищої освіти, так і процесу розбудови локальних систем забезпечення якості вищої освіти у ВНЗ [60, с. 59].

Хоча розбудова внутрішніх систем забезпечення якості вищої освіти є питанням відповідальності закладів вищої освіти, все ж локальні системи зможуть повноцінно та ефективно запрацювати лише за умов існування загальнонаціональної системи забезпечення якості вищої освіти. Сьогодні в умовах зволікання з розбудовою останньої у багатьох керівників ВНЗ відсутні стимули щось реально робити в питанні забезпечення якості освіти в закладі. Питання якості освіти залишається заручником багатьох факторів та міркувань.

Якщо навіть ВНЗ виявляє готовність розбудовувати внутрішню систему забезпечення якості освіти, то далеко не завжди є розуміння того, що собою має

становити подібна система. Іншими словами, побудова внутрішньої системи забезпечення якості вищої освіти дуже часто наражається на брак розуміння природи такої системи та її зв'язку з майбутньою зовнішньою системою забезпечення якості вищої освіти. Власне, потребує прояснення те, в чому саме полягає сутнісна відмінність між зовнішньою та внутрішньою системою забезпечення якості вищої освіти [58, с. 86].

Зовнішня система забезпечення якості вищої освіти є насамперед системою інституційних суб'єктів (НАЗЯВО, МОН, незалежні установи оцінювання та забезпечення якості вищої освіти, автономні ВНЗ). Побудувати зовнішню систему забезпечення якості вищої освіти означає передусім створити всі передбачені такою системою інституційні суб'єкти та розподілити поміж ними повноваження щодо забезпечення якості вищої освіти. При цьому зовнішня система забезпечення якості вищої освіти вибудовується як відповідна система противаг, яка передбачає наділення закладів вищої освіти повнотою автономії та має гарантувати відповідальність за нехтування питанням якості вищої освіти. Зовнішня система покликана не лише допомагати ззовні розбудовувати внутрішні системи забезпечення якості вищої освіти, а й дієво спокути та фактично примушувати до такої розбудови [69, с. 672].

Зовнішня система забезпечення якості вищої освіти має зробити неможливою повноцінну роботу ВНЗ, які нехтують питаннями якості освіти. Зовнішня система є передумовою об'єктивної (зовнішньої) оцінки якості освіти у відповідному ВНЗ та передумовою відповідного реагування на таку оцінку.

Внутрішня система забезпечення якості вищої освіти є системою процедур, яка має характеризуватися єдністю та повнотою. Побудувати внутрішню систему забезпечення якості вищої освіти у ВНЗ означає розробити та впровадити систему процедур із забезпечення якості освіти. Звісно, розбудова такої системи передбачає створення у ВНЗ відповідного підрозділу із забезпечення якості освіти. При цьому важливо, по-перше, не зводити розбудову системи внутрішнього забезпечення якості освіти до створення

відповідного підрозділу, по-друге, адекватно оцінювати можливості такого підрозділу та правильно визначати його завдання.

Безперечно, що для забезпечення якості освіти у ВНЗ потрібно створити відповідний підрозділ. Питання полягає у розумінні місця та ролі такого підрозділу (відділу) в реальному забезпеченні якості освіти. При цьому, як вже зазначалося, важливо не ототожнювати організаційну структуру із забезпечення якості освіти та саму внутрішню систему забезпечення якості освіти у ВНЗ.

В цьому зв'язку привертає увагу одна з рекомендацій авторів вище згаданого аналітичного звіту. Автори пропонують наступну рекомендацію: «Створити організаційну структуру, конкретну модель якої кожен заклад може обирати самостійно. Ця структура може мати вигляд або окремого органу, який централізовано відповідає за гарантування якості у закладі, або розподіленої структури з такою ж функцією, де відповідальність делегована на рівень факультетів (інститутів) чи перерозподілена між структурними підрозділами закладу. Діяльність цієї структури має бути належно забезпечена як кадрово, так і фінансово» [29].

Так, звісно, кожен заклад вищої освіти може та навіть повинен самостійно обрати відповідну модель. Разом з тим, варто виходити з розуміння того, що лише наявність органу, який буде централізовано відповідати за гарантування якості освіти у закладі, дозволить ефективно принаймні на першому етапі розбудовувати відповідну систему забезпечення якості.

При з'ясуванні даного питання та порівняння можливих альтернативних моделей організаційної структури потрібно брати до уваги пункт 4 частини другої статті 36 Закону «Про вищу освіту» [7, с. 38], згідно з яким вчена рада «визначає систему та затверджує процедури внутрішнього забезпечення якості вищої освіти». Такі процедури, звісно, мають стосуватися всього ВНЗ. Сама вчена рада, звісно, не буде розробляти відповідні процедури, вона має лише розглядати та затверджувати ті процедури, які їй будуть запропоновані. Підготувати та запропонувати такі процедури і має відповідний відділ. Мова не йде про одноразове визначення системи та відповідно затвердження повного

переліку відповідних процедур. Процес розробки та вдосконалення процедур є безперервним. Він має здійснюватися централізовано. Делегувати розробку відповідних процедур на рівень факультетів (інститутів) неможливо. Більш того, варто визнати, що навіть на рівні закладу буде доволі складно фінансово та кадрово забезпечити функціонування відповідної організаційної структури (відділу). Особливу проблему складає кадрове забезпечення діяльності відповідного відділу. Розпорошувати фінанси та відповідні кадри є недоцільним та навіть неможливим за теперішніх умов [29].

Перерозподіл відповідальності між структурними підрозділами закладу або передача функцій відділу із забезпечення якості освіти іншим підрозділам, наприклад навчальному або методичним відділу є недоцільним, оскільки останні будуть сприймати відповідні функції як другорядні. Відділ із забезпечення якості освіти у ВНЗ не повинен дублювати роботу інших відділів, так само як і інші відділи не можуть повноцінно виконувати його завдання. Слід також усвідомлювати, що відділ із забезпечення якості освіти у ВНЗ не можна розбудовувати лише як відділ моніторингу, бо моніторинг є лише одним із завдань відділу.

Звісно, формування відділу із забезпечення якості освіти залежить від можливостей закладу вищої освіти забезпечити роботу такого підрозділу фінансово та кадрово. Сьогодні у багатьох закладах вищої освіти існує спокуса формувати такий відділ із викладачів закладу. Фактично, мова часто йде про сумісництво [27, с. 34]. Так, сьогодні бракує фахівців навіть для повноцінного формування інституційних суб'єктів загальнонаціональної системи забезпечення якості вищої освіти. Особливо гостро стоїть питання про формування незалежних установ. Про наявність відповідних кадрів для формування відповідних відділів у ВНЗ говорити особливо проблематично. Хоча доводиться констатувати, що ВНЗ і не шукають відповідних фахівців, мабуть, вважаючи, що питання кадрового забезпечення відділу можна вирішити самотужки.

Потрібно усвідомлювати, що повноцінна розбудова системи внутрішнього забезпечення якості вищої освіти не може бути вирішена шляхом залучення до роботи у відділ лише викладачів закладу. Більш того, очікувати від сумісника ефективних результатів доволі складно, а тим більше, складно очікувати, що викладач-сумісник зможе незалежно здійснювати моніторинг роботи тих підрозділів, до яких він причетний.

Окремим питання є обрання та призначення керівника відділу. Від особи керівника відділу залежить не лише організація роботи відділу, а й незалежна та неупереджена робота останнього. Дуже важливою є співпраця керівника відділу з ректором та головою вченої ради. Керівник відділу повинен мати можливість постійно інформувати вчену раду щодо питань забезпечення якості освіти у закладі, для цього він має бути членом вченої ради. Керівник відділу повинен мати свого заступника, який має опікуватися питанням співпраці з інституційними суб'єктами зовнішньої системи забезпечення якості вищої освіти [26, с. 186].

Важливо, щоб кожен співробітник відділу спеціалізувався принаймні на одному з напрямків (практик) забезпечення якості освіти, а саме такий співробітник має бути спроможним розробляти, впроваджувати та контролювати дотримання процедур забезпечення якості освіти принаймні за одним із напрямків (практик). Оптимальна кількість співробітників має відповідати кількості напрямків (практик) забезпечення якості освіти у закладі та передбачати посаду керівника та його заступника, відповідно мова йде про п'ять-шість осіб, які мають працювати у відділі.

Відділ із забезпечення якості освіти зможе ефективно працювати лише в тому разі, якщо його співробітники будуть чітко усвідомлювати їхні завдання, а останні не будуть декларативними. Перед відділом не може, скажімо, стояти завдання формування політики ВНЗ щодо гарантій якості освіти. Таку політику може гарантувати та визначати лише керівник та вчена рада ВНЗ, відділ може бути лише ефективним інструментом. Відділ не може також розглядатися як інституційний суб'єкт певної системи противаг у закладі. Сам по собі відділ не

може ані сформуванати, ані реалізуванати відповідну політику гарантії якості освіти [39, с. 244].

Доцільно обмежити завдання відділу розробкою, впровадженням та моніторингом процедур забезпечення якості освіти у закладі. Отже, від відділу варто очікувати розробки ефективних процедур із забезпечення якості освіти у закладі, консультування щодо їх впровадження на рівні окремих підрозділів ВНЗ та моніторинг дотримання відповідних процедур. Стратегічним завданням відділу спільно з вченою радою та керівником ВНЗ є створення та впровадження системи процедур із забезпечення якості освіти, яка буде характеризуватися єдністю та повнотою.

Система процедур має охоплювати комплексно чотири основні складові, або практики забезпечення якості вищої освіти (рис.1.1) [42].

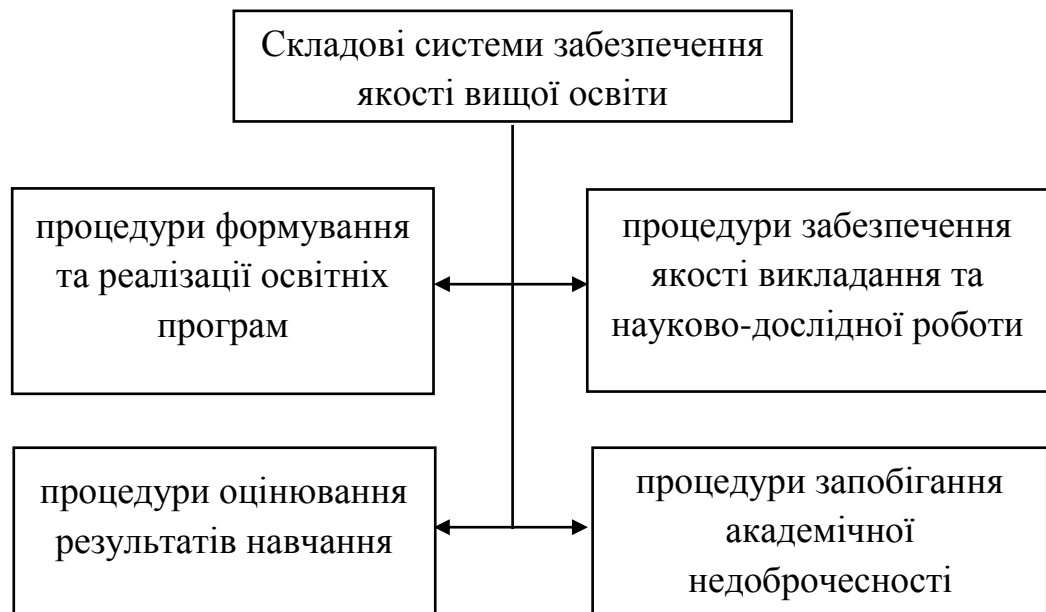


Рисунок 1.1. – Складові системи забезпечення якості вищої освіти [42]

Такий підхід близький тому баченню, який містить аналітичний звіт, згаданий вище. Разом з тим, існує сутнісна відмінність. Аналітичний звіт Міжнародного фонду досліджень освітньої політики доволі відчутно орієнтується саме на студента, студентоцентроване навчання бачиться в ньому

як взагалі студентоцентрична модель всього закладу вищої освіти. Запропоноване нами бачення орієнтується і на студента, і на викладача як головних суб'єктів навчального процесу. Власне, при розробці будь-яких систем у сфері освіти потрібно виходити з антропоцентризму, при цьому останній має повноцінно передбачати як того, хто навчається, так і того, хто навчає.

Метою створення процедур із забезпечення якості вищої освіти є забезпечення сприятливих умов для науково-педагогічної діяльності та навчання у закладі вищої освіти.

Розробка процедур має здійснюватися передусім на основі аналізу діяльності окремих підрозділів закладу вищої освіти. Саме тому функції відділу не можуть бути передані іншому підрозділу. Ефективність роботи відділу можна визначати лише в ході зовнішнього оцінювання забезпечення якості освіти у закладі, оскільки таке оцінювання означає насамперед оцінювання ефективності відповідних процедур. Незадовільно оцінка процедур забезпечення якості освіти у закладі є насамперед незадовільною оцінкою роботи відділу закладу із забезпечення якості освіти. Таку відповідальність мають розділити вчена рада та керівник ВНЗ [45].

Для впровадження відповідних процедур забезпечення якості освіти у ВНЗ, останні мають бути попередньо затверджені вченою радою, як то і передбачено пунктом 4 частини другої ст. 36 Закону «Про вищу освіту» [7, с. 37]. Затвердження процедур вченою радою робить їхнє впровадження обов'язковим. Опікуватися впровадженням відповідних процедур спільно з окремими підрозділами закладу має саме відділ із забезпечення якості освіти. На етапі впровадження процедур особливо важливою є співпраця відділу та вченої ради. Впровадження процедур може бути пов'язано з їхньою корекцією чи істотним доопрацюванням, що в свою чергу буде потребувати відповідних рішень вченої ради. Власне, не потрібно сприймати систему процедур принаймні на першому етапі як завершену конституцію, останньої можна лише прагнути досягти в ході складного та тривалого напрацювання процедур та

їхнього вдосконалення. Вчена рада має з розумінням ставитися до цього процесу та супроводжувати його своїми рішеннями. Процес впровадження процедур є водночас процесом їхньої адаптації та вдосконалення [48, с. 161].

Отже, процес контролю забезпечення якості освіти у закладі полягає у системному та постійному моніторингу дотримання процедур. Складно ефективно здійснювати моніторинг всього навчального процесу, проте можна ефективно здійснювати моніторинг дотримання процедур. За результатами моніторингу керівництво та вчена рада ВНЗ мають отримувати підстави для ухвалення відповідних рішень, зокрема рішень кадрового характеру.

1.3 Європейські моделі забезпечення управління якістю вищої освіти

У 2003 році міністри країн-учасниць Болонського процесу звернулись до європейської мережі з гарантування якості у вищій освіті – ENQA (European Association for Quality Assurance in Higher Education) з проханням розробити в співпраці з іншими організаціями (European University Association (EUA); European Association of Institutions in Higher Education (EURASHE); and the National Unions of Students in Europe (ESIB) єдині стандарти, методику та рекомендації щодо оцінки якості освіти [31, с. 19].

Система забезпечення якості для вищої освіти в Європі окреслена у «Стандартах і рекомендаціях щодо забезпечення якості в Європейському просторі вищої освіти» («Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area»), що набрало чинності у 2005 році. У цьому документі визначено перелік Європейських стандартів забезпечення якості вищої освіти, що складається з:

- зовнішнього забезпечення якості вищої освіти;
- забезпечення якості у діяльності (незалежних або державних) агенцій із зовнішнього забезпечення якості;
- внутрішнього забезпечення якості у вищих навчальних закладах.

Калінічева Г. аналізуючи особливості управління якістю освіти виокремлює:

- Європейські стандарти та норми щодо зовнішнього забезпечення якості освіти у ВНЗ;
- Європейські стандарти та норми щодо міжнародного забезпечення якості освіти у вищих навчальних закладах;
- Європейські стандарти та норми щодо внутрішнього забезпечення якості освіти у ВНЗ [61, с. 298].

Європейські стандарти та норми щодо зовнішнього забезпечення якості освіти у ВНЗ:

1. Використання процедур внутрішнього забезпечення якості освіти (зовнішнє (державне) забезпечення якості освіти базується на процедурах внутрішнього забезпечення якості).

2. Розвиток процесів зовнішнього забезпечення якості освіти (мету і завдання суб'єктів забезпечення якості освіти визначають до початку реалізації процедур; методи якості освіти, які при цьому використовуються, мають бути опубліковані).

3. Критерії для прийняття рішень (будь-які рішення щодо зовнішнього забезпечення якості освіти повинні базуватися на чітко визначених та опублікованих критеріях, що мають постійний характер).

4. Відповідність процедур поставленим завданням (усі процедури щодо зовнішнього забезпечення поставленим завданням якості освіти мають бути розроблені з орієнтацією на реалізацію поставлених завдань).

5. Звітність (звіти формулюються чітко, зрозуміло для певної читацької аудиторії та оприлюднюються; читач повинен мати доступ до всіх рішень та рекомендацій звіту).

6. Додаткові процедури (методи забезпечення якості, які базуються на рекомендаціях щодо реалізації певних заходів, мають будуватися на чітко визначених процедурах послідовного виконання (додаткових процедурах).

7. Регулярний контроль (зовнішнє забезпечення якості освіти здійснюється регулярно з певним циклом; інтервал циклу і процедури контролю чітко визначаються та оголошуються заздалегідь).

8. Системний аналіз (здійснюється моніторинг якості освіти, результати якого регулярно публікуються) [65, с. 208].

Європейські стандарти та норми щодо міжнародного забезпечення якості освіти у вищих навчальних закладах:

1. Використання процедур зовнішнього забезпечення якості освіти (врахування незалежними агенціями (міжнародним забезпеченням якості освіти) наявності та ефективності процедур зовнішнього (державного) забезпечення якості).

2. Організаційний статус (агенції із зовнішнього забезпечення якості освіти мають бути офіційно визнаними компетентними установами європейського освітнього простору і мати статус юридичної особи).

3. Діяльність (здійснення агенціями діяльності із зовнішнього забезпечення якості освіти на регулярних засадах).

4. Ресурси (наявність у агенцій відповідних людських та фінансових ресурсів та обладнання задля ефективного зовнішнього забезпечення якості освіти).

5. Визначення місії (наявність у агенцій чітко визначеної мети і завдань своєї діяльності, доступно сформульованої для громадськості).

6. Незалежність (агенції мають бути незалежними настільки, щоб самостійно нести відповідальність за свою діяльність; на висновки та рекомендації агенцій не повинні впливати сторонні особи – вищі навчальні заклади, міністерства, інші зацікавлені особи).

7. Критерії та процедури зовнішнього забезпечення якості освіти, що їх використовують агенції (критерії та процедури, використовувані агенціями, визначаються заздалегідь і мають бути доступні для широкого загалу; такими процедурами зазвичай є самооцінювання, зовнішнє оцінювання групою експертів, публікація звіту, додаткові процедури, що базуються на рекомендації звіту).

8. Процедура підзвітності (агенції мусять мати процедури своєї власної підзвітності) [79].

Європейські стандарти та норми щодо внутрішнього забезпечення якості освіти у ВНЗ:

1. Методика та процедури забезпечення якості (наявність методики та процедур забезпечення якості освіти і стандартів навчальних програм; усвідомлення важливості якості освіти та її забезпечення; необхідність розроблення стратегій постійного удосконалення й поліпшення якості освіти).

2. Затвердження, контроль та регулярний перегляд програм та їх визнання (наявність у навчальних закладах офіційного механізму затвердження навчальних програм та їх визнання; регулярний перегляд навчальних програм та систематичний контроль за їх виконанням і реалізацією).

3. Оцінювання студентів (оцінка якості знань студентів за узгодженими критеріями, нормами та методами).

4. Гарантія кваліфікованості викладацького складу (навчальні заклади мають бути впевнені у кваліфікованості та компетентності викладачів; необхідність регулярної перевірки роботи та кваліфікації викладачів).

5. Засоби навчання та підтримка студентів (забезпечення навчальними закладами доступності засобів навчання; контроль за відповідністю засобів навчання навчальним програмам).

6. Інформаційні системи (навчальні заклади збирають, аналізують та використовують відповідну інформацію для ефективного управління навчальними програмами та іншою діяльністю).

7. Інформування громадськості (навчальні заклади регулярно публікують найновішу, достовірну та об'єктивну інформацію про свої навчальні програми та іншу діяльність) [81, с. 292].

Впровадження систем менеджменту якості, відповідно до вимог міжнародного стандарту ISO 9001-2000 «Системи менеджменту якості. Вимоги» базуються на 8 принципах тотального менеджменту якості (TQM), містить універсальні вимоги до систем якості, придатний до застосування в усіх

галузях, на будь-яких підприємствах, установах і організаціях, спрямований на забезпечення якості і підвищення задоволеності споживачів та базуються також на принципах громадської оцінки [12, с. 34].

Як свідчить світова практика, впровадження відповідних систем у навчальних закладах дозволяє:

- суттєво покращити та оптимізувати свою бізнесову діяльність і підвищити результативність і ефективність роботи;
- посилити акцент на меті своєї діяльності і досягненні очікувань споживачів; досягти і стабільно підтримувати високу якість своїх послуг для задоволення потреб і вимог споживачів;
- збільшувати задоволеність споживачів;
- досягти впевненості, що очікуваної якості досягнуто і вона постійно підтримується;
- забезпечити докази для споживачів та потенційних споживачів відносно того, що навчальний заклад здатний зробити для них;
- відкрити нові можливості або зберегти вже завойовані сегменти ринку послуг у сфері освіти;
- отримати визнання з боку замовників через процедуру сертифікації;
- брати участь у тендерах щодо надання освітянських послуг на вигідних умовах [32].

Елементи громадської оцінки якості освіти на міжнародному рівні використовуються у численних моніторингових системах. Окрім того, глобалізація освітнього простору передбачає пріоритетність міжнародних показників, критеріїв, стандартів і норм у галузі освіти у порівнянні з національними. Система управління якістю є тією частиною системи менеджменту вищого навчального закладу, що спрямована на досягнення результатів відповідно до мети у сфері якості надання освітніх послуг, щоб задовольняти різноманітні потреби, очікування й вимоги особистості, суспільства й держави, а також з вищих навчальних закладів, які є самостійними зацікавленими сторонами [43, с. 12].

Проблема визначення критеріїв якості освіти полягає в різноманітності параметрів її виміру. У системі освіти наявні кілька таких параметрів. Перший з них – модель European Foundation for Quality Management (EFQM) містить критерії, які дають змогу проводити порівняльну оцінку діяльності вищого навчального закладу щодо всіх видів діяльності та всіх зацікавлених сторін. Критерії оцінювання в моделях ділової досконалості EFQM забезпечують ВНЗ основу для порівняння його діяльності з діяльністю інших ВНЗ. Застосування моделі EFQM, що ґрунтується на використанні чотирьох критеріїв результатів і п'яти критеріїв можливостей вищого навчального закладу (рис. 1.2), припускає, що залежно від просування до досконалості у сфері можливостей поліпшення будуть відбуватися щодо споживачів, працівників, суспільства і ключових показників діяльності вищого навчального закладу [81, с. 292]. І таким чином відбуватиметься стійкий розвиток вищого навчального закладу. Такими критеріями є:



Рисунок 1.2 – Критерії результатів і можливостей вищих навчальних закладів [81]

Ще однією, поширеною моделлю системи управління якістю, є модель Total Quality Management (TQM) сутність якої полягає в такій концепції: якість продуктованих послуг або вироблених продуктів відповідають високим вимогам

конкретного покупця, а тому користуються попитом. Для того, щоб вищий навчальний заклад працював досконало, необхідно з використанням метода TQM створити в ньому відповідну систему менеджменту якості. Концепція загального управління якістю потребує, щоб це була соціотехнічна система [21].

З одного боку, модель TQM повинна допомагати будувати відносини співробітництва між людьми (співробітниками, постачальниками, клієнтами), а з іншого боку – дати можливість покращувати технічні й технологічні параметри виробництва й кінцевої продукції.

Система загального управління якістю – це метод управління виробництвом, зокрема виробництвом продуктів інтелектуальної діяльності у вищих навчальних закладах.

Сучасні дослідження зазначають, що модель системи загального управління якістю загалом поки ще «велика за розміром» для більшості українських вищих навчальних закладів. Тому останнім часом дедалі більший інтерес вищі навчальні заклади виявляють до міжнародних стандартів якості серії ISO 9000, у яких поміщено і критерії TQM, і моделі EFQM.

Стандарти ISO 9000 розмежовують вимоги до систем менеджменту якості й вимоги до продукції. Концепція ISO полягає в тому, що вимоги стандарту до менеджменту організації доповнюють вимоги до якості самої продукції (рис. 1.3) [30, с. 200].

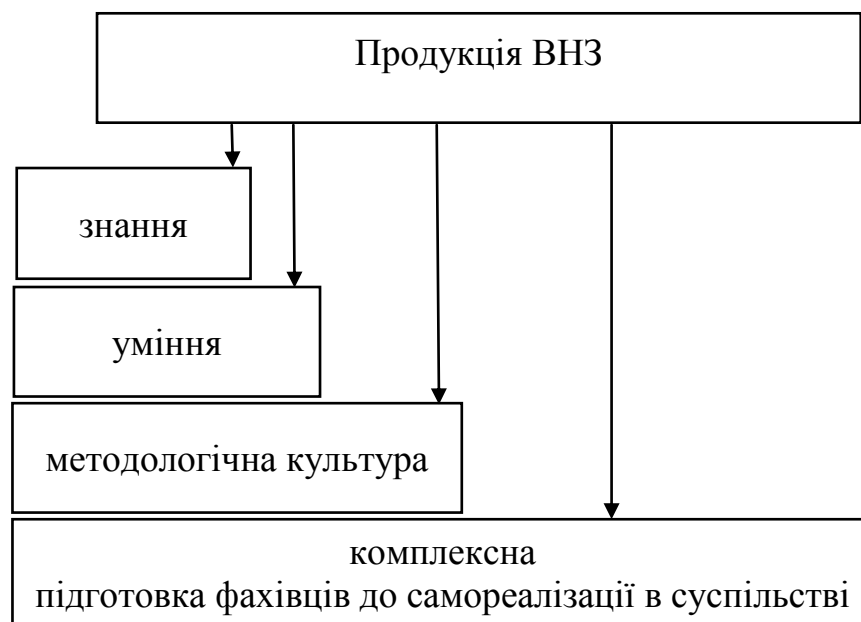


Рисунок 1.3 – Основна продукція Вищих навчальних закладів [30]

Ця продукція вищих навчальних закладів є наслідком надання освітніх послуг у процесі реалізації освітніх програм. Тому останні також мають бути оцінені й акредитовані не тільки з боку держави, а й з боку суспільства й авторитетних міжнародних організацій. Вимоги до систем менеджменту якості встановлені в ISO 9001, вони мають загальний характер і застосовуються для організацій у будь-яких сферах діяльності незалежно від категорії продукції. Невід’ємними параметрами виміру якості вищої освіти є також фінансування, акредитація та ліцензування (рис. 1.4) [32].

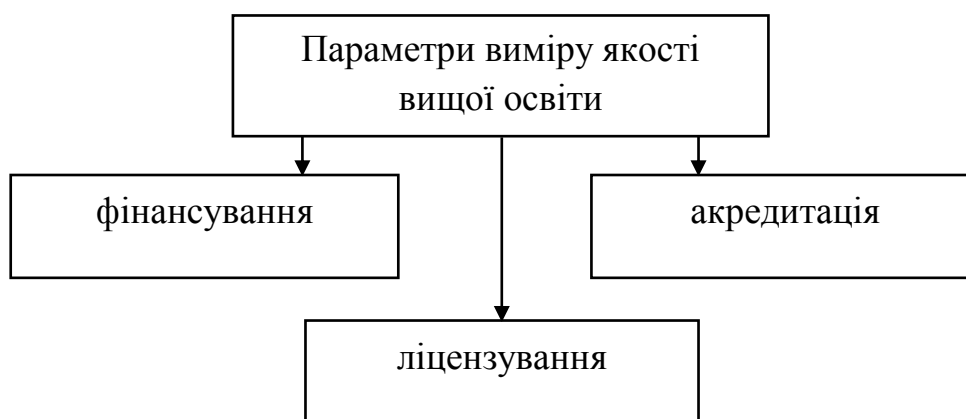


Рисунок 1.4 – Параметри виміру якості вищої освіти [32]

Таким чином, основою Європейської моделі досконалості є концепції загального управління якістю (TQM). Відповідно до підходів TQM якість трактується не стільки як якість наданих послуг, стільки як якість роботи вищих навчальних закладів в цілому. Таким чином, TQM охоплює управління всіма аспектами діяльності вищих навчальних закладів і не може зводитися до діяльності окремого викладача чи кафедри [33, с. 160].

Якість освіти може бути виміряна та оцінена при умові вибраної системи індикаторів. Зокрема, це індикатори:

- що характеризують оточення у якому функціонує система освіти;
- доступності освіти, участі, прогресу і завершення;

– визначення рівня студентської успішності, тощо.

Встановити один набір критеріїв чи стандартів якості для вищої освіти неможливо, тому стандарти і критерії – це питання консенсусу між зацікавленими сторонами [41, с. 220].

Слід зазначити, що досвід використання засобів міжнародного виміру якості вищої освіти необхідно ретельно вивчати з метою доцільності використання окремих Європейських стандартів забезпечення якості вищої освіти у вищих навчальних закладах і України, зокрема:

- зовнішнього забезпечення якості вищої освіти;
- забезпечення якості у діяльності (незалежних або державних) агенцій із зовнішнього забезпечення якості;
- внутрішнього забезпечення якості у вищих навчальних закладах [50, с. 35].

Отже, подальшого дослідження потребують розробка та використання критеріїв та показників якості освіти у забезпеченні якості вищої освіти України та у європейському вимірі.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ДОКУМЕНТАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ ЯКОСТІ ВИЩОЇ ОСВІТИ

2.1 Аналітична оцінка стану системи документаційного забезпечення управління якістю освіти у Вищому навчальному закладі Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі»

Одним із інноваційних напрямів вдосконалення управління діяльністю Вищого навчального закладу Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі» (Полтавського університету споживчої кооперації України) в кінці XIX століття стало впровадження системи управління якістю відповідно до вимог міжнародних стандартів ISO серії 9000 [15, с. 200].

ISO 9000 – серія стандартів ISO, які застосовуються при створенні та удосконаленні систем менеджменту якості ВНЗ.

Стандарти ISO серії 9000 були розроблені технічним комітетом ISO/ТК 176 в результаті узагальнення накопиченого національного досвіду різних країн щодо розроблення, впровадження та функціонування систем якості. Комітет керувався попередніми розробками Британського інституту стандартів, що знайшли своє відображення в Британському стандарті BS 5750.

Стандарти серії ISO 9000, прийняті більш ніж 90 країнами світу як національні, застосовуються до будь-яких підприємств, установ, ВНЗ незалежно від їх розміру, форм власності та сфери діяльності.

Мета серії стандартів ISO 9000 – стабільне функціонування документованої системи менеджменту якості підприємства-постачальника. З прийняттям у 2000 році чергової версії стандартів ISO серії 9000 більша увага стала приділятися здібностям ВНЗ задовольняти вимоги всіх зацікавлених сторін: власників, співробітників, суспільства і студентів. ISO 9004 робить акцент на досягнення сталого успіху.

Значення серії 9000: Стандарти допомагають ВНЗ формалізувати їх систему менеджменту, вводячи, зокрема, такі системоутворюючі поняття, як внутрішній аудит, процесний підхід, коригувальні та запобіжні дії.

Стандарт ISO 9000 є фундаментальним, прийняті в ньому терміни і визначення використовуються у всіх стандартах серії 9000. Цей стандарт закладає основу для розуміння базових елементів системи менеджменту якості згідно зі стандартами ISO.

У вересні 2015 року Міжнародною організацією зі стандартизації ISO були прийняті нові версії стандартів ISO 9000:2015 та ISO 9001:2015. Це п'ята редакція популярного у всьому світі сімейства стандартів. Розробником міжнародних стандартів серії ISO 9000 є Міжнародна організація зі стандартизації ISO (International Organization for Standardization) – це всесвітня федерація національних органів стандартизації.

Як і в багатьох інших країнах світу, Національний орган зі стандартизації України приймає ці стандарти як ідентичні національні стандарти ДСТУ [20, с. 804].

Стандарт ISO 9001 представляє собою одну з моделей управління діяльністю ВНЗ з метою забезпечення її результативності. Застосування підходів ISO 9001 у системі управління ВНЗ допомагає вирішити багато внутрішніх і зовнішніх запитань:

- поліпшити її загальну дієвість та забезпечити міцну основу для ініціатив щодо сталого розвитку;
- покращити якість освітніх послуг;
- стати конкурентоспроможним на внутрішньому та зовнішніх ринках надання освітніх послуг;
- налагодити співпрацю з закордонними партнерами (обмін студентами і т.д.);
- забезпечити прозорість та легкість управління діяльністю ВНЗ;
- запровадити механізм постійного покращення системи управління та підвищити ефективність роботи співробітників на всіх рівнях

Оснoву стандартів на системи управління якістю формують сім принципів (рис. 2.1) [11, с. 48].

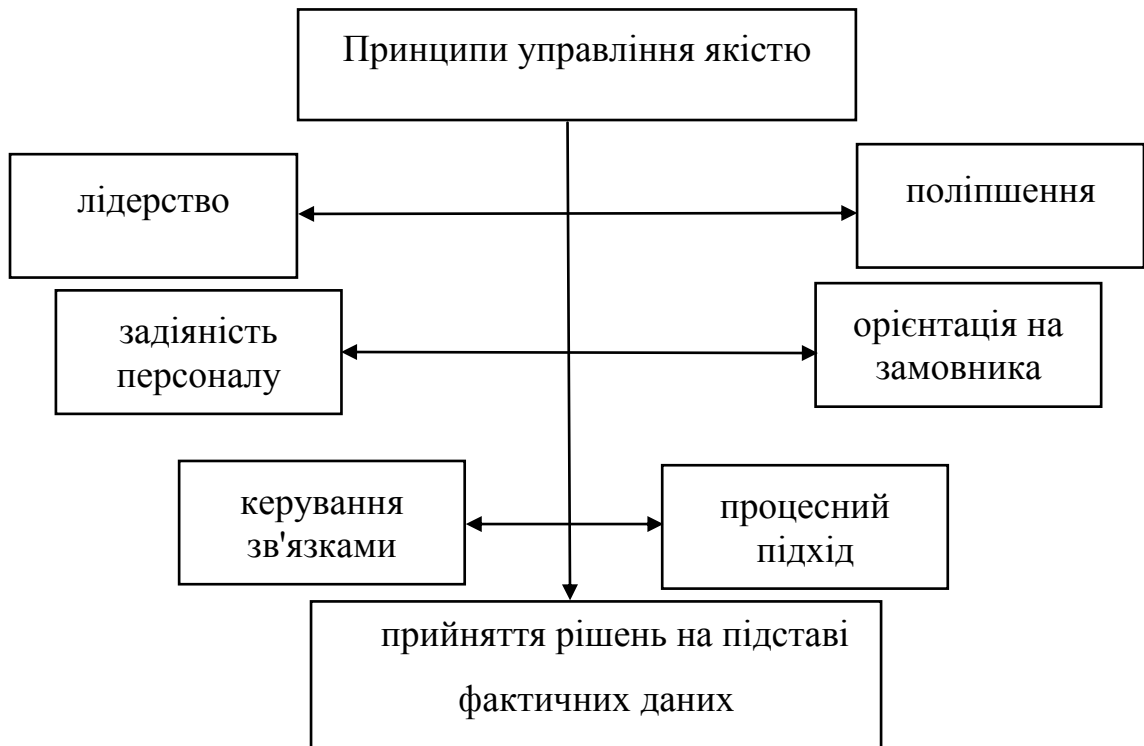


Рисунок 2.1 – Принципи управління якістю [11]

Одним з головних принципів побудови системи менеджменту якості відповідно до вимог ISO 9001 вважається процесний підхід: діяльність ВНЗ складається з ряду взаємозалежних процесів, які працюють як цілісна система. При цьому вихідні дані одного процесу є вхідними складовими для наступного. Тому процесний підхід полягає в систематичній діяльності по визначенню процесів, їхньої послідовності й взаємодії, управлінню процесами й зв'язками між ними.

Суттєва відмінність ISO 9001:2015 від попередньої версії стандарту – очевидне застосування ризик орієнтованого мислення, яке дає змогу ВНЗ визначати чинники, які можуть спричинити відхилення її процесів та її системи управління якістю від запланованих результатів, щоб встановлювати запобіжні заходи контролю для мінімізації негативних впливів і максимального використання можливостей по мірі їх виникнення. Це неможливо без розуміння свого середовища і визначення зацікавлених сторін та їхніх вимог.

Відповідно до вимог ISO серії 9001 для створення системи управління якістю ВНЗ повинна:

- визначити процеси, потрібні для системи управління якістю, та їх застосування в межах ВНЗ;
- окреслити необхідні входи цих процесів і очікувані від них виходи;
- продумати послідовність і взаємодію цих процесів;
- виокремити та застосовувати критерії та методи (зокрема моніторинг, вимірювання та відповідні показники дієвості), потрібні для забезпечення результативності функціонування та контролю цих процесів;
- визначити ресурси, потрібні для цих процесів, і забезпечувати їх наявність;
- призначити осіб з відповідальністю та повноваженнями щодо цих процесів;
- розглядати ризики та можливості;
- оцінювати ці процеси та запроваджувати будь-які зміни, потрібні для забезпечення того, щоб ці процеси досягали своїх передбачених результатів;
- поліпшувати процеси та систему управління якістю [1, с. 20].

Вимоги стандарту ISO 9001 носять загальний характер і не передбачають забезпечення однаковості структури систем управління якістю або однаковість документації, тому що застосовні до діяльності будь-якої організації, незалежно від типу, розміру та продукції, що випускається (послуги, що надаються).

Текст ISO 9001 не містить вимог до інших систем менеджменту (екологічний менеджмент, техніка безпеки й охорона праці, фінансовий менеджмент), але дозволяє організації інтегрувати свою систему менеджменту якості з відповідними вимогами загальної системи менеджменту [14, с. 61].

Розвитком вимог ISO 9001 є стандарт ISO 9004, що не призначений для цілей сертифікації. Вимоги ISO 9004 рекомендуються як керівництво для організацій, які бажають перевищити вимоги ISO 9001 з метою вдосконалення та досягнення сталого розвитку: концепція ISO 9001 спрямована на досягнення поставлених цілей, а виконання положень ISO 9004 дозволяє досягати поставлених цілей з більшою ефективністю.

Полтавський університет споживчої кооперації України одним із перших вищих навчальних закладів в Україні розпочав розробку та запровадження системи управління якістю. Створення системи управління якістю діяльності Вищого навчального закладу Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі» почалося у 1998 році.

У 2009 році університет отримав Міжнародний Сертифікат 440030QM08 Міжнародної мережі сертифікації (IQNet) (рис. 2.2) і Німецького органу сертифікації системи управління якістю (DQS GmbH) (рис. 2.3) про відповідність діяльності вимогам міжнародного стандарту ISO 9001:2008.



Рисунок 2.2 – Міжнародний Сертифікат (IQNet) [82]



Рисунок 2.3 – Міжнародний Сертифікат (DQS GmbH) [82]

Під час проведення ресертифікаційних аудитів в 2012 і 2015 роках підтверджено відповідність вимогам міжнародному стандарту ISO 9001:2008.

Правилом освітньої діяльності Полтавського університету економіки і торгівлі є здійснення зазначеної діяльності на базі новітніх наукових досягнень вчених університету, які є результатом власних досліджень в області знань, які покладені в основу професійної підготовки за кожним напрямом [82, с. 154].

24-25 квітня 2019 року в Вищому навчальному закладі Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі» аудиторами Органу сертифікації «ПРИРОСТ» Української асоціації якості (член DQS GmbH) був проведений черговий наглядний аудит (рис. 1.4) Системи управління якістю

діяльності університету на відповідність вимогам міжнародного стандарту ISO 9001:2015 [56, с. 708].



Рисунок 2.4 – Наглядний аудит системи управління якістю діяльності Вищого навчального закладу Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі» 2019 р. [56]

За результатами наглядового аудиту аудиторська група на підставі даних і висновків, одержаних під час наглядового аудиту, прийняла наступне рішення: система управління якістю діяльності Вищого навчального закладу Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі» відповідає вимогам міжнародного стандарту ISO 9001:2015 (відсутні невідповідності та критичні невідповідності).

Аудиторська група рекомендує DQS GmbH подовжити термін дії сертифікату відповідності.

2.2 Аналіз принципів сучасної системи управління якістю освіти в діяльності Вищого навчального закладу Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі»

Сучасна система управління якістю діяльності Вищого навчального закладу Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі» базується на таких принципах:

1. Орієнтація на замовника – вивчення вимог суспільства, юридичних та фізичних осіб, які укладають з університетом договори на підготовку фахівців.

ВНЗ, будучи залежними від своїх клієнтів, повинні розуміти їхні поточні й майбутні потреби, відповідати вимогам і прагнути до перевищення їхніх очікувань. Стандарт ISO 9001, перша версія якого була опублікована в 1987 році, присвячений проблемам створення систем управління якістю (СУЯ) на основі цього базового принципу. Документ згодом переглядався і актуалізувався в 1994, 2000, 2008 і 2015 роках. Однак його векторні положення залишилися незмінними [3, с. 34].

Завдання СУЯ – не контролювати кожен операцію або одиницю продукції, а створити умови, що зводять до мінімуму помилки в роботі. Цей так званий процесний підхід було остаточно запроваджено лише у версії стандарту 2008 року, подальший розвиток він отримав у ISO 9001:2015. У новому документі роль базової характеристики діяльності компанії – результативності – значно підвищена [72].

Аналізуючи структуру нового стандарту, можна побачити, що вона сама по собі містить замкнутий управлінський цикл і при правильному застосуванні забезпечує саморозвиток системи (рис. 2.5). Цикл «Плануй – Роби – Перевірй – Дій» (PDCA) дозволяє ВНЗ забезпечити її процеси необхідними ресурсами, здійснювати управління ними, визначити й реалізовувати можливості для поліпшення.

2. Лідерство керівника – вище керівництво особистим прикладом демонструє свою прихильність принципам системи управління якістю діяльності. Даний принцип зроблено на основі двох міркувань.

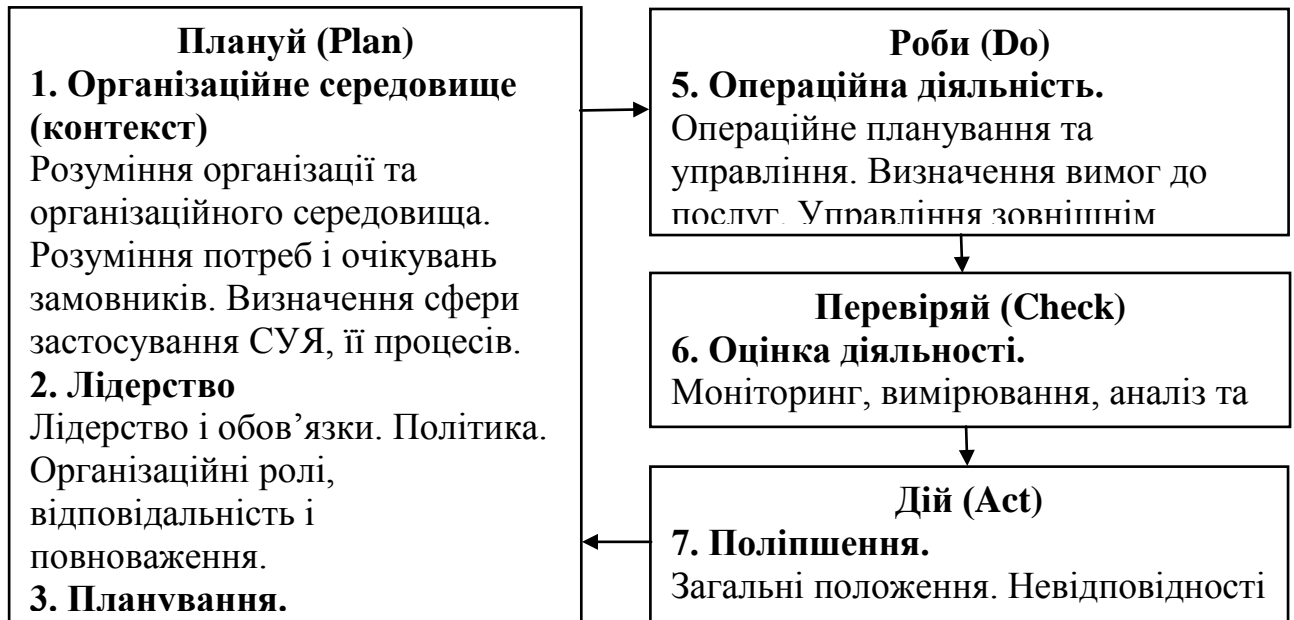


Рисунок 2.5 – Представлення структури ISO 9001 в формі циклу PDCA [72]

По-перше, практика показує численні приклади формального ставлення керівників організації до впровадження зазначеного стандарту. Часто це питання передається на нижні рівні управління без належних повноважень належної підтримки. Разом з тим очевидно, що великі системні проекти не можуть бути успішно реалізовані без активної участі перших осіб, особливо з огляду на суть СУЯ і її взаємодією з системою менеджменту підприємства загалом.

По-друге, сучасний менеджмент і в теорії, і в практиці базується на тій концепції, що персонал компанії є головним ресурсом, який забезпечує їй успіх і конкурентні переваги.

За такої конкуренції менеджменту керівник повинен бути не просто адміністратором найвищої ланки, а й неформальним лідером, який приєє розкриттю і повному використанню творчого потенціалу персоналу.

3. Залучення працівників – залучення працівників до процесу розробки, впровадження та вдосконалення системи управління якістю діяльності.

4. Процесний підхід – визначення (ідентифікація) процесів (рис. 2.6). Може використовуватись для того, щоб допомогти в розуміння організації, виходів і входів процесу, а також визначити, яким чином процеси взаємодіють один із одним. Без розуміння організаційних процесів важко діагностувати існуючі й можливі проблеми, визначити першопричини цих проблем і застосувати відповідні дії для зменшення ймовірності їхнього виникнення або повторення [72].

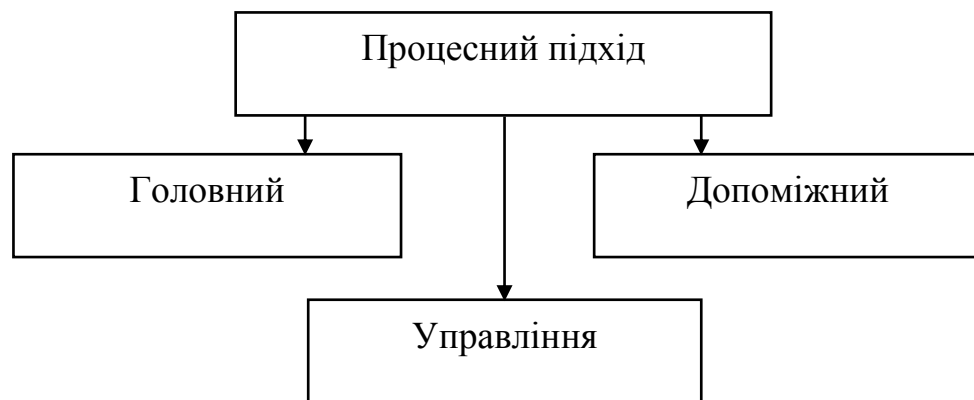


Рисунок 2.6 – Ідентифікація процесного підходу [72]

Після того, як чітко визначені вимоги до роботи, шанси їхнього успішного виконання досить високі: співробітник може досягнути успіху, а процес може додавати цінності ВНЗ. Процеси трансформують входи (розуміння вимог) в очікувані виходи (виконання цих вимог). Тому під час проведення внутрішнього аудиту потрібно звертати особливу увагу на аналіз процесів (рис.2.7) [56].

5. Системний підхід до управління – розуміння взаємопов’язаності процесів.

6. Постійне поліпшення – має бути основною метою організації – не залишатися на досягнутому рівні, а постійно вдосконалюватись.

7. Прийняття рішень на підставі фактів – ефективні рішення приймаються на підставі аналізу лише реальних даних.

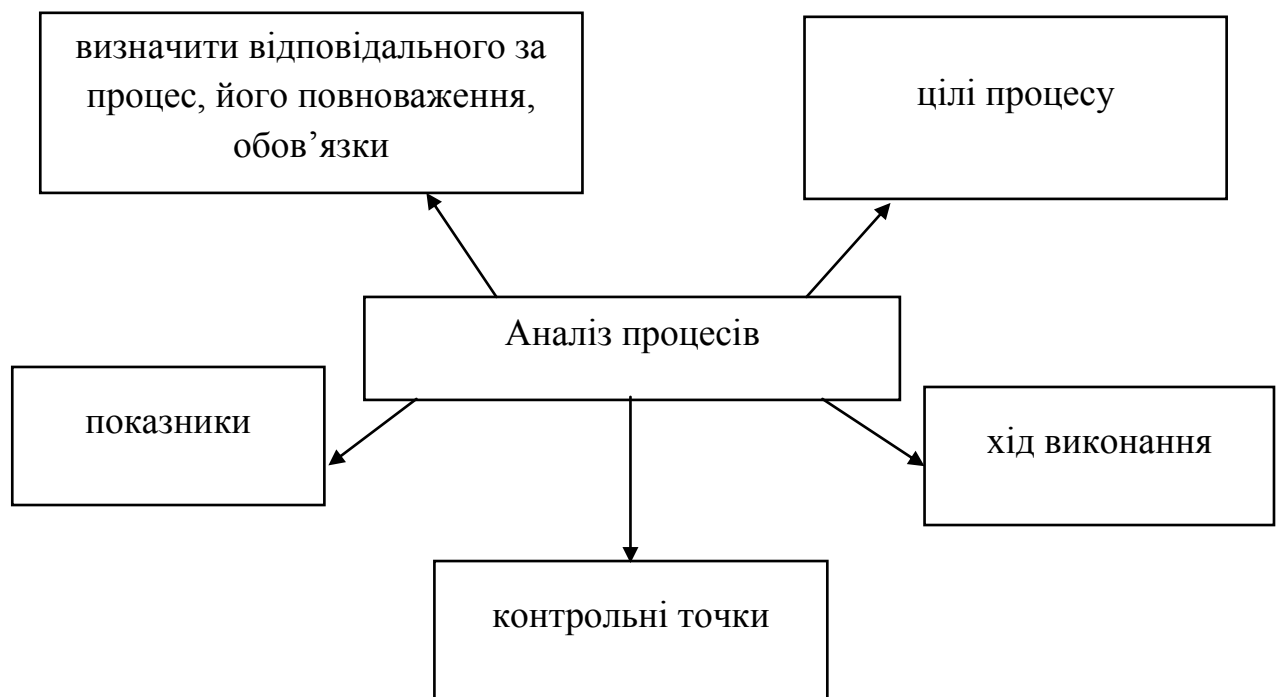


Рисунок 2.7 – Аналіз процесів внутрішнього аудиту [56]

8. Взаємовигідні стосунки з партнерами – сприяє ефективній діяльності ВНЗ, підвищує її конкурентоспроможність.

Головні зміни в новій версії стандарту ISO 9001:2015 (рис.2.8) полягають у:

- переході на високорівневу структуру;
- впровадженні концепції ризикоорієнтованого мислення. Цей підхід змінив окремий пункт «запобіжні дії»;
- збільшенні гнучкості у процесі використання документіції. Замінено поняття «документ» і «запис» на термін «задокументована інформація»;
- підвищенні вимог до лідерства;
- більшому акценті на організаційному контексті;
- введенні вимог щодо управління змінами;
- посиленні уваги стосовно менеджменту знань;
- акценті на досягненні очікуваних результатів для зростання задоволеності споживачів;

– значній конкретиці вимог, відповідальності за виконання та досягнення результатів [5, с. 42].



Рисунок 2.8 – Ключові аспекти ISO 9001:2015 [5]

Отже, під час проведення внутрішнього аудиту потрібно звертати особливу увагу на аналіз процесів.

2.3 Дослідження системи управління якістю освіти в діяльності Вищого навчального закладу Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі»

Положення про підрозділ – це основний нормативний документ, яким регламентується призначення і місце структурного підрозділу в університеті, його структура, основні функції і завдання управління, права, і відповідальність.

Положення СУЯ встановлює для всіх структурних підрозділів Полтавського університету економіки і торгівлі єдиний порядок розробки, оформлення, впровадження, обліку та використання положень про підрозділи з моменту їх створення до відміни. Воно є обов'язковим для використання усіма структурними підрозділами ПУЕТ.

Дана документована процедура визначає вимоги щодо проведення внутрішнього аудиту (перевірки) системи управління якістю в університеті з метою отримання об'єктивних доказів ефективності її функціонування, виявлення, усунення та запобігання невідповідностей. Документована процедура встановлює загальні правила планування, підготовки, проведення та оцінки результатів внутрішнього аудиту системи управління якістю діяльності університету, якості процесів і результатів [72].

Документована процедура є обов'язковим документом системи управління якістю Вищого навчального закладу Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі» в межах цієї системи при організації та проведенні внутрішнього аудиту процесів освітньої діяльності ПУЕТ. Процес проведення внутрішнього аудиту системи управління якістю діяльності ПУЕТ повинен задовольняти вимогам, що встановлені даним документом.

Введення документованої процедури в дію здійснюється з моменту її затвердження. Вона розповсюджується на структурні підрозділи, всі процеси і види діяльності університету які пов'язані з функціонуванням системи управління якістю. Викладені правила і рекомендації розроблені відповідно до політики університету у сфері управління якістю, настанов з якості.

Дана документована процедура підлягає перегляду один раз на три роки. Зміни вносяться у разі необхідності. Пропозиції щодо внесення змін готують керівники зацікавлених структурних підрозділів та проректори університету.

Оформлення змін і їх перегляд здійснює начальник НМЦ управління якістю діяльності. Затверджує документовану процедуру і зміни до неї ректор. Документована процедура є конфіденційним документом, можливість його копіювання для використання визначає перший проректор.

Цілями внутрішнього аудиту системи управління якістю діяльності ПУЕТ є:

1. Забезпечення дотримання всіма співробітниками університету при виконанні своїх службових обов'язків вимог законодавства та нормативних актів в галузі освіти, освітньо-професійних стандартів в діяльності університету, внутрішніх документів, що визначають політику, стратегію та тактику університету у сфері управління якістю діяльності.

2. Підтримка і подальший розвиток системи управління якістю діяльності університету.

3. Забезпечення контролю за своєчасною ідентифікацією, оцінкою та прийняттям заходів щодо мінімізації відхилень і порушень процесів та результатів в межах діяльності університету.

4. Вирішення конфліктів інтересів всіх учасників процесів освітньої діяльності (замовників та споживачів освітніх послуг, персоналу університету), які виникають в межах виконання навчального, виховного і наукового процесів підготовки фахівців.

5. Виявлення невідповідностей процесів і результатів освітньої діяльності.

6. Планування та здійснення коригувальних і запобіжних дій з метою усунення фактичних і потенційних причин невідповідностей [67].

Виходячи з зазначених цілей, основні задачі внутрішнього аудиту системи управління якістю діяльності ПУЕТ полягають в тому, щоб забезпечити:

1. Виконання університетом та структурними підрозділами вимог законодавства та нормативних актів в галузі освіти, освітньо-професійних стандартів, внутрішніх документів, що визначають політику, стратегію та тактику університету у сфері управління якістю діяльності.

2. Визначення в документах і додержання встановлених процедур та повноважень при прийнятті будь-яких рішень при здійсненні процесів діяльності, що враховують інтереси університету, його персоналу, замовників та споживачів освітніх послуг.

3. Прийняття вчасних обґрунтованих та ефективних рішень, спрямованих на усунення виявлених недоліків та порушень процесів діяльності університету.

4. Виконання вимог щодо ефективного управління навчально-виховним і науковим процесами.

5. Адекватне відображення результатів навчально-виховного і наукового процесів в його документаційному забезпеченні.

6. Відповідний стан звітності, який дозволяє своєчасно одержувати адекватну інформацію щодо якості процесів діяльності університету.

7. Ефективну взаємодію з зовнішніми аудиторами, органами державного та відомчого управління з питань діяльності та функціонування системи управління якістю діяльності ПУЕТ [73].

Перший проректор несе відповідальність за:

- загальний контроль виконання документованої процедури;
- узгодження річного плану-графіку проведення внутрішнього аудиту (перевірки);

- визначення структурного підрозділу, що перевіряється;
- визначення цілей та завдань перевірки;
- визначення загального обсягу перевірки, виходячи із важливості виду діяльності, що підлягає перевірці:

- а) визначення відповідності або невідповідності елементів системи управління якістю встановленим вимогам;

- б) визначення ефективності функціонування системи управління якістю діяльності щодо досягнення цілей у сфері якості;

- інформування ректора про результати внутрішнього аудиту;
- оцінка стану діючої системи управління якістю діяльності на основі результатів внутрішнього аудиту;

- обговорення на засіданнях дорадчих органів результатів проведення внутрішнього аудиту і ефективності коригувальних заходів [67].

Начальник НМЦ управління якістю діяльності несе відповідальність за:

- розробку річного плану-графіку проведення внутрішнього аудиту;
- контроль своєчасного виконання плану-графіку проведення внутрішнього аудиту;

- контроль забезпечення збереження матеріалів за результатами внутрішнього аудиту;
- складання програми внутрішнього аудиту;
- розподіл обов'язків серед групи аудиторів з підготовки та проведення внутрішнього аудиту;
- своєчасну підготовку і подання звіту про внутрішній аудит першому проректору та керівнику структурного підрозділу, що перевіряється.

Аудитор несе відповідальність за:

- підготовку робочих документів, необхідних для проведення внутрішнього аудиту;
- процес проведення перевірки;
- документування результатів спостережень, які виявлені в процесі внутрішніх аудитів;
- підготовку і надання листів визначення невідповідностей керівнику структурного підрозділу, який перевіряється та керівнику НМЦ управління якістю освітньої діяльності;
- об'єктивність проведення аудиту [80].

Керівники структурних підрозділів несуть відповідальність за:

- інформування персоналу підрозділу про завдання і обсяг внутрішнього аудиту;
- призначення відповідальних осіб із числа персоналу для роботи з групою аудиторів;
- надання групі аудиторів необхідних засобів і документів для проведення внутрішнього аудиту;
- розробку коригувальних та запобіжних дій з усунення виявлених в процесі внутрішнього аудиту або потенційних причин невідповідностей, визначення термінів і відповідальних за їх виконання.

Внутрішній перевірці підлягають усі елементи системи управління якістю діяльності університету: навчально-виховний і науковий процеси, персонал,

допоміжні та управлінські процеси, навчально-методична та інша документація.

Внутрішні аудити якості плануються таким чином, щоб усі структурні підрозділи університету, які впливають на функціонування системи якості, були охоплені внутрішніми перевітками якості один раз на рік [5, с. 42].

Один раз на рік з боку ректорату повинна проводитись перевітка функціонування системи управління якістю діяльності. Це завдання може бути виконано на основі проведення внутрішнього аудиту (перевірки) якості.

Начальник науково-методичного центру управління якістю діяльності університету до 25 червня складає план-графік проведення внутрішнього аудиту (перевірки) якості на наступний навчальний рік (додаток А).

План-графік проведення внутрішнього аудиту має відобразити загальну послідовність перевіток відповідних структурних підрозділів університету.

На кожен перевітку призначається група аудиторів і старший аудитор, кандидатура якого затверджується ректором університету. Старшому аудитору надаються повноваження приймати остаточне рішення в ході перевітки. Він несе відповідальність за здійснення усіх її етапів і об'єктивність її результатів [56, с. 214].

Після затвердження плану-графіку проведення внутрішнього аудиту, начальник НМЦ управління якістю діяльності доводить цю інформацію до керівників усіх структурних підрозділів університету, які підлягають перевітці. За необхідності, можливе коригування графіку проведення внутрішнього аудиту (перевірки) якості з наступним обов'язковим затвердженням змін ректором.

На основі річного плану-графіку проведення внутрішнього аудиту (перевірки) якості розробляється групою внутрішніх аудиторів та начальником НМЦ управління якістю програма внутрішнього аудиту на кожен конкретну перевітку (додаток Б).

Програма включає: завдання перевітки, обсяг перевітки, назви документів, на які даються нормативні посилання, склад групи, що проводить перевітку

(вказуються конкретні прізвища старшого аудитора та аудиторів), мова проведення аудиту, попередні дати і місце проведення, об'єкти перевірки, вимоги конфіденційності, дату завершення перевірки, очікувану дату написання звіту, перелік осіб, яким подається звіт.

За 20 днів до проведення перевірки старшим аудитором і аудиторами складається або уточнюється (якщо вже є готовий) список питань аудиту, на основі якого готуються питання інтерв'ю. Перелік питань перевірки направляється для ознайомлення в структурні підрозділи університету [80].

Внутрішні аудитори, які призначені для перевірки, не повинні бути підпорядковані керівнику структурного підрозділу, що перевіряється. У разі необхідності, очолювати внутрішній аудит (перевірку) якості може начальник НМЦ управління якістю діяльності. Керівник структурного підрозділу, який перевіряється, має право висловити власну думку про призначення старшого аудитора, надати обґрунтування власної думки. У разі виникнення розбіжності думок стосовно персонального складу аудиторів, остаточне рішення залишається за першим проректором.

Старший аудитор, спільно з групою аудиторів, перед початком внутрішнього аудиту, проводить попередню нараду у підрозділі, який перевіряється (додаток В). Мета попередньої наради:

- представлення групи аудиторів керівнику і персоналу структурного підрозділу;
- обговорення задач та обсягів внутрішньої перевірки;
- ознайомлення з планом, методами та процедурами, які будуть використані в процесі проведення внутрішньої перевірки;
- призначення керівником підрозділу, який перевіряється, відповідальних осіб з персоналу для роботи з групою аудиторів;
- пояснення усіх питань програми внутрішньої перевірки.

Відповідно до програми внутрішнього аудиту аудитори перевіряють документацію з якості, яка відноситься до структурного підрозділу:

- положення про підрозділ;

- посадові інструкції керівника і персоналу;
- окремі розділи настанови з якості;
- документи процесів системи управління якістю;
- методики процесів;
- робочі та технологічні документи;
- звіти попередніх перевірок;
- підтвердження планування та впровадження коригувальних і запобіжних дій;
- дані попереднього аналізу з боку ректорату при визначенні ефективності функціонування системи управління якістю діяльності;
- протоколи якості;
- інші документи щодо дотримання якості процесів діяльності.

В процесі перевірки документації необхідна впевненість в її актуальності та дотриманні в процесі функціонування підрозділу. Звертається увага на зміни, що вносяться до документації за результатами попередніх перевірок, зміст документації, яка прийнята, умови зберігання, доступність для персоналу, достатність для виконання персоналом видів діяльності, що регламентує документ, достовірність інформації, що фіксується в документах [56].

Збір доказів повинен проводитись за допомогою опитувань працівників підрозділу, аналізу документації і спостережень за здійсненням відповідних процесів, наявності необхідного робочого середовища і інфраструктури. Результати спостережень документуються та подаються на розгляд першому проректору.

Під час оцінювання системи управління якістю діяльності необхідно дати відповіді на чотири істотні запитання стосовно кожного оцінюваного процесу:

- а) чи ідентифіковано і належним чином визначено процес?
- б) чи розподілено відповідальність?
- в) чи впроваджено та актуалізовано методики виконання процесу?
- г) чи процес ефективний для досягнення необхідних результатів?

Дані аудитів застосовують для оцінювання ефективності системи управління якістю діяльності і визначення можливостей щодо її поліпшення.

Питання, які слід враховувати під час внутрішнього аудиту, охоплюють:

- ефективно та результативно впровадження процесів;
- можливості постійного поліпшення процесів і результатів надання освітніх послуг;
- спроможності процесів забезпечувати якісні результати;
- використання інформаційних технологій;
- аналіз даних про витрати, пов'язані з якістю;
- результативно та ефективно використання ресурсів;
- результати та очікування щодо показників процесів надання освітніх послуг;
- адекватність та точність вимірювань показників процесів і їх результатів;
- зв'язки із зацікавленими сторонами: споживачами, замовниками, партнерами [80].

Аудитори проводять перевірку під керівництвом старшого аудитора. В залежності від розміру структурного підрозділу, який перевіряється, та часу аудитори можуть проводити перевірку процесів разом або окремо і щоденно повинні звітувати за результат перевірки перед старшим аудитором.

При виникненні суперечливих ситуацій старший аудитор має право призначити повторну перевірку певної частини структурного підрозділу і прийняти в ній участь. В процесі всієї перевірки аудитора супроводжує або керівник структурного підрозділу, що перевіряється, або відповідальний за якість або заступник керівника цього підрозділу. Під час проведення перевірки необхідно дотримуватись конкретної програми перевірки, однак у разі необхідності, можливо розширення переліку питань, які підлягають контролю.

По закінченню перевірки, перед підготовкою звіту про результати аудиту, проводиться підсумкова нарада спільно з аудиторами і персоналом підрозділу, що перевірявся. Метою підсумкової наради є інформування колективу підрозділу про результати перевірки, оголошення результатів спостережень, що отримані в ході перевірки, пояснення окремих питань.

За результатами внутрішнього аудиту (перевірки) якості заповнюються листи реєстрації невідповідностей, виявлених в процесі внутрішнього аудиту. Лист

реєстрації невідповідностей обов'язково підписує аудитор, який провів перевірку, керівник структурного підрозділу, який має право в цьому документі висловити в письмовій формі власне непогодження з висновками аудитора.

Керівник підрозділу та відповідальний за якість цього підрозділу вивчають виявлені невідповідності, розробляють коригувальні дії, термін та порядок їх виконання і узгоджують з першим проректором. Лист реєстрації невідповідностей передається (1 екземпляр) в НМЦ управління якістю діяльності.

По закінченню аудиту старший аудитор складає звіт, інформує протягом двох робочих днів начальника НМЦ управління якістю діяльності та керівника структурного підрозділу про його результати. Звіт містить наступні дані: назву документів, на відповідність яких виконувалась перевірка, оцінка ступеню відповідності процесів вимогам ДСТУ ISO 9001 – 2015 [13, с. 25].

До звіту додаються листи невідповідностей, контрольні питання. Звіт затверджується начальником НМЦ управління якістю діяльності. Копія звіту залишається в підрозділі, який перевірявся.

Начальник НМЦ управління якістю діяльності інформує першого проректора про хід перевірки та її результати з метою визначення ректоратом шляхів подальшого вдосконалення системи управління якістю діяльності в університеті.

Невідповідності та відхилення, що були виявлені в процесі перевірок, повинні бути зафіксовані і ретельно проаналізовані. За результатами цього аналізу визначається, якою мірою вони впливають на функціонування системи управління якістю діяльності. За результатами аналізу керівником структурного підрозділу розробляються коригувальні та запобіжні дії, виконання яких дозволить уникнути появи подібних недоліків у майбутньому.

Зміст коригувальних і запобіжних дій та термін їх впровадження, узгоджується з проректором з відповідного напрямку роботи та першим проректором. Керівники структурних підрозділів, що перевірялися, вказують на листах виявлених невідповідностей перелік коригувальних та запобіжних дій, копії яких передаються

начальнику НМЦ управління якістю діяльності університету, який забезпечує контроль за виконанням коригувальних і запобіжних дій.

Аналіз результатів коригувальних дій проводиться аудитором по закінченні терміну виконання запланованих коригувальних заходів. Якщо встановлено неефективність або невиконання прийнятих до реалізації коригувальних і запобіжних дій, то аудитор інформує начальника НМЦ управління якістю про виявлені невідповідності. Начальник НМЦ управління якістю повідомляє першого проректора про невиконання коригувальних заходів, який приймає рішення про тимчасове припинення процесу, що перевірявся.

Позачергові контрольні перевірки можуть проводитися у наступних випадках:

- якщо ректор або перший проректор встановлять відхилення, що вказують на те, що система управління якістю діяльності функціонує неефективно;
- якщо відбуваються значні зміни персоналу при реорганізації підрозділів, що входять в загальну систему управління якістю діяльності;
- якщо необхідно здійснити коригувальні та запобіжні дії та провести аналіз їх результатів [80].

Контрольні екземпляри звітів про внутрішні перевірки якості та листів встановлених при цьому невідповідностей зберігаються протягом 5 років. Вони є одним із джерел інформації для оцінки ректоратом ефективності системи забезпечення якості діяльності.

По закінченні виконання програми аудиту начальник НМЦ управління якістю діяльності здійснює аналіз доцільності вибору об'єктів для внутрішнього аудиту (перевірки) якості виконання плану внутрішніх аудитів. Проводиться аналіз ефективності діяльності аудиторів, а його результати зберігаються з усіма матеріалами внутрішнього аудиту. Інформацію про хід виконання планів аудитів, результати та виконання коригувальних і запобіжних дій начальник НМЦ управління якістю діяльності надає першому проректору.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ДОКУМЕНТАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ВИЩОЇ ОСВІТИ

3.1 Напрями вдосконалення роботи науково-методичного центру управління якістю діяльності Вищого навчального закладу Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі»

Метою роботи центру управління якістю діяльності ВНЗ Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі» є розробка та впровадження заходів, спрямованих на підвищення рівня управління якістю діяльністю університету, вдосконалення організації навчального процесу, поліпшення методичного забезпечення навчання студентів та реалізації завдань, передбачених Програмою розвитку університету відповідно вимог міжнародних і державних стандартів ISO серії 9000 [70, с. 324].

У складі науково-методичного центру управління якістю діяльності працюють:

- Сектор «Інноваційні технології навчання та організації навчального процесу»
- Сектор «Моніторинг якості освітньої діяльності»
- Сектор «Внутрішній аудит процесів діяльності» [73].

Основні завдання Науково-методичного центру управління якістю діяльності:

- визначення умов перспективного цілісного розвитку особистості та поточних рішень в межах реалізації Програми розвитку Полтавського університету економіки і торгівлі відповідно до принципів загального менеджменту якості;
- наукове обґрунтування, розроблення і впровадження новітніх технологій навчання та методів контролю знань, вмінь, навичок студентів;

– впровадження результатів наукових досліджень з питань інформаційного і методичного забезпечення навчального процесу за інноваційними технологіями навчання та методів контролю знань, організації навчального процесу за кредитно-модульною системою;

– організація проведення наукових досліджень з питань вдосконалення методичного забезпечення управління якістю діяльності, форм і методів навчально-виховної діяльності Полтавського університету економіки і торгівлі щодо підготовки фахівців;

– вивчення, узагальнення та поширення міжнародного і вітчизняного досвіду роботи підрозділів університету з питань управління якістю діяльності університету;

– сприяння консолідації зусиль всіх структурних підрозділів на вирішення питань, пов'язаних з забезпеченням умов цілісного розвитку особистості, якості діяльності університету, поліпшення ефективності навчальної і виховної діяльності студентів ВНЗ Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі»;

– взаємодія із партнерами Полтавського університету економіки і торгівлі з питань управління якістю діяльності;

– забезпечення іміджу Полтавського університету економіки і торгівлі, пропагування програми цілісного розвитку соціально зрілої особистості [73].

Завдання сектора «Інноваційні технології навчання та організації навчального процесу»:

– наукове обґрунтування, розробка, експериментальна перевірка та впровадження результатів наукових досліджень з проблем управління якістю діяльності, форм і методів, новітніх технологій навчання та методів контролю навчального процесу, вдосконалення професійно-педагогічної підготовки науково-педагогічних працівників у ВНЗ Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі»;

- формування, узгодження та реалізація єдиної політики покращення якості діяльності ВНЗ Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі», підвищення якості діяльності, конкурентоспроможності освітніх послуг;
- узгодження дій всіх структурних підрозділів Полтавського університету економіки і торгівлі з питань реалізації стратегічного напрямку підвищення якості діяльності;
- організація, вивчення та розповсюдження кращого досвіду діяльності у сфері якості серед науково-педагогічних працівників ВНЗ Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі»;
- формування тематики та організаційне забезпечення проведення наукових досліджень з проблем управління якістю діяльності, форм і методів навчального процесу, практичної підготовки фахівців, новітніх технологій навчання та методів контролю знань студентів у ВНЗ Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі»;
- організація підготовки та проведення науково-методичних конференцій, семінарів і тренінгів з впровадження інноваційних технологій навчання та організації навчального процесу у ВНЗ Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі»;
- організація підготовки та проведення конкурсів у сфері якості на краще методичне забезпечення навчального процесу, використання новітніх освітніх технологій, використання електронних інформаційних ресурсів і технологій у ВНЗ Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі»;
- методичне керівництво роботою школи педагогічної майстерності та школи управлінського персоналу, школи молодого викладача;
- організаційно-методичне забезпечення заходів щодо впровадження інноваційних технологій навчання кредитно-модульної системи організації навчального процесу у ВНЗ Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі» [73].

Основні завдання сектора «Моніторинг якості освітньої діяльності»:

- проведення моніторингу процесів щодо реалізації програм і проектів за окремими напрямками стратегічного плану розвитку у ВНЗ Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі»;
- організаційне та методичне забезпечення проведення всіх видів моніторингу освітньої діяльності (рис.3.1);

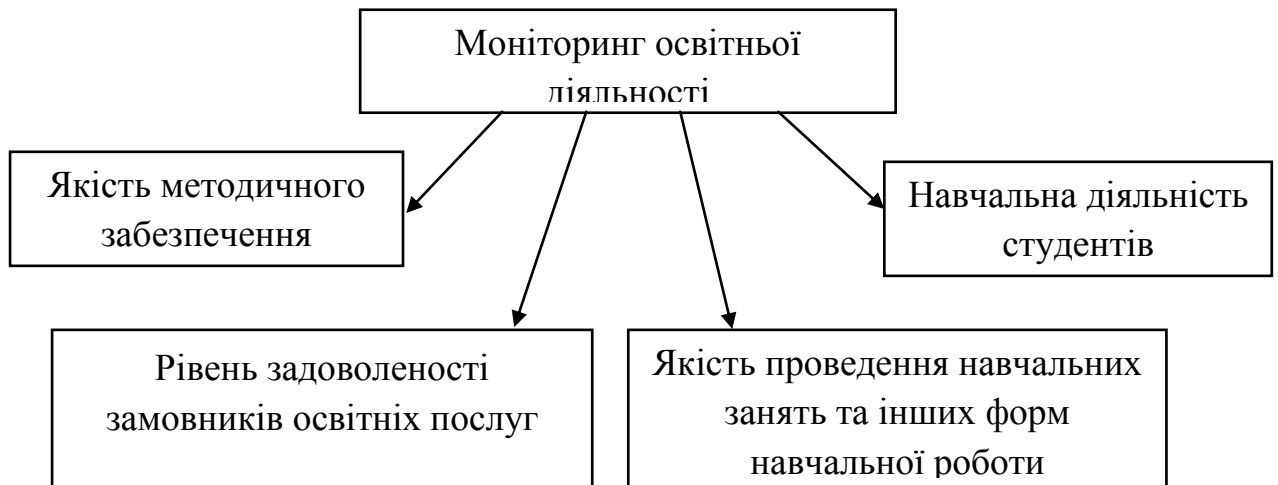


Рисунок 3.1 – Моніторинг освітньої діяльності [73]

- аналіз та підготовка аналітичних матеріалів за результатами моніторингу освітньої діяльності;
- інформування керівництва та структурних підрозділів щодо результатів моніторингу діяльності системи якості діяльності Полтавського університету економіки і торгівлі;
- підготовка пропозицій щодо поліпшення якості надання освітніх послуг, викладання дисциплін, методичного забезпечення та підвищення кваліфікації викладачів;
- управління стандартизацією освітніх послуг в межах загальноуніверситетської системи менеджменту якості Полтавського університету економіки і торгівлі.
- організація підготовки та проведення нарад і семінарів з питань управління якістю освітньої діяльності у ВНЗ Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі» [73].

Завдання сектора «Внутрішній аудит процесів діяльності»:

- проведення внутрішнього аудиту системи якості діяльності Полтавського університету економіки і торгівлі на відповідність вимогам міжнародного стандарту 9001:2015;
- адекватне відображення результатів внутрішнього аудиту всіх процесів в його документаційному забезпеченні;
- виявлення невідповідностей процесів і результатів діяльності Полтавського університету економіки і торгівлі;
- планування та здійснення коригувальних і запобіжних дій з метою усунення фактичних і потенційних причин невідповідностей;
- розробка пропозицій для обґрунтованих та ефективних рішень, спрямованих на усунення виявлених недоліків та порушень процесів діяльності Полтавського університету економіки і торгівлі;
- забезпечення дотримання всіма співробітниками Полтавського університету економіки і торгівлі при виконанні своїх службових обов'язків вимог законодавства та нормативних актів в галузі освіти, освітньо-професійних стандартів в діяльності університету, внутрішніх документів, що визначають політику, стратегію та тактику університету у сфері управління якістю діяльності;
- забезпечення контролю за своєчасною ідентифікацією, оцінкою та прийняттям заходів щодо мінімізації відхилень і порушень процесів та результатів в межах діяльності Полтавського університету економіки і торгівлі;
- інформування керівництва та структурних підрозділів щодо результатів внутрішнього аудиту системи якості діяльності;
- ефективна взаємодія з зовнішніми аудиторами, органами державного та відомчого управління з питань діяльності та функціонування системи управління якістю Полтавського університету економіки і торгівлі;
- підтримка і подальший розвиток системи управління якістю діяльності Полтавського університету економіки і торгівлі.

З 1997 року ВНЗ Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі» є членом Української асоціації якості (рис.3.2) [72].



Рисунок 3.2 – Сертифікат [72]

У відповідності до вимог міжнародного стандарту ISO 9001:2015 в Вищому навчальному закладі Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі» 17-21 вересня та 2 жовтня 2018 року відбулися тренінги щодо управління ризиками у діяльності Полтавського університету економіки і торгівлі.

Тренінги проведено науково-методичним центром управління якістю діяльності: Огуй Н.І., начальником; Назаренко В.О., провідним науковим співробітником і Захарченко В.П., методистом 1 категорії. Методологічною базою проведення тренінгів є ДПСЯ М-9-6.1-205-54-18 «Управління ризиками» (автори – Огуй Н.І і Назаренко В.О.).

Цільова група тренінгів – керівники процесів, співробітники кафедр і структурних підрозділів. Слухачі тренінгів набули навички визначення ризиків за процесами діяльності університету, оцінювання та аналізу впливу того чи іншого ризику, визначення наслідків ризиків та розробки заходів щодо мінімізації їх впливу [73].

Університет готується до проведення ресертифікації системи управління якістю діяльності відповідно до вимог міжнародного стандарту ISO 9001:2015.

Протягом грудня 2017 року та січня 2018 року в університеті пройшли цикли робочих семінарів для персоналу Вищого навчального закладу Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі». Метою даних семінарів було проведення навчання усіх категорій співробітників щодо якісної підготовки до ресертифікації системи управління якістю діяльності університету відповідно вимог нової версії міжнародного стандарту ISO 9001:2015.

Методичні матеріали для проведення семінарів були підготовлені групою менеджерів систем управління (к.е.н., доц. Огуй Н.І., к.т.н., доц. Назаренко В.О., к.т.н., проф. Омельченко Н.В., д.е.н., проф. Шимановською-Діанич Л.М.). Безпосередньо семінари проведені начальником науково-методичного центру управління якістю діяльності Огуй Н.І. і провідним науковим співробітником науково-методичного центру управління якістю діяльності, доцентом кафедри товарознавства продовольчих товарів Назаренко В.О.

Враховуючи оновлення контингенту співробітників університету, висвітлювалися питання щодо історії створення та навчання групи менеджерів систем управління, внутрішніх аудиторів, етапів навчання персоналу, розроблення та впровадження системи управління якістю діяльності в університеті. Слухачі семінарів були ознайомлені з основними змінами нової версії міжнародного стандарту. Обговорювалися ризики у діяльності ректорату, кафедр і структурних підрозділів університету, наслідки та необхідні дії щодо зменшення їх впливу.

14 листопада 2018 року у Вищому навчальному закладі Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі» відбувся круглий стіл –

«Якість у вищій освіті: досвід, проблеми, пропозиції для підвищення результативності» [68].

Тематичні напрямлення заходу:

- компетентнісний підхід у формування сучасного фахівця;
- удосконалення інтегрованих навчальних планів і програм навчальних дисциплін;
- розробка програм навчальних дисциплін, зорієнтованих на вимогу роботодавців;
- використання технології проектного навчання;
- використання інтерактивних технологій у формуванні сучасних компетенцій майбутніх фахівців;
- впровадження інформаційно-телекомунікаційних технологій;
- розвиток дистанційних технологій навчання;
- удосконалення системи оцінювання результатів навчання;
- оптимізація теоретичної і практичної підготовки студентів;
- організація стажування та проведення практики студентів;
- роль викладача-лідера у сучасному університеті;
- удосконалення підвищення кваліфікації науково-педагогічних працівників;
- розвиток компетентності науково-педагогічних працівників;
- результативність системи управління якістю діяльності закладів вищої освіти.

Круглий стіл – «Якість, що задовольняє потреби сучасного споживача»

Тематичні напрямлення заходу:

- дослідженні потреб споживачів з точки зору забезпечення виробництва якісної продукції;
- дослідження тенденцій поведінки споживача на ринку;
- споживацькі оцінки корисності;
- безмежність потреб та обмеженість ресурсів;
- забезпечення якості товарів, продукції та послуг як один з найважливіших шляхів підвищення конкурентоспроможності національної економіки;

- методичні та методологічні підходи щодо оцінювання якості;
- напрями підвищення якості та конкурентоспроможності продукції, товарів та послуг.

15 листопада 2018 року Студентські батли під девізом «Якість вищої освіти як результативне формування компетентності та професійної свідомості».

Для участі в роботі Міжнародного Форуму та міжнародної науково-методичної конференції запрошувались науково-педагогічні працівники закладів вищої освіти, наукові працівники науково-дослідних організацій, докторанти, аспіранти, студенти, представники органів державного та міського самоврядування, громадських організацій, представники підприємств різних форм власності та інші зацікавлені сторони.

Основні напрями діяльності центру управління якістю:

- визначення умов перспективного розвитку та поточних рішень у межах реалізації Стратегію розвитку університету відповідно до принципів загального менеджменту якості;
- сприяння консолідації зусиль кафедр і структурних підрозділів на вирішення питань, пов'язаних із забезпеченням управління якістю діяльності університету;
- покращення іміджу університету, пропагування інноваційної політики університету у сфері якості;
- методичне та організаційне керівництво роботою з питань управління якістю діяльності;
- вивчення, узагальнення та поширення міжнародного та вітчизняного досвіду, досвіду роботи кафедр і структурних підрозділів університету з питань управління якістю діяльності;
- організація проведення наукових досліджень із питань удосконалення методичного забезпечення управління якістю діяльності, форм і методів навчально-виховної діяльності університету щодо підготовки фахівців, розроблення й упровадження новітніх технологій навчання та методів контролю знань, умінь і навичок студентів;

- методичне супроводження використання в освітньому процесі інноваційних інформаційних технологій і ресурсів;
- упровадження інноваційних форм та методів організації освітнього процесу;
- організація проведення внутрішніх аудитів процесів діяльності університету;
- організація проведення моніторингу освітньої діяльності студентів та науково-педагогічних працівників [28, с. 286].

Керівником науково-методичного центру управління якістю освітньої діяльності ВНЗ Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі» у вересні 2001 р. було призначено к. т. н., доц. Валентинову Н. І. Із вересня 2002 р. і дотепер начальником центру управління якістю діяльності є к. е. н., доц. Огуй Н. І.

Отже, основними функціями створення науково-методичного центру управління якістю діяльності Вищого навчального закладу Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі» є розроблення, впровадження, забезпечення функціонування та сертифікації системи управління якістю.

Метою створення є підвищення конкурентоспроможності випускників на основі сформованих загальних і професійних компетентностей, удосконалення форм і методів управління якістю діяльності університету.

3.2 Удосконалення документаційного забезпечення рівнів управління якістю освітньої діяльності Вищого навчального закладу Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі»

Візія Полтавського університету економіки і торгівлі є створення полілінгвального, підприємницького, інноваційного закладу вищої освіти лідерського типу, конкурентоспроможного на вітчизняному, європейському та світовому освітніх просторах на основі:

- формування корпоративної культури та сучасної системи управління, заснованих на принципах ціннісного лідерства та лідерства служіння;
- створення атмосфери підтримки та розвитку лідерського потенціалу, творчих здібностей і талантів співробітників та студентів через їх участь в органах самоврядування, інноваційній освітній, науковій і практичній діяльності, програмах міжнародного співробітництва та мобільності.

Функціональний характер системи управління якістю освітньої діяльності ВНЗ Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі» зображено в табл.3.1 [74].

Таблиця 3.1. Функціональний характер системи управління якістю освітньої діяльності ВНЗ Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі» [74]

Рівень управління	Напрями та функції діяльності відповідного рівня	Рівень відповідальності та його забезпечення
Стратегічний	<ul style="list-style-type: none"> – визначення стратегії і пріоритетів в роботі з управління якістю; – аналіз стратегічної інформації якості діяльності; – визначення, оцінювання та аналіз ризиків діяльності; – визначення наслідків впливу ризиків діяльності, заходів щодо мінімізації впливу ризиків та їх оцінка; – робота з керівниками, які належать до зони дій вищого рівня управління; – впровадження лідерської парадигми управління; – координація діяльності всіх структурних підрозділів з питань управління якістю діяльності; – визначення норм і критеріїв оцінки якості діяльності; 	<ul style="list-style-type: none"> – вчена рада – перший проректор; – асоціація випускників; – кошторис витрат (у розрізі заходів даного рівня); – загально університетське, документаційне, інформаційне та технічне забезпечення системи управління якістю.

	<ul style="list-style-type: none"> – зустрічі з працівниками, оцінка якості роботи структурних підрозділів; – затвердження положень структурних підрозділів; – затвердження програм з управління якістю; – розвиток організаційної структури університету та структур управління якістю діяльності; – розвиток корпоративної культури з питань управління якістю освітньої діяльності 	
Безпосередній	<ul style="list-style-type: none"> – професійна робота з питань формування та управління якістю процесів діяльності університету; – усунення конфліктів, створення психологічного комфорту; – формування корпоративної свідомості, стимулювання персоналу до досягнення найкращих результатів; – методична допомога у розробці посадових інструкцій і функціональних технологій для співробітників; – визначення рівня якості освітніх послуг; – оцінка і допомога в покращенні умов праці співробітників; – допомога керівникам структурних підрозділів з питань управління якістю діяльності; – інформування співробітників з питань управління якістю діяльності; – підвищення кваліфікації співробітників з питань управління якістю діяльності 	<ul style="list-style-type: none"> – декани, директори інститутів; – штатні працівники: департаменту маркетингу, науково-методичного центру управління якістю діяльності; науково-навчального центру, навчально-наукового інформаційного центру, міжнародного науково-освітнього центру, науково-організаційного відділу, відділу аспірантури та докторантури, центру зв'язків з виробництвом, центру мисцетв та дозвілля. відділу кадрів, редакційно-видавничого відділу, бібліотеки, АГР; – витрати згідно кошторису;

		– документаційне, інформаційне та технічне забезпечення системи управління якістю.
Оперативний	<ul style="list-style-type: none"> – оцінка якості діяльності; – контроль якості діяльності; – заохочення і мотивація персоналу; – інформування про підсумки роботи з управління якістю діяльності; – створення власних алгоритмів роботи з питань управління якістю діяльності, інформаційного, програмного, документаційного забезпечення, професійних знань і навичок з питань управління якістю діяльності 	<ul style="list-style-type: none"> – завідувачі кафедр; – відповідальні за якість управління діяльності структурних підрозділів; – співробітники; – кошторис витрат.

Загальна атмосфера у ВНЗ Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі»:

- колектив співробітників і студентів знає про головні цілі розвитку університету і сприяє досягненню цих цілей;
- університет демонструє довгостроковий погляд на свій майбутній стан;
- майбутній образ університету сприймається всіма співробітниками;
- висока ступінь демократизації існує на всіх «поверхах» управління;
- відповідальність за трансформацію культури якості розподілена між усіма співробітниками і студентами;
- засоби досягнення якості існують в кожному підрозділі і на кожному робочому місці;
- адміністрація підтримує різноманітність методів досягнення якості;
- створена атмосфера делегування повноважень;
- усі студенти і співробітники знайомі з загальними принципами тотального управління якістю діяльності.

Методи які використовуються для досягнення якості систем управління у ВНЗ Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі»:

- використовуються методи бенчмаркінгу для досягнення якості на основі кращих зразків;
- методи орієнтовані на виявлення і усунення дефектів в системі освіти;
- схеми зі зворотнім зв'язком використовуються у всіх процесах;
- формули ефективності і якості визначені для всіх основних процесів університету;
- взаємодія «елементів» системи якості університету організована на основі даних (фактів);
- застосовуються методи підвищення ефективності роботи з «постачальниками» продукції і послуг для університету;
- акцент в управлінні якістю діяльності університету спрямовано на управління якістю процесів;
- використовується принцип задоволення потреб замовників продукції і послуг університету;
- всі співробітники постійно вивчають методи TQM. Загальне управління якістю (англ. Total Quality Management, TQM) - загальноорганізаційний метод безперервного підвищення якості всіх організаційних процесів.;
- ректор і відповідальні за якість прислуховуються і враховують думки співробітників і студентів;
- в роботі команд переважно використовується правило консенсусу [73].

Продукція і послуги ВНЗ Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі»:

- кожний підрозділ чітко визначив перелік освітніх послуг, що надаються замовникам (внутрішнім та зовнішнім);
- кожний підрозділ знає своїх замовників;
- кожний співробітник знає свої послуги і замовників;
- постійно визначаються запити замовників;

- практикується задоволення прихованих потреб замовників за умови відповідності стандартам;
- заохочується вклад замовників і постачальників в удосконалення освітніх послуг університету;
- постійно відслідковуються інтереси замовників [74].

Отже, стратегічна мета Вищого навчального закладу Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі» є забезпечення конкурентоспроможності університету на вітчизняному, європейському та світовому ринках освітніх послуг і праці.

3.3 Стратегічні цілі Вищого навчального закладу Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі» щодо документаційного забезпечення управління в галузі якості освіти

Розробка Стратегії розвитку ВНЗ Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі» на 2017-2022 роки ґрунтується на досвіді реалізації стратегії університету у попередні роки та досвід провідних світових і українських ВНЗ.

Стратегія розвитку Вищого навчального закладу Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі» на 2017-2022 роки включає візію, місію, зовнішні та внутрішні чинники впливу на перспективи розвитку вищої освіти університету, стратегічні цілі та напрями їх реалізації, конкретні заходи та очікувані результати реалізації Стратегії.

Концепція розробки Стратегії Вищого навчального закладу Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі» на 2017-2022 роки відображена у структурній побудові Стратегії.

Основою для вибору кінцевого терміну реалізації Стратегії – 2025 рік стали тенденції змін, які відбувалися у внутрішньому та навколишньому середовищі

університету, а також результати реалізації Стратегії розвитку університету в 2010-2015 роках [74].

Розробка Стратегії базується на діагностиці розвитку всіх напрямів діяльності університету, проведеної за допомогою методів дедукції та індукції, порівняннях у часі та у просторі, індексного та факторного методів.

Аналітичні та діагностичні дослідження проводилися декілька років академічним та адміністративним персоналом університету. У процесі роботи були визначені тенденції змін та перспективи розвитку за всіма напрямками діяльності університету. Особлива увага приділялася визначенню обсягів ресурсів, потрібних для реалізації стратегічних завдань.

Аналітичні та діагностичні дослідження проводилися за такими напрямками:

- освіта;
- наука;
- управління університетом;
- маркетингова діяльність;
- фінансові можливості.

Висновки, які були отримані від результатів проведених досліджень, дали змогу сконцентрувати увагу на найбільш важливих напрямках та цілях діяльності університету у майбутньому.

Візія та місія університету також базуються на результатах досліджень та відображають перспективне бачення майбутнього університету. В них відображаються прагнення співробітників і студентів університету бути частиною цілого та сумісно будувати конкурентоспроможний університет світового рівня.

Етапи розробки Стратегії:

Етап I. Діагностика

– аналіз можливостей університету в реалізації різних стратегічних напрямів діяльності

– перегляд діючих візії та місії.

Етап II. Розробка Стратегії розвитку університету на 2017-2022 роки

- визначення основних проблем розвитку, ризиків та їх можливих наслідків;
- визначення стратегічних цілей;
- розробка заходів з реалізації Стратегії розвитку університету [82, с. 154].

На рис.3.3 зображена Структура стратегії розвитку ВНЗ Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі»

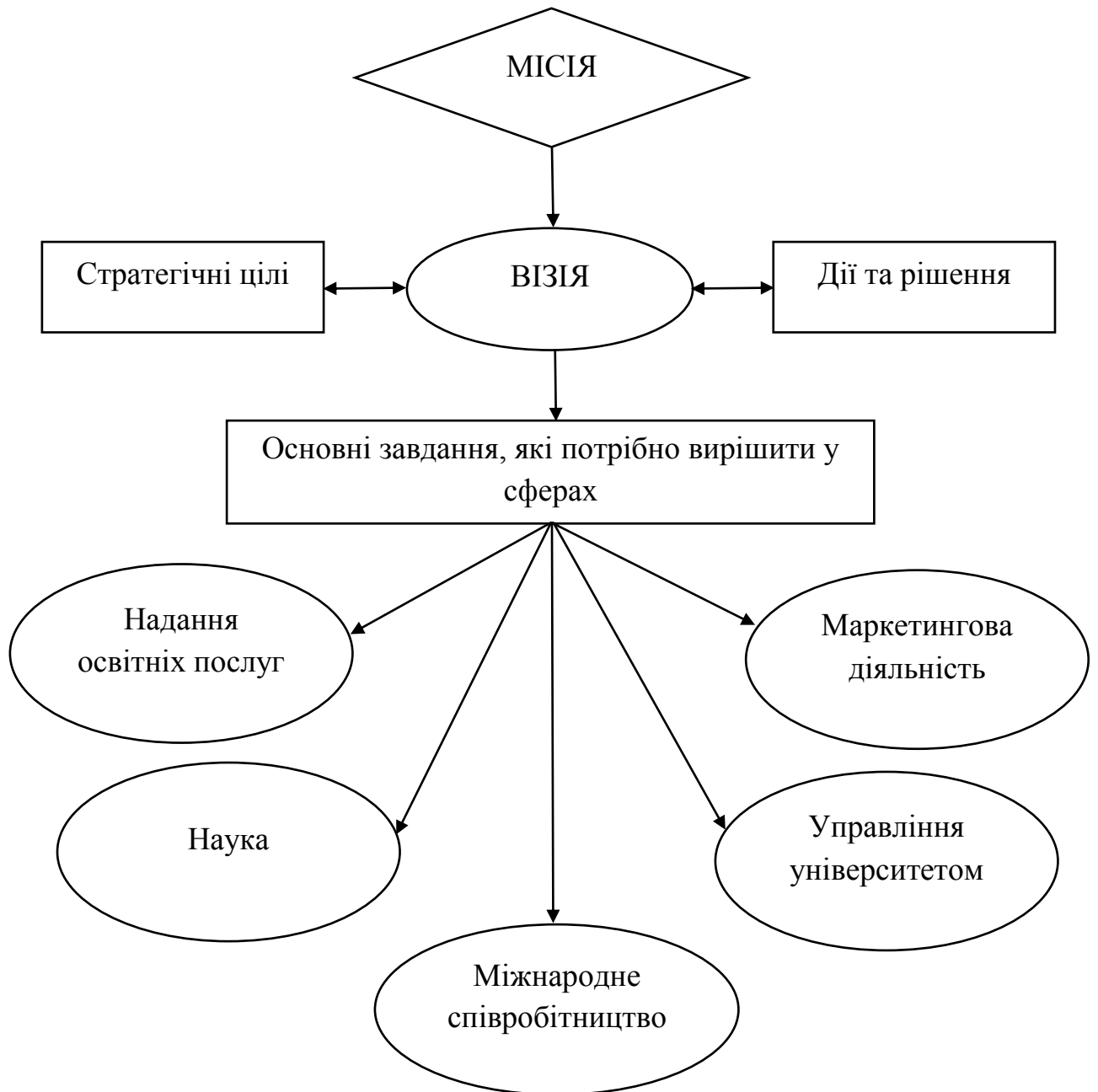


Рисунок 3.3 – Структура стратегії розвитку ВНЗ Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі» [74]

Головною проблемою сучасного етапу розвитку суспільства є соціально політична, економічна та демографічна кризи в Україні. Наслідки цих криз формують чинники зовнішнього та внутрішнього середовища, що ускладнюють стабільне функціонування вищих навчальних закладів. Ці чинники водночас є ризиками щодо ефективної діяльності університету.

До цих чинників відносяться:

- формування грошових потоків, достатніх для функціонування і розвитку вищих навчальних закладів, тобто економічні ризики на рівні держави;
- брак вільних фінансових коштів для утримання стійкої позиції та подальшого розвитку;
- несприятлива демографічна ситуація в країні та в регіоні;
- зростання контингенту з низьким рівнем доходів;
- перевиробництво у сфері освітніх послуг;
- низький рівень мотивації абітурієнтів до здобуття вищої освіти, опанування сучасними знаннями;
- недостатній рівень якості підготовки абітурієнтів;
- падіння конкурентних позицій окремих вищих навчальних закладів на ринку освітніх послуг;
- конкуренція з вищими навчальними закладами України, які мають державне замовлення;
- конкуренція із закордонними вищими навчальними закладами;
- недостатні зв'язки вищих навчальних закладів з потенційними замовниками фахівців;
- низький рівень мотивації науково-педагогічного персоналу до якісної праці та підвищення професійної майстерності [82, с. 154].

Протидією цим чинникам є обґрунтована та цілеспрямована стратегія розвитку університету на перспективу, яка передбачає насамперед розвиток університету за рахунок використання інноваційних підходів в організації його діяльності.

Місія Вищого навчального закладу Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі»: «Разом – до вершин професійної досконалості й життєвого успіху кожного заради процвітання України» шляхом:

- забезпечення розвитку потенціалу та можливостей самореалізації студентів, науково-педагогічних працівників і співробітників у процесі їх спільної освітньої, наукової, інноваційної та організаційної діяльності;
- підготовка визнаних в Україні та за її межами фахівців-професіоналів нового покоління – лідерів у сфері економіки, підприємництва, менеджменту, обслуговування, харчових та інформаційних технологій.

Візія Вищого навчального закладу Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі» передбачає:

- створення полілінгвального, підприємницького, інноваційного закладу вищої освіти лідерського типу;
- створення атмосфери підтримки й розвитку лідерського потенціалу, творчих здібностей і талантів співробітників та студентів через їх участь в органах самоврядування, інноваційній освітній, науковій і практичній діяльності, програмах міжнародного співробітництва та мобільності;
- формування корпоративної культури та сучасної системи управління, заснованих на принципах ціннісного лідерства та лідерства служіння [46, с. 2-3].

Вищий навчальний заклад Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі» реалізує свою місію, візію шляхом досягнення стратегічної мети.

Стратегічна мета розвитку університету – забезпечення конкурентоспроможності університету на вітчизняному, європейському та світовому ринках освітніх послуг і праці [35].

Цінності Вищого навчального закладу Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі» зображено на рис. 3.4.

Стратегічними напрямками розвитку Вищого навчального закладу Укоопспілки «Полтавський університету економіки і торгівлі» на 2017-2022 роки є:

- упровадження лідерської управлінської парадигми розвитку університету;
- розвиток освітньої діяльності університету;
- розвиток наукової та інноваційної діяльності університету;
- розбудова підприємницького напрямку розвитку університету.

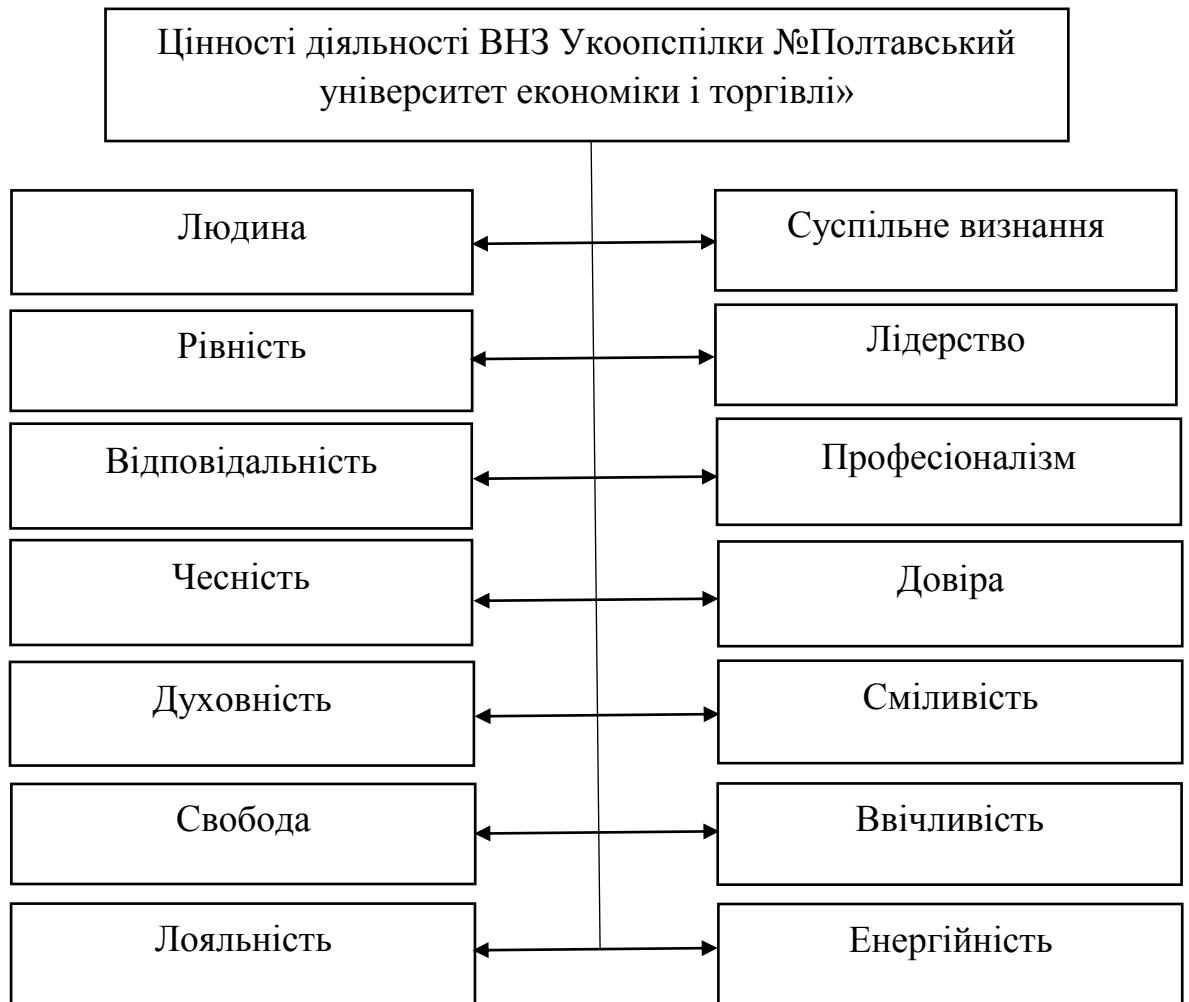


Рисунок 3.4 – Основні цінності діяльності ВНЗ Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі» [74]

Українська система освіти потребує реформування. Наявний рівень підготовки фахівців закладів вищої освіти не може забезпечити належний розвиток суспільства та конкурентоспроможності країни як на поточний момент, так і у стратегічній перспективі. Вимоги часу ставлять перед закладом вищої освіти нові завдання. Динаміка глобалізаційних економічних і суспільних змін вимагають від випускника не просто оволодіти знаннями,

достатніми для здійснення професійної діяльності за певним напрямом, а вміти самостійно здобувати необхідні відомості та набувати компетенції.

Відтак, програми підготовки у вищій школі повинні бути скориговані з урахуванням постійного зростання обсягів інформації та сприяти розвитку у студентів компетентностей, необхідних для подальшої успішної діяльності [51, с. 221].

Університет має стати спільнотою, де формується особистість високопрофесійного соціально-відповідального фахівця-лідера. Вищезазначене засвідчує, що особливої актуальності на сучасному етапі розвитку вищої школи набуває управлінська лідерська парадигма, яка сьогодні успішно імплементується в переважній більшості українських вишів.

Мета: формування та розвиток soft skills (м'яких, гнучких навичок – комплекс неспеціалізованих, надпрофесійних навичок, які відповідають за успішну участь у робочому процесі, високу продуктивність і, на відміну від спеціалізованих навичок, не пов'язані з конкретною сферою.), що дозволяють бути успішними незалежно від специфіки діяльності чи напряму, в якому працює випускник університету, як у професійній діяльності, так і в житті [78, с. 384].

Завдання:

– створення університету нового покоління на основі кооперації освітньої (кооперативних закладів вищої освіти, їх інфраструктури), наукової (науково-дослідних інститутів, лабораторій, дослідницьких центрів, наукової бібліотеки, науково-технологічного парку), комерційної (бізнес-інкубаторів, офісів комерціалізації, центрів консалтингу, аутсорсингу та аутстафінгу) та ресурсної (гуртожитків, спортивно-навчальних комплексів, стадіонів, конгрес-центрів і концертних залів, об'єктів громадського харчування, музеїв тощо) складових діяльності кооперативних закладів вищої освіти;

– запровадження корпоративної культури на основі обґрунтування системи цінностей, переконань, способу мислення, котрі поділяє кожен працівник

університету третього покоління та визначає внутрішнє життя такого типу закладу освіти;

- забезпечення університету статусу лідера в інноваціях та активного впливу на майбутнє українського суспільства й держави, заохочення персонального лідерства, відповідальності та почуття обов'язку, ініціативності та відповідальності за розвиток української освіти, науки й інших сфер своєї діяльності;

- підвищення значущості стратегічного лідерства, динамічне та послідовне культивування цінностей економіки знань (безперервний розвиток, командна робота, інновації, результативність);

- забезпечення лідерства університету на ринку України щодо інтернаціоналізації освітнього процесу, розробки англійських навчальних програм, навчальних програм, що викладаються іншими іноземними мовами, створення подвійних та спільних дипломів, забезпечення мобільності;

- забезпечення лідерства університету у сфері практико-орієнтованого навчання шляхом збільшення кількості баз стажування в різних країнах світу, оптимізації навчальних планів;

- забезпечення лідерства університету у просуванні в Інтернет-мережі, забезпечення найвищого серед українських вишів рівня Web-performance;

- націленість на інновації та обмін знаннями, підвищення відповідальності персоналу;

- підвищення рівня взаємної довіри між керівництвом і персоналом за рахунок оптимізації контролю, зростання авторитету лідерів, підвищення ефективності комунікацій;

- послідовне і все більш інтенсивне залучення персоналу в механізм розробки та прийняття управлінських рішень, постійне вдосконалення організаційних регламентів і процедур, а також використання сучасних інформаційних технологій;

- запровадження системи семінарів-тренінгів із розвитку лідерських якостей для студентів і науково-педагогічних працівників;

- призначення на керівні посади осіб, які володіють міжособистісними навичками спілкування та соціальними навичками;
- діагностика, аналіз, формування (за потребою) та розвиток лідерських якостей;
- забезпечення розвитку навичок відповідно європейських стандартів менеджменту якості:
 - а) орієнтація на споживача;
 - б) лідерство керівників;
 - в) залучення співробітників;
 - г) процесний підхід;
 - д) системний підхід до менеджменту;
 - е) постійне поліпшення;
 - є) прийняття рішень, заснованих на фактах;
 - ж) взаємовигідні відносини з партнерами;
- формування простору відкритого партнерства (абітурієнт, студент, колега, бізнес, громадськість);
- поліпшення системи забезпечення якості діяльності університету;
- збереження балансу між кількісними й якісними результатами діяльності університету та його ресурсами (кадровими, фінансовими, інформаційними, дослідницькими, матеріально-технічними, іншими) [53].

Очікувані результати: володіння сучасними компетенціями, що відповідають європейським стандартам якості National Occupational Standards (NOS):

- управління собою та особистими професійними вміннями;
- забезпечення керівництва;
- підтримка змін;
- робота з людьми;
- використання ресурсів;
- досягнення результатів.

Критерії досягнення:

- уміння випускника забезпечити наявність прогресивного, висхідного вектора у своєму розвитку, переважання його над регресивним вектором;
- високий рівень сформованості у випускника навичок професійної діяльності: проактивна поведінка;
- уміння ставити та досягати цілей;
- професійне спілкування;
- уміння досягати синергії;
- командна взаємодія;
- володіння навичками тайм-менеджменту;
- неконфліктність, стресостійкість, креативність, інноваційне мислення, вміння працювати в умовах постійних змін та викликів, ініціативність, розвиток таланту, стратегічне мислення, постійне самовдосконалення [74].

Освітня діяльність Вищого навчального закладу Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі» є напрямом розвитку університету та гармонійним поєднанням стратегічних, тактичних та оперативних векторів.

Стратегічний вектор розвитку орієнтований на інтеграцію університету в міжнародній освітній простір, формування системи дистанційного навчання, забезпечення фахової зайнятості випускників на вітчизняному, європейському та світовому ринках праці.

Тактичний вектор розвитку спрямований на розвиток багатоступеневої системи освіти, розширення вільного доступу до якісних освітніх послуг усім охочим і збереження кількісних та якісних результатів діяльності.

Оперативний вектор розвитку націлений на якісне оновлення освіти через модернізацію освітніх програм, інтенсифікацію освітнього процесу, гуманізацію та трансформацію від традиційної парадигми освіти до студентоорієнтованої.

Мета: створення полілінгвального, підприємницького, інноваційного закладу вищої освіти лідерського типу, конкурентоспроможного на вітчизняному ринках освітніх послуг і праці за рахунок розробки освітніх програм на компетентнісних засадах та їх інтеграції в європейський і світовий простір.

Завдання:

- збереження та розвиток динамічної ступеневої системи підготовки фахівців на основі мережі кооперативних закладів вищої освіти, яка за освітніми та кваліфікаційними рівнями, типом закладів освіти, формами і термінами навчання, джерелами фінансування задовольняла б інтереси особи та потреби кожної людини і держави загалом;
- відкриття нових спеціальностей, розробка сучасних освітніх програм відповідно до стандартів вищої освіти та Національної рамки кваліфікацій на основі компетентностей, визначених за участі зацікавлених сторін – студентів, випускників, роботодавців, науково-педагогічних працівників;
- розширення переваг практико-орієнтованого навчання шляхом упровадження сендвіч-курсів, дуальної освіти (ІТ-освіта), educational cooperation освіти;
- розробка навчальних планів на основі компетентнісного та кредитного підходів до освітнього процесу (з точки зору структури й змісту програми, форми і методів організації освітнього процесу);
- розвиток полілінгвального складника освітнього процесу з метою інтеграції студентської молоді та науково-педагогічних працівників у міжнародний освітній простір;
- інтеграція в міжнародний освітній і науковий простір;
- розвиток системи дистанційного навчання на основі розширення доступу до якісної освіти особам з особливими освітніми потребами та залучення дистанційних платформ для формування освітніх програм відкритого навчання;
- інтегрованість університету в систему освіти впродовж життя на основі формальної, неформальної та інформальної освіти;
- організація та проведення моніторингу й оцінювання результатів навчання студентів, науково-педагогічних працівників та співробітників структурних підрозділів університету на основі рейтингової системи оцінювання;

– упровадження автоматизованого управління освітньою діяльністю університету, створення електронних кабінетів керування освітнім процесом для

науково-педагогічних працівників і студентів.

Очікувані результати; випускник університету здатний творчо мислити, швидко орієнтуватися в сучасному насиченому інформаційному просторі, приймати нестандартні рішення, вчитися й розвиватися протягом усього життя. Мобільний та працевлаштований, привабливий та конкурентоспроможний, впізнаваний та ідентифікований випускник у вітчизняному, європейському й світовому просторі.

Критерії досягнення:

– запропоновано нові спеціальності й освітні програми, інтегровані та спільні освітні програми, узгоджено навчальні плани, що забезпечило формування контингенту студентів, його працевлаштування та інтернаціоналізацію освітньої

діяльності й поглиблення міжнародного досвіду студентів;

– реалізовано полілінгвальний складник освітнього процесу на основі паралельного використання іноземних мов та англійських освітніх програм із метою інтеграції студентської молоді й науково-педагогічних працівників у міжнародний освітній простір;

– створено систему дистанційного навчання та освітні програми відкритого навчання;

– створено багатоступеневу освіту на основі принципу «освіта впродовж життя»;

– запроваджено рейтингову систему оцінювання науково-педагогічних працівників, кафедр, студентів;

– запроваджено автоматизоване управління освітньою діяльністю університету [55, с. 133].

Розвиток науки є визначальним фактором прогресу ПУЕТ та інтелектуального зростання науково-педагогічних працівників, наукових

співробітників та студентів. Отже, основною метою наукової, науково-технічної та інноваційної діяльності в університеті є здобуття нових знань шляхом проведення наукових досліджень і розробок та їх спрямування на створення та впровадження нових конкурентоспроможних технологій, видів техніки, матеріалів тощо для забезпечення інноваційного розвитку Полтавського регіону і України загалом.

Необхідною умовою інноваційного розвитку університету є перетворення наукової діяльності у пріоритетну галузь. Наукові дослідження та технології визначають якість освіти, забезпечують оновлення освітніх стандартів, планів і програм, навчально-методичного забезпечення, їх відповідність вимогам сучасності та інше.

Мета: підвищення вкладу університету в технологічну модернізацію реального сектора економіки Полтавського регіону і України загалом через розвиток науково-дослідницької та інноваційної діяльності.

Завдання:

- одержання конкурентоспроможних наукових і науково-прикладних результатів;
- застосування нових наукових, науково-технічних знань під час підготовки фахівців із вищою освітою;
- формування сучасного наукового кадрового потенціалу, здатного забезпечити створення та впровадження інноваційних наукових розробок;
- розроблення та виконання пріоритетних наукових програм, проведення наукових досліджень, експериментальних розробок тощо на засадах поєднання кадрових, фінансових, технічних та організаційних ресурсів відповідно до законодавства;
- забезпечення міждисциплінарності освіти та науки;
- створення потужної фундаментальної складової наукових досліджень, якість яких підтверджена, зокрема, публікаціями у вітчизняних і міжнародних рецензованих фахових виданнях;

- забезпечення високоякісної фахової підготовки докторів наук і здатність упроваджувати та комерціалізувати наукові результати, якість системи підготовки та підвищення кваліфікації наукових кадрів у закладі вищої освіти;
- об'єктивний перегляд організації, напрямів, пріоритетів науково-дослідних робіт та вироблення нових форм і механізмів дослідницько інноваційної діяльності на основі прогнозування та упередження можливих викликів з урахуванням особливостей Полтавського регіону;
- пріоритетність розвитку в університеті фундаментальних, проблемно-орієнтованих і прикладних досліджень, спрямованих на технологічну модернізацію реального сектора Полтавського регіону;
- довгострокове планування (на 5-10 років) конкретних заходів і перспективних науково-дослідних тематик інноваційного спрямування на потребу регіонального, бізнесового та економічного середовища;
- підтримка нових перспективних напрямів наукових досліджень, що узгоджуються із пріоритетними напрямами регіону та держави, інноваційними тенденціями розвитку науки у світі;
- виконання науково-дослідних робіт, актуальних для України та країн Європейського Союзу;
- інноваційне реформування системи організації та поглиблення змісту наукових досліджень у контексті інтернаціоналізації;
- трансфер технологічних розробок університету, комерціалізації результатів наукових досліджень та взаємодії з бізнес-середовищем.

Очікувані результати:

- широке залучення студентів, магістрів, аспірантів до прикладних досліджень;
- інтернаціоналізація наукових досліджень;
- використання міжнародного досвіду провідних університетів Європейського Союзу в контексті інноваційної діяльності в таких напрямах: організація наукових досліджень і системи управління, кадрова політика,

взаємодія з реальним сектором економіки й академічною наукою, модернізація освітнього процесу.

– запровадження системи прогнозування напрямів та обсягів фундаментальних і прикладних досліджень ПУЕТ, моніторинг стану впровадження перспективних наукових продуктів. Координація цих процесів.

– створення системи наукового менеджменту університету, а також потенціалу науково-дослідних, навчально-наукових та інших інноваційних структур. Забезпечення координації спільної роботи.

– суттєве розширення переліку легітимних платних послуг у сфері наукової діяльності та комерціалізації конкурентних наукових продуктів за рахунок трансферу продуктів інтелектуальної власності ПУЕТ. Створення та наповнення ендаумент-фонду університету.

– реформування системи організації та поглиблення інноваційного змісту студентських наукових досліджень [46, с. 2-3].

Критерії досягнення:

1. Актуальність наукових досліджень.

– наявність наукових шкіл, що мають статус провідних в Україні та у світі;

– наявність грантів міністерств, відомств упродовж ряду років;

– наявність грантів міжнародних фондів та програм.

– кількість наукових монографій, виданих центральними та закордонними видавництвами (у т.ч. англомовних).

2. Кількість статей у науковій періодиці, що індексуються міжнародними базами даних, у розрахунку на 1 науково-педагогічного працівника (Web of Science, Scopus, імпакт-фактор, індекс Хірша).

3. Частка фундаментальних і прикладних досліджень за пріоритетними напрямками розвитку в загальній кількості наукових досліджень і кількість комерціалізованих.

4. Показники рівня та значущості наукових досліджень:

– премії міжнародного та національного рівня (більше 100 тис. грн);

- значні міжнародні та національні науково-технічні проекти й наявність патентів і ліцензій;
- медалі та премії міжнародних і національних науково-технічних виставок (кількість на рік);
- наявність у структурі університету науково-дослідних інститутів, чисельність наукових лабораторій, оснащених високотехнологічним обладнанням і штатного наукового персоналу.

5. Показники ефективності науково-дослідної роботи, насамперед, магістрів та аспірантів:

- державні премії молодим ученим (кількість, рівень);
- кількість отриманих президентських грантів на підтримку молодих учених;
- кількість грантів національних і зарубіжних фондів, отриманих студентами та молодими вченими;
- кількість проведених студентських конференцій, олімпіад, конкурсів;
- кількість студентів, аспірантів та молодих учених, що пройшли наукове стажування у провідних наукових центрах України та за кордоном;
- наявність центрів довузівської підготовки у структурних підрозділах університету.

6. Наявність наукової та навчально-наукової бази:

- потужність наукової бібліотеки (фондів, технічного та програмного забезпечення діяльності);
- потужність інтернет-каналів та телекомунікаційної мережі;
- видавнича діяльність (у т.ч. зарубіжні видання) [46, с. 4].

Система вищої освіти є визначальним фактором соціально-економічного та інноваційного розвитку країни. В умовах динамічних змін, що відбуваються сьогодні на теренах нашої держави, виникає потреба трансформації освітньо-наукових систем шляхом розбудови підприємницького напрямку розвитку вищої школи. Поєднання освіти, наукових досліджень, економічних та соціально-значущих інновацій дасть змогу не тільки якісної підготовки

кадрів з новими компетенціями, а й формування потужного джерела інноваційної активності на базі ПУЕТ.

Розбудова підприємницького напрямку розвитку університету є об'єктивною відповіддю на виклики часу й зовнішнього економічного середовища. Підприємницький напрям розвитку університету має включати комерціалізацію освітніх та консультативних послуг, патентно-ліцензійну діяльність та діяльність із розвитку підприємницької активності й ініціативності студентів.

Мета: визнання університету як інноваційного закладу вищої освіти, що виступає ініціатором упровадження власних освітніх або наукових результатів в економіку та в партнерстві з державою, громадою й бізнесом, сприяє створенню нових інноваційних фірм (стартапів) за участю своїх дослідників (науково-педагогічних працівників), студентів, аспірантів, співробітників і випускників.

Завдання:

- розвиток у студентів нових ідей, підприємницьких умінь, талантів, що є головним їх активом у сучасному компетентно-орієнтованому суспільстві та їх реалізація під час навчання в університеті;
- створення спеціальних програм та організаційних форм для безперервного підприємницького навчання й генерації нових бізнесових структур: наукових парків, інститутів, бізнес-інкубаторів, шкіл, проектних офісів, міждисциплінарних короткострокових програм тощо;
- генерування інноваційних технологій, виховування креативності, створення нових кооперативних форм трансферу технологій, обумовлених об'єктивними потребами бізнесу (наприклад, біотехнологія);
- розвиток консалтингу у сфері фінансової, юридичної, технологічної, технічної, експертної діяльності для розв'язання означеної проблеми фінансового, кадрового, організаційного, стратегічного характеру;

- розвиток аутсорсингу та аутстафінгу у сфері бухгалтерської, фінансової, юридичної, технічної, технологічної, експертної діяльності для партнерів університету або зовнішніх сторін-замовників цих послуг;
- залучення наявних малих інноваційних підприємств до впровадження інноваційних розробок університету та формування венчурного капіталу;
- розвиток співпраці з вітчизняними та транснаціональними промисловими підприємствами й корпораціями;
- взаємодія з різноманітними українськими та зарубіжними асоціаціями, фондами та громадськими організаціями;
- співпраця під час розробки та виконання регіональних цільових програм економічного й соціального розвитку з органами місцевої та державної влади;
- розробка науково-технічної документації, стандартів для партнерів університету та підприємств-замовників;
- провадження видавничої та інформаційно-ресурсної діяльності;
- реалізація інноваційних проектів та комерціалізації інновацій, апробація отриманих результатів;
- упровадження у практику виконання науково-пошукових робіт, що виконуються в рамках діяльності на госпрозрахунковій основі;
- участь у міжнародних та національних грантових проектах та програмах.

Очікувані результати:

- студент університету спроможний оперативно адаптуватися до актуальних запитів бізнесу, який уміє розробляти та впроваджувати стартапи (від моменту генерації ідеї до пошуку фінансування та створення робочих місць);
- дослідник (науково-педагогічний працівник, аспірант, співробітник) університету здатний комерціалізувати науково-дослідницьку діяльність із метою залучення коштів для фінансування наукових пошуків;
- випускник, який має підприємницьке мислення, соціальні навички адаптації, комунікації, готовий підтримувати ініціативи університету;
- створення системи підготовки та перепідготовки кадрів у галузі інноваційного підприємництва;

– залучення інвестицій, у т.ч. іноземних, до системи освіти з метою використання результатів спільної діяльності на внутрішньому та міжнародному ринках наукомісткої продукції;

– університет як платформа для спільної реалізації проектів науки, освіти та бізнесу;

– формування бізнес-портфеля університету (розвиток навчально-виробничого комбінату, торговельного підприємства, медійних каналів, виробничих цехів тощо).

Критерії досягнення:

1. Кількість реалізованих стартапів, бізнес-проектів, створених робочих місць, кількість самозайнятих студентів;

2. Кількість патентів, отриманих ліцензій, реалізованих бізнес-планів, наданих консультацій, проведених майстер-класів, відкритих лекцій тощо;

3. Кількість укладених договорів про співпрацю із сектором приватного бізнесу, інвестиції, вкладені приватними особами в науково-дослідницьку діяльність, та розвиток матеріально-технічної бази університету.

Впровадження принципів стратегічного управління до організаційної моделі вищих навчальних закладів є об'єктивною необхідністю. Вища освіта як вид економічної діяльності представлена вищими навчальними закладами, що надають освітні та супутні послуги. Відтак, вищі навчальні заклади є суб'єктами ринку освітніх послуг, на яких розповсюджується дія об'єктивних ринкових законів.

Таким чином, вищі навчальні заклади як ринкові суб'єкти змушені вступати у конкурентну боротьбу за доступ до економічних ресурсів, протидіяти негативним чинникам зовнішнього та внутрішнього середовища, вживати заходів для зміцнення власного економічного потенціалу, удосконалювати механізми проектування управлінських рішень тощо. Як і в інших видах економічної діяльності, у сфері вищої освіти є конкуренція

ВИСНОВКИ

Приведене дослідження документаційного забезпечення систем управління якістю вищої освіти (за матеріалами Вищого навчального закладу Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі») дозволило зробити наступні узагальнюючі висновки: Перспективи розвитку системи забезпечення якості вищої освіти в Україні.

У першому розділі «Теоретико-методологічні засади систем управління якістю освіти» охарактеризований сучасний стан державного управління якістю вищої освіти в Україні; розкрита суть перспектив розвитку систем забезпечення якості вищої освіти в Україні; висвітлені європейські моделі забезпечення управління якістю вищої освіти. За розділом зроблено висновок, визначальними тенденціями розвитку системи вищої освіти в Україні можна вважати зростання її престижності через кращі перспективи працевлаштування випускників, перехід до масової вищої освіти через диверсифікацію джерел фінансування та гуманітаризацію її структури через еволюцію потреб та можливостей суспільства в трансформаційний період.

Метою створення процедур із забезпечення якості вищої освіти є забезпечення сприятливих умов для науково-педагогічної діяльності та навчання у закладі вищої освіти.

Основою Європейської моделі досконалості є концепції загального управління якістю. Відповідно якість трактується не стільки як якість наданих послуг, стільки як якість роботи вищих навчальних закладів в цілому. Таким чином, концепція загального управління якістю охоплює управління всіма аспектами діяльності вищих навчальних закладів і не може зводитися до діяльності окремого викладача чи кафедри.

У другому розділі «Аналітична оцінка документаційного забезпечення систем управління якістю освіти» проаналізований стан документаційного забезпечення управління якістю освіти у Вищому навчальному закладі Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі»; розібрані

принципи сучасної системи управління якістю освіти в діяльності Вищого навчального закладу Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі»; досліджені системи управління якістю вищої освіти в діяльності Вищого навчального закладу Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі». За розділом зроблено висновок, що правилом освітньої діяльності Полтавського університету економіки і торгівлі є здійснення зазначеної діяльності на базі новітніх наукових досягнень вчених університету.

Сучасна система управління якістю діяльності Вищого навчального закладу Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі» базується на таких принципах:

1. Орієнтація на замовника.
2. Лідерство керівника.
3. Залучення працівників.
4. Процесний підхід.
5. Системний підхід до управління.
6. Прийняття рішень на підставі фактів.
7. Взаємовигідні стосунки з партнерами.

Положення СУЯ встановлює для всіх структурних підрозділів Полтавського університету економіки і торгівлі єдиний порядок розробки, оформлення, впровадження, обліку та використання положень про підрозділи з моменту їх створення до відміни. Воно є обов'язковим для використання усіма структурними підрозділами ПУЕТ.

У третьому розділі «Напрями вдосконалення документаційного забезпечення систем управління якістю вищої освіти» визначено напрями вдосконалення роботи науково-методичного центру управління якістю діяльності Вищого навчального закладу Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі»; обґрунтовано напрями удосконалення документаційного забезпечення рівнів управління якістю освітньої діяльності Вищого навчального закладу Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі»; висвітлено стратегічні цілі Вищого навчального закладу Укоопспілки

«Полтавський університет економіки і торгівлі» щодо документаційного забезпечення управління в області якості освіти. За розділом зроблено висновок, що основними функціями створення науково-методичного центру управління якістю діяльності Вищого навчального закладу Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі» є розроблення, впровадження, забезпечення функціонування та сертифікації системи управління якістю.

Стратегічна мета Вищого навчального закладу Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі» є забезпечення конкурентоспроможності університету на вітчизняному, європейському та світовому ринках освітніх послуг і праці.

Розробка Стратегії Вищого навчального закладу Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі» базується на діагностиці розвитку всіх напрямів діяльності університету, проведеної за допомогою методів дедукції та індукції, порівняннях у часі та у просторі, індексного та факторного методів.

Освітня діяльність Вищого навчального закладу Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі» є напрямом розвитку університету та гармонійним поєднанням стратегічних, тактичних та оперативних векторів.

Стратегічний вектор розвитку орієнтований на інтеграцію університету в міжнародній освітній простір, формування системи дистанційного навчання, забезпечення фахової зайнятості випускників на вітчизняному, європейському та світовому ринках праці.

Тактичний вектор розвитку спрямований на розвиток багатоступеневої системи освіти, розширення вільного доступу до якісних освітніх послуг усім охочим і збереження кількісних та якісних результатів діяльності.

Оперативний вектор розвитку націлений на якісне оновлення освіти через модернізацію освітніх програм, інтенсифікацію освітнього процесу, гуманізацію та трансформацію від традиційної парадигми освіти до студентоорієнтованої.

РЕКОМЕНДАЦІЇ

1. Першим етапом проекту розробки, упровадження та поліпшування документаційного забезпечення СУЯ повинна бути діагностика існуючого стану ВНЗ Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі», для проведення якої може бути використана модель Європейського фонду менеджменту якості (European Foundation for Quality Management (EFQM)). Це допоможе ВНЗ Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі» встановити цілісну систему управління, вимірюючи, де саме вона знаходяться на шляху до Ділової Досконалості, допомагаючи зрозуміти прогалини в діяльності, і потім, стимулюючи необхідні рішення для досягнення успіху.

2. Особливу увагу під час документування процесів СУЯ ВНЗ Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі» слід приділяти меті, показникам результативності та взаємозв'язкам процесу. Саме ці ознаки процесу дадуть змогу покращити та автоматизувати роботу документаційного забезпечення систем управління якістю освіти ВНЗ.

3. Впровадження електронної автоматизованої канцелярії для комплексного використання сучасних технічних засобів, автоматизації процедур і функцій документаційного забезпечення управління, включаючи створення і обробку текстів, їх редагування, збереження і пошук, а також передачу документної інформації каналами електронного зв'язку як всередині організації, так і за її межами.

4. Безперервне навчання, інновації та розвиток партнерських відносин. Проведення ефективних змін із застосуванням знань і пошуком можливостей для інноваційних зрушень. Кращі ВНЗ знаходяться в процесі безперервного навчання, як на своєму досвіді, так і на прикладі інших, застосовуючи зовнішній і внутрішній бенчмаркінг. Відкритість дозволяє отримати і використовувати ідеї всіх зацікавлених сторін. Розвиток та підтримка плідних партнерських відносин на принципах довіри, обміну знаннями та спільної

діяльності. Порівнювати стан СУЯ можна із вузами, які входять до програми Болонського процесу.

5. Застосування моделі Total Quality Management (TQM) сутність якої полягає в допомозі будувати відносини між людьми (співробітниками, постачальниками знань, студентами), а з іншого боку – дає можливість покращувати технічні й технологічні параметри документаційного забезпечення СУЯ й кінцевої продукції – знань.

Відповідно до підходів TQM якість трактується не стільки як якість наданих послуг, стільки як якість роботи вищих навчальних закладів в цілому. Таким чином, TQM охоплює управління всіма аспектами діяльності вищих навчальних закладів і не може зводитися до діяльності окремого викладача чи кафедри.

СПИСОК ІНФОРМАЦІЙНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Інформаційна документація. Бібліографічні посилання: загальні положення та правила складання: ДСТУ 8302:2015 – [Чинний від 2016–07–01]. – Київ: Держспоживстандарт України, 2016. – 20 с. – (Національний стандарт України).
2. Інформація та документація. Керування документаційними процесами: ДСТУ 4423-2:2005. – [Чинний від 2007-04-01]. – Київ: Держспоживстандарт України, 2007. – 44 с. – (Національний стандарт України).
3. Настанови з розроблення документації системи управління якістю. Вимоги: ДСТУ ISO/TR 10013:2003. – Київ: Держстандарт України, 2003. – 34 с. – (Державний стандарт України).
4. Настанови щодо застосування статистичних методів згідно з ISO 9001:2000. Вимоги: ДСТУ ISO/TR 10017:2005. – Київ: Держстандарт України, 2005. – 54 с. – (Державний стандарт України).
5. Настанови щодо здійснення аудитів систем управління якістю і (або) екологічного управління. Вимоги: ДСТУ ISO 19011:2003. – Київ: Держстандарт України, 2003. – 42 с. – (Державний стандарт України).
6. Нормативно-правові акти, що регламентують організацію навчального процесу у вищій школі України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.djerele.com> (дата звернення: 24.10.19) – Назва з екрана.
7. Про вищу освіту: [Закон України: прийнятий ВРУ 1 липня 2014 р. №1556–VII] // Відомості Верховної Ради. – 2014. – № 37–38.
8. Про електронні документи та електронний документообіг : [Закон України: прийнятий ВРУ 22 травня 2003 р.] // Бюлетень законодавства і юридичної практики України. – 2003. – № 36. – С. 275.
9. Управління якістю. Настанови щодо навчання персоналу. Вимоги: ДСТУ ISO 10015:2008. – Київ: Держстандарт України, 2008. – 69 с. – (Державний стандарт України).

10. Управління якістю. Настанови щодо отримання фінансових та економічних вигод. Вимоги: ДСТУ ISO 10014:2008. – Київ: Держстандарт України, 2008. – 61 с. – (Державний стандарт України).

11. Системи управління якістю. Настанови щодо вибору консультантів та використання їхніх послуг. Вимоги: ДСТУ ISO 10019:2007. – Київ: Держстандарт України, 2007. – 48 с. – (Державний стандарт України).

12. Системи управління якістю. Вимоги: ДСТУ ISO 9001 : 2009. – Київ: Держстандарт України, 2009. – 34 с. – (Державний стандарт України).

13. Системи управління якістю. Вимоги: ДСТУ ISO 9001:2000. – Київ: Держстандарт України, 2001. 25 с. – (Державний стандарт України).

14. Системи управління якістю. Настанови щодо поліпшування діяльності: ДСТУ ISO 9004:2000. – Київ: Держстандарт України, 2001. 61 с. – (Державний стандарт України).

15. Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів: ДСТУ ISO 9000:2000. – Київ: Держстандарт України, 2001. 33 с. – (Державний стандарт України).

16. Про освіту: [Закон України : прийнятий ВРУ 05 вер. 2017 р.]– № 10.– 64 с.

17. Александров В.К. Освітня послуга: суть та моделі якості / В.К. Александров. – Київ: Освіта і управління. – 2016. – С. 156-164.

18. Андрущенко В.П. Педагогічна освіта України: болонські виклики і напрями модернізації / В.П. Андрущенко // Практична філософія. – Київ: НПУ імені М.П. Драгоманова. – 2014. – С. 124-128.

19. Андрущенко В.П. Педагогічні вимоги Болонського процесу / В.П. Андрущенко // кол.мон. «Болонський процес: тенденції, проблеми, перспективи». – Київ: НПУ імені М.П. Драгоманова, 2014. – С. 67-73.

20. Андрущенко В.П. Роздуми про освіту / В.П. Андрущенко // статті, нариси. – Київ: Знання України, 2014. – 804 с.

21. Байденко В.І. Болонські реформи: деякі уроки Європи / В.І. Байденко // Вища освіта сьогодні. – Київ: Вища школа, 2018. – С.14-19.

22. Болюбаш Я.Я. Болонський процес: подолання стереотипів / Я.Я. Болюбаш. – Київ: НПУ імені М.П. Драгоманова, 2014. – С. 74-78.
23. Болюбаш Я.Я. Євроінтеграція України як чинник соціально-економічного розвитку держави / Я.Я. Болюбаш, К.М. Левківський, Ю.В. Сухарніков. – Київ: НПУ імені М.П. Драгоманова, 2014. – С. 24-66.
24. Бутко М.П. Теорія прийняття рішень: підручник / М.П. Бутко, І.М. Бутко, В. П. Мащенко. – Київ: «Центр учбової літератури», 2015. – 360 с.
25. Вакарчук І. К. Вища освіта України – європейський вимір: стан, проблеми, перспективи / І. К. Вакарчук // Вища школа. – Київ: Вища школа, 2018. – С.3-19.
26. Вакуленко А.В. Управління якістю: навч.метод. посіб. / А.В. Вакуленко. – Київ: КНЕУ, 2013. – 167 с.
27. Виноградова О.Р. Інформаційно-документальне забезпечення діяльності вищих навчальних закладів – об'єктивна необхідність / О.Р. Виноградова // Вісник Книжкової палати. – 2012. – № 5. – С. 34-36.
28. Вікторов В.Г. Управління якістю освіти (соціально-філософський аналіз): Монографія / В.Г. Вікторов. – Дніпропетровськ: Пороги, 2015. – 286с.
29. Впровадження локальних систем управління якістю в Українських університетах: аналітичний звіт [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.edupolicy.org.ua/_dx/assets/images/Analit18ua_08-5mm.pdf (дата звернення: 24.10.19) – Назва з екрана.
30. Журавський В. С. Болонський процес: головні принципи входження в Європейський простір вищої освіти / В. С. Журавський, М. З. Згуровський. – Київ: ІВЦ «Політехніка», 2013. – 200 с.
31. Журавський В.С. Процес модернізації освіти України в контексті Болонського процесу / В. С. Журавський. – Київ: НПУ імені М.П. Драгоманова, 2004. – С. 19-22.
32. Забезпечення якості вищої освіти: європейські кращі практики для України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://education->

ua.org/ua/analytics/305-zabezpechennya-yakosti-vishchoji-osviti-evropejskikrashchi-praktikidlya-ukrajini (дата звернення: 24.10.19) – Назва з екрана.

33. Іщенко Т. Д. Нормативно-правові документи з питань вищої освіти / Т.Д. Іщенко, М.П. Хоменко, Т.Д. Дудник. – Київ: Агроосвіта, 2017. – 160 с.

34. Карпенко О.О. Сучасне діловодство : навч. посіб. / О.О. Карпенко, М.М. Матліна. – Харків : Нац. аерокосм. ун-т «Харк. авіац. ін-т», 2009. – 75 с.

35. Карта процесу «Виховання студентської молоді» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://puet.edu.ua/sites/default/files/kp_studentskoyi_molodi.pdf (дата звернення: 24.10.19) – Назва з екрана.

36. Квіт С.К. Алгоритм університетського розвитку / С.К. Квіт // Університетська автономія. – Київ: Вища школа, 2008. – С. 12-30.

37. Кириченко Л.С. Стандартизація і сертифікація товарів та послуг підручник / Л. С. Кириченко, А. А. Самойленко. – Харків : Видавництво «Ранок», 2008. – 240 с.

38. Кільова Г.О. Якість освіти як ключова категорія менеджменту освіти [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://pedagogicaljournal.luguniv.edu.ua/archive/2012/№5-6/article/4/Kilyova_ua/pdf (дата звернення: 24.10.19) – Назва з екрана.

39. Кісельова О. К. Якість вищої освіти: організація навчання та вимірювання знань: монографія / О. К. Кісельова, Л.М. Коломієць, А.Р. Шевцов. – Одеса: КРПМ, 2018. – С. 244

40. Колот А.М. Трансформація чинників розвитку вищої освіти: причини, природа, змістові характеристики / А.М. Колот // Вища школа. – Київ: Вища школа, 2018. – С.47-55.

41. Комова М.В. Діловодство : підручник / М. В. Комова. – Львів: Тріада плюс, 2007. – 220 с.

42. Концепція забезпечення якості вищої освіти України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://dovira.eu/images/QA_concept_Final.pdf (дата звернення: 24.10.19) – Назва з екрана.

43. Корсак К. В. Україна і європейський простір вищої освіти / К. В. Корсак. – Київ: Науковий світ, 2018. – С. 12-30.
44. Корсак К.В. Докторанти в сучасній Франції: кількість і якість / К. В. Корсак. – Київ: Науковий світ, 2014. – С. 14-15.
45. Костюк О.Д. Концепції сучасних систем управління якістю продукції та послуг [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.nbuiv.gov.ua> (дата звернення: 24.10.19) – Назва з екрана.
46. Кремень В.П. Вимога часу – модернізація освіти / В.П. Кремень. – Київ: Науковий світ, 2014. – С. 2-5.
47. Кудін А.П. Впровадження елементів системи освіти ECTS в інституті дистанційного навчання / А.П. Кудін. – Київ: НПУ імені М.П. Драгоманова, 2014. – С. 185-188.
48. Кузнецова М.О. Інформаційні системи підтримки прийняття управлінських рішень / М.О. Кузнецова, Г.Ю. – Київ: Науковий світ, 2012. – № 9. – С.154–157.
49. Лаптев С.М. Перспективи співпраці освіти та бізнесу в сучасних економічних умовах / С.М. Лаптев, О.П. Шаров // Вчені записки Університету «КРОК». – Київ: Вища школа, 2008. – С. 4-15.
50. Луговий В.І. Рейтинги і стандарти: рівні відліку та вектори підтримання якості / В.І. Луговий, О.М. Слюсаренко, Ж.В. Таланова // Вища освіта України: теоретичний та науково-методичний часопис. – Київ: Інститут вищої освіти НАПН України, 2015. – С. 35–40.
51. Маліновський Ю.Л. Болонський процес: тенденції, проблеми, перспективи / Ю.Л. Маліновський. – Київ: НПУ імені М.П. Драгоманова, 2014. – 221 с.
52. Мельник І.Ю. Управління змінами в сучасному університеті / І.Ю. Мельник // Вчені записки Університету «КРОК». – Київ: Вища школа, 2000. – 192 с.

53. Міжнародні стандарти якості освіти [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://uadocs.exdat.com/docs/index70147.html> (дата звернення: 24.10.19) – Назва з екрана.

54. Міхеєва О. М. Управління якістю: підручник / О. М. Міхеєва, М. В. Сероштан. – Москва: Дашко и КО, 2013. – 708 с.

55. Момот О.І. Можливості використання міжнародних стандартів для побудови інтегрованих систем менеджменту / О.І. Момот. – Київ, 2014. – С. 133-138.

56. Наглядний аудит системи управління якістю діяльності університету аудиторами Української асоціації досконалості та якості [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://puet.edu.ua/uk/events/naglyadoviy-audit-sistemi-upravlinnya-yakistyu-diyalnosti-universitetu-auditorami> (дата звернення: 24.10.19) – Назва з екрана.

57. Наєнко С. В. Удосконалення організаційної структури управління державним вищим навчальним закладом / С. В. Наєнко // Освіта і управління. – 2017. – С. 61-67.

58. Наливайко А.К. Стратегічні аспекти управління факультетом в умовах турбулентного середовища / А.К. Наливайко // Вища школа. – 2012. – С. 86-92.

59. Новак В.О. Інформаційні системи в менеджменті: підручник / В.О. Новак, Ю. Г. Симоненко, В. П. Бондар. – Київ: Каравела, 2008. – 616 с.

60. Орлов П. А. Впровадження систем управління якістю: стан, проблеми, перспективи / П.А. Орлов. – 2013. – С. 59-63.

61. Павлова О.Ю. Культурна інтеграція вітчизняних закладів вищої освіти до Європейського освітнього середовища / О.Ю. Павлова, Т.Ф. Мельничук. – Київ: КІМ, 2012. – 298с.

62. Палеха Ю.І. Загальне документознавство: навч. посіб. / Ю.І. Палеха. – Київ: Ліра-К, 2009. – 395с.

63. Палеха Ю. І. Організація загального діловодства: навч.посіб. / Ю.І. Палеха. – Київ: Ліра-К. – 2009. – 458с.

64. Палеха Ю. І. Культура діловодства: навч.-метод. посіб. / Ю.І. Палеха. – Київ: Вид-во Європ. ун-ту, 2016. – 193 с.

65. Петришин Р.І. Забезпечення якості вищої освіти: європейський досвід та реалії українського та класичного університету: навч. посіб. / Р.І. Петришин, О.Г. Ушенко, М.Г. Іванчук. – Чернівці: Чернівецький нац. ун-т, 2013. – 208с.

66. Рач В.А. Підходи до розробки стратегії / В.А. Рач // Управління проектами та розвиток виробництва: зб.наук.пр. – Луганськ: СНУ ім. В.Даля, 2012.– С. 11-16.

67. Реєстр документів СУЯ [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://nmsu.puet.edu.ua/?page_id=158 (дата звернення: 24.10.19) – Назва з екрана.

68. Розвиток системи забезпечення якості вищої освіти в Україні: інформаційно-аналітичний огляд [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.ihed.org.ua/images/biblioteka/Rozvitok_sisitemi_zabesp_yakosti_VO_UA_2015.pdf (дата звернення: 24.10.19) – Назва з екрана.

69. Саранча Г.А. Метрологія, стандартизація, відповідність, акредитація та управління якістю: підручник / Г.А. Саранча. – Київ: ЦНЛ, 2013. – 672 с.

70. Савицький В.Т. Документаційне забезпечення діяльності органівдержавної влади та місцевого самоврядування України: монографія / В.Т. Савицький, В.М. Олуйко. – Київ : КНТ, 2008. – 324 с.

71. Самуйлов К.Е. Основи формальних методів опису бізнес-процесів: навч. посіб. / К. Е. Самуйлов, А. В. Чукарин, С. Ю. Биков. – Москва: РУДН, 2011. – 123 с.

72. Сертифікація СУЯ [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://nmsu.puet.edu.ua/?page_id=160 (дата звернення: 24.10.19) – Назва з екрана.

73. Система управління якістю діяльності Вищого навчального закладу Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://puet.edu.ua/sites/default/files/systema_upravlinnya_yakistyu_diyalnosti_puet.pdf (дата звернення: 24.10.19) – Назва з екрана.

74. Стратегія розвитку ВНЗ Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі» на 2017-2022 роки [Електронний ресурс]. – Режим доступу:

http://puet.edu.ua/sites/default/files/strategiyi_rozvytku_puet_na_20172022_r.r_0.pdf (дата звернення: 24.10.19) – Назва з екрана.

75. Скібіцька Л. І. Діловодство: навч. посіб. /Л. І. Скібіцька. – Київ: Центр навчальної літератури, 2006. – 224 с.

76. Скороходов В. О. Автоматизоване робоче місце менеджера: навчальний посібник / В.А. Скороходов, І. М. Худякова. – Київ: ВД «Професіонал», 2007. – 416 с.

77. Соляник А. А. Документні потоки та масиви: навч. посібник / А.А. Соляник. – Харків, ХДАК, 2007. – 112 с.

78. Слюсаренко О. М. Розвиток найвищого університетського потенціалу в умовах глобалізації: монографія / О. М. Слюсаренко. – Київ: Пріоритети, 2015. – 384 с.

79. Стандарти і рекомендації щодо забезпечення якості в Європейському просторі вищої освіти [Електронний ресурс] – Режим доступу: file:///C:/Users/LVI/AppData/Local/Microsoft/Windows/INetCache/IE/NQ65X6ID/Standart_EPVO.pdf (дата звернення: 24.10.19) – Назва з екрана.

80. Результати проведення наглядного аудиту системи управління якістю діяльності Вищого навчального закладу Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://puet.edu.ua/uk/news/rezultaty-provedennya-naglyadovogo-audytu-systemy-upravlinnya-yakisty-diyalnosti-vyshchogo-0> (дата звернення: 24.10.19) – Назва з екрана.

81. Тенденції розвитку вищої освіти в Україні: європейський вектор: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (21-22 березня 2013 року) / Ялта: РВНЗ КГУ, 2013. – 292 с.

82. Тищенко О.М. Стратегічне управління: навч. посіб. для студ. ВНЗ / О.М. Тищенко, В.О. Могилко, І.А. Дмитрієв. – Харків: ХНАДУ, 2016. – 154 с.

83. Трайнев В.А. Підвищення якості вищої освіти і Болонський процес. Узагальнення вітчизняної та зарубіжної практики: підручник / В.А. Трайнев, С.С. Мкртчян, А.Я. Савельєв. – Москва: Видавничо-торгова корпорація «Дашков і К», 2016. – 392 с.

84. Управління ризиками [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://puet.edu.ua/sites/default/files/upravlinnya_gyzykamy.pdf (дата звернення: 24.10.19) – Назва з екрана.

85. Управління ризиками як засіб забезпечення якості та дієвості управління закладом вищої освіти [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://nmsu.puet.edu.ua/> (дата звернення: 24.10.19) – Назва з екрана.

86. Федоров Г.Є. Контроль якості продукції в машинобудуванні: навч. Посібник / Г. Є. Федоров. – Київ;Краматорськ, 2013. – 332 с.

87. Фініков Т.В Вища освіта України: ліцензування та акредитація: аналітичне дослідження / Т.В. Фініков, О.І. Шаров. – Київ: навч.-метод. центр «Консорціум з удосконалення менеджмент-освіти в Україні», 2013. – 68 с.

88. Фролов Ю.М. Державне планування науки / Ю.М. Фролов. – Москва: Думка, 2010. – 192 с.

89. Швецова-Водка Г. М. Документознавство: навч. посіб. / Г. М. Швецова-Водка. – Київ: Знання, 2007. – 398 с.

90. Якимюк Ю.К. Інноваційні технології документаційного забезпечення якості управління ВНЗ / Ю.К. Якимюк // Український науковий журнал. Освіта регіону. – 2012. – № 4. – С. 243–245.

91. Якимюк Ю.К. Комунікаційна система документаційного забезпечення управління вищим навчальним закладом: автореф. канд. наук із соц. комунікацій / Ю.К. Якимюк. – Київ: НАКККіМ, 2011. – 20 с.

92. Якимюк Ю.К. Модель системи документообігу корпоративного об'єднання ВНЗ / Ю.К. Якимюк // Український науковий журнал. Освіта регіону. – 2010. – № 3. С. 228–231.