

**МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ФАРМАЦЕВТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет фармацевтичних технологій та менеджменту
Кафедра менеджменту, маркетингу та забезпечення якості у фармації**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: РОЗРОБКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ВІДПОВІДНО
ДО ПОЛОЖЕНЬ СТАНДАРТУ ISO 21001 У ВОЛИНСЬКОМУ
НАЦІОНАЛЬНОМУ УНІВЕРСИТЕТІ ІМ. ЛЕСІ УКРАЇНКИ**

Виконав:

здобувач вищої освіти
заочної форми навчання
2 курсу, групи ЯССм23 (1,5 з)-01
спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми
«Якість, стандартизація та
сертифікація»
Тетяна БОЙКО

Керівник:

Професор кафедри менеджменту,
маркетингу та забезпечення якості
у фармації, доктор фарм. наук,
професор
Світлана КОВАЛЕНКО

Рецензент:

Завідувач кафедри – професор
кафедри фармації та фармакології
ВНУ ім. Лесі Українки,
доктор фарм. наук, професор
Мар'яна ФЕДОРОВСЬКА

Харків – 2025 рік

АНОТАЦІЯ

Тетяни БОЙКО на тему «Розробка системи управління якістю відповідно до положень стандарту ISO 21001 у Волинському національному університеті ім. Лесі Українки».

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню процесу, розробці практичних рекомендацій щодо формування системи управління якістю у Волинському національному університеті імені Лесі Українки відповідно до вимог міжнародного стандарту ISO 21001. Вивчено основні поняття, розглянуто теоретичні основи управління якістю у сфері освіти, специфіку стандарту ISO 21001 та його застосування у навчальних закладах. Проведено аналіз поточного стану системи управління якістю в Університеті та встановлено ключові аспекти, які потребують удосконалення. Визначено процеси СУЯ, їх взаємодію та взаємозв'язок в організації; сформульовано політику та цілі в сфері якості ВНУ імені Лесі Українки; розроблено документовані процедури для окремих процесів Університету. Встановлено, що застосування розроблених рекомендацій щодо адаптації та впровадження системи управління якістю в університеті є орієнтиром щодо підвищення ефективності управління освітніми процесами та задоволення потреб зацікавлених сторін. Отримані результати мають практичне значення для міжнародному рівнях і можуть бути використані іншими закладами освітнього сектору для адаптації їхніх систем управління якістю до стандарту ISO 21001:2018.

Ключові слова: якість освіти, освітні послуги, система управління якістю, заклад вищої освіти, ISO 21001:2018.

Annotation

Tatiana BOYKO on the topic «Development of a quality management system in accordance with the provisions of the ISO 21001 standard at the Volyn National University named after Lesya Ukrainka».

The qualification work is devoted to researching the process, developing practical recommendations for the formation of a quality management system at Lesya Ukrainka Volyn National University in accordance with the requirements of the ISO 21001 international standard. educational institutions. An analysis of the current state of the quality management system at the University was carried out and key aspects that needed improvement were identified. The processes of QMS, their interaction and interconnection in the organization are defined; policy and goals in the field of quality of Lesya Ukrainka University were formulated; documented procedures have been developed for the main processes of the University. It was established that the application of the developed recommendations for the adaptation and implementation of the quality management system at the university is a guideline for improving the efficiency of educational process management and meeting the needs of stakeholders. The obtained results are of practical importance for increasing the competitiveness of the educational institution at the national and international levels and can be used by other educational sector institutions to adapt their quality management systems to the ISO 21001:2018 standard.

Keywords: quality of education, educational services, quality management system, higher education institution, ISO 21001:2018.

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ.....	5
ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ ВИЩОЇ ОСВІТИ У НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДАХ.....	10
1.1 Якість освіти, освітні послуги як об'єкти управління та критерії конкурентоспроможності вищих навчальних закладів.....	11
1.2 Освітній менеджмент. Аналіз національних моделей системи управління якістю освіти у вищих навчальних закладах.....	15
Висновки до розділу 1.....	21
РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА ПОТОЧНОГО СТАНУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ У ВОЛИНСЬКОМУ НАЦІОНАЛЬНОМУ УНІВЕРСИТЕТІ ІМ. ЛЕСІ УКРАЇНКИ.....	22
2.1 Порівняльна характеристика стандартів ДСТУ ISO 21001:2018 та ISO 9001:2015.....	22
2.2 Загальна характеристика ВНУ імені Лесі Українки.....	26
2.3 Аналіз відповідності поточного стану системи управління якістю ВНУ імені Лесі Українки вимогам стандарту ДСТУ ISO 21001:2018.....	30
Висновки до розділу 2.....	36
РОЗДІЛ 3 ПРАКТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ВІДПОВІДНО ДО ISO 21001	37
3.1 Здійснення SWOT-аналізу діяльності ВНУ імені Лесі Українки.....	37
3.2 Формування проєкту системи управління якістю в Університеті.....	38
3.3 Визначення методики аналізу зовнішніх та внутрішніх зацікавлених сторін Університету.....	39
3.4 Документування процесів системи управління якістю.....	50
3.5 Розробка процесу «Планування навчального процесу»	55
Висновки до розділу 2.....	58
ВИСНОВКИ.....	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	61
ДОДАТКИ.....	66

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

АСУУ	програмне забезпечення «Автоматизована система управління навчальним процесом університету»
ВНУ ім. Лесі Українки, Університет	Волинський національний університет імені Лесі Українки
ВНЗ	вищий навчальний заклад
ЗВО	заклад вищої освіти
НПП	науково-педагогічні працівники
ОП	освітня програма
СУЯ	систему управління якістю
СОП	стандартна операційна процедура
EFQM	European Foundation for Quality Management (модель досконалості Європейського фонду управління якістю)
ISO	International Organization for Standardization (міжнародна організація зі стандартизації)
ISO 21001	ДСТУ ISO 21001:2018 «Освітні організації. Системи управління в освітніх організаціях. Вимоги та настанови щодо застосування»
PDCA	Plan-Do-Check-Act – Цикл Шухарта-Демінга: планування – виконання запланованого – перевірка і аналіз – коригування та удосконалення
TQM	Total Quality Management (загальне управління якістю)

ВСТУП

Актуальність теми. Запровадження системи управління якістю є ключовим елементом прогресивного розвитку будь-якої установи, зокрема й закладів освіти. Актуальність обраної теми кваліфікаційної роботи зумовлена сучасними викликами у сфері освіти, спрямованими на підвищення її якості та приведення у відповідність до міжнародних стандартів. Стандарт ISO 21001, що регулює системи менеджменту для організацій, які надають освітні послуги, дозволяє підвищити ефективність управління, задовольнити потреби зацікавлених сторін (студентів, викладачів, роботодавців) та підвищити конкурентоспроможність університету на національному й міжнародному рівнях.

Для закладів вищої освіти України це питання набуває особливої важливості у контексті інтеграції до європейського освітнього простору, необхідності забезпечення прозорості освітньої діяльності, дотримання принципів академічної доброчесності та підзвітності. Волинський національний університет ім. Лесі Українки має всі передумови стати зразком сучасного управління якістю освіти у регіоні, що сприятиме його розвитку й залученню студентів.

Ефективне впровадження принципів управління якістю потребує визначення процесів, їх взаємозв'язків та координації дій у системі. Для цього необхідно розробити процесну модель освітнього закладу, що є одним із ключових етапів формування системи управління якістю. Таким чином, актуальність теми полягає у розробці науково-практичних рекомендацій для формування системи управління якістю у ВНУ ім. Лесі Українки.

Проблематика розробки систем забезпечення якості у вищій освіті вивчалася багатьма науковцями. Зокрема, питання загального підходу до забезпечення якості висвітлювали В. Зінченко, Н. Селезньова, Я. Болюбаш, О.І. Волков та Л.М. Віткін. Моделі систем управління якістю досліджували В.М. Ткач, І.В. Распотнюк, Д.Г. Лук'яненко й А.Ф. Павленко. Окремі аспекти,

основні принципи стандарту ISO 21001:2018 розглядали С.М. Коваленко, О.С. Ромелашвілі, Т.В. Зборовська та О.Д. Благун.

Мета дослідження полягає у наданні пропозицій до формування у Волинському національному університеті імені Лесі Українки системи управління якістю до положень стандарту ДСТУ ISO 21001:2018.

З метою досягнення мети дослідження у роботі визначено наступні **завдання:**

- проаналізувати нормативно-правове законодавство, опрацювати теоретичні основи з питань забезпечення якості вищої освіти у навчальних закладах;
- проаналізувати моделі системи управління якістю освіти у вищих навчальних закладах;
- розглянути загальні підходи, основні принципи щодо побудови СУЯ у відповідності з вимогами ДСТУ ISO 21001:2018;
- здійснити порівняльний аналіз стандартів ДСТУ ISO 21001:2018 та ISO 9001:2015;
- провести аналіз поточного стану діяльності Університету на відповідність ДСТУ ISO 21001:2018;
- здійснити SWOT-аналіз діяльності ВНУ імені Лесі Українки;
- визначити процеси СУЯ, їх взаємодію та взаємозв'язок у ВНУ ім. Лесі Українки;
- визначити методику аналізу зовнішніх та внутрішніх зацікавлених сторін Університету;
- сформулювати політику та цілі в сфері якості Університету;
- розробити документовані процедури для окремих процесів Університету.

Об'єктом дослідження є система управління якістю ВНУ імені Лесі Українки як освітньої організації.

Предметом дослідження є формування пропозицій щодо розробки та впровадження проекту системи управління якістю у ВНУ імені Лесі Українки відповідно до вимог стандарту ISO 21001:2018.

Методи дослідження. В роботі застосовані методи: збору інформації, аналізу (порівняльного, статистичного), узагальнення, діагностики (аналіз нормативних документів, процедур, Положень Університету, порівняння стандартів інше), моделювання (при розробці рекомендацій та моделей вдосконалення СУЯ, опису процесів), а також: історичний, логічний, системно-аналітичний (для з'ясування рівня проблеми у літературних джерелах) та проблемно-орієнтований методи.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці практичних підходів до формування задокументованих процедур системи управління якістю. Ці підходи дозволять здійснити ефективні планування, організацію, контроль та аналіз всіх визначених процесів, що сприяє підвищенню якості освітніх послуг навчального закладу. Запропоновані рішення забезпечать підвищення результативності та ефективності СУЯ у ВНУ імені Лесі Українки та можуть бути використані іншими закладами вищої освіти для адаптації їхніх систем управління якістю до стандарту ISO 21001:2018.

Реалізація рекомендацій і впровадження інструментів для приведення СУЯ Університету у відповідність до положень ISO 21001:2018 сприятиме підвищенню ефективності освітнього процесу, управлінської діяльності та вдосконаленню якості наданих освітніх послуг. Сертифікація за цим стандартом підвищить репутацію Університету на національному та міжнародному рівнях, забезпечуючи більшу привабливість для абітурієнтів і партнерів. Запровадження СУЯ відповідно до міжнародного стандарту також підтримає досягнення стратегічних цілей університету, таких як сталий розвиток, удосконалення навчального процесу та активізація інноваційної діяльності.

Апробація результатів та публікацій. Матеріали досліджень апробовано на Всеукраїнській науково-практичній конференції з міжнародною участю «Запорізький фармацевтичний форум – 2024» (м. Запоріжжя, 2024 рік). Результати досліджень опубліковані у матеріалах конференції - збірнику тез доповідей на тему: «Стандарт ISO 21001:2018 у закладах вищої фармацевтичної освіти».

Структура і обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, 3-х розділів, висновків, переліку використаних джерел та додатків. Викладена на 79 сторінках друкованого тексту. Обсяг основного тексту складає 50 сторінок. Робота включає 11 таблиць та 5 рисунків. Список використаних джерел має обсяг 5 сторінок і налічує 34 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ ВИЩОЇ ОСВІТИ У НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДАХ

1.1 Якість освіти, освітні послуги як об'єкти управління та критерії конкурентоспроможності вищих навчальних закладів

За останні багато років у світі відбулися значні конверсійні зміни економічного, соціально-політичного, культурного та інноваційного спрямування, які сприяли підвищенню ролі та важливості освіти як соціального інституту. Освіта стала підґрунтям для створення найбільш цінних продуктів у часи інтелектуального суспільства, а саме: знань, розвитку, інформаційно-комунікативних технологій та накопичення людського капіталу. В Україні створено надійний інформаційний ресурс, який може забезпечити майбутнє зростання та ефективне використання здібностей. Сучасний етап розвитку країни визначається як перехід від інформаційної економіки до економіки знань – етапу соціального розвитку, в якому знання відіграють вагоме значення, а їх виробництво стає осередком підвищення конкурентоспроможності.

Освіта в сучасному світі має ряд складних і надважливих завдань, спрямованих на забезпечення «всестороннього розвитку людини як особи і вищої значущості суспільства, її розумових, творчих здібностей і таланту, формування духовних цінностей та компетентностей, необхідних для успішної самореалізації, відповідного виховання громадян, здатних здійснити усвідомлений суспільний вибір і спрямувати свою діяльність на благо суспільства, розвитку на цьому ґрунті економічного, технологічного, творчого і культурного потенціалу українського народу, зростання рівня освіти громадян з метою забезпечення сталого розвитку України та її євроінтеграційного напрямку» [2,3,7].

Освіта є стратегічним інструментом для покращення матеріальної забезпеченості людей, збереження національних інтересів та авторитетності держави на міжнародному рівні. З огляду на це, вважаємо за необхідне розглянути такі категорії, як «освіта», «якість освіти», «освітні послуги», «управління якістю освіти».

Отже, освіта – це суспільний добробут і основа матеріально-духовного розвитку в нинішніх умовах, продуктом якої є соціальна якість людини, тобто особистість у всіх її проявах, включаючи професіоналізм. У свою чергу, виконання освітою як соціального інституту свого призначення можливе шляхом реалізації відповідної національної політики в галузі освіти.

Конституцією України визначено право кожного громадянина на здобуття якісної та доступної освіти впродовж усього життя [1]. Також згідно ст. 5 Закону України «Про освіту» освіта є «пріоритетним напрямом держави, який гарантує культурний, інноваційний та суспільно-економічний розвиток спільноти, тоді як фінансування освіти – це інвестиції в людський потенціал, сталий розвиток суспільства і держави» [3].

В Україні постійно проводяться реформи, спрямовані на побудову нового суспільства. Для цього необхідними є не лише нові знання, але й наявність сприятливих умов щодо їх здобуття, відновлення та швидкої перекваліфікації. Тобто, освіта повинна бути якісною.

Саме поняття «якість освіти» є досить широким і не обмежується лише підготовкою відповідного фахівця чи спеціаліста, а в першу чергу, ґрунтується на концепції фундаментальності, індивідуалізації та самореалізації особистості. Закон України «Про вищу освіту» визначає якість вищої освіти як «умови, за яких здійснюється освітня діяльність і результати навчання відповідають вимогам законодавства та стандартів вищої освіти, за наявності – професійним та/або міжнаціональним стандартам, а також потребам зацікавлених сторін і громадськості, через впровадження внутрішніх і зовнішніх процедур забезпечення якості» [2]. Якість освітньої діяльності є «рівнем організації освітнього процесу в закладі вищої освіти,

що відповідає стандартам вищої освіти, гарантує здобуття високоякісної освіти та сприяє створенню нових знань» [2]. Отже, якість освіти в контексті вищих навчальних закладів є складним і багатогранним поняттям, що охоплює процеси забезпечення високих стандартів навчання, включаючи різноманітні методики, наявні ресурси, системи оцінювання та досягнуті результати. Крім того, якість освіти також варто розглядати як сукупність властивостей освіти, що визначають її здатність задовольняти відповідні потреби особистості, суспільства, держави відповідно до призначення освіти.

Забезпечення якості в управлінні вищою освітою стає ключовим завданням для підвищення конкурентоспроможності закладів, розвитку студентів та ефективності освітніх програм. Якість освіти як багатогранна категорія, охоплює різні аспекти навчального процесу, а саме: соціально-центристський (забезпечення якості життя, відповідність потребам розвитку суспільства та економіки), людиноцентристський (відповідність очікуванням особистості), культурно-центристський (розвиток національної культури), змістовний (рівень професійної підготовки) та інші.

По суті, вищі навчальні заклади є організаціями, багатозадачність яких включає не лише питання навчання, виховання особистості та проблеми фундаментальні науки, а також виробничо-господарську діяльність, стратегічне управління та багато інших сфер. З огляду на це, основними критеріями досягнень вищих закладів освіти є: якість освіти як суспільного добробуту, якість освітніх послуг, якість наукової продукції, якість людей та якість фахівців (спеціалістів). Тому українська вища освіта сьогодні – це ринок освітніх послуг, що пропонує достатньо широкий вибір навчальних закладів з різними спеціальностями, конкурентними умовами, форматами конкурсного відбору, методами навчання та оплати за нього. Згідно Закону України «Про освіту» освітня послуга – «це комплекс дій, визначених законом, освітньою програмою та/або предметом освітньої діяльності, спрямованих на досягнення результатів навчання, очікуваних здобувачем освіти, за визначену вартість» [3]. Ситуація, що склалася на ринку освітніх

послуг, призвела до таких наслідків: виникнення конкурентного середовища, де заклади освіти змушені боротися не лише за фінансові ресурси, а й за студентів, наукових працівників, викладачів та дослідників; поширення ринкових принципів функціонування закладів вищої освіти, що вимагає впровадження технологій, управлінських практик та цінностей; трансформація освіти в комерційну послугу, де студенти (здобувачі освіти, слухачі) виступають як споживачі цієї послуги, що, в свою чергу, сприяє розвитку клієнтоорієнтованого підходу; збільшення значення персональної компетентності працівників ВНЗ для забезпечення їх конкурентоспроможності.

Якість освітньої діяльності безпосередньо впливає на якість вищої освіти, а отже, і на майбутнє нашої країни. Саме тому, впровадження системи управління якістю освіти у вищих навчальних закладах є актуальним завданням на сьогодні.

Система забезпечення якості вищої освіти в Україні включає:

- систему внутрішнього забезпечення якості, яка відповідає за забезпечення якості освітньої діяльності та вищої освіти у ВНЗ;
- систему зовнішнього забезпечення якості освітньої діяльності вищих навчальних закладів та якості вищої школи;
- систему гарантування якості діяльності Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти, а також незалежних організацій, що займаються оцінюванням та забезпеченням якості вищої освіти [2].

Вищий навчальний заклад відповідає лише за систему внутрішнього забезпечення якості освіти. Згідно з Законом України «Про вищу освіту», ВНЗ має незалежність у всіх сферах, державні стандарти професійної підготовки мають рекомендований характер, а організація освітнього процесу базується на внутрішніх регламентуючих документах закладу (положеннях). Відповідно, комплекс заходів, що систематично виконується вищим навчальним закладом для створення організаційних, технічних, економічних і соціальних умов, які забезпечують необхідний рівень і

стабільність якості освітньої діяльності формують його систему управління якістю.

Конкурентоспроможність ВНЗ визначається як комплексна характеристика закладу, яка показує його переваги серед інших навчальних закладів. Це оцінка за низкою ключових показників: економічних, фінансових, матеріально-технічних, маркетингових, кадрових та суспільно-політичних. Ці фактори дозволяють ВНЗ підтримувати стабільне функціонування без криз і своєчасно адаптуватися до зміни умов зовнішнього середовища. Тому, якість освіти та освітні послуги є предметом конкуренції, що допомагає навчальним закладам привернути увагу споживачів [10].

Ефективна діяльність будь-якого вищого навчального закладу (не залежно від його організаційно-правової форми) в системі вищої освіти визначається, насамперед, його здатністю бути конкурентоспроможним на ринку освітніх послуг. Розвиток компетентностей закладу вищої освіти є важливим завданням стратегічного управління і необхідною умовою для його сталого функціонування. Нова система менеджменту у вищій школі має бути спрямована на максимальне використання його потенціалу для пристосування до змін зовнішнього середовища.

Управління якістю освіти – це напрямок регулюючого органу діяльності, спрямованої на підвищення важливості освітнього процесу в суспільстві та в його здатності задовольняти потреби такого суспільства». Таким чином, управління якістю освіти – це комплексний процес, який передбачає не лише підвищення стандартів навчання, а й постійну адаптацію навчальних програм до вимог ринку праці та інновацій у сфері освіти. Це вимагає тісної співпраці всіх учасників освітнього процесу (різні рівні уряду, освітні установи, громадськість, бізнес-сектор) та регулярного впровадження нових методик і технологій для досягнення високих результатів. Адже, постійна адаптація та вдосконалення системи освіти є важливим елементом стабільного соціального та економічного розвитку країни.

1.2 Освітній менеджмент. Аналіз національних моделей системи управління якістю освіти у вищих навчальних закладах

Сучасний освітній процес вимагає від керівників навчальних закладів не лише глибоких професійних знань, а й уміння ефективно організовувати управлінські процеси, враховуючи зміни в соціально-економічному середовищі. У зв'язку з глобалізацією, інноваціями в освіті та технологічними трансформаціями, традиційні методи управління вищими навчальними закладами потребують оновлення. Це зумовлює потребу в розробці нових підходів до управлінської діяльності, зокрема, в освітньому менеджменті. Освітній менеджмент – це процес організації, планування, контролю та оцінки діяльності навчальних закладів з метою забезпечення високої якості освіти та ефективності освітнього процесу. Він включає різні управлінські функції, від стратегічного планування до щоденної адміністративної роботи. Важливим аспектом освітнього менеджменту є поєднання традиційних управлінських підходів з новими методами і технологіями, які відповідають сучасним вимогам.

Управління в освіті має свої особливості, оскільки навчальні заклади різняться за цілями, завданнями та взаємодією з великою кількістю зацікавлених сторін.

Для успішного управління освітніми установами і досягнення їхніх цілей слід враховувати наступні ключові особливості менеджменту в галузі освітньої діяльності:

Місія і цінності. Навчальні заклади, як правило, становлять значний суспільний інтерес, мають мету і конкретну місію. Управління в галузі освіти має бути зосередженим на досягненні цих цілей і відповідати встановленим цінностям.

Своєрідність процесу навчання. Управління в освіті охоплює координацію та організацію навчальних програм, вибір педагогічних

методик, а також врахування психологічних і педагогічних аспектів навчального процесу.

Співпраця та партнерство. Заклади освіти часто взаємодіють з органами місцевого самоврядування, бізнес-сектором, різними громадськими організаціями, іншими стейкхолдерами. Менеджмент в освіті має враховувати очікування та потреби відповідних груп.

Інноваційність. Навчальні заклади повинні враховувати швидко мінливість соціальних та технологічних тенденцій. Управління має бути готовим до інновацій та впровадження нових підходів в освітній процес.

Людський фактор. Освітні установи мають справу з великою кількістю різних людей: учнями та їх батьками, викладачами та адміністраторами, іншими зацікавленими сторонами. Така взаємодія потребує значний рівень комунікації і здатність враховувати різні потреби.

Забезпечення рівних можливостей. Менеджмент в освіті повинен фокусуватися на забезпеченні рівних можливостей для учнів, незважаючи на їх соціальний статус, здібності чи індивідуальні особливості.

Державне регулювання. Освітні установи регулюються відповідно до законодавства та освітніх стандартів. Менеджмент повинен враховувати ці правила та забезпечувати дотримання встановлених нормативів.

Особливості фінансування. Багато навчальних закладів покладаються на різні джерела фінансування, включаючи бюджетні кошти, благодійні внески та плату за навчання. Фінансовий менеджмент в освіті повинен бути комплексним і ефективним.

Особливості оцінювання. Оцінювання є складним і делікатним процес. Керівництво повинно розробити наступні системи оцінювання, враховуючи пр. цьому якість навчання та досягнення здобувачів освіти.

Управління в сучасних навчальних закладах передбачає використання різних методів і стратегій для дієвого менеджменту ресурсами, персоналом та процесами.

Система менеджменту якості вищої освіти тісно пов'язана з освітнім середовищем, яке охоплює сукупність умов, факторів і ресурсів (цільові, управлінські, нормативні, ресурсні складові, безпосередньо навчальний заклад), що впливають на навчання і виховання студентів. Середовище освіти можна адаптувати до запитів усіх учасників освітнього процесу, створюючи його модель. Модель СУЯ освіти базується на ключових принципах, які визначають основні вимоги до її функціонування.

Моделі систем управління якістю є ключовим інструментом для забезпечення стандартів у різних установах, зокрема в закладах вищої освіти. Використання таких моделей сприяє постійному вдосконаленню всіх аспектів діяльності закладів освіти, гарантує їх відповідність міжнародним стандартам і підвищує результативність освітнього процесу. О. Черненко відмітив, що модель системи менеджменту якістю освіти у ЗВО представляє собою єдину структуру, побудовану на комбінованому підході до планування, впровадження, відстеженні та безперервного вдосконалення організаційно-управлінських процесів, спрямованих на забезпечення якості освітніх послуг відповідно до державних стандартів [11]. Запровадження моделі системи управління якістю освіти сприяє формуванню культури якості в закладі вищої освіти, забезпечує його сталий розвиток і підвищує конкурентоспроможність на ринку освітніх послуг, а також відповідає потребам усіх учасників освітнього процесу.

Питання розробки систем якості вищої освіти в Україні та світі були предметом дослідження науковців: В. Зінченко, Н. Селезньова, Я. Болюбаш, О.І. Волков, Л.М. Віткін. В свою чергу, В.М. Ткач, І.В. Распотнюк, Д.Г. Лук'яненко, А.Ф. Павленко приділили увагу аналізу моделей СУЯ освітніх закладів.

Існує багато різних моделей управління якістю. Розглянемо основні з них у закладах вищої освіти:

Модель TQM (загальне управління якістю). Методика TQM в галузі вищої освіти почала використовуватись ще з початку 90-х років XX століття.

Це одна з найбільш поширених моделей, концепція якої передбачає участь у процесі підвищення якості продукції або послуг усіх рівнів організації. Модель охоплює всі аспекти діяльності та базується на даних принципах: орієнтація на споживача (вивчення їх запитів та ступеня задоволення, це головний принцип); процесний підхід (концентрація процесу на кінцевий результат) і системний підхід (до управління покращення діяльності ВНЗ); вдосконалення процесів; залучення вищого керівництва та усього персоналу (кожен працює для досягнення загальної мети); лідерство (забезпечення і підтримка умов для розвитку ВНЗ); навчання персоналу; безперервне вдосконалення якості; управління змінами; прийняття рішень на підставі фактів (застосування методів математичної статистики); інновації; налагодження взаємовигідних партнерських відносин з постачальниками, споживачами послуг. Методологія TQM акцентує увагу на задоволеності потреб та очікувань студентів, покращені результатів навчання, а також на безперервному вдосконаленні освітніх програм та процесів. Особлива увага в моделі приділяється людському потенціалу та людським відносинам.

Модель ISO 9001:2015, що ґрунтується на загальноприйнятих світових стандартах ISO 9001, які визначають вимоги до систем менеджменту якості в установах та включає процеси планування, впровадження, моніторингу та безперервного покращення системи управління якістю, в тому числі, освітніх послуг. Її основними принципами є: зосередженість на потребах замовника (орієнтація на клієнта (студентів і роботодавців)); лідерство; процесний підхід; активна участь персоналу та його постійне вдосконалення; безперервне поліпшення; прийняття рішень на підставі фактів; менеджмент взаємостосунків із постачальниками [4]. ISO 9001 підходить для моніторингу якості навчальних програм, результатів навчання та забезпечення ефективного управління закладами освіти. На відміну від моделі TQM, у цій моделі основним інструментом управління стає задокументована система менеджменту, спрямована на якість.

Ще одним поширеним підходом до менеджменту якості освітніх послуг у закладах вищої освіти є Європейська модель досконалості EFQM, розроблена у 2012 р. Європейським фондом управління якістю (університет Халлам Шеффілд, Велика Британія). Модель EFQM (модель «ідеальної організації») спрямована на комплексне управління якістю, забезпечення сталого розвитку організацій та досягнення сталих результатів. Вона ґрунтується на таких критеріях: лідерство, стратегія і політика, процеси, партнерство, ресурси, управління персоналом, орієнтація на результати (для персоналу, споживачів, суспільства та основний результат діяльності). Модель використовується для самооцінки та підвищення ефективності діяльності організацій, зокрема закладів вищої освіти. Слід зазначити, що основним принципом EFQM є активний і безперервний пошук шляхів вдосконалення діяльності організації на всіх рівнях та їх творче впровадження. В Україні дослідження досвіду та адаптація моделі досконалості EFQM до національних умов розпочалися у 1995 році. На відміну від підходів, застосовуваних у інших стандартах (TQM, ISO), ця модель дає змогу проводити порівняльний аналіз різних закладів вищої освіти.

Модель, що базується на методі оцінки (SWOT-аналіз), передбачає регулярне здійснення самооцінки для визначення сильних і слабких сторін роботи закладу освіти, а також позитивних і негативних чинників його розвитку. На основі цього розробляються заходи для вирішення проблемних питань та вдосконалення діяльності ЗВО. TQM теж застосовує метод оцінки, однак, на відміну від SWOT-аналізу забезпечує глибший та детальніший аналіз діяльності навчального закладу.

Модель Кайдзен (Kaizen). Кайдзен – це японська концепція безперервного поліпшення, яка передбачає невеликі, але регулярні вдосконалення на усіх рівнях діяльності установ. Вона акцентує увагу на участі всіх працівників в процесі оптимізації та забезпеченні максимальної ефективності при мінімальних витратах. Ключовими елементами процесу

Кайдзен є спостереження, збір даних, діагностика та критичний аналіз усіх видів діяльності, спрямованих на задоволення потреб як внутрішніх, так і зовнішніх клієнтів. Основною метою Кайдзен є формування у людей мислення, орієнтованого на постійне вдосконалення діяльності закладу вищої освіти. Вищі навчальні заклади США, Великої Британії, а також країн Європи та Азії активно впроваджують і використовують ці підходи.

Американська модель AACRA, що орієнтована на самооцінку та зовнішнє оцінювання закладів вищої освіти, включає п'ять стандартів: місія та цілі, освітні програми, студенти, викладацький склад, ресурси та результати.

Виокремлюють також Модель IQMS, яка об'єднує різноманітні підходи і механізми менеджменту якості, зокрема TQM, ISO 9001, самооцінку, бенчмаркінг інші. Вона спрямована на формування інтегрованої СУЯ, яка охоплює всі аспекти діяльності закладу вищої освіти: від навчальних програм до керівних процесів. Особливу увагу приділено постійному вдосконаленню та залученню усіх зацікавлених сторін.

Нами проаналізовано міжнародні моделі управління якістю вищої освіти, спрямовані на забезпечення дієвого використання інструментів та механізмів для формування та покращення якості в цій галузі. Кожна з розглянутих моделей заслуговує на увагу, оскільки має як свої сильні сторони, так і певні недоліки. Вибір моделі управління якістю залежить від особливостей та потреб конкретного закладу вищої освіти. Вважаємо, що з розглянутих моделей у цьому розділі, ISO 9001, EFQM, TQM - є найбільш прийнятними для освітніх закладів, оскільки вони забезпечують комплексне управління якістю, залучення всіх учасників процесу та безперервне вдосконалення освітнього процесу. Окрім того, модель Кайдзен є корисною для впровадження культури постійного вдосконалення серед усіх співробітників.

Висновки до розділу 1

Освітній процес, його учасники, освітня діяльність та освітні послуги є ключовими елементами системи освіти.

Система вищої освіти має відповідати принципам доступності, інноваційності та соціальної спрямованості. Вона повинна створювати умови для постійного саморозвитку та самореалізації особистості, сприяти розвитку її потенціалу та забезпечувати ринок праці висококваліфікованими спеціалістами, забезпечуючи прогресивний розвиток освітнього процесу.

Управління якістю освіти є багатограним процесом, спрямованим на досягнення високого рівня знань, навичок і вмінь, а також на задоволення очікувань від отриманих освітніх послуг. Цей механізм охоплює не лише академічні аспекти, але й фінансові, кадрові та соціальні складові організації навчального процесу.

Підвищення конкурентоспроможності, забезпечення міцних ринкових позицій закладів вищої освіти доцільно здійснювати шляхом формування, впровадження ефективної системи управління якістю освіти. Така система носить системний характер, охоплює весь життєвий цикл освітнього процесу. Її застосування забезпечує необхідні ресурси для організації ефективного навчання, підвищує його результативність, покращує рівень задоволеності споживачів (замовників) освітніх послуг, а також сприяє ефективному контролю за освітньою діяльністю та якістю підготовки фахівців на усіх етапах отримання знань здобувачами освіти.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА ПОТОЧНОГО СТАНУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ У ВОЛИНСЬКОМУ НАЦІОНАЛЬНОМУ УНІВЕРСИТЕТІ ІМ. ЛЕСІ УКРАЇНКИ

2.1 Порівняльна характеристика стандартів ДСТУ ISO 21001:2018 та ISO 9001:2015

Ефективне функціонування та конкурентоспроможність закладів вищої освіти залежить від методів управління та застосування науково обґрунтованих підходів. Організації, які прагнуть розширити ринок і вийти на європейський рівень, мають суворо дотримуватись основних принципів менеджменту якості, викладених у міжнародних стандартах якості ISO 9001 або ISO 21001, які є найбільш затребуваними серед закладів освіти. Отож, розглянемо основні відмінності цих нормативних документів.

Усі стандарти системи управління якістю розробляються Міжнародною організацією зі стандартизації (ISO). Стандарт серії ISO 9001 «Система управління якістю» є базовим і може застосовуватись для різних організацій. Цей стандарт базується на принципах загального управління якістю (TQM) та ризик-орієнтованому підході, з використанням циклу PDCA (Плануй-Роби-Перевірай-Дій), забезпечує широку ланку і мінімальні вимоги до впровадження систем управління якістю у всіх типах організацій, включаючи галузь освіти.

З метою стандартизації вимог забезпечення якості освіти, у 2018 р. спеціалістами Міжнародної організації ISO розроблений стандарт серії 21001 «Освітні організації. Системи управління в освітніх організаціях. Вимоги та настанови щодо застосування» (це стандарт системи менеджменту, узгоджений з ISO 9001:2015 для СУЯ). ISO 21001:2018 є першим стандартом системи менеджменту освіти для навчальних закладів та направлений на покращення усіх процесів і якості будь-яких закладів освіти з метою забезпечення очікувань та задоволення запитів користувачів освітніх послуг.

Він оснований на процесному підході, який забезпечує можливість постійного моніторингу процесів, що, у свою чергу, сприяє підвищенню ефективності СУЯ освіти.

Стандарт ISO 9001:2015 є універсальним, включає вимоги до загальної системи менеджменту якості та є засобом підвищення ділової ефективності або кращою практикою, що застосовується в системі внутрішнього управління організацій. Тоді як стандарт ISO 21001:2018 спеціально розроблений для організацій галузі освіти і сприяє формуванню загальної важливої стратегії навчальних закладів через впровадження відповідних процесів, а саме: вдосконалення, розробка інноваційного навчального процесу з урахуванням інтересів зацікавлених сторін; задоволення потреби на ринку праці у фахівцях певної спеціалізації та якості за рівнем їх обізнаності; розробка стратегії та інструментів її реалізації, що сприяють підвищенню конкурентоспроможності освітнього закладу, покращують економічні та суспільні умови в академічних об'єднаннях через аналіз та ухвалення рішень щодо кожної діяльності - основної (прийом здобувачів освіти, навчальний процес, маркетингові заходи, внутрішня та зовнішня комунікація, критерії результативності та ефективності, вплив на громадськість тощо) чи допоміжної (інфраструктура, технологічні рішення, підбір персоналу, підвищення кваліфікації, розробки, науково-технічні інновації інше).

Система управління зазначених стандартів мають подібні умови при формуванні системи на підприємстві, містять такі ж самі основні пункти, мають схожу структуру та взаємні процеси. Зміст розділів ISO 21001 є більш розширеним і глибшим, включає додаткові пункти, підпункти та доповнений більшою кількістю додатків. Так, на відміну від ISO 9001:2015, що містить три додатки (А,В, НА), до структури ISO 21001 входить сім додатків, один з яких є «обов'язковим» і стосується вимог щодо дошкільної освіти (А), інші – «довідкові», які відображають принципи системи управління освітніми організаціями (В); класифікацію зацікавлених сторін освітніх установ (С);

настанови обміну інформацією із зацікавленими сторонами (D); кількісні показники, засоби та процеси у навчальних закладах (E); порівняльну карту з іншими регіональними стандартами сфери освіти (F), розуміння щодо проблематики безпеки та охорони здоров'я в освітніх організаціях (G). Додаток НА обох нормативних документів містить перелік національних стандартів України, які ідентичні з іншими міжнародними стандартами та мають посилання в цих документах.

Ключовою перевагою ISO 21001 є його відповідність іншим стандартам систем менеджменту ISO. ISO 21001 дотримується принципів HS (Harmonized Structure, «Гармонізована структура»), а розділи 4-10 (контекст організації, лідерство, планування, підтримка, функціонування, оцінювання ефективності та вдосконалення) містять вимоги до управління якістю в освіті. Завдяки цьому стандарт охоплює всі взаємозв'язані елементи організації, спрямовані на формування політики, визначення цілей та забезпечення ефективності процесів для їх досягнення.

Основні терміни і норми ISO 9001 в більшій мірі відповідають визначенням та принципам загального менеджменту. ISO 21001 включає уже спеціалізовані терміни, що використовуються в навчальному процесі, зокрема: «учень», «навчальна програма», «курси», «інші бенефіціари», а також пов'язані з ними характеристики, такі як оцінки, результати та продукти навчання. У своїй статті автори: С.М. Коваленко, О.С. Ромелашвілі, Т.В. Зборовська, О.Д. Благун зауважили про відсутність в ISO 21001 терміну «клієнт» і звернули увагу, що стандарт чітко зазначає, що освітній заклад повинен задовольняти потреби не лише кожного здобувача освіти, а й інших бенефіціаріїв освітніх послуг. У контексті вищої освіти це включає ринок праці та уряд [21]. У своїй праці О.М. Васілевський також акцентує увагу, що ключовою відмінністю стандартів 9001 та 21001 є заміна принципу «клієнтоорієнтованість» на принцип «сконцентрованість на здобувачах освіти та інших бенефіціарах» [16]. У стандарті ISO 21001 підкреслюється більш активне залучення до освітнього процесу замовників освітніх

організацій, на відміну від клієнтів звичайних компаній, що вимагає більш посиленої взаємодії між учнями та освітньою установою як постачальником послуг. Також ISO 21001 вимагає від освітніх установ дотримання принципів соціальної відповідальності, доступності та справедливості (максимальна кількість користувачів повинна мати рівний доступ до освітніх послуг); етичної поведінки в освіті (чесність і професіоналізм на благо суспільства); а також забезпечення безпеки та захисту даних (визнаючи право осіб контролювати використання своїх персональних даних, освітній заклад має зберігати і захищати ці дані).

ISO 9001:2015 є одним з найпоширеніших стандартів у світі, на основі якого на підприємстві впроваджують діючу та ефективну СУЯ з можливістю в подальшому отримати міжнародний сертифікат на відповідність вимогам цього стандарту. ISO 9001 є прийнятим у понад 190 країнах. Аналізуючи показники щодо кількості сертифікатів ISO 9001, зауважимо, що у світі, починаючи з 2018 р. спостерігається тенденція до зростання їх кількості (в 1,4 разів). Кількість зазначених сертифікатів в галузі «Освіта», порівнюючи з 2018 р. зменшилась на 87 % [14,15].

В Україні кількість діючих сертифікатів ISO 9001 становить 1 507 (2022 р.). У 2018 р. діяли 54 сертифікати в галузі «Освіта», у 2022 р. – 39 відповідно. Станом на 01.01.2023 р. в Україні впровадили і використовують вказаний стандарт 39 закладів вищої освіти, з них – переважають установи державної форми власності (медичні та технічні ЗВО) [14].

Запровадження ISO 21001 хоч і активно популяризується, проте наразі його застосування у навчальних закладах в цілому не має широкого застосування. На сьогоднішній день, лише один заклад освіти України (ДУ «Житомирська політехніка», 2024 р.) отримав сертифікат на відповідність стандарту ДСТУ ISO 21001:2019 (ISO 21001:2019 IDT). Немає точної інформації щодо кількості виданих сертифікатів згідно цього стандарту в інших країнах світу.

Сертифікація за ISO 21001:2018 для закладів освіти відкриває безліч можливостей та більше переваг, серед яких: краща узгодженість стандартних цілей і діяльності з внутрішньою політикою організації (включаючи її місію та бачення); посилення соціальної відповідальності через забезпечення інклюзивної та справедливої якісної освіти для студентів; індивідуалізовані підходи до навчання; забезпечення безперервного навчання та особистісного розвитку (ефективне реагування на запити студентів, учнів дистанційного навчання і можливість навчання протягом всього життя); зміцнення довіри до організації та залучення зацікавлених сторін до діяльності постачальника освітніх послуг; формування та розвиток культури якості. Окрім того, ISO 21001:2018 сприяє гармонізації численних стандартів на глобальному рівні та стимулює обмін кращими практиками та інноваціями [6,21].

ISO 21001:2018 запровадив стандарт для освітнього сектору, що акцентує увагу на основних процесах навчання та взаємодії з учнями й викладачами. Цей стандарт використовує інтегрований підхід до управління, визнаючи, що учень, як кінцевий споживач освітніх послуг, є центральною ланкою процесу. Учень постійно впливає на якість послуг і сприяє їх змінам. На відміну від інших стандартів систем управління, тут ключову роль відіграє «людський фактор» – будь то учень, викладач, адміністратор чи зовнішній учасник.

2.2 Загальна характеристика ВНУ імені Лесі Українки

Волинський національний університет імені Лесі Українки (далі – Університет) – це державний заклад вищої освіти зі статусом національного (з 2007 р.), який працює на засадах автономії та самоврядування. Університет підпорядковується Міністерству освіти і науки України. Свою історію Університет розпочав у квітні 1940 року як Державний учительський інститут у місті Луцьку – перший заклад вищої освіти у Волинській області. У 1993 році на базі цього інституту було створено Волинський державний

університет імені Лесі Українки, якому Указом Президента України від 20.09. 2007 р. № 903 присвоєно статус національного.

У 2007 році в Університеті було впроваджено Програму підвищення якості навчального процесу. Вона передбачає ранжування факультетів (інститутів), складання рейтингу кафедр, проведення анкетування «Викладач очима студентів» і організацію тижнів факультетів (інститутів). Для зміцнення міжнародного іміджу закладу освіти активно працюють над збільшенням кількості іноземних студентів, узгодженням академічних програм із міжнародними стандартами, викладанням курсів іноземними мовами, а також сприяють академічному обміну студентами й викладачами.

Серед ключових завдань університету – налагодження ефективної співпраці між владою, навчальним закладом і бізнесом. Це досягається завдяки використанню проектного менеджменту для реалізації сучасних інноваційних програм соціально-економічного розвитку регіону. Стратегічними напрямками розвитку Університету займається Наглядова рада.

01.07.2014 р. Верховна Рада України ухвалила Закон «Про вищу освіту», який спрямований на інтеграцію української освіти в європейський освітній простір і надання університетам більшої автономії. У зв'язку з цим Університет активізував міжнародне співробітництво. Викладачі та студенти все частіше беруть участь у міжнародних конференціях, культурно-мистецьких заходах і наукових проєктах у таких країнах, як Австрія, Греція, Польща, Німеччина, США, Швеція, Італія. Університет став учасником багатьох міжнародних проєктів, зокрема в рамках програми ТЕМПУС і транскордонного співробітництва з підтримки підприємництва на Волині та Люблінщині. У 2015 році в Луцьку відбулося засідання Східноєвропейської мережі університетів за участю представників вітчизняних і закордонних закладів вищої освіти. Учасники погодили участь Університету в програмах «Еразмус+» і «Горизонт 2020», організацію літньої школи з європейської інтеграції та підготовку спільних видань.

З початку 2020 року в Університеті суттєво оновлено нормативно-правову базу, що регулює всі аспекти його діяльності. Впроваджено нові документи, які передбачають створення внутрішньої системи забезпечення якості освіти. Серед нововведень – публічне обговорення освітніх програм, опитування учасників навчального процесу, перевірка кваліфікаційних робіт на академічну доброчесність, впровадження елементів дуальної освіти, створення спільних лабораторій із підприємствами-роботодавцями. Також створено Раду роботодавців та її представництва на кожному факультеті та інституті.

Університет активно розвиває програму «Подвійний диплом» разом із навчальними закладами Польщі та Литви. Щороку зростає кількість спеціальностей і освітніх програм, які дозволяють студентам брати участь у міжнародній академічній мобільності. У 2020 р. Університет зробив важливий крок у вдосконаленні освітнього процесу, впровадивши елементи дуальної освіти в підготовку здобувачів.

Діяльність Університету здійснюється відповідно до положень Статуту, Стратегії розвитку та Програми її реалізації. Основу структури Університету складають факультети, кафедри та бібліотека. Також до складу Університету входять: фаховий коледж (технологій, бізнесу та права), навчально-наукові інститути, навчально-консультаційні центри, підрозділи, які забезпечують освітній процес і наукову діяльність, а також адміністративні й господарські підрозділи, що задовольняють соціально-побутові потреби студентів і працівників. Статус і функції цих підрозділів визначені Статутом та положеннями, розробленими для кожного з них [9].

На балансі Університету перебувають 13 навчальних корпусів і 5 гуртожитків.

У 2023 році контингент здобувачів освіти в Університеті становив 11 591 особу. Науковий рівень навчання забезпечували 12 докторантів. Студенти активно беруть участь у стипендіальних програмах і конкурсах. Для студентів з особливими потребами організовано психолого-педагогічний

супровід, що сприяє швидкій адаптації до навчального середовища. Їхня соціалізація відбувається через тренінги, лекції, виступи на університетських заходах та індивідуальну роботу.

У структурі Університету працюють 15 факультетів і 71 кафедра, які здійснюють підготовку здобувачів вищої освіти. Частка науково-педагогічних працівників зі ступенями та званнями становить 76,8 %. Серед завідувачів кафедр – 33 доктори наук або професори та 38 кандидатів наук або доцентів.

Для проведення науково-дослідної роботи в Університеті функціонують 75 лабораторій, 9 центрів та 2 науково-дослідні інститути: фізико-технологічний і інститут неперервної освіти (ННІНО). До складу ННІНО входять центр післядипломної освіти, підготовче відділення, а також відділ аспірантури й докторантури. У 2023 році другу вищу освіту в ННІНО здобували 436 осіб, а в аспірантурі навчалося 327 здобувачів.

Інфраструктура Університету включає ботанічний сад, агробіостанцію, стадіон і базу практик – табір «Гарт». На його території триває будівництво сучасного спортивно-оздоровчого комплексу площею 1500 кв. м, який стане тренувальною базою для волинських спортсменів та місцем проведення міжнародних змагань.

Міжнародна діяльність Університету орієнтована на інтеграцію до європейського та світового освітнього простору. Заклад активно розширює мережу міжнародних контактів, сприяє інтернаціоналізації, обміну досвідом у науково-дослідницькій сфері, а також підвищенню кваліфікації викладачів і студентів через участь у міжнародних освітніх програмах і дослідженнях за кордоном. Університет має широку партнерську базу, яка налічує близько 80 міжнародних установ із таких країн, як Польща, Німеччина, Литва, Канада та Сполучене Королівство. У 2023 році Університет приєднався до Альянсу європейських університетів «COLOURS» (COLlaborative innovatives Ustainable Regional universities).

Динаміка розвитку Університету демонструє високі результати. У рейтингу «Топ 200 Україна» він піднявся з 75-ї позиції на 19-ту у 2024 році, за світовим рейтингом «Webometrics» – із 124-го місця на 19-те, а в консолідованому рейтингу закладів вищої освіти України – із 37-ї позиції на 17-ту. За підсумками діяльності 2023 року Університет увійшов до Топ-20 консолідованого рейтингу українських університетів і посів 103-тє місце в рейтингу найкращих університетів світу за регіональним розрізом – QS Eastern Europe University Rankings.

Організація освітнього процесу в Університеті відповідає стандартам вищої освіти кожної спеціальності. Особлива увага приділяється формуванню професійних компетентностей випускників, практичній складовій навчання, можливості створення індивідуальної траєкторії навчання та поєднання навчання з практичною підготовкою.

2.3 Аналіз відповідності поточного стану системи управління якістю ВНУ імені Лесі Українки вимогам стандарту ДСТУ ISO 21001:2018

На сьогоднішній день система управління якістю Університету не має сертифікації на відповідність стандарту, однак у закладі впроваджені окремі елементи, що враховують вимоги стандарту серії ISO 21001. Питання розробки та вдосконалення СУЯ у вітчизняних закладах вищої освіти набуває особливої важливості, оскільки якість освіти є ключовим чинником для зміцнення економіки та соціальної сфери країни, особливо в умовах воєнного стану.

Аналіз поточного стану системи управління якістю ВНУ імені Лесі Українки демонструє комплексні проблеми в імплементації вимог міжнародного стандарту ISO 21001. Стратегія розвитку університету визначає пріоритетні напрями вдосконалення освітньої діяльності, проте механізми досягнення визначених цілей залишаються нерегламентованими [8,9]. Моніторинг внутрішнього та зовнішнього середовища здійснюється

спорадично, без використання формалізованих методик оцінювання ризиків та можливостей.

Поточна організаційна структура університету характеризується надмірною бюрократизацією та дублюванням функцій між підрозділами. Центр забезпечення якості, створений у 2020 році, не має достатніх повноважень для впровадження системних змін. Відділ моніторингу якості освіти, який формально відповідає за збір та аналіз даних щодо якості освітнього процесу, обмежується проведенням вибіркового опитування студентів без подальшого глибокого аналізу отриманих результатів. Документація СУЯ потребує суттєвого доопрацювання. Наявні положення про організацію освітнього процесу, забезпечення якості освіти, академічну доброчесність не формують цілісної системи. Процедури управління документацією не відповідають вимогам стандарту – відсутній єдиний реєстр документів, не визначено механізми їх періодичного перегляду та актуалізації. Політика якості, затверджена ректором у 2019 році, має декларативний характер і не містить вимірюваних показників досягнення цілей.

Процеси взаємодії зі стейкхолдерами демонструють низьку результативність. Рада роботодавців, створена при кожному факультеті, збирається нерегулярно. Пропозиції роботодавців щодо змісту освітніх програм враховуються формально. Моніторинг працевлаштування випускників здійснюється лише протягом першого року після випуску. База даних випускників неповна та не оновлюється систематично. Матеріально-технічне забезпечення освітнього процесу не відповідає сучасним вимогам. Лише 60% аудиторного фонду обладнано мультимедійною технікою. Комп'ютерні класи потребують оновлення – середній вік комп'ютерної техніки становить 6 років. Лабораторне обладнання для природничих спеціальностей морально застаріле. Бібліотечний фонд оновлюється повільно, доступ до міжнародних наукових баз даних обмежений. Система підвищення кваліфікації персоналу функціонує неефективно. Відсутні

індивідуальні плани професійного розвитку викладачів. Підвищення кваліфікації часто носить формальний характер. Механізми оцінювання результативності підвищення кваліфікації не розроблені. Стажування викладачів у провідних університетах та наукових установах відбувається епізодично. Процеси проектування, розробки, перегляду освітніх програм потребують вдосконалення. Методологія розробки освітніх програм не враховує систематичний аналіз ринку праці та вимог роботодавців. Механізми оцінювання досягнення програмних результатів навчання недостатньо розроблені. Система оцінювання якості викладання демонструє суттєві недоліки. Відсутні об'єктивні критерії оцінювання педагогічної майстерності викладачів. Взаємовідвідування занять носить епізодичний характер. Результати студентських опитувань щодо якості викладання не впливають на кадрові рішення та матеріальне стимулювання викладачів.

Управління освітнім процесом здійснюється без належного планування. Розклад занять формується без урахування оптимального навантаження студентів. Механізми визнання результатів неформальної освіти не працюють ефективно. Система внутрішнього аудиту якості освіти не сформована, відсутні кваліфіковані внутрішні аудитори, а програма внутрішніх аудитів не розроблена. Перевірки якості освітнього процесу здійснюються безсистемно, без використання стандартизованих процедур та критеріїв оцінювання. Процеси управління невідповідностями та коригувальними діями не регламентовані. Виявлені під час перевірок недоліки усуваються повільно та не проводиться аналіз причин їх виникнення. Механізми запобігання повторному виникненню проблем відсутні.

Інформаційна система управління університетом фрагментарна, різні підрозділи використовують власні бази даних, які не інтегровані між собою. Електронний документообіг впроваджено частково. Досвід провідних європейських університетів у сфері управління якістю вивчається та впроваджується недостатньо.

Методологія включала поетапний аналіз кожного розділу стандарту, а також порівняння існуючих практик університету з його вимогами. Аналіз проводився за допомогою документального аналізу, опитування керівників структурних підрозділів і спостереження за виконанням процесів. В ході аналізу середовища функціонування організації було виявлено, що університет спостерігає за впливом внутрішніх і зовнішніх факторів на діяльність університету. З іншого боку, немає документованої процедури визначення та регулярного перегляду контексту організації. Аналіз зацікавлених сторін проводиться фрагментарно і не використовується системний підхід до визначення їхніх потреб і очікувань. Зусилля вищого керівництва сприяють формуванню культури якості. Ректорат демонструє готовність до впровадження системних змін, щоб підвищити якість освіти. У той же час, необхідно змінити політику якості, щоб вона відповідала оновленим вимогам стандарту ISO 21001:2018, особливо щодо соціальної відповідальності та студентоцентрованого підходу.

У процесі аналізу поточного стану системи управління якістю ВНУ імені Лесі Українки виявлено значні розбіжності між наявною документацією та вимогами міжнародного стандарту ISO 21001:2018. За результатами проведеного аналізу документації, систематизованими в таблиці А.2.1, встановлено суттєві недоліки в структурі та змісті ключових документів системи управління якістю.

Планування діяльності університету здійснюється на основі Стратегії розвитку до 2025 року. Проте процес управління ризиками та можливостями потребує формалізації та впровадження відповідних процедур. Цілі у сфері якості встановлені переважно на загальноуніверситетському рівні, без їх декомпозиції до рівня структурних підрозділів та процесів. У сфері ресурсного забезпечення університет демонструє достатній рівень матеріально-технічної бази та компетентності персоналу. Разом з тим потребує вдосконалення система розвитку компетентностей працівників відповідно до нових викликів цифровізації освіти та дистанційного навчання.

Комунікаційні процеси між структурними підрозділами та зацікавленими сторонами вимагають більшої прозорості та результативності. Процеси надання освітніх послуг загалом відповідають нормативним вимогам та очікуванням здобувачів освіти. Водночас виявлено потребу у вдосконаленні механізмів моніторингу задоволеності студентів та інших стейкхолдерів. Управління освітніми програмами здійснюється з урахуванням вимог Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти, проте процедури проектування та розробки освітніх продуктів потребують більшої структурованості.

На основі проведеного аналізу розроблена узагальнена оцінка відповідності системи управління якістю університету вимогам стандарту ISO 21001:2018, яка представлена в таблиці А.2.2.

Аналіз системи управління якістю ВНУ імені Лесі Українки виявив наявність фундаментальних елементів, які формують основу для забезпечення належної якості освітніх послуг. Університет демонструє прихильність до принципів якості через впровадження політики якості, визначення стратегічних цілей та залучення персоналу до процесів забезпечення якості освіти. В закладі функціонують базові процедури моніторингу освітньої діяльності, включаючи систематичні опитування здобувачів освіти, аналітику успішності та моніторинг працевлаштування випускників.

Аналіз документації СУЯ засвідчив необхідність суттєвого вдосконалення відповідно до вимог міжнародного стандарту ISO 21001. Відсутність структурованої системи документування створює значні перешкоди для забезпечення прозорості та послідовності процесів управління якістю. Розробка та впровадження документованої інформації відповідно до вимог стандарту дозволить сформувати міцне підґрунтя для розвитку системи управління якістю. Не розроблена настанова з якості для відображення місії, бачення та стратегічних цілей університету у сфері якості. Документовані процедури вимагають стандартизації та уніфікації для

забезпечення відтворюваності процесів незалежно від зміни персоналу. Робочі інструкції та форми записів необхідно оптимізувати для ефективного документування результатів та збору даних для моніторингу результативності системи.

Впровадження оновленої документації СУЯ має супроводжуватися систематичним навчанням персоналу щодо вимог стандарту ISO 21001:2018. Регулярні заходи з підвищення кваліфікації забезпечать належний рівень компетентності співробітників для ефективного застосування документованих процедур. Процес актуалізації документації потребує чіткої регламентації для своєчасного внесення необхідних змін та інформування зацікавлених сторін. Впровадження сучасних інформаційних технологій, зокрема систем електронного документообігу, оптимізує процеси управління документацією та забезпечить оперативний доступ до актуальних версій документів. Розвиток системи документування відповідно до ISO 21001:2018 підвищить прозорість процесів управління якістю для всіх стейкхолдерів університету. Структурована документація сприятиме формуванню позитивного іміджу закладу як надійного провайдера освітніх послуг, орієнтованого на задоволення потреб здобувачів освіти та роботодавців. Крім того, участь персоналу в розробці та вдосконаленні документації системи управління якістю дозволить врахувати їхній досвід та ідеї, що матиме позитивний вплив на їхню вмотивованість та лояльність до університету.

Успішна реалізація та вдосконалення процесів документування (цілісних та структурованих) вимагатиме значних зусиль та ресурсів з боку університету, а також активної участі та підтримки з боку всіх зацікавлених сторін. Проте, потенційні переваги та вигоди від розвитку цього напрямку, є беззаперечними аргументами на користь його пріоритетності в стратегії розвитку ВНУ імені Лесі Українки на найближчу перспективу.

Висновки до розділу 2

Проаналізувавши стандарти ДСТУ ISO 9001:2015 та ISO 21001:2018, можна відзначити, що для навчальних закладів останній є більш конкурентоспроможним, індивідуалізованим та зосередженим на освітніх цілях.

У процесі аналізу поточного стану системи управління якістю ВНУ імені Лесі Українки виявлено значні розбіжності між наявною документацією та вимогами міжнародного стандарту ISO 21001:2018. Проведений аналіз виявив наявність базових елементів системи управління якістю, включаючи політику якості, стратегічні цілі та окремі процеси забезпечення якості освіти. Водночас, для досягнення відповідності міжнародним стандартам необхідно зосередитись на їх оновленні та актуалізації, усуненні системних невідповідностей через впровадження документованої інформації, інтеграцію ризик-орієнтованого підходу та розвиток процесів моніторингу результативності.

РОЗДІЛ 3

ПРАКТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ВІДПОВІДНО ДО ISO 21001

3.1 Здійснення SWOT-аналізу діяльності ВНУ імені Лесі Українки

Стратегічний баланс для освітніх закладів України – це підхід, спрямований на досягнення оптимального співвідношення між різними елементами, що визначають ефективність функціонування та перспективи розвитку освіти. Для забезпечення конкурентоспроможності української освіти на світовій арені така концепція повинна спиратися на ефективне управління та відкриті процедури, гарантуючи всебічний і гармонійний підхід до всіх аспектів освіти.

Стратегічне планування для закладів вищої освіти є необхідним через потребу базувати свою діяльність на чітко сформульованій стратегічній цілі, адаптуватися до змін зовнішнього середовища, а також регулярно перевіряти обсяги, структуру, програми та види послуг, які вони надають. Після аналізу зовнішніх чинників здійснюється ретельне вивчення внутрішнього середовища закладу, яке охоплює адміністрацію, персонал, умови роботи, організаційну культуру та інші елементи організації, що визначають її місію, цілі й політику. Ці компоненти знаходяться під контролем керівництва та колективу закладу. Внутрішні фактори визначають сильні та слабкі сторони діяльності освітньої установи в контексті взаємодії із зовнішнім середовищем [12,13].

Для аналізу середовища функціонування організації використовується широкий набір інструментів, серед яких особливо ефективним є SWOT-аналіз. Цей метод допомагає ухвалювати управлінські рішення та формувати стратегії розвитку навчальних закладів, оскільки забезпечує всебічну оцінку чинників, що впливають на їхню діяльність. SWOT-аналіз дає змогу визначити сильні та слабкі сторони організації, а також оцінити можливості та загрози в освітній сфері. Крім того, відповідно до стандарту ДСТУ ISO

21001, його рекомендовано використовувати для оцінювання ризиків у навчальному процесі освітніх установ.

Абревіатура «SWOT» охоплює чотири основні компоненти аналізу, суть яких полягає у розподіленні чинників, які впливають на розвиток ЗВО та його функціонування:

«S» (Strengths) — сильні сторони: позитивні внутрішні характеристики, які виділяють організацію серед інших. До них можуть належати високий рівень професійності, сильна брендова ідентичність, ефективне управління та інші переваги.

«W» (Weaknesses) — слабкі сторони: внутрішні недоліки, що можуть стримувати розвиток або негативно впливати на успішність організації та можуть включати: обмежені ресурси, нестачу ключових компетенцій чи низьку операційну ефективність.

«O» (Opportunities) — можливості: зовнішні обставини чи умови, які здатні сприяти позитивним змінам. Це можуть бути технологічні досягнення, нові ринки, зростання попиту на продукцію або послуги інше.

«T» (Threats) — загрози: зовнішні чинники, які можуть створювати ризики для успіху організації. Сюди належать конкуренція, економічні кризи, зміни законодавства або технологічні виклики.

Нами було проведено SWOT-аналіз ВНУ ім. Лесі Українки, результати якого узагальнено у таблиці Б.3.1.

SWOT-аналіз як інструмент менеджменту дозволив узагальнити моменти, що впливають на ризики зовнішнього та внутрішнього середовища, а також оцінити їх значущість для освітньої діяльності університету й визначити стратегічні напрями за кожним компонентом аналізу. В цілому, університет діє у відносно сприятливих умовах. Важливо зазначити, що можливість, яка залишилася нереалізованою університетом, може перетворитися на загрозу, якщо її використають конкуренти, тоді як своєчасне усунення загрози може стати для університету новою можливістю, якщо конкуренти не впоралися з нею.

Результати проведеного SWOT-аналізу варто обговорювати в ЗВО та в подальшому можуть бути використані керівництвом ВНУ імені Лесі Українки для формування, вибору стратегій та покращення його конкурентоспроможності.

3.2 Формування проєкту системи управління якістю в Університеті

Здійснивши аналіз сильних та слабких сторін університету, далі ми приступили до формування проєкту СУЯ у ВНУ імені Лесі Українки відповідно до стандарту ISO 21001:2018 (далі – проєкт), який потребує системного підходу та поетапної реалізації.

Процес створення проєкту СУЯ в університеті розпочинається із визначення Місії та Візії, які є базисом для подальшого планування і полягають у наступному. Місією ВНУ ім. Лесі Українки визначено: генерацію, збереження та розповсюдження знань з різних галузей наук та національної безпеки; надання повного спектру якісних освітніх послуг. Візія: Університет, орієнтований на людину, є центром сучасної освіти та знань, розвитку інновацій і технологій, який формує лідерів, об'єднаних спільними цінностями та культурними ідеями.

Формування системи управління якістю повинна враховувати специфіку університету як закладу вищої освіти, його стратегічні орієнтири та очікування ключових стейкхолдерів. Університет розглядається як система взаємопов'язаних процесів, спрямованих на досягнення цілей у сфері якості. Ключові процеси охоплюють освітню, наукову та інноваційну діяльність, управління персоналом, інфраструктуру та ресурси. Для кожного процесу визначаються відповідальні особи, ресурси та критерії результативності. Розробка політики якості є одним із першочергових завдань, яке відображає стратегічне бачення керівництва щодо забезпечення якості освітніх послуг. Політика якості формується за активної участі науково-педагогічних

працівників, здобувачів освіти та роботодавців, що забезпечує врахування інтересів усіх зацікавлених сторін.

Реалізація політики якості передбачає розробку документації СУЯ, включаючи настанову з якості, процедури та робочі інструкції. Документація повинна забезпечувати прозорість та відтворюваність процесів відповідно до вимог ISO 21001:2018. Важливим компонентом є систематичне навчання персоналу та формування культури якості в університеті. Успішність впровадження СУЯ залежить від лідерства керівництва, залучення персоналу та ефективної комунікації зі стейкхолдерами. Університет має необхідний потенціал для реалізації проєкту, включаючи професійну команду, матеріально-технічну базу та партнерські зв'язки. Розроблений план заходів передбачає залучення експертів, впровадження сучасних управлінських технологій та системну роботу з подолання можливих ризиків.

Як представлено в таблиці Б.3.2, політика якості охоплює п'ять ключових напрямів: освітню діяльність, наукові дослідження, міжнародну співпрацю, інноваційний розвиток та соціальну відповідальність.

Таблиця 3.2

Ключові напрями політики якості ВНУ імені Лесі Українки

Напрямок	Зміст політики	Очікувані результати
Освітня діяльність	Забезпечення високої якості освітніх послуг на основі компетентнісного підходу	Підвищення конкурентоспроможності випускників
Наукова діяльність	Розвиток наукових шкіл та інтеграція досліджень у освітній процес	Зростання наукового потенціалу
Міжнародна співпраця	Розширення академічної мобільності та міжнародних проєктів	Інтеграція у світовий освітній простір
Інноваційний розвиток	Впровадження інноваційних технологій навчання	Підвищення якості освітнього процесу
Соціальна відповідальність	Створення інклюзивного освітнього середовища	Забезпечення рівного доступу до освіти

Наступним етапом розробки проєкту СУЯ стало визначення та документування ключових процесів університету. Процесна модель системи управління якістю включає три групи процесів: управлінські, основні та

забезпечувальні. Управлінські процеси охоплюють стратегічне планування, управління ресурсами, аналіз з боку керівництва, проведення внутрішніх аудитів, контроль неякісних послуг. До основних процесів віднесено розробку освітніх програм, організацію освітнього процесу, наукову та міжнародну діяльність, профорієнтаційну роботу. Забезпечувальні процеси включають управління персоналом, управління документацією, інформаційне та матеріально-технічне забезпечення.

На основі аналізу діяльності ВНУ Лесі Українки розроблено процесну модель СУЯ, представлену в таблиці Б.3.3. Модель структурована за трьома ключовими групами процесів: управлінські, основні та забезпечувальні.

Для кожного процесу визначені критерії результативності та методи моніторингу. Взаємодія процесів відображена у загальній процесній моделі системи управління якістю університету (Додаток Д). Особлива увага приділена встановленню чітких взаємозв'язків між процесами та забезпеченню їх узгодженого функціонування. Формування організаційної структури управління якістю передбачає створення відповідних органів та розподіл повноважень щодо реалізації процесів СУЯ. Організаційна структура СУЯ університету побудована за ієрархічним принципом та інтегрована в загальну структуру управління закладом (рис. 3.1).

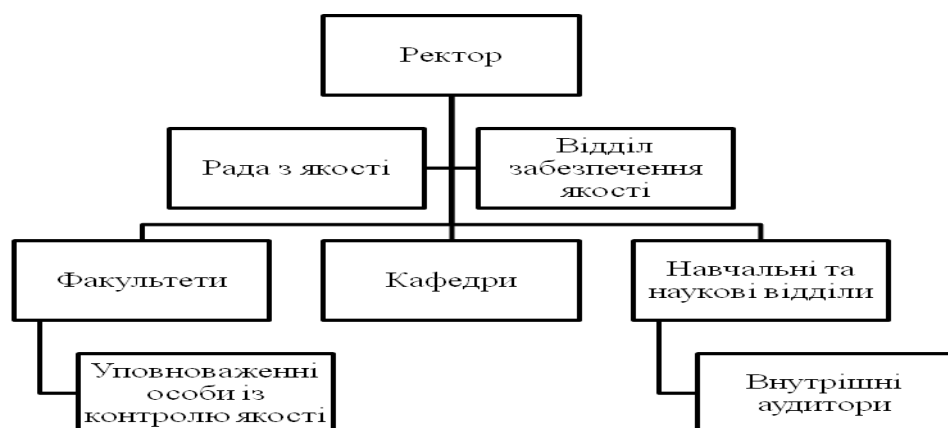


Рис 3.1. Схема механізму функціонування СУЯ

Механізм функціонування системи управління якістю університету відображає взаємозв'язок між основними елементами системи та циклом постійного поліпшення PDCA (Plan-Do-Check-Act).

Особливу увагу при розробці проєкту СУЯ варто приділити формуванню механізмів моніторингу та вимірювання процесів. Система моніторингу повинна охоплювати ключові показники діяльності університету та базуватися на збалансованій системі індикаторів.

Важливим елементом процесу СУЯ є розробка процедур внутрішнього аудиту як систематичної діяльності з перевірки відповідності процесів встановленим вимогам та оцінки результативності СУЯ. Програму внутрішніх аудитів слід формувати на календарний рік, яка повинна охоплювати всі процеси системи управління якістю.

З метою забезпечення постійного поліпшення діяльності університету необхідно розробити процедури коригувальних дій та запобіжних заходів. Механізм управління невідповідностями передбачає їх своєчасне виявлення, аналіз причин виникнення та розробку результативних коригувальних дій. Особлива увага приділяється запобіганню потенційним невідповідностям через систематичний аналіз ризиків та можливостей. Коригування розробляються шляхом використання сучасних методів та інструментів якості для ретельної оцінки основних причин виявлених невідповідностей. Застосування методології аналізу кореневих причин дозволяє визначити основні причини проблем і розробити рішення для їх усунення. Результати аналізу причин і розроблених коригувальних дій потрібно документувати, щоб спостерігати за їх ефективністю та накопичування досвіду для запобігання подібним ситуаціям у майбутньому. Проактивний підхід до управління освітнім процесом є основою системи запобіжних заходів. Систематичний моніторинг основних показників діяльності, а також аналіз тенденцій і потенційних загроз дозволяє швидко визначити місця потенційних невідповідностей і вживати необхідні заходи для їх

попередження. Запобіжні заходи розробляють з урахуванням ресурсів університету та спрямовані на зменшення ризиків проблем у майбутньому.

У СУЯ університету управління ризиками досягається за допомогою комплексного підходу до виявлення, оцінки та розробки відповідних заходів реагування. Методологія оцінки ризиків має враховувати особливості освітньої діяльності та вимагає участі експертів з різних напрямків, щоб забезпечити всебічний аналіз можливих небезпек. Результати оцінки ризиків використовуються для планування діяльності університету. Систему внутрішніх аудитів і моніторингу основних показників діяльності необхідно регулярно використовувати для оцінки ефективності запобіжних заходів і коригувальних дій. Заходи, які були вжиті, аналізуються на різних рівнях управління університетом, з участю відповідальних осіб і експертів. Результати аналізу використовуються для покращення методів управління невідповідностями та вдосконалення загальної СУЯ. Моніторинг та оцінювання результативності системи управління якістю ВНУ імені Лесі Українки представляє собою комплексну систему спостереження, вимірювання та аналізу ключових показників діяльності закладу. Розроблена система моніторингу охоплює всі процеси системи управління якістю та забезпечує отримання об'єктивної інформації для прийняття управлінських рішень (Додаток Д).

СУЯ ВНУ імені Лесі Українки базується на чіткому розподілі відповідальності та повноважень між учасниками процесів, що відображено в матриці відповідальності (таблиця Б.3.4). Матриця визначає рівні залучення керівництва та персоналу до ключових процесів системи управління якістю.

Для забезпечення результативного функціонування СУЯ варто розробити механізм мотивації персоналу, який передбачає як матеріальні, так і нематеріальні форми стимулювання. Система мотивації має спрямовуватись на залучення всіх працівників до процесів забезпечення якості та формування культури якості в університеті. Подальше впровадження СУЯ потребує значних організаційних змін та формування відповідної інфраструктури. В

рамках проєкту розроблено програму розвитку інфраструктури забезпечення якості. Як відображено у таблиці 3.5, програмою охоплено створення і модернізацію ключових елементів, таких як центр моніторингу якості, лабораторія інновацій, центр оцінювання та інформаційна система, кожен з яких спрямований на досягнення конкретних цілей і результатів.

Таблиця 3.5

План розвитку інфраструктури забезпечення якості

Елемент інфраструктури	Призначення	Необхідні ресурси	Очікувані результати
Центр моніторингу якості	Проведення опитувань, аналіз даних	Програмне забезпечення, фахівці аналітики	Об'єктивна оцінка якості
Лабораторія інновацій	Розробка освітніх технологій	Технічне оснащення, методисти	Інноваційні методики
Центр оцінювання	Незалежне оцінювання результатів	Контрольно-вимірювальні матеріали	Достовірність оцінювання
Інформаційна система	Автоматизація процесів СУЯ	ІТ-інфраструктура	Ефективність управління

Особливу роль в проєкті формування СУЯ відіграє розробка системи інформаційної підтримки процесів управління якістю, яка забезпечує автоматизацію процесів документообігу, збору та аналізу даних, формування звітності. Архітектура інформаційної системи представлена на рис. 3.2.



Рис 3.2. Архітектура інформаційної системи

З метою забезпечення результативної взаємодії із зацікавленими сторонами розроблено механізми комунікації, які передбачають різноманітні

канали та форми обміну інформацією. Система комунікацій охоплює як внутрішні, так і зовнішні інформаційні потоки.

Як зазначено у таблиці 3.6, матриця комунікацій в системі управління якістю забезпечує ефективний обмін інформацією між зацікавленими сторонами за допомогою різноманітних каналів комунікації та з урахуванням їхніх інформаційних потреб і періодичності.

Таблиця 3.6

Матриця комунікацій в системі управління якістю

Зацікавлена сторона	Інформаційні потреби	Канали комунікації	Періодичність
Здобувачі освіти	Якість освітніх послуг	Опитування, фокус-групи	Щосеместрово
Роботодавці	Компетентності випускників	Круглі столи, анкетування	Щорічно
Персонал	Політика, цілі, результати	Наради, інформаційні системи	Щомісячно
Партнери	Можливості співпраці	Зустрічі, презентації	За потребою
Громадськість	Досягнення університету	Веб-сайт, соціальні мережі	Постійно

Формування культури якості є одним з ключових завдань проєкту формування СУЯ. Програма розвитку культури якості включає навчання персоналу, проведення тематичних заходів, поширення кращих практик забезпечення якості. Особлива увага приділяється розвитку лідерства на всіх рівнях управління. Значна увага в проєкті надається питанням соціальної відповідальності та етичним аспектам діяльності. Розроблено кодекс академічної доброчесності, який встановлює етичні норми та правила поведінки всіх учасників освітнього процесу. Впроваджуються механізми запобігання академічному плагіату та іншим проявам академічної недоброчесності. Механізми формування СУЯ передбачають поетапну реалізацію запланованих заходів з урахуванням наявних ресурсів та можливих ризиків. Розроблена програма формування і подальше впровадження СУЯ включає детальний план робіт з визначенням термінів та відповідальних осіб (таблиця Б.3.7).

Система навчання, розвиток компетентностей персоналу, зворотній зв'язок у сфері управління якістю є важливим компонентом проєкту. Всі категорії працівників охоплюються програмою навчання, яка пропонує різноманітні форми підвищення кваліфікації, від базових семінарів до спеціалізованих тренінгів для внутрішніх аудиторів. Особлива увага приділяється безпеці та захисту даних у СУЯ, створенню методів управління конфіденційною інформацією, захисту персональних даних і кібербезпеці інформаційних систем. Методи оцінки ефективності впровадження СУЯ базуються на системі збалансованих показників, які охоплюють різні аспекти діяльності університету. Розроблено підхід до визначення інтегрального показника ефективності СУЯ. Системна співпраця з персоналом, розширення матеріально-технічної бази, покращення інформаційних систем і каналів комунікації є необхідними для створення такого середовища формування та подальшого впровадження СУЯ в організації.

Всередині університету повинна функціонувати система моніторингу якості освітньої діяльності, яка забезпечуватиме своєчасне виявлення відхилень від встановлених вимог.

Система управління якістю приділяє особливу увагу розвитку партнерських відносин із зацікавленими сторонами. Налагоджується систематична співпраця з роботодавцями, щоб гарантувати високу якість освіти та практичну підготовку студентів. Через створення асоціації випускників і регулярні опитування щодо їхнього кар'єрного шляху випускники залучаються до процесів забезпечення якості.

Використання цифрових технологій є важливим для СУЯ. Важливим є створення єдиного інформаційного простору університету, який містить аналітичні інструменти та інтегровані бази даних, а також бази знань з різних аспектів забезпечення якості щодо умов обміну досвідом та кращих практик між підрозділами.

Студентоцентроване навчання та компетентнісний підхід забезпечують якість освітніх програм. Впроваджуються процедури регулярного перегляду

та оновлення освітніх програм відповідно до потреб ринку праці та думок стейкхолдерів. Розробляються інструменти для оцінки досягнення здобувачами освіти та результатів навчання програми.

Отже, очікується, що результати зазначених заходів сприятимуть підвищенню ефективності роботи університету завдяки чіткому плануванню, більш відповідальному виконанню свої обов'язків персоналу і скороченню контрпродуктивних витрат. У воєнний час це стає ключовою умовою для виживання організації.

Розглядаючи ситуацію в цілому, вважаємо, що формування та подальше впровадження стандарту ISO 21001:2018 у закладах вищої освіти ускладнюється через чинну систему акредитації, необов'язковість його застосування та недостатність кадрових і фінансових ресурсів. За проведеними розрахунками (складеного кошторису) встановлено, що забезпечення процесу формування самої системи для початку потребує близько 40 тис.грн, включаючи залечення сторонніх консультантів. У зв'язку з цим, вважаємо за доцільне проводити інформаційно-роз'яснювальну роботу щодо переваг цього стандарту, а також забезпечити фінансову підтримку усіх ВНЗ, які працюють над його впровадженням.

3.3 Визначення методики аналізу зовнішніх та внутрішніх зацікавлених сторін Університету

Управління якістю освіти передбачає постійну взаємодію з внутрішнім і зовнішнім середовищем університету. До основних чинників зовнішнього середовища належать: користувачі освітніх послуг – роботодавці (ринок праці), включаючи державу (Уряд, Міністерство освіти і науки України); абітурієнти (їхні батьки чи опікуни); державна політика в освітній галузі; інші заклади освіти (конкуренти); громадські організації, медіа, комерційні партнери, а також інвестори чи акціонери. Перелік зовнішніх зацікавлених сторін представлений на рисунку 3.3.

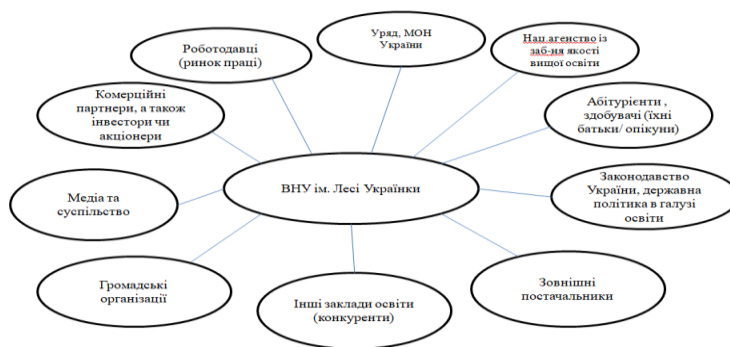


Рис. 3.3. Зовнішні зацікавлені сторони ВНУ ім. Лесі Українки

Внутрішнє середовище охоплює організаційну структуру та внутрішні фактори. До внутрішніх зацікавлених сторін відносяться: персонал (викладачі, бібліотекарі, технічний персонал) та адміністрація ВНУ ім. Лесі Українки.

Для досягнення своїх стратегічних цілей університет має ідентифікувати зовнішні та внутрішні чинники, які впливають на його діяльність, регулярно здійснювати моніторинг та аналіз відповідної інформації. Цей аналіз проводиться мінімум раз на рік під час Наради з питань якості, в якій беруть участь усі зацікавлені сторони, причетні до функціонування СУЯ. Результати аналізу оформлюються у вигляді офіційного протоколу. Також формуються два ключові документи: «Реєстр зацікавлених сторін» та «Потреби й очікування зацікавлених сторін».

Методика аналізу досліджуваних чинників включає такі етапи:

- формування мети аналізу (з'ясування, які групи впливають на роботу університету, їхні інтереси та можливості для взаємодії;
- ідентифікація зацікавлених сторін, що мають відношення до СУЯ;
- методи збору даних (фокус-групи, опитування, інтерв'ю, аналіз документації та спостереження;
- класифікація та оцінка зацікавлених сторін (за рівнем впливу і ступенем інтересів);
- аналіз потреб та очікувань (вивчення вимог кожної групи;
- розробка плану взаємодії із зацікавленими сторонами (для

внутрішніх сторін - організація програм підвищення кваліфікації викладачів, підтримка ініціатив студентів (волонтерство, конференції); для зовнішніх - співпраця з працедавцями для оновлення освітніх програм, проведення для абітурієнтів «Днів відкритих дверей», участь у соціальних проєктах із місцевою громадою);

- регулярний моніторинг і корекція аналізу (постійний аналіз змін у потребах зацікавлених сторін, опитування та внесення змін у стратегію взаємодії).

Завершальним кроком аналізу зацікавлених сторін є визначення методів їх залучення до діяльності, системи управління, а також розробка підходів до координації їхньої участі. Це спрямовано на максимізацію вигод для цільових груп та зведення до мінімуму можливих негативних наслідків, включно з уникненням конфліктів інтересів.

Отже, необхідно постійно аналізувати запити ринку праці та оновлювати освітні програми і вибіркові навчальні курси; активно працювати із потенційними абітурієнтами; співпрацювати з працедавцями через спільні заходи; контролювати якість навчання, його кінцевих результати; впроваджувати зміни, що відповідають законодавчим вимогам у сфері освіти.

Застосування цієї методики сприятиме налагодженню ефективної взаємодії університету із зацікавленими сторонами та забезпечить його сталий розвиток.

3.4 Документування процесів системи управління якістю

Документаційне забезпечення СУЯ слід розробити відповідно до вимог стандарту ISO 21001:2018, що включає документи чотирьох рівнів. На стратегічному рівні затверджується політика та цілі у сфері якості, настанова з якості. Другий рівень охоплює документовані процедури, які регламентують порядок реалізації ключових процесів. На третьому рівні розробляються робочі інструкції та методики. Четвертий рівень складають

протоколи якості, які містять об'єктивні свідчення виконаної діяльності. Виокремлюють також базовий рівень, що включає Державні стандарти, інші нормативно-законодавчі документи.

Як відображено у таблиці Б.3.8, документація охоплює чотири ієрархічні рівні, кожен з яких виконує специфічні функції та призначений для різних категорій користувачів, а також систематизована за групами: зовнішні/внутрішні нормативні документи, організаційно-розпорядчі, кадрові, правові (юридичні) документи, вхідна/вихідна кореспонденція.

Документування процесів системи управління якістю у ВНУ імені Лесі Українки повинен представляти собою комплексний підхід до формалізації та регламентації діяльності закладу відповідно до вимог міжнародного стандарту ISO 21001:2018 (Додаток Г).

Як представлено у таблиці 3.9, матриця відповідальності за управління документацією визначає чіткий розподіл ролей між розробниками, перевіряючими, затверджуючими та користувачами, забезпечуючи прозорість та ефективність процесів управління документацією.

Для забезпечення простежуваності освітнього процесу розроблено систему записів про якість, які документують досягнуті результати або містять докази виконаної діяльності. Визначено перелік обов'язкових записів, форми їх ведення та терміни зберігання. Впроваджується електронний документообіг для оптимізації роботи з записами. Розробка документованих процедур основних процесів ВНУ імені Лесі Українки здійснюється на основі процесного підходу та відповідно до вимог стандарту ISO 21001:2018. Формування пакету документованих процедур розпочинається з ідентифікації та опису основних процесів освітньої діяльності університету.

Як зазначено у таблиці 3.10, перелік документованих процедур охоплює ключові аспекти освітньої діяльності університету, включаючи проєктування освітніх програм, організацію освітнього процесу, контроль

якості навчання, наукову діяльність та працевлаштування випускників, із чітким визначенням власників процесів і взаємопов'язаних процесів.

Таблиця 3.10.

Перелік документованих процедур основних процесів університету

Код процедури	Назва процедури	Власник процесу	Взаємопов'язані процеси
ДП 8.1	Проектування освітніх програм	Навчальний відділ	Маркетинг, кадрове забезпечення
ДП 8.2	Організація освітнього процесу	Деканати	Методичне забезпечення
ДП 8.3	Контроль якості навчання	Відділ якості	Моніторинг задоволеності
ДП 8.4	Наукова діяльність	Науковий відділ	Міжнародна співпраця
ДП 8.5	Працевлаштування випускників	Відділ кар'єри	Зв'язки з роботодавцями

Процедура проектування та розробки освітніх програм встановлює порядок їх створення, затвердження та перегляду з урахуванням вимог стейкхолдерів. Документ регламентує критерії оцінювання якості програм, механізми моніторингу та процедури акредитації. Організація освітнього процесу здійснюється відповідно до задокументованої процедури, яка визначає порядок планування навчальної діяльності, формування розкладу занять та проведення практичної підготовки. Процедура контролю якості навчання встановлює єдині вимоги до оцінювання результатів навчання та механізми запобігання академічному плагіату. Система управління документацією базується на чіткому розподілі відповідальності за розробку, перевірку та затвердження документів. Впроваджено механізми регулярного перегляду та актуалізації документації, уніфіковані форми записів для реєстрації результатів діяльності. Електронний документообіг забезпечує оперативний доступ до документів з належним захистом конфіденційної інформації. Моніторинг результативності процесів управління документацією здійснюється на основі встановлених критеріїв. Аналіз дотримання вимог до документації та повноти записів використовується для постійного вдосконалення СУЯ університету.

Для ефективного керування документацією СУЯ керівництво ВНУ ім. Лесі Українки визначило *процес «Управління документацією»*.

Управління документацією у закладі освіти відіграє важливу роль у забезпеченні результативної роботи установи. Це один із основних процесів, який регламентує навчальну, наукову та адміністративну діяльність. Оптимізація та впровадження автоматизованих систем дозволяють систематизувати документообіг, забезпечити збереження інформації, прискорити її обробку та мінімізувати ризики втрати важливих даних.

Головна ціль цього процесу — створення ефективної, впорядкованої та захищеної системи документообігу у ВНЗ. Це дозволяє уникати дублювання документів, підвищувати продуктивність роботи персоналу та посилювати заходи щодо збереження конфіденційної інформації. Для досягнення цієї мети необхідно: стандартизувати та оптимізувати потоки документації; забезпечити оперативний доступ до необхідних документів; впровадити автоматизовані системи документообігу для підвищення ефективності роботи; гарантувати відповідність нормативним вимогам щодо реєстрації, зберігання та архівування документів; забезпечити надійний захист персональних даних та конфіденційної інформації.

Цей процес охоплює всі структурні підрозділи університету, які відповідають за документальне забезпечення реалізації Політики якості, розподіл обов'язків і повноважень, а також надання об'єктивних доказів ефективності та результативності функціонування СУЯ. У процесі беруть участь Ректор, проректори, декани, завідувачі кафедр, відповідальні за СУЯ, керівники всіх структурних підрозділів університету. Власником процесу виступає представник керівництва з питань якості. Контроль і відповідальність за управління документацією покладаються на помічника ректора з юридичних та кадрових питань, а також начальника відділу управління якістю.

Організація та методологічні засади управління документацією визначені в методиці процесу «Управління документацією». Як і всі інші

процеси ВНУ ім. Лесі Українки, цей процес функціонує відповідно до моделі PDCA (Plan-Do-Check-Act).

Модель процесу «Управління документацією» (життєвий шлях документів) включає:

1. Ідентифікація документації (визначення типів документів, їх цілі).
2. Розробка та узгодження документів (створення, перевірка, затвердження).
3. Реєстрація та контроль версій (унікальні коди, контроль оновлень).
4. Збереження та архівування (цифрові та паперові носії).
5. Доступ і використання (рівні доступу, СЕД (система електронного документообігу)).
6. Моніторинг та аудит документації (перевірка відповідності стандарту, оновлення, актуалізація, коригування).
7. Видалення або архівування (згідно із встановленими термінами).

Вхідні дані процесу включають зовнішню нормативну документовану інформацію, а також внутрішню інформацію, яку потрібно документувати, контролювати, підтримувати в актуалізованому стані і зберігати.

Результати процесу (виходи): внутрішня затверджена та впроваджена документована інформація, а також зовнішня нормативна документована інформація, що є ідентифікована й доведена до співробітників.

Для ефективного керування документацією керівництвом ВНУ ім. Лесі Українки визначено такі ресурси: фінансування для придбання, регулярного оновлення, необхідних для діяльності університету, зовнішніх нормативних документів; приміщення, офісне обладнання й інвентар для зберігання університетських документів та матеріалів підрозділів; комп'ютерна техніка й спеціалізоване програмне забезпечення для систематизації, реєстрації та управління документами; кваліфіковані фахівці; витратні матеріали та техніка для копіювання документів.

Схематичне зображення процесу «Управління документацією» представлено на рис. 3.4.



Рис. 3.4 Процес «Управління документацією»

Формування та подальше впровадження систем управління документацією згідно з ISO 21001:2018 у закладах вищої освіти є важливим кроком для підвищення якості освітніх послуг. Оптимізація документообігу сприяє ефективнішій роботі установи, мінімізує ризики втрати інформації та забезпечує відповідність міжнародним стандартам. Автоматизація й уніфікація процесів управління документацією відіграють ключову роль у розвитку сучасних освітніх закладів.

3.5 Розробка процесу «Планування навчального процесу»

Для забезпечення високої якості освітньої діяльності керівництво Університету визначило *процес «Планування навчального процесу»*.

Освітній процес – систематична діяльність з підтримки здобуття та розвитку компетентності здобувачів, яка передбачає взаємодію між викладачами та студентами (учнями), а також застосування навчальних ресурсів, сучасних технологій і методів для досягнення освітніх цілей.

У реалізації цього процесу задіяні такі посадові особи: Ректор університету, проректор з науково-педагогічної роботи (який, власне є відповідальним за процес і координує його роботу), керівник відділу освіти, декани факультетів, гаранті освітніх програм, завідувачі кафедр, та керівники інших структурних підрозділів організації.

Учасниками освітнього процесу в Університеті є:

- 1) науковці, науково-педагогічні працівники (НПП);
- 2) здобувачі вищої освіти (студент, аспірант, докторант) та інші особи, які навчаються в університеті (слухач);
- 3) практикуючі фахівці, які беруть участь в освітньому процесі;
- 4) інші працівники університету.

Окрім того, до участі в освітньому процесі можуть залучатися роботодавці.

Основні документи, що регламентують планування освітньої діяльності за освітньою програмою, включають: навчальний план (перелік і обсяг навчальних дисциплін), робочий навчальний план, і план-графік проведення освітнього процесу.

У процесі планування освітньої діяльності потрібно:

- провести розрахунок годин плану навчання для кожного семестру та курсу навчання;
- встановити методично обґрунтовану послідовність вивчення навчальних дисциплін;
- визначити терміни узгодження між собою дисциплін;
- створити логічно-структуровані схеми дисциплін і сітьові графіки освітнього процесу для кожного курсу.

У ЗВО навчальний процес організовується у кількох формах: заняття, самостійна підготовка, практична та контрольна робота. Ключовими видами занять є лекції, лабораторні, практичні, семінарські та індивідуальні заняття, а також консультації.

Для координації навчального процесу використовується Програмне забезпечення АСУУ.

Розроблений навчальний план встановлює список і обсяг дисциплін у кредитах ЄКТС, їх черговість вивчення, форми занять і їх тривалість, розклад навчального процесу, а також види поточного та підсумкового контролю.

На основі Галузових стандартів вищої освіти, навчальних планів і ОП, робоча група, до складу якої входять гаранті ОП та відповідальні за них

особи, формує на кожний рік робочі навчальні плани. Ці плани розробляються для кожної ОП, рівня освіти та форми навчання. Не пізніше ніж за два місяці до початку нового навчального року вони затверджуються наказом Ректора ВНУ ім. Лесі Українки після попереднього розгляду Вченою радою університету.

Інтенсивність навчальної діяльності кафедри та її розподіл між НПП визначаються так, щоб річне навчальне навантаження на одну ставку не перевищувало 600 годин. До 30 серпня кафедри подають до відділу освіти узгоджений розподіл навчальної роботи між НПП на наступний навчальний рік. Норми часу, які використовуються для обчислення обсягу навчальної діяльності, є обов'язковими. Будь-які зміни до цих норм або введення нових видів навчальної діяльності можливі лише за розпорядженням Вченої ради університету.

Відділ освіти виконує такі функції: формування контингенту здобувачів вищої освіти за групами, підгрупами, потоками, розсилає до деканатів факультетів розрахункову кількість цих одиниць на навчальний рік; розробка документу «Норма часу для планування, обліку роботи педагогічних і НПП ВНУ ім. Лесі Українки» та передача його на затвердження Вченою Радою; формування Графіків навчального процесу на рік для кожного курсу, ОП і форми навчання, а також зведені Графіки для факультетів; контроль виконання освітнього навантаження викладачами кафедр кожного семестру через аналізу «Звітів кафедр про виконання освітньої роботи», і, за потреби, коригування планування освітнього процесу; внесення даних до АСУУ, яка автоматично формує обсяг навчальної роботи на рік, передбаченої робочими навчальними планами, і розраховує години навантаження викладачів для кожної кафедри; відстеження виконання розкладу занять і оперативне внесення необхідних поправок; формує штатний розпис НПП (разом з планово-економічним відділом). Розрахунок навчального навантаження на наступний навчальний рік здійснюється щороку до 30 квітня.

Обсяг освітньої діяльності НПП у годинах включає їхнє навчальне навантаження. Воно визначається індивідуально для кожного працівника, зважаючи виконання НПП методичної, наукової та організаційної роботи, а також особливостей викладання дисциплін.

Дані, внесені до АСУУ, допомагають автоматично створити розклад занять на семестр для кожного курсу, спеціальності, ОП, форми навчання та потоку. Цей розклад узгоджується з проректором із науково-педагогічної роботи, затверджується ректором університету та вчасно доводиться до відома викладачів і студентів.

На базі навчального плану затверджуються індивідуальні навчальні плани студентів, які включають перелік освітніх дисциплін. В рамках ОП здобувачі освіти можуть обирати вибіркові дисципліни, обсяг яких становить щонайменше 25% від загальної кількості кредитів ЄКТС.

На основі навчального плану розробляються та затверджуються індивідуальні навчальні плани студентів, що містять навчальні дисципліни. В рамках ОП здобувачі освіти мають право обирати вибіркові дисципліни (в обов'язку, що становить не менш як 25 відсотків загальної кількості кредитів ЄКТС).

Зображення процесу з планування навчального процесу представлена на рис. 3.5.

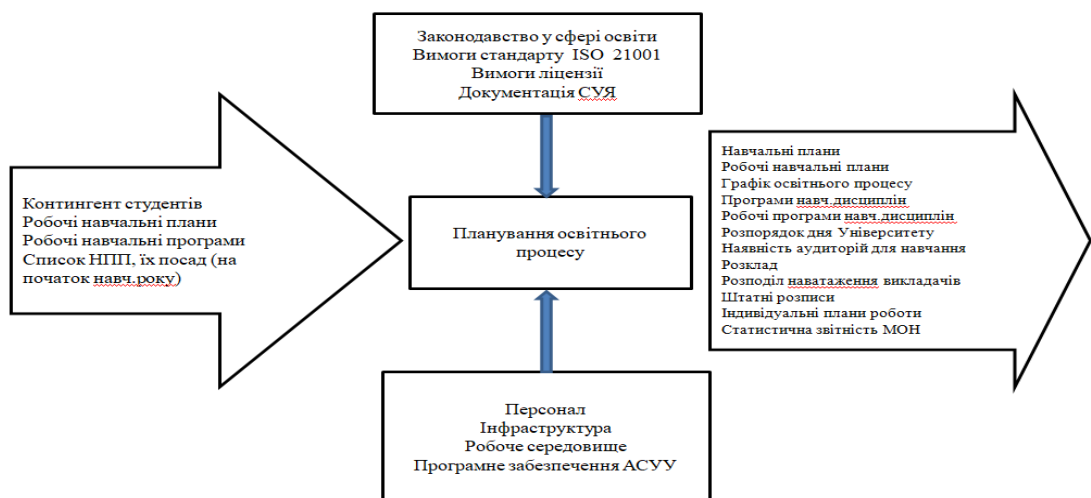


Рис. 3.5 Процес «Планування навчального процесу»

Висновки до розділу 3

Здійснено SWOT-аналіз діяльності університету, визначено місію, візію, сформульовану політику й цілі в галузі якості освітнього закладу.

Виділено основні етапи формування проєкту СУЯ у ВНУ імені Лесі Українки та її документальне забезпечення.

Розроблено методику аналізу внутрішніх та зовнішніх зацікавлених сторін Університету.

Визначені процеси СУЯ, їх взаємодію та взаємозв'язок. Створено організаційну структуру для управління якістю, яка чітко розподіляє повноваження та відповідальність на всіх рівнях організації. Розроблено програму розвитку компетентностей персоналу та інструменти для спілкування з зацікавленими сторонами.

Запропоновано систему документації, яка забезпечує стандартизацію всіх процесів системи управління якістю.

Розроблено процеси «Управління документацією», «Планування навчального процесу», які є пристосованими для закладів вищої освіти, зокрема ВНУ ім. Лесі Українки.

ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ

У межах виконання кваліфікаційної роботи здійснено аналіз наукових джерел, які стосуються сучасних підходів до менеджменту якості, принципів створення системи управління якістю відповідно до вимог стандарту ISO 21001:2018, а також етапів її розробки.

Розроблено комплекс рекомендацій щодо впровадження СУЯ згідно з ISO 21001:2018 у діяльність Волинського національного університету імені Лесі Українки.

Робота полягає у створенні практичних рекомендацій з формування СУЯ для ВНУ ім. Лесі Українки відповідно до вимог ISO 21001:2018. Розроблені рекомендації можуть бути застосовані будь-яким закладом вищої освіти України для формування або вдосконалення власної системи управління якістю.

Таким чином, в результаті виконання кваліфікаційної роботи:

1. Вивчено та проаналізовано моделі управління якістю.
2. Здійснено порівняльний аналіз стандартів ДСТУ ISO 9001:2015 та ISO 21001:2018, а також розглянуто і проаналізовано загальні підходи щодо побудови СУЯ згідно з вимогами ДСТУ ISO 21001:2018, переваги стандарту для закладів вищої освіти.
3. Проаналізовано поточний стан СУЯ університету, проведено SWOT-аналіз діяльності освітнього закладу.
4. Визначено процеси СУЯ, їх взаємодію та взаємозв'язок.
5. Сформульовано політику та цілі в сфері якості ВНУ ім. Лесі Українки.
6. Розроблено методику аналізу зовнішніх та внутрішніх зацікавлених сторін Університету.
7. Розроблено процеси «Управління документацією», «Планування освітнього процесу», які є пристосованими для закладів вищої освіти, зокрема ВНУ ім. Лесі Українки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України : Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text> (дата звернення: 20.12.2024).
2. Про вищу освіту : Закон України від 14.07.2014 № 1556-VII. URL: <https://zakon.Rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text>. (дата звернення: 20.12.2024).
3. Про освіту : закон України від 05 вересня 2017 р. №2145—VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19> (дата звернення: 20.12.2024).
4. ДСТУ ISO 9001:2015 (ISO 9001:2015, IDT). Системи управління якістю. Вимоги. Офіц. Вид. На заміну ДСТУ ISO 9001:2009 ; чинний від 01.07.2016. Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2016. 24 с. (Національний стандарт України). URL: <https://khoda.gov.ua/image/catalog/files/%209001.pdf> (дата звернення: 20.12.2024).
5. ДСТУ ISO 9000:2015 (ISO 9000:2015, IDT). Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів. Офіц. Вид. На заміну ДСТУ ISO 9000:2007 ; чинний від 01.07.2016. Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2016. 28 с. (Національний стандарт України). URL: <https://khoda.gov.ua/image/catalog/files/%209000.pdf> (дата звернення: 20.12.2024).
6. ISO 21001:2018 Освітні організації. Системи управління в освітніх організаціях. Вимоги та настанови щодо застосовування. URL: https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=88050 (дата звернення: 20.12.2024).
7. Лукіна Т. О. Управління якістю загальної середньої освіти : навч.-метод. Посіб. Київ : Педагогічна думка, 2020. 230 с.
8. Волинський національний університет імені Лесі Українки : офіційний сайт. URL: <http://www.vpu.edu.ua> (дата звернення: 16.12.2024).

9. Про затвердження Статуту Волинського Національного університету імені Лесі Українки : Наказ МОЗ України від 16.08.2024 № 1159. URL: <https://mon.gov.ua/npa/pro-zatverdzhennia-statutu-volynskoho-natsionalnoho-universytetu-imeni-lesi-ukrainky> (дата звернення: 16.12.2024).

10. Харківська А. А. Формування системи управління сучасного вищого навчального закладу. *Наука і освіта*. 2010. № 4-5. С. 121-125.

11. Черненко О. Порівняльний аналіз моделей систем управління якістю вищої освіти. *Український педагогічний журнал*. 2024. № 2. С. 79-89.

12. Гладченко М. М. SWOT-аналіз – складова частина стратегічного менеджменту вищих навчальних закладів країн ЄС. *Наукові записки [Національного педагогічного університету імені М. П. Драгоманова]. Серія : Педагогічні та історичні науки*. 2013. Вип. 109. С. 33-40.

13. Бачинська О. М., Гуменюк І. Л. Місце SWOT-аналізу у стратегічному плануванні розвитку закладу вищої освіти. *Формування ефективних механізмів управління в умовах трансформації соціально-економічних систем* : матеріали II Міжнар. Наук.-практ. Інтернет конф., м. Харків, 12 берез. 2020 р. Харків : Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова, 2020. С. 4-5.

14. Заєць С. В. Сертифікація якості в освітній сфері: застосування ISO 9001 та ISO 21001. *Освітня аналітика України*. 2023. № 5(26). С. 5-20. DOI: 10.32987/2617-8532-2023-5-5-20.

15. Заєць С. Необхідність та перспективи застосування вітчизняними ЗВО стандарту якості ISO 21001. *Освіта під час війни: розвиток інформаційно-аналітичного забезпечення, цифрова трансформація, євроінтеграція* : зб. Тез доп. V Міжнар. Наук.-практ. Конф., м. Київ, 26 жовт. 2023 р. С. 151-155. Київ : ДНУ «Інститут освітньої аналітики», 2023. С. 151–155. URL: https://iea.gov.ua/wp-content/uploads/2023/11/book-of-abstracts_ssi-iea_2023.pdf. (дата звернення: 16.12.2024).

16. Васілевський О. М. Система забезпечення якості вищої освіти в контексті міжнародного стандарту ISO 21001:2018. *Вимірювальна техніка та метрологія*. 2019. Вип. 80, № 4. С. 41–48. DOI: 10.23939/istcmtm2019.04.041.

17. Воробйова О. П. Взаємодія ISO та ESG у галузі вищої освіти: міжнародний досвід. *Вісник Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького. Сер.: Педагогічні науки*. 2020. № 2. С. 98–102. DOI: 10.31651/2524-2660-2020- 2-98-102.

18. Воробйова О. П. Особливості використання систем управління якістю ISO у галузі вищої освіти. *Вісник Черкаського національного університету ро. Богдана Хмельницького*. 2019. Вип. 1. С. 200–204. URL: <https://ped-ejournal.cdu.edu.ua/article/view/3258> (дата звернення: 16.12.2024).

19. Воробйова О. П. Теоретико-методологічні засади формування стандартів забезпечення якості у галузі вищої освіти. *Молодий вчений*. 2018. № 1 (53). С. 273–277. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2018/1/65.pdf> (дата звернення: 16.12.2024).

20. Россошанська О. Системи управління освітніми організаціями. Науковий коментар до вимог з настановами щодо використання міжнародного стандарту ISO 21001:2018 : наук.-метод. Посіб. Київ : ФОП Маслаков, 2021. 94 с. URL: https://library.Krok.edu.ua/media/library/category/navchalni-posibniki/rossoshanska_0010.pdf. (дата звернення: 16.12.2024).

21. Коваленко С. М., Ромелашвілі О. С., Зборовська Т. В., Благун О. Д. Загальні аспекти впровадження систем управління в освітніх організаціях відповідно до ISO 21001:2018. *Управління, економіка та забезпечення якості в фармації*. 2020. № 4 (64). С. 4–9. DOI: 10.24959/uekj.20.33.

22. Савченко С. О. Основні принципи процесного та проектного підходів в управлінні ВНЗ з орієнтацією на споживача. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип. 6. С. 460–466. URL: <http://global-national.in.ua/archive/6-2015/96.pdf> (дата звернення: 16.12.2024).

23. Станкевич І. В. Ідентифікація та моделювання бізнес-процесів системи управління якістю освітньої організації: теорія та практика. *Проблеми економіки*. 2017. № 1. С. 258–268. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2017-1_0-pages-258_268.pdf (дата звернення: 16.12.2024).

24. Конкурентні моделі управління якістю вищої освіти у XXI столітті : монографія / Д. Г. Лук'яненко та про. Київ : КНЕУ, 2019. 380 с.

25. Якість вищої освіти: теорія і практика : навч.-метод. Посіб. / за наук. проф. А. Василюк, М. Дей ; кол. Авторів: А. Василюк, М. Дей, В. Базелюк та про. ; НАПН України, Університет менеджменту освіти. Київ ; Ніжин : Видавець ПП Лисенко М. М., 2019. 176 с.

26. Руденко В. П. Вимоги та відмінності нової версії міжнародних стандартів якості. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія : Механізація та автоматизація виробничих процесів*. 2015. Вип. 11. С. 97-102.

27. Дзяна О. Впровадження системи управління якістю у вищих навчальних закладах. *Управління якістю в освіті та промисловості: досвід, проблеми та перспективи* : тези доп. III Міжнар. Наук.-практ. Конф. Пам'яті проф.. Петра Столярчука, м. Львів, 11–12 трав. 2017 р. / Національний університет «Львівська політехніка». Львів : Вид-во Львівської політехніки, 2017. С. 58.

28. Поліщук О. В., Овсянків А. М. Управління вимогами в системі менеджменту освітньої організації. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 37. DOI: 10.32782/2524-0072/2022-37-3.

29. Прокопів Ю. В. Міжнародні стандарти якості в Україні та їх важливість в управлінні організацією. *Молодий вчений*. 2015. № 11 (26). С. 81-85.

30. Система управління якістю (QMS): Вичерпний посібник із забезпечення досконалості в бізнес-операціях. URL:

<https://visuresolutions.com/uk/посібник-стми/qms/> (дата звернення: 16.12.2024).

31. ISO 21001:2018. Educational organizations – Management systems for educational organizations – Requirements with guidance for use. URL: <https://www.iso.org/ru/standard/66266.html/> (Date of access: 16.12.2024).

32. Quality management systems. Requirements : ISO 9001:2015 [Fifth edition 2015-09-15, Reference number ISO 9001:2015(E)]. Geneva, 2015. 40 p. (International Standard). URL: <https://ontu.edu.ua/download/pubinfo/dcc/standard-ISO-9001-2015-en.pdf> (Date of access: 14.12.2024).

33. Total Quality Management and Quality Circles in the Digital Lean Manufacturing World / D. Romero et al. *IFIP Advances in Information and Communication Technology*, September 2019. Cham : Springer, 2019. P. 3–11. DOI: 10.1007/978-3-030-30000-5_1.

34. ISO Standards as a Quality Assurance Mechanism in Higher Education / O. Vorobyova et al. *Revista Romaneasca Pentru Educatie Multidimensionala*. 2022. Vol. 14(2). P. 73-88. DOI: [10.18662/rrem/14.2/567](https://doi.org/10.18662/rrem/14.2/567).

ДОДАТКИ

Результати аналізу відповідності документації університету вимогам стандарту

Вид документації	Наявний стан	Необхідні зміни
Політика якості	Затверджена у 2019 році, недостатньо висвітлена	Оновлення з урахуванням вимог ISO 21001:2018
Цілі у сфері якості	Визначені частково	Розробка вимірних цілей для всіх рівнів
Настанова з якості	Відсутня	Потребує розробки
Документовані процедури	Розроблені для окремих процесів	Створення єдиної системи документації
Записи з якості	Ведуться несистемно	Впровадження уніфікованих форм

Таблиця А.2.2

Узагальнена оцінка відповідності СУЯ університету вимогам стандарту

Розділ стандарту	Рівень відповідності, %	Пріоритетність змін
4. Середовище організації	65	Висока
5. Лідерство	75	Середня
6. Планування	60	Висока
7. Забезпечення	80	Низька
8. Операційна діяльність	70	Середня
9. Оцінювання результатів	55	Висока
10. Поліпшення	50	Висока

ДОДАТОК Б

Таблиця Б.3.1

Узагальнений SWOT-аналіз з можливими стратегічними напрямками діяльності

ВНУ ім. Лесі Українки

Внутрішнє середовище	
«S» Сильні сторони (стратегічний напрям: використовувати для досягнення конкурентних переваг на ринку)	«W» Слабкі сторони (стратегічний напрям: усунути)
1. Репутація: висока позиція серед закладів вищої освіти України та регіону. 2. Якість освіти: висококваліфікований викладацький склад, широкий вибір спеціальностей і сучасних освітніх програм; ефективно організоване дистанційне навчання, якщо це необхідно. 3. Розвиток наукового потенціалу: наявність аспірантури, докторантури та спеціалізованих вчених рад для захисту дисертацій. 4. Міжнародне партнерство: активна співпраця з закордонними навчальними закладами та організаціями 5. Практична орієнтованість: взаємодія з компаніями та організаціями для організації стажувань студентів і реалізації проєктів. 6. Соціальна відповідальність: активна участь викладачів і студентів у громадських та волонтерських ініціативах, співпраця з місцевими органами влади. 7. Інфраструктура: наявність спортивного комплексу та відпочинкової бази «Гарт». 8. Популяризація культури: акцент на збереженні культурної спадщини, зокрема популяризація творчості Лесі Українки та українських культурних цінностей.	1. Обмежене фінансування: недостатність ресурсів для модернізації матеріально-технічної бази та впровадження інновацій, що може негативно впливати на доступність і якість освіти. 2. Низький рівень оплати праці: недостатня винагорода для викладачів і персоналу, що може призводити до відтоку висококваліфікованих кадрів. 3. Застаріла інфраструктура: потреба в ремонті будівель та оновленні лабораторного обладнання. 4. Складнощі з бюрократією: перешкоди в організації академічного обміну та обробці студентських запитів. 5. Недостатній рівень цифровізації: обмежене застосування сучасних технологій у навчальному процесі. 6. Відсутність автоматизації: нестача автоматизованих систем управління, що ускладнює планування й аналіз діяльності. 7. Певна внутрішня конкуренція: суперництво між кафедрами за залучення студентів і ресурсів.
Зовнішнє середовище	
«О» Потенційні можливості (стратегічний напрям: трансформувати у переваги)	«Т» Загрози (стратегічний напрям: ліквідувати)
1. Розширення міжнародного співробітництва: укладення нових угод із закордонними університетами та залучення іноземних студентів для сприяння мобільності, збагачення освітнього середовища й розвитку міжнародних партнерств. 2. Участь у грантових програмах: залучення міжнародних наукових грантів для вдосконалення інфраструктури та	1. Військова агресія: ризики, пов'язані з конфліктом на Сході України та потенційними загрозами з півночі країни, що можуть впливати на регіональну стабільність. 2. Демографічні та міграційні виклики: зменшення кількості школярів, що може призвести до скорочення фінансування, закриття або об'єднання навчальних закладів; відтік викладачів, абітурієнтів та

проведення досліджень. 3. Державна підтримка: використання можливостей державних програм для розвитку освіти та науки. 4. Інноваційні технології: впровадження електронного навчання для підвищення доступності та якості освітнього процесу. 5. Співпраця з місцевим бізнесом: партнерство з регіональними підприємствами для адаптації навчальних програм до потреб ринку праці, організації стажувань студентів та фінансування наукових ініціатив. 6. Реформування вищої освіти: впровадження структурних змін і модернізація освітніх процесів для підвищення конкурентоспроможності системи. 7. Діджиталізація управління: автоматизація діловодства та фінансово-планової діяльності, розвиток дистанційної комунікації з персоналом і студентами. 8 Розвиток спеціалізацій: відкриття нових актуальних напрямів, таких як ІТ, біомедицина, косметологія та інші технічні спеціальності. 9. Залучення абітурієнтів: використання маркетингових інструментів для залучення студентів з інших регіонів. 10. Розвиток туризму: популяризація культурної спадщини Лесі Українки для підвищення інтересу до університету.	студентів за кордон у пошуках кращих умов. 3. Зниження якості шкільної освіти: низький рівень зацікавленості учнів у науці та технічних дисциплінах. 4. Регуляторні зміни: нові законодавчі вимоги, які можуть створити додаткові труднощі в діяльності університету. 5. Політико-економічна нестабільність: вплив економічних і політичних проблем на фінансування освітніх програм і платоспроможність студентів. 6. Конкуренція: збільшення кількості освітніх закладів, у тому числі іноземних університетів, які пропонують схожі програми, що впливає на рейтинги та привабливість ВНУ ім. Лесі Українки. 7. Технологічні виклики: постійна потреба в оновленні технічної бази та адаптації до сучасних змін в освіті. 8. Відсутність високотехнологічних виробництв у регіоні: брак баз для проходження навчальної практики студентами та місць подальшого працевлаштування на виробництві. 9. Концентрація випускників з високими балами у столичних або профільних закладах: це зменшує рівень фінансування університету. 10 Рівень безробіття серед випускників: зростання кількості безробітних за певними спеціальностями, що впливає на попит на відповідні освітні програми.
--	---

Структура процесів системи управління якістю університету

Група процесів	Ключові процеси	Власник процесу	Входи	Виходи
Управлінські	Стратегічне планування	Ректор	Аналіз середовища	Стратегія розвитку
	Управління ресурсами	Проректори	Потреби в ресурсах	Забезпечення діяльності
	Аналіз СУЯ	Керівництво	Дані моніторингу	Рішення щодо поліпшення
	Проведення внутрішніх аудитів,	Керівники служб внутрішнього аудиту	План внутрішнього аудиту, результати попередніх аудитів, вимоги до освітніх послуг та внутрішніх процедур	Звіт (протоколи) аудиту
	Контроль неякісних послуг	Проректор	Результати моніторингу	План коригувальних і запобіжних дій, оновлені освітні програми або процесі
Основні	Розробка освітніх програм	Гаранти програм	Вимоги стейкхолдерів	Освітні програми
	Освітній процес	Декани	Ресурсне забезпечення	Компетентності здобувачів
	Наукова діяльність	Проректор з НП роботи	Плани досліджень	Наукові результати
	Профорієнтаційна робота	Керівник відділу профорієнтації	Інформація про освітні програми закладу, аналіз цільової аудиторії	Проведення профорієнтаційних заходів
Забезпечувальні	Управління персоналом	Відділ кадрів	Потреби у персоналі	Компетентний персонал
	Управління документацією	представник керівництва з питань якості	Вхідна кореспонденція, запити підрозділів	Систематизована документація, затверджені процедури і політики,

				архівовані документи
	Інформаційне забезпечення	ІТ-відділ	Інформаційні потреби	Інформаційні сервіси
	Інфраструктура	АГЧ	Вимоги до умов	Матеріальна база

Таблиця Б.3.4

Матриця відповідальності в системі управління якістю

Процес/діяльність	Ректор	Проректори	Керівники підрозділів	Відділ якості	Виконавці
Формування політики якості	В	У	К	В	І
Планування СУЯ	З	В	У	В	К
Управління документацією	З	К	У	В	В
Внутрішні аудити	З	К	У	В	У
Аналіз даних	З	В	В	В	К
Коригувальні дії	З	К	В	В	У

Умовні позначення: В – відповідальний, У – учасник, К – консультант, З – затверджує, І – інформується

Етапи процесу розробки СУЯ у ВНУ імені Лесі Українки

N з/п	ВХІД – необхідність створення СУЯ Волинським національним університетом імені Лесі Українки				
	Етап	Термін виконання	Відповідальні	Виконавці	Документ (вихідний)
1.	Прийняття рішення про розробку СУЯ в Університеті	По факту	Ректорат	Проректор, керівники усіх структурних підрозділів, весь персонал	Наказ
2.	Створення робочої групи з питань розробки СУЯ (або відділу з управління якістю). Призначення відповідального за СУЯ	5 днів	Ректорат	Проректор, представники керівництва	Наказ, наказ про призначення відповідального за СУЯ
3.	Розробка програми формування СУЯ (стратегії)	2 тижні	Ректорат	Проректор, представники керівництва	Наказ, стратегія
4.	Проведення базового навчання представників, задіяних у розробці СУЯ (для розуміння принципів стандарту)	2 тижні	Ректорат, представники керівництва	Проректор, представники керівництва, члени робочої групи з питань розробки СУЯ (або відділу з управління якістю)	Протоколи навчань, сертифікати, посвідчення
5.	Розробка документації (формування місії, стратегії, політики, завдань, цілей організації, процедур забезпечення у сфері якості)	1 місяць	Представники керівництва (відділу з управління якістю)	Представники керівництва, члени робочої групи з питань розробки СУЯ (або відділу з управління	Стратегія, політика та цілі організації, робочі інструкції в галузі якості

				якістю)	
6.	Формування організаційної структури Університету, схеми підтримки СУЯ	2 тижні	Представники керівництва (відділу з управління якістю)	Керівники структурних підрозділів щодо забезпечення якості	Організаційна структура, схеми підтримки СУЯ,
7.	Визначення та опис процесів СУЯ	1 місяць	Представники керівництва (відділу з управління якістю)	Представники керівництва, члени робочої групи з питань розробки СУЯ (або відділу з управління якістю)	Схема процесів, модель СУЯ, керівництво з якості (настанова), документовані процедури або стандарти закладу, положення про структурні підрозділи, посадові інструкції
8.	Навчання керівництва та усього персоналу (в т.ч. внутрішніх аудиторів)	1 місяць	Представники керівництва (відділу з управління якістю)	Представники керівництва	Програма та протоколи навчання, графік відвідувань
9.	Уведення СУЯ в дію	2 місяці	Ректорат, представники керівництва (відділу з управління якістю)	Представники керівництва	Наказ, розпорядження
10.	Розвиток системи моніторингу, контролю якості (здійснення внутрішнього аудиту СУЯ та його коригування за відповідними результатами; аналіз СУЯ з боку керівництва)	2 місяці	Представники керівництва (відділу з управління якістю)	Члени робочої групи, сектор з управління якістю	Чек-листи аудиту, коригувальні та запобіжні дії, звіт щодо результатів аналізу, система аналізу та прийняття рішень
11.	Сертифікаційний аудит СУЯ (корегуючи та попереджувальні дії), сертифікація СУЯ	1 місяць	Ректорат, представники керівництва (відділу з управління якістю)	Представники керівництва, члени робочої групи з питань розробки	Сертифікат, план коригуючих/попереджувальних, наказ про запровадження

				СУЯ (або відділу з управління якістю)	
	ВИХІД – СУЯ (сертифікована) ВНУ імені Лесі Українки				

Таблиця Б.3.8

Структура документації системи управління якістю

Рівень документації	Призначення	Види документів	Користувачі
I рівень – стратегічний	Визначення політики та принципів діяльності	Політика та цілі в сфері якості, Настанова з якості	Керівництво, всі працівники
II рівень – тактичний	Регламентація процесів	Документовані процедури, методичні інструкції СУЯ, інформаційні карти процесів, положення	Керівники підрозділів
III рівень – операційний	Деталізація виконання робіт	Робочі інструкції, методики	Виконавці процесів
IV рівень – доказовий	Реєстрація даних про якість	Протоколи, записи з якості, звіти	Відповідальні особи
Систематизація документів			
Група документації	Документи		
Зовнішні (нормативні)	Конвенції, кодекси, угоди, законодавство, нормативні документи Університету		
Внутрішні (нормативні)	Політика та цілі ВНЗ, Стратегія розвитку ВНЗ, Колективний договір, Керівництво з управління ВНЗ, Номенклатура справ, положення, правила, документовані процедури, інструкції (в т.ч. з охорони праці)		
Організаційно-розпорядчі	Статут ВНЗ, структура організації, штатний розклад, положення про стр. підрозділи, посадові інструкції, різні методики, розпорядження, протоколи зборів		
Кадрова	Облікова документація персоналу, накази і розпорядження (призначення, переведення, звільнення інше)		
Правова	Договори, додатки до договорів, контракти, претензійно-позовні заяви (матеріали) інше		
Вхідна/вихідна	Кореспонденція, видання по передплаті, повідомлення, звернення, інші документи інформаційного характеру		

Таблиця 3.9.

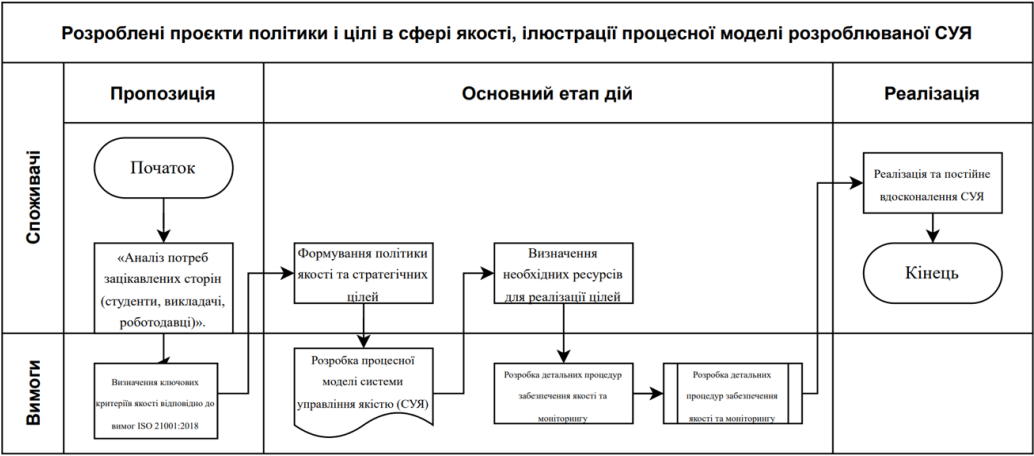
Матриця відповідальності за управління документацією

Вид діяльності	Розробник	Перевіряючий	Затверджуючий	Користувач
Розробка документів	В	У	З	І
Перевірка	К	В	У	І
Затвердження	І	К	В	І
Актуалізація	В	У	З	І
Зберігання	В	К	І	У

Умовні позначення: *В* – відповідальний, *У* – учасник, *К* – консультант, *З* – затверджує, *І* – інформується

ДОДАТОК В

Розроблені проєкти політики і цілі в сфері якості, ілюстрації процесної моделі розроблюваної СУЯ



```

graph TD
    M2[Управлінський:  
Внутрішній аудит  
(М2)] --> M3[Управлінський:  
Управління  
ресурсами (М3)]
    M3 --> O2[Операційний.  
Освітній процес (О2)]
    O2 --> O3[Операційний.  
Моніторинг (О3)]
    O2 --> O4[Операційний.  
Коригувальні дії (О4)]
    O3 --> P1{Перевірка завершення}
    P1 -- Так --> R1[Повернутися на початок]
    P1 -- Ні --> C1[Стратегічний (С1).  
Процедура аналізу  
середовища]
    C1 --> C2[Стратегічний.  
Потреби  
стейкхолдерів (С2)]
    C2 --> C3[Стратегічний:  
Лідерство (С3)]
    C3 --> R2[Рівень ієрархії.  
Управлінський.  
Процедура управління ризиками]
    R2 --> M2

```

Представлена блок-схема відображає комплексний процес функціонування системи управління якістю у Волинському національному університеті імені Лесі Українки. Схема демонструє логічну послідовність та взаємозв'язок процедур різних ієрархічних рівнів управління. На управлінському рівні процес починається з внутрішнього аудиту (М2), який забезпечує систематичну оцінку відповідності процесів встановленим вимогам, та переходить до управління ресурсами (М3), що гарантує наявність необхідних засобів для функціонування системи. На операційному рівні здійснюється проектування освітніх програм, яке безпосередньо пов'язане з освітнім процесом (О2). Моніторинг (О3) забезпечує постійне відстеження результативності процесів, а коригувальні дії (О4) спрямовані на усунення виявлених невідповідностей. Важливим елементом схеми є точка прийняття рішення щодо кінцевого результату - якщо результат задовільний, процес переходить до завершальної стадії, формуючи замкнений цикл постійного поліпшення. На стратегічному рівні здійснюється аналіз середовища (С1), визначаються потреби стейкхолдерів (С2) та реалізується лідерство (С3). Всі процедури взаємопов'язані через перетини управління ризиками, яка знаходиться на перехідному управлінському та стратегічному рівнях. Така структура забезпечує системний підхід до управління якістю, де кожна процедура має чітке місце та призначення, а їх взаємодія створює механізми постійного вдосконалення діяльності університету. Блок-схема наочно демонструє, як результати одних процедур стають входними даними для інших, формуючи цілісну систему управління якістю відповідно до вимог міжнародного стандарту ISO 21001:2018.

Представлена блок-схема відображає комплексний процес функціонування системи управління якістю в Волинському національному університеті імені Лесі Українки. Схеми демонструє логічну послідовність та взаємозв'язок процедур різних ієрархічних рівнів управління. На управлінському рівні процес починається з внутрішнього аудиту (М2), який забезпечує систематичну оцінку відповідності процесів встановленим вимогам, та переходить до управління ресурсами (М3), що гарантує наявність необхідних засобів для функціонування системи. На операційному рівні здійснюється прокукування освітніх процесів, яке безпосередньо пов'язане з освітнім процесом (О2). Моніторинг (О3) забезпечує постійне відстеження результативності процесів, а коригувальні дії (О4) спрямовані на усунення виявлених недоліків. Важливим елементом схеми є точка прийняття рішення щодо кінцевого результату - якщо результат задовільний, процес переходить до завершального етапу, формуючи замкнений цикл постійного поліпшення. На стратегічному рівні здійснюється аналіз середовища (С1), визначаються потреби стейкхолдерів (С2) та реалізується лідерство (С3). Всі процедури взаємопов'язані через процедуру управління ризиками, яка знаходиться на перетині управлінського та стратегічного рівнів. Така структура забезпечує системний підхід до управління якістю, де кожна процедура має чітке місце та призначення, а їх взаємодія створює механізм постійного вдосконалення діяльності університету. Блок-схема наочно демонструє, як результати одних процедур стають вхідними даними для інших, формуючи цілісну систему управління якістю відповідно до вимог міжнародного стандарту ISO 21001:2018.

ДОДАТОК Д

Перелік пропонованих заходів оцінювання результативності, систематичного моніторингу та оптимізації процесів СУЯ інше

