**Нормативне забезпечення системи якості ВНЗ**

Відповідно ст.22 Закону України “Про вищу освіту” [1] основною метою діяльності вищого навчального закладу (ВНЗ) є забезпечення умов, необхідних для отримання особою вищої освіти, підготовка фахівців для потреб України. Головними завданнями ВНЗ визначено здійснення освітньої діяльності, яка відповідає стандартам вищої освіти, здійснення наукової й науково-технічної, творчої, мистецької, культурно-виховної, спортивної та оздоровчої діяльності, здійснення підготовки наукових і науково-педагогічних кадрів, забезпечення культурного і духовного розвитку особистості та виконання державного замовлення і угод на підготовку фахівців, вивчення попиту на окремі спеціальності на ринку праці й сприяння працевлаштуванню.

Держава організує і контролює процес якісної підготовки фахівців шляхом комплексного оцінювання ВНЗ, використовуючи процедури ліцензування освітньої діяльності, акредитації напрямів, спеціальностей та ВНЗ в цілому [2] та державної атестації випускників. Показники, які аналізуються під час проведення ліцензування та акредитації представлені на рис. 1.

**Відповідність умов здійснення освітньої діяльності вимогам державних стандартів освіти**

**Забезпечення послугами громадського харчування, медичними та іншими послугами**

**Відповідність статутних документів вимогам законодавства**

Охорона здоров”я студентів

Будівельні норми та правила

Санітарно-гігієнічні норми

Укомпелктова-ність штатом викладачів

Оснащеність навчального процесу

Забезпечення обладнанням

Бібліотека, забезпечення літературою

Рис. 1

Будівлі і споруди, наявні площі

Обладнання учбово-лаботаторне, наукове

# Аспірантура

# Докторантура

Дисертаційні ради

Монографії і підручники

Основні наукові напрями і школи

Фінансування наукових робіт

Матеріально-технічне забезпечення

**Відповідність, документації та нормативного забезпечення освітньої діяльності ВНЗ вимогам законодавства та Державним стандартам освіти**

Зміст підготовки

Якість підготовки

Перелік освітніх програм

Обсяг та ефективність післядипломної професійної освіти

Обсяг додаткової професійної освіти

Фінансовий стан ВНЗ

Підготовка і відбір абітурієнтів

Наукова і методична діяльність

Рівень інформатизації

Кількість комп”ютерів

Вихід в Інтернет

Рис 2.

У розвинених країнах світу активно розвивається недержавна громадська акредитація ВНЗ, яка носить добровільний характер. Цей процес підтримують громадські організації, асоціації освіти, створені заінтересованими ВНЗ.

Прикладом може слугувати діяльність міжнародної Асоціації з менеджменту освіти (AACSB), спрямована на постійне покращення навчання в бізнес-школах. У 1991 році члени Асоціації прийняли стандарти з акредитації для бакалаврських, магістерських програм та програм на здобуття докторського ступеню [3]. перелік вимог до ВНЗ, який бажає пройти акредитацію AACSB, наведений на рис. 3.

# Місія і цілі

# Розподіл повнова-жень

# Набір студентів

# Ресурси навчаль-ного процесу

# Звіт про самооцінювання

# Склад та розвиток викладаць-кого персоналу

# Зміст навчальних планів і програм

# Наукова діяльність (інтелектуаль-ний потенціал)

# Планування кар”єри і праце-влаштування

Рис. 3

Аналіз і порівняння вимог, які має виконати ВНЗ у ході як державної, так і недержавної акредитації свідчить про їх спорідненість. Загалом же ці вимоги, а також мета і завдання ВНЗ кореспондуються з принципами TQM та стандартами ISO 9000, в першу чергу, орієнтацією на потреби суспільства та інших заінтересованих сторін, необхідністю підготовки висококваліфікованих кадрів, організацією процесу набору, працевлаштування студентів тощо.

У цьому сенсі система якості ВНЗ на основі принципів TQM є ефективним інструментом для досягнення мети і головних завдань діяльності ВНЗ, а також успішного проходження процедур ліцензування і акредитації. Таким чином, якщо ВНЗ ставить на меті досягнення високого рівня якості підготовки випускників, отримання державної і недержавної акредитації через розроблення, впровадження та сертифікацію власної системи якості, то до акредитаційних вимог додаються й вимоги до системи управління якістю, встановлені у ДСТУ ISO 9001:2001. Це стосується, зокрема, й вимог до документації ВНЗ (рис. 4).

Документація системи якості

# Політика і цілі

# Настанова з якості

# Протоколи якості

Задокументовані методики згідно ISO 9001

Документи, що підтверджують управління ключовими процесами ВНЗ

Рис. 4.

Аналіз вимог акредитації та стандарту ДСТУ ISO 9001:2001 [4] в частині нормативного забезпечення дозволяє скласти узагальнений перелік документів, які ВНЗ необхідно розробити та підтримувати в актуалізованому вигляді для досягнення поставлених цілей. (табл.1).

Так пунктом 4.2 стандарту ДСТУ ISO 9001:2001 визначено обов”язковий обсяг такої документації, який представлено на рис. 5.

# **Мета**

###### **Високий рівень якості підготовки випускників, задоволення потреб економіки та суспільства**

Розроблення та впровадження системи якості

Підготовка та державна акредитація

Підготовка та громадська акредитація

Сертифікація системи якості

Рис. 5

Нормативне забезпечення, яке задовільнятиме відповідним вимогам акредитації та сертифікації систем якості, наведено в табл. 1.

## Таблиця 1

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Вимоги до нормативного забезпечення** | | |
| **Державної акредитації** | **Недержавної акредитації** | **Вимоги ISO 9001** |
| 1. Наявність статутних документів | 1. Місія та цілі ВНЗ | 1. Політика і цілі в сфері якості |
| 1. Наявність затверджених планів і програм навчальних дисциплін | 1. Розподіл відповідальності та повноважень | 2. Настанова з якості |
| 1. Освітньо-кваліфікаційні характеристики випускників \* | 1. Стратегія ВНЗ | 3. Методика управління документацією |
| 1. Освітньо-професійні програми підготовки \* | 1. Звіт про самооцінювання | 4. Методика управління протоколами якості |
| 1. Засоби діагностики якості вищої освіти \* | 1. Навчальні плани і програми | 5. Методика управління невідповідною продукції (порядок повторного здавання заліків та іспитів) |
| 1. Документи, що підтверджують кваліфікацію викладацького складу | 1. Докази достатності та ефективності використання ресурсів | 6. Методика проведення внутрішніх аудитів |
| 1. Документи, що підтверджують виконання вимог до матеріально-технічного забезпечення (будівлі, обладнання, комп”ютери, бібліотека) | 1. Порядок набору студентів | 7. Методика проведення коригуючих дій |
| 1. Документи, що підтверджують виконання вимог до інформаційного забезпечення | 1. Планування кар”єри і працевлаштування | 8. Методика проведення попереджаючих заходів |
| 1. Документи, що підтверджують виконання вимог щодо задовільного фінансового стану | 1. Докази ефективності наукової діяльності | 9. Протоколи якості |
| 1. Документи, що підтверджують виконання вимог наукової і методичної діяльності | 1. Докази щодо кваліфікації викладацького складу | 10. Документи, що підтверджують управління ключовими процесами ВНЗ |
| 1. Документи щодо організації навчання і відбору студентів |  |  |
| 1. Документи щодо організації післядипломної освіти |  |  |
| 1. Документи, що підтверджують поточну і остаточну перевірку якості підготовки студентів |  |  |
| 1. Концепція освітньої діяльності |  |  |
| 1. Порядок звітності контролю за здійсненням фінансово-господарської діяльності |  |  |
| 1. Джерела надходження коштів та порядок їх використання |  |  |

Зведений обсяг документації, необхідної для акредитації ВНЗ та сертифікації системи якості ВНЗ

Таблиця 2

|  |  |
| --- | --- |
| **№ з/п** | **Найменування виду документу ВНЗ** |
|  | Місія ВНЗ |
|  | Політика і цілі ВНЗ |
|  | Стратегія ВНЗ |
|  | Настанова з якості ВНЗ |
|  | Звіт про самооцінювання ВНЗ |
|  | Методики управління \*:  а) відповідальністю вищого керівництва;  б) документацією;  в) протоколами якості;  г) ресурсами (інфраструктура, робоче середовище);  д) компетентністю персоналу;  е)невідповідною продукцією;  ж)внутрішніми аудитами;  з) коригуючими заходами;  и) попереджувальними діями;  к) проектуванням навчальних планів і програм;  л) науковою діяльністю;  м) додипломною підготовкою і набором студентів;  н) післядипломною підготовкою;  о) проведенням практики і працевлаштуванням;  п) аналізом, моніторингом та вимірюванням |
|  | Документи, що підтверджують планування, функціонування та контроль ключових процесів ВНЗ \*\*\* |
|  | Засоби діагностики якості підготовки студентів ВНЗ \*\*:  а) методики вхідного контролю рівня якості підготовки студента;  б) методики поточного і випускного контролю рівня якості підготовки |
|  | Загальна методика оцінювання якості підготовки випускника ВНЗ \*\*\*\* |
|  | Методика оцінювання якості ключових процесів ВНЗ \*\*\*\*\* |
|  | Стандарти ВНЗ щодо освітньо-кваліфікаційних характеристик випускників ВНЗ, освітньо-професійних програма підготовки, засобів діагностики якості вищої освіти, навчальних планів, програм навчальних дисциплін |
|  | Методика управління фінансово-економічними показниками ВНЗ |
|  | Методика управління автоматизованими базами даних системи якості |

*Можуть входити до складу настанови з якості*

*\*\* Модель системи якості на основі 8 ключових процесів, з яких складається діяльність ВНЗ, представлена на рис 5.*

*\*\*\* Можуть входити як складові до стандартів ВНЗ*

*\*\*\*\* Наведено у [5]*

*\*\*\*\*\* Наведено у [6]. Визначення ключових процесів, з яких складається діяльність ВНЗ наведено на рис. 6.*

Слід враховувати, що розроблення документації ВНЗ не самоціль, а є засобом для досягнення основних цілей існування ВНЗ.

Відповідно до положень ISO 9000 кожна організація самостійно визначає обсяг необхідної документації. При цьому, виходячи з великого загального обсягу необхідної документації та визначених ВНЗ пріоритетів, доцільно зосередити увагу на більш детальному розробленні окремих документів, які сприятимуть досягненню відповідності вимогам законодавства, задовільненню потреб усіх заінтересованих сторін, забезпеченню високої якості підготовки випускників.

Для цього необхідно визначити, які саме документи представлятимуть інтерес для тих, хто їх буде використовувати у своїй роботі. До них можна віднести, в першу чергу, керівництво, персонал ВНЗ, представників органів державної і громадської акредитації, а також представників органів сертифікації систем якості. По суті, потрібно загальні вимоги до документації ВНЗ з боку її “споживачів” трансформувати у перелік конкретних документів ВНЗ, визначивши при цьому їх рейтинг, тобто важливість. Для вирішення цієї задачі можна застосувати технологію структурування функції якості (СФЯ) [7]. Метод СФЯ є експертним методом, що використовує табличну форму представлення даних у вигляді так званого «будинку якості».

Авторами було дослідження з метою визначення вимог до документації ВНЗ, з встановленням рейтингу кожної вимоги за десяти – бальною шкалою. Узагальнені результати наведено у табл.3.

Відповідальність керівництва

Управління ресурсами

**Вимірювання, аналіз, удосконалення**

**Постійне удосконалення Системи менеджменту якості**

Абітурієнти

роботодавці

персонал

держава

суспільство

**Вимоги**

**Задоволеність**

випускники

роботодавці

персонал

держава

суспільство

Інформаційні потоки

**Вхід**

Інформаційні потоки

**Вихід**

**випуск "продукції"**

набір студентів

навчальний процес

праце-влаштування випускників

пеРепідготовка працюючих випускників

проектування та розроблення навчальних планів, програм

наукова діяльність

Рис. 6

## Таблиця 3

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **№ з/п** | **Споживчі вимоги до документації** | **Рейтинг** |
|  | Документація має сприяти досягненню основних цілей ВНЗ, зокрема, високого рівня якості підготовки випускника | 9 |
|  | Документація має бути зрозумілою і простою у застосуванні | 6 |
|  | Документація має бути мінімальною за обсягом | 3 |
|  | Документація допомагає у навчанні персоналу | 4 |
|  | Документація забезпечує прозорість усіх процесів діяльності ВНЗ | 3 |
|  | Документація сприяє покращенню фінансових показників діяльності | 8 |
|  | Документація спрощує процес акредитації і сертифікації | 7 |

Зрозуміло, що визначення рейтингів є процесом досить суб”єктивним і не завжди може точно відбивати важливість окремих вимог.

При цьому узагальнений перелік документів, які складають основу документації ВНЗ і відповідають вимогам акредитації і сертифікації системи якості наведено у таблиці 2.

Тобто, ми маємо ранжований перелік споживчих вимог, створений “споживачами” – персоналом ВНЗ і перелік документів, сформований на професійному рівні. Наступним кроком є встанвлення ступеню взаємозв”язку споживчих вимог і документів ВНЗ. Припустимо, що сильний зв”язок дорівнює 9 балам, середній –3, слабкий - 1 балу. Представимо це у вигляді таблиці-матриці (табл.4).

У верхній частині кожної клітинки матриці проставлено коефіцієнт зв”язку. У нижній частині клітинок розраховано відносну важливість кожного нормативного документа як добуток рейтингу споживчих вимог й числового показника зв”язку між споживчими вимогами і документом.

Далі підрахуємо результати по кожному стовпчику й отримаємо значення цілі. Документи з найбільшими значеннями цілі є пріоритетними у нормативному забезпеченні ВНЗ. В процесі їх розроблення саме їм необхідно приділити першочергову увагу, оскільки вони найважливіші для персоналу ВНЗ. У даному випадку ми бачимо, що це, зокрема, настанова з якості (234 бали), стратегія ВНЗ (228) та політика і цілі ВНЗ (218). Другу групу найбільш важливих документів склали: методики управління ВНЗ (198), звіт про самооцінювання (180) та методика управління фінансово-економічними показниками (152). До третьої групи увійшли засоби діагностики підготовки випускника (150), методика оцінювання якості ключових процесів (144) та методика управління автоматизованими базами даних (138). Четверту групу склали документи, що підтверджують ефективне управління ключовими процесами ВНЗ (112), стандарти ВНЗ (110), загальна методика оцінювання якості підготовки випускника ВНЗ (96) й місія ВНЗ (86).

Наступним кроком є урахування технічних обмежень, пов”язаних зі складністю розроблення того чи іншого документу. У рядку “технічна реалізація” проставлено відповідні експертні оцінки. Остаточну оцінку зі значеннями цілей наведено в останньому рядку таблиці 4. Як бачимо, складність технічної реалізації не вплинула на остаточний розподіл місць, наведених вище.

Ще одним етапом СФЯ є побудова так званого”даху”, в якому визначаються взаємозв”язки між нормативними документами. Хрестиком позначено сильний взаємозв"яз”к між документами. У подальшому визначені залежності мають бути враховані в процесі розроблення документів, які максимально повно враховуватимуть вимоги персоналу до нормативної документації ВНЗ.

Завершальним етапом СФЯ є проведення бенчмаркингу, тобто порівнянню з конкурентами, тобто з ВНЗ, які мають комплект власної нормативної документації. Як приклад для порівняння і аналізу взято документацію польського політехнічного інституту міста Ржешов. Будемо оцінювати умовного конкурента з точки зору його можливості повною мірою виконати споживчі вимоги до документації за допомогою експертного методу і п”ятибальної шкали.

Побудова матриці СФЯ (табл. 4), в результаті якої визначено пріоритетність нормативних документів ВНЗ, їх взаємозв”язок з точки зору керівництва і персоналу ВНЗ, які виступили в ролі споживачів, є першою фазою процесу розроблення документації ВНЗ. Це дало змогу “розгорнути” споживчі вимоги до документації у детальний перелік документів, визначивши їх важливість у діяльності ВНЗ.

Наступною фазою роботи має стати розроблення самих нормативних документів. При цьому метод СФЯ, аналогічно до наведеного вище, може бути застосований для розроблення вже конкретного документу, для визначення основних компонентів чи складових, з яких він має складатись, з урахуванням вимог до нього користувачів документу, а також загальних споживчих вимог до документації.

Вбачається доцільним процес розроблення документів системи якості побудувати відповідно до методики, викладеної у п.7.3 міжнародного стандарту ISO 9001:2000 Блок-схему представлено на рис. 7.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Документація ВНЗ** | | | | | | | | | | | | | | **Таблиця 4** | | | | |
|  |  | рейтинг | Місія ВНЗ | Політика і цілі ВНЗ | Стратегія ВНЗ | Настанова з якості ВНЗ | Звіт про самооцінювання ВНЗ | Методики управління ВНЗ | Засоби діагностики якості підготовки | Методика оцінювання якості ключових процесів ВНЗ | Документи, що пілтверджують управління ключовими процесами | Стандарти ВНЗ | Методика управління фінансово-економічними показниками | Методика управління автоматизованими базами даних | Загальна методика оцінювання якості підготовки | **Бенчмаркинг** | | | | |
| № з/п | Споживчі вимоги | 1  с  л  а  б  о | 2 | 3 | 4 | 5  с  и  л  ь  н  о |
|  | Досягнення високого рівня якості підготовки випускника | 9 | 3 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |  |  |  |  |  |
| 27 | 81 | 81 | 81 | 81 | 81 | 81 | 81 | 27 | 27 | 27 | 27 | 27 |
|  | Покращення фінансово-економічних показників ВНЗ | 8 | 1 | 9 | 9 | 3 | 3 | 3 | 1 | 1 | 3 | 1 | 9 | 3 | 1 |  |  |  |  |  |
| 8 | 72 | 72 | 24 | 24 | 24 | 8 | 18 | 24 | 8 | 72 | 24 | 8 |
|  | Спрощення процесу акредитації і сертифікації | 7 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 1 | 1 | 3 |  |  |  |  |  |
| 21 | 21 | 21 | 21 | 21 | 21 | 21 | 7 | 21 | 21 | 7 | 7 | 21 |
|  | Зрозумілість і простота застосування | 6 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |  |  |  |  |  |
| 18 | 18 | 18 | 18 | 18 | 18 | 18 | 18 | 18 | 18 | 18 | 18 | 18 |
|  | Має бути мінімальною за обсягом | 5 | 1 | 1 | 3 | 9 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 9 | 3 |  |  |  |  |  |
| 5 | 5 | 15 | 45 | 5 | 15 | 15 | 15 | 15 | 15 | 15 | 45 | 15 |
|  | Допомагає у навчанні персоналу | 4 | 1 | 3 | 3 | 9 | 1 | 3 | 1 | 3 | 1 | 3 | 1 | 3 | 1 |  |  |  |  |  |
| 4 | 12 | 12 | 36 | 4 | 12 | 4 | 12 | 4 | 12 | 4 | 12 | 4 |
|  | Забезпечує прозорість усіх процесів ВНЗ | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 9 | 9 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 1 | 1 |  |  |  |  |  |
| 3 | 9 | 9 | 9 | 27 | 27 | 3 | 3 | 3 | 9 | 9 | 3 | 3 |
|  | Цілі |  | 86 | 218 | 228 | 234 | 180 | 198 | 150 | 144 | 112 | 110 | 152 | 136 | 96 | нормативне  забезпечення ВНЗ  нормативна  документація конкурента | | | | |
|  | Технічна реалізація (бали за п»ятибальною шкалою 1 – важко, 5 – легко) |  | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 |
|  | Остаточна оцінка |  | 89 | 220 | 230 | 236 | 183 | 200 | 152 | 147 | 115 | 113 | 154 | 138 | 99 |

Планування розроблення нормативних документів з використанням методу СФЯ

Вхідні дані розроблення нормативних документів

Розроблення нормативних документів

Вихідні дані розроблення нормативних документів

Затвердження нормативних документів

Внесення змін до нормативних документів

Аналіз

Перевірка

Внесення змін до нормативних документів

# Рис. 7

**Висновки:**

За результатами проведених досліджень можна зробити певні висновки:

1. Рекомендувати до застосування у вищих навчальних закладах, які ставлять на меті досягнення високого рівня якості своїх випускників, через процедури акредитації і сертифікації, класичний метод менеджменту якості СФЯ для створення ефективного нормативного забезпечення
2. Запропонований підхід щодо розроблення нормативних документів придатний до застосування і в інших сферах, звичайно, з урахуванням відповідної специфіки.
3. Виявлено досить цікаву особливість, пов”язану з загальною тенденцією щодо економізації впровадження систем якості і проходження процедур оцінювання відповідності (акредитації). Мається на увазі бажання організації отримати реальні фінансово-економічні вигоди від проходження цих складних процедур, а не тільки черговий сертифікат у кабінеті керівника. Про це свідчить досить високий рейтинг (шосте місце табл.4, 152 бали) такого необов”язкового з точки зору ISO 9001 документу, як методика управління фінансово-економічними показниками. В той же час слід враховувати, що в рекомендаціях для вищого керівництва щодо поліпшення діяльності [8] передбачено планування, забезпечення та контроль фінансових ресурсів, необхідних для досягнення головних цілей організації. У цьому аспекті бачиться досить перспективним використання запропонованої Р. Капланом і Д. Нортоном у 1992 році так званої технології “карта збалансованих показників” (The Balanced Scorecard, BSC). Головна ідея застосування BSC полягає у поєднанні короткотермінового оперативного управління з довготерміновим баченням бізнесу. Потреба у цій технології була обумовлена тим, що використання лише фінансових показників для управління виявилось неефективним, що на практиці не рідко призводило до фатальних помилок.

### В той же час, досвід упровадження систем якості засвідчує, що нехтування фінансово-економічними показниками робить систему якості формальною паперовою процедурою, яка забирає у організації багато часу, грошей і не дає реальної віддачі. Карта збалансованих показників виявилась саме тим інструментарієм, який дозволив поєднати фінансово-економічні показники з іншими не менш важливими для успішного ведення бізнесу такими, як якість продукції, лояльність клієнтів, компетентність персоналу, максимальне задоволення потреб і очікувань споживачів, увага до процесів, з яких складається діяльність організації.

Загальний формат карти збалансованих показників представлено на рис.8 [9].

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Місія та стратегія організації** | | | | | | | | | | | | | |
|  | | | | | | | | | | | | |
| 1.  Фінансові перспективи | | | Цілі | | | Цільові показники | | | | Норматив | | | | |
|  | | |  | | | |  | | | | |
|  | | |  | | | |  | | | | |
|  | | |  | | | |  | | | | |
|  | | | | | | | | | | | | | | |
| 2.  Зовнішні перспективи , фокус на споживача | | | Цілі | | | | Цільові показники | | | | Норматив | | | | |
|  | | | |  | | | |  | | | | |
|  | | | |  | | | |  | | | | |
|  | | | |  | | | |  | | | | |
|  | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3.  Внутрішні перспективи | | | Цілі | | | | Цільові показники | | | | | Норматив | | | |
|  | | | |  | | | | |  | | | |
|  | | | |  | | | | |  | | | |
|  | | | |  | | | | |  | | | |
|  | | | | | | | | | | | | | | |
| 4.  Навчання і зростання | | | | Цілі | | | | Цільові показники | | | | | Норматив | | |
|  | | | |  | | | | |  | | |
|  | | | |  | | | | |  | | |
|  | | | |  | | | | |  | | |

# Рис. 8

У кожному з 4-х запропонованих блоків мають бути визначено цілі і критерії успішності організації.

Так, у першому блоці ними можуть бути прибуток, темпи зростання доходу тощо.

У другому – приріст кількості клієнтів, індекс їх лояльності і зміст скарг та рекламацій, індекс задоволеності споживача тощо.

Третій блок дає відповідь на питання які бізнес –процеси організації є критичними з точки зору кінцевого результату і визначає параметри цих процесів.

Четвертий блок спрямовую організацію на підвищення компетентності персоналу, впровадження інновацій, залучення інвестицій, освоєння нових ринків збуту.

Сфера застосування технології BSC не обмежується окремою галуззю. Вона може бути налагоджена на використанні у будь-якій галузі, організації незалежно від розміру й форми власності. У цьому відчувається спорідненість BSC і принципів TQM та ISO 9000.

Попередній короткий аналіз змісту BSC показує, що є й інші спільні моменти, які роблять технологію BSC і застосування принципів менеджменту якості ідеологічно близькими, і, відповідно, дозволяють організації легко їх застосовувати. Мова йде про визначення місії, стратегії, цілей, які мають бути вимірюваними, чіткою орієнтацією на вимоги споживача і вивчення ступеню його задоволення, використання процесного підходу, прагнення підвищувати рівень компетентності персоналу, а також бажання постійно удосконалювати свою діяльність.

Таким чином, використання технології BSC вітчизняними організаціями можна вважати доволі перспективним, у тому числі і у сфері вищої освіти. Тим більше, що за оцінками шведських експертів у перспективі стандарти та фінансові звіти компаній перетворяться у додатки до документів формату BSC.

Нормативне забезпечення ВНЗ має бути гнучким, адаптованим до потреб швидко змінюваною ситуацією, а також таким, що дозволить не тільки відповідати регуляторним вимогам, але і сприяти сталому економічному розвитку організації.

**Список використаної літератури**

1. Закон України “Про вищу освіту” від 17 січня 2002 року №2984-ІІІ

2. В. Шадриков, Е. Геворкян, С. Калабин, А. Кирилюк, В. Наводнов, Г. Мотова, М. Петропавловский О процедуре комплексной оценки ВУЗа. Высшее образование в России, 2001, №1, стр.29-38.

3. Стандарти міжнародної організації з менеджменту освіти (AACSB) щодо акредитації бізнес-шкіл. Досягнення якості під час постійного вдосконалення

4. ДСТУ ISO 9001-2001 Системи управління якістю. Вимоги

5. Л.М. Віткін, С.М. Лаптєв, Г.І. Хімічева Концептуальна модель оцінювання якості підготовки випускника ВНЗ. Стандартизація, сертифікація, якість, 2003, №3, стор. 69-73

6. Г.І. Хімічева, Л.М. Віткін Методологія вибору інформаційних параметрів оцінки якості освітянських послуг. Збірник наукових праць 13-ої Міжнародної науково-практичної конференції “Сучасні інформаційні та енергозберігаючі технології життєзабезпечення людини”. 2003, №13, стор. 298-300

7. Ю. Адлер, Е. Тишина Возможность применения метода структурирования качества (QFD) в условиях университета для определения содержания программ обучения на основе ожиданий потребителя. Сборник докладов VI международной конференции «Развитие через качество – теория и практика» Тольятти: Изд. Фонда «Развитие через образование», 2002 , стр. 300-315

8. ДСТУ ISO 9004-2001 Системи управління якістю. Настанови щодо поліпшення діяльності

9. А. Пиотровский Карта сбалансированных показателей: инструмент для эффективных собственников. Бизнес - образование, 2003, №1(14), стр. 145-15