
V. ОСВІТНЯ ДІЯЛЬНІСТЬ

УДК 378.11:65.018

МОДЕЛЬ СТРУКТУРИ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ НАДАННЯ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ

Г. О. УС, доктор економічних наук; Я. М. МАНЬКУТА
(Східноєвропейський університет економіки і менеджменту)

Анотація. Щоб інтегруватись у світовий освітній простір, необхідно змінити вимоги до системи управління ВНЗ, яка дотепер істотно не змінювалася, хоча сучасна діяльність надання освітніх послуг проблемно накладається на традиційну структуру навчання. Це змушує керівництво вищих навчальних закладів змінювати методи та принципи управління діяльністю та використовувати нові методи аналізу та структурно-динамічного підходу до вдосконалення системи управління. Мета статті – розглянути питання побудови моделі структури бізнес-процесів управління якістю надання освітніх послуг. Побудова моделі структури бізнес-процесів управління якістю надання освітніх послуг з використанням структурно-динамічного підходу, що дозволить створити систему управління якістю надання освітніх послуг.

Ключові слова: бізнес-процес, структура, управління якістю, стратегічний аналіз, архітектура системи управління, внутрішньоуніверситетські організаційно-економічні відносини.

У сучасних умовах ВНЗ перетворились у повноправні суб'єкти ринкової економіки, отримали право самостійно визначати напрями власного розвитку, цілі й методи їх досягнення. Виросли вимоги суспільства до якості освіти, кардинально змінилися технології навчання, динамічно змінюються організаційні та економічні умови діяльності вищих навчальних закладів, загострюється конкуренція на ринку надання якісних освітніх послуг, постійно змінюється позиція державного апарату стосовно навчальних закладів. Держава поступово відмовляється від ролі головного і єдиного джерела фінансування вищої освіти. Сформувались групи замовників і споживачів освітніх послуг зі самостійними фінансови-

ми можливостями, потребами та інтересами. З'явилися й успішно розвиваються недержавні ВНЗ, що призводить до конкуренції якості надання освітніх послуг. Зростання самостійності та свободи ВНЗ підвищує відповідальність ВНЗ за ефективність складних бізнес-процесів. З огляду на спрямованість багатьох університетів на надання якісних освітніх послуг необхідно побудувати нову модель бізнес-процесів управління, оскільки традиційні способи управління в умовах ринку виявляються в ряді випадків неефективними.

Питаннями розробки моделей управління бізнес-процесами у ВНЗ в умовах інноваційної економіки та системи якості досліджували такі вчені, як А. М. Асаул, Б. М. Капаров,

М. А. Катанаєва, В. М. Бурков, В. Б. Банслова, Е. А. Матвеева, В. Вікторов, А. М. Гуржій та ін.

У статті досліджується питання побудови моделі структури бізнес-процесів управління якістю надання освітніх послуг у розрізі внутрішньоуніверситетських організаційно-економічних відносин структурно-динамічного підходу.

Ресурсів, які знаходяться в розпорядженні ВНЗ, недостатньо для розв'язання проблем, що виникають. Для цього необхідні фахівці, які мають відповідну кваліфікацію і здатні забезпечити процедури надання якісних освітніх послуг. Інакше кажучи, для ВНЗ необхідна єдина структура бізнес-процесів управління, тобто необхідно застосувати структурно-динамічний підхід до механізму формування та оптимізації внутрішнього середовища ВНЗ.

Сьогодні практично всі освітні установи переживають кризу управління – існуюча система управління не відповідає новим умовам і стандартам. Традиції управління базується на принципах управління з минулих часів, для яких характерна відсутність ринку та конкуренції освітніх послуг, стабільного фінансування з боку держави та перевищення попиту над пропозицією.

Концепцію, в якій ВНЗ являє собою набір бізнес-процесів, а управління діяльністю – управління бізнес-процесами, було розроблено в кінці 1980 рр. З кінця 1990-х рр. почалися теоретичні дослідження проблематики використання принципів процесно-орієнтованого управління для застосування у ВНЗ.

Бізнес-процес – специфічно упорядкована сукупність робіт (підпроцесів), дій у часі та просторі із зазначенням початку та кінця і точним визначенням входів і виходів. Прикладом освітнього бізнес-процесу є випуск фахівців із певної спеціальності та форми навчання. До бізнес-процесів в освіті належать не тільки бізнес-процеси, пов'язані з навчанням, а й бізнес-процеси пов'язані з фінансовим, планово-економічним розвитком, консалтинговими послугами і всіма процесами життєвого циклу ВНЗ.

Основним питанням управління вищим навчальним закладом сьогодні є процес пере-

творення з «науково-освітньої структури» в комерційно-фінансово-науково-освітню систему. Для оптимальної взаємодії фінансового, комерційного та інтелектуального капіталу необхідні особливі механізми, реалізувати які можна, застосувавши економічні методи.

З метою забезпечення організації системи аналізу та планування фінансових ресурсів ВНЗ відповідно до вимог ринкової економіки потрібно створити сучасну систему управління, яка базується на розробці та контролі виконання ієрархічної системи бізнес-процесів ВНЗ. Така система дозволяє встановити жорсткий поточний і оперативний контроль за надходженням і витрачанням інформаційних потоків бізнес-процесів, створити сучасні умови для розробки та реалізації ефективної стратегії ВНЗ [1].

Реорганізація організаційної структури управління ВНЗ із виокремленням фінансового сектора, в якому мають формуватися центри фінансового обліку, впровадження стратегічного планування, перехід від функціональної орієнтації управління ВНЗ до процесної орієнтації, дозволить оперативно приймати рішення щодо виконання складних завдань функціонування ВНЗ, та вдосконалити процеси розвитку багатоканального фінансування, розвивати матеріально-технічну базу з метою підвищення рівня і якості навчального процесу відповідно до світових стандартів.

Розуміючи необхідність реформування системи управління, деякі ВНЗ роблять спроби перейти до процесного управління, однак за відсутності чіткого розуміння принципів побудови системи управління, заснованої на структурно-динамічному процесному підході, ці зміни проходять безсистемно і не приносять очікуваних результатів. Проблема полягає в неправильному розумінні концепції процесного управління.

Проаналізовано кращі практики управління, що зарекомендували себе в усьому світі, представлено список найбільш відомих управлінських підходів, таких як система Тойота (Toyota Production System, TPS), бережливе виробництво (Lean Production), загальне управління якістю (Total Quality Management, TQM), теорія обмежень (Theory of Constraints,

ТОС) і шість сигм (Six Sigma). Незважаючи на наявність в них відмінностей, всі ці практики управління засновані на структурно-динамічному процесному підході. Такий підхід не є самостійною управлінською концепцією, а являє собою інструмент реалізації цілей у рамках прийнятого підходу.

Моделювання бізнес-процесів управління якістю надання освітніх послуг починається з вибору пріоритетів розвитку, з яких слід вибрати шляхи їх перекладу в більш конкретні

показники, які необхідно використовувати при розробці стратегічного розвитку діяльності ВНЗ. Архітектуру системи управління ВНЗ можна розглянути як поетапне виконання намічених цілей, припустивши, що діяльність з реалізації кожного зі стратегічних пріоритетів означає перехід з деякого початкового стану ВНЗ у кінцевий стан, який характеризується досягненням поставленої стратегічної цілі (рис. 1) [2, 3].



Рис. 1. Архітектура системи управління ВНЗ (адаптовано з [2])

Спираючись на архітектуру системи управління ВНЗ, можна виділити групи цілей, що найбільш придатні для якісного надання освітніх послуг (табл. 1).

Серед групи цілей необхідно вибрати й ідентифікувати найбільш прийнятну, формування якої відбувається у ході визначення якісних і кількісних показників; визначається терміном досягнення; відповідальністю виконавців; обмеженням ресурсів.

Головна мета складається з підцілей у розрізі бізнес-процесів внутрішньоуніверситетських організаційно-економічних відносин. Рух до головної цілі починається з останньої підцілі, причому кожний перехід вимагає здійснення попередньої. Таке уявлення цілей формує цінність ВНЗ в аспекті надання якісних освітніх послуг.

Для побудови моделі структури бізнес-процесів управління якістю надання освітніх послуг вибрано поетапний стратегічний аналіз: цілей, зовнішнього та внутрішнього середовища та оцінки стратегічної позиції ВНЗ.

Спочатку у стратегічному аналізі визначається місія та цілі, потім – вивчення внутрішньоорганізаційного середовища ВНЗ. На цьому етапі очікуються труднощі методично-

го характеру, враховуючи специфіку вищого навчального закладу, доведеться одночасно застосовувати ітераційний шлях: аналіз ряду сторін внутрішнього середовища викликає необхідність звернення до зовнішнього, а, вивчивши деякі аспекти зовнішнього середовища, потрібно звернутися до внутрішнього. Аналіз показав, що ефективніше починати із внутрішнього середовища, а потім звертатися до зовнішнього, тоді різко обмежується обсяг опрацьованих інформаційних потоків даних.

В результаті аналізу внутрішнього середовища виводиться оцінка стратегічного потенціалу в рамках поставленої цілі: наскільки за кількістю та якістю ресурсів, станом функцій і проектів ВНЗ відповідає цільовим вимогам. Отже, проводиться аналіз фактичного та нормативного потенціалів (або шляхом порівняння з головним конкурентом, якщо оцінюються власні конкурентні переваги). По закінченні аналізу здійснюється SWOT-аналіз ВНЗ.

Аналіз зовнішнього середовища, виконаний щодо цілі та групи бізнес-процесів, дозволяє оцінити стратегічний клімат або стратегічні умови, створені зовнішнім середовищем: оцінка можливостей і ризиків.

Таблиця 1

Групи цілей ВНЗ (адаптовано з [3])

Фінансові цілі		Цілі замовників	
Цілі	Джерела	Цілі	Джерела
Підвищення річного доходу, оптимізація витрат	Зниження собівартості, збільшення прибутку	Більше послуг при тій же вартості навчання	Додаткові освітні програми, курси, соціальна сфера, матеріальна база
Залучення додаткових джерел фінансування	Наукові програми, гранти	Скорочення витрат	Зниження плати за навчання, додаткові пільги
Збільшення частки ринку	Збільшення кількості студентів	Нові продукти	Розширення списку спеціальностей
Внутрішні цілі		Інновації та навчання	
Технологічні можливості	Автоматизація процесів, створення єдиного інформаційного простору	Підвищення привабливості на ринку	Нові освітні програми і курси, підвищення кваліфікації науково-педагогічних працівників
Розширення навчальних площ	Будівництво нового корпусу	Мотивація співробітників	Програми самовдосконалення, науково-дослідницька робота, можливості отримання додаткових знань

Далі проводиться спільне дослідження потенціалу та клімату або оцінка стратегічної позиції ВНЗ у просторі з двох координат: горизонтальна – через яку визначається значення потенціалу, а вертикальна – відображення стану клімату (привабливості умов зовнішнього середовища). У результаті множення потенціалу ($\Pi_{от}$) і клімату ($K_{л}$) отримуємо основний результат аналітичної стадії – значення стратегічної позиції ($\Pi_{ос}$): $\Pi_{от} \cdot K_{л} = \Pi_{ос}$ [1, 4].

Кожен етап стратегічного аналізу потребує обґрунтованого методичного забезпечення. На рис. 2. наведено набір інструментів, що найбільш часто використовується, – методи, моделі, схеми циклів, концепцій, графіки, які дозволяють будувати модель структури бізнес-процесів управління якістю надання освітніх послуг.

Удосконалення внутрішньоуніверситетських організаційно-економічних відносин із метою підвищення якості та ефективності діяльності ВНЗ передбачає перехід до цієї моделі ВНЗ, у рамках якої можливе, з одного боку, забезпечення гнучкості як ключової характеристики діяльності ВНЗ, з іншого – повноцінне (адекватне інтересам) застосування кожного суб'єкта в усі елементи внутрішньоуніверситетських організаційно-економічних відносин.

Ця модель базується на сукупності таких основних принципів:

- академічна самостійність ВНЗ;
- економічна незалежність ВНЗ;
- представлення мети надання якісних освітніх послуг у функції попиту;
- організація та управління діяльності ВНЗ як моделювання бізнес-процесів управління; організаційна децентралізація ВНЗ.

Перші три принципи досить докладно розглядаються в наукових працях, відображені в нормативних документах. Звернемо увагу на останні два принципи та відзначимо, у чому полягає зміна внутрішньоуніверситетських організаційно-економічних відносин в умовах моделі ВНЗ, що базується на перерахованих вище принципах, і як це відобразиться на кінцевих результатах його діяльності.

Організація і управління діяльністю ВНЗ як моделювання бізнес-процесів управління означає перехід від функціональної орієнтації управління ВНЗ до процесної орієнтації. Причинами такого переходу є, з одного боку, неефективність функціонально орієнтованої організації в умовах сучасного ринку, а з іншого – змінилися можливості способів і методів підтримки прийняття рішень, інакше кажучи, доступність різноманітних засобів інформаційного забезпечення діяльності ВНЗ [1, 5].

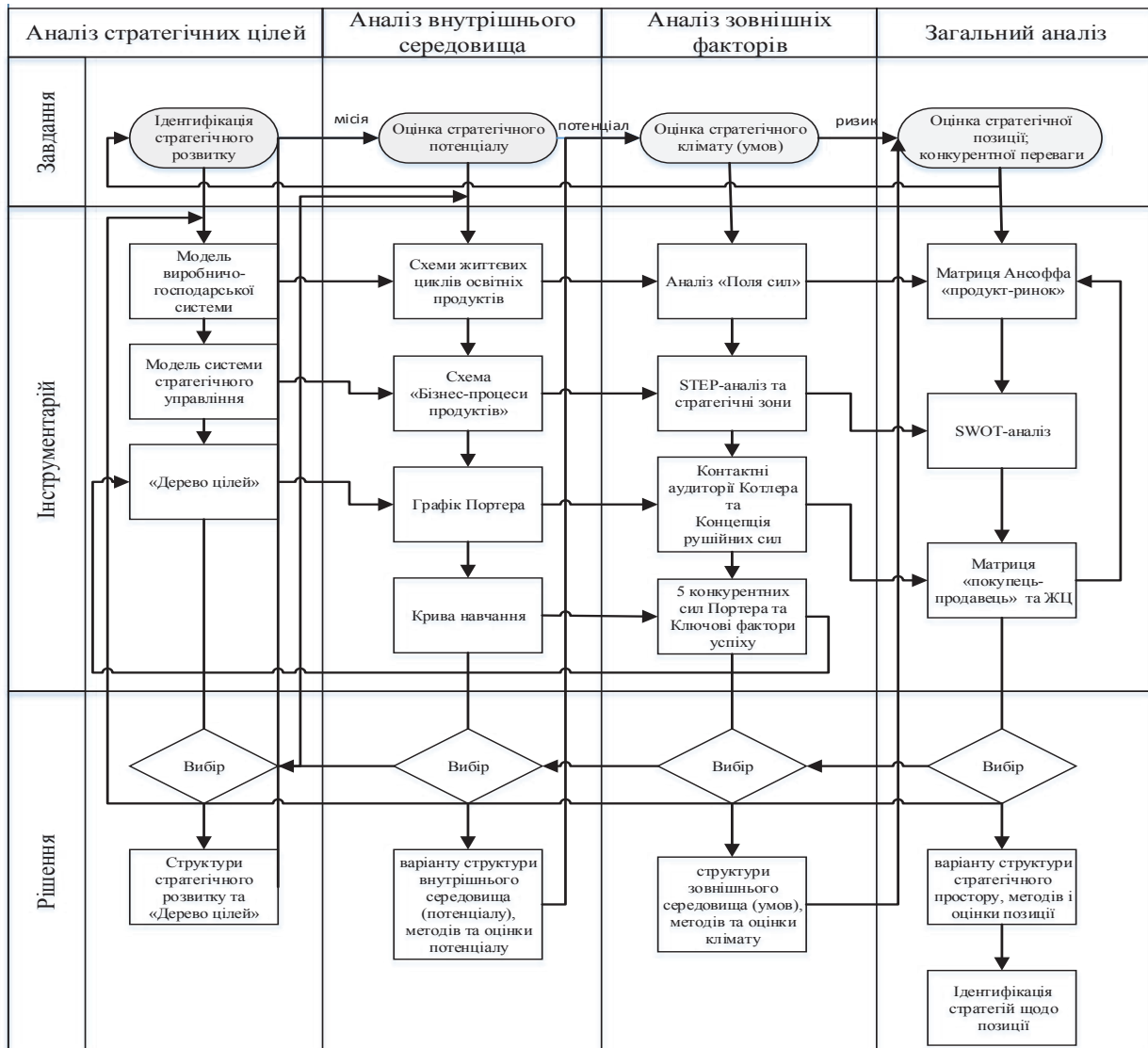


Рис. 2. Модель структури бізнес-процесів управління якістю надання освітніх послуг (авторська розробка)

Кожен освітній бізнес-процес входу має абітурієнтів, а виходу – фахівців, змістом його є організаційно-методичне, наукове навчання і виховна робота студентів. При такому підході об'єктами внутрішньоуніверситетських організаційно-економічних відносин є розробка, здійснення, управління, інституційне забезпечення освітнього бізнес-процесу; а суб'єктами – ВНЗ, підрозділи, науково-педагогічні працівники, студенти, підприємства-замовники. Виділення освітніх бізнес-процесів, їх аналіз і вдосконалення становлять значний резерв для підвищення ефективності діяльності ВНЗ. Серед основних переваг – це простота проведен-

ня оптимізації як самих процесів, із погляду організації, синхронізації, взаємоузгодження, так і ресурсів, споживаних цими процесами, особливо це стосується кадрових ресурсів. Крім того, вихідною точкою і кінцевим продуктом освітнього бізнес-процесу є результат (конкурентоспроможність випускника), тому відбувається природна переорієнтація бізнес-процесів управління на споживача (випускника), за яким і оцінюється результат.

Організаційна децентралізація ВНЗ передбачає визначення ряду центрів відповідальності (інститутів, кафедр), які самі забезпечують реалізацію конкретних освітніх процесів,

і керівники яких беруть на себе відповідальність за результати діяльності, за витрати і (частково) доходи своїх підрозділів. Позитивні сторони такого підходу полягають у делегуванні відповідальності на більш низький структурний рівень, що сприяє скороченню строків прийняття рішень; в тому, що власний бюджет є основою для системи матеріального стимулювання всього персоналу підрозділу; кожен співробітник розуміє, що його особисті зусилля щодо скорочення витрат дійсно позначаються на стані бюджету підрозділу, що важкодосяжно в масштабах ВНЗ; установивши величину витрат, властивих кожному з підрозділів, адміністрації ВНЗ легше приймати коригуючі рішення.

Отже, організаційна децентралізація означає делегування більш широких повноважень і відповідальності підрозділам при реалізації освітніх бізнес-процесів.

Проблемам побудови математичних моделей якості освітнього процесу приділено чимало уваги в статтях А. А. Аветисова, Т. В. Камишнікова [6], В. П. Сухинина і М. В. Горшеніна [7], у яких описана оптимізаційна модель оцінки та управління якістю підготовки студентів у ВНЗ.

На вирішення основних завдань управління ВНЗ впливають численні фактори невизначеності [6, 8, 9, 10]. Те, в якій мірі вони враховуються, впливає не тільки на зміст моделі описуваного процесу, а й на вибір математичних методів для розв'язання задачі оптимального управління діяльністю ВНЗ.

Найбільш простою математичною моделлю, яку застосовують при контролі якості освітнього процесу, є бальна модель. Зафіксуємо деякий об'єкт, нехай X, X_2, \dots, X_n – сукупність кількісних показників, що характеризують стан обраного об'єкта на цей момент часу t і результати його діяльності за попередній контрольний період. У цьому випадку генеральний рейтинг обраного об'єкта можна розрахувати за формулою:

$$R = \alpha_1 X_1 + \alpha_2 X_2 + \dots + \alpha_n X_n,$$

де α_1 – це вагові множники, які призначаються експертами евристично. Перевагами баль-

ної моделі є її простота і невисока трудомісткість.

Досконаліша за попередню, – нормативно-класифікаційна модель розрахунку рейтингів [8]. Суть її зводиться до такого: вся сукупність вихідних показників стану та активності діяльності заданого об'єкта поділяється на дві множини показників: показники потенційних можливостей і показники активності або результативності.

Еталонну модель управління великими системами управління запропонував професор В. І. Чернецький для синтезу систем, які самостійно налаштовуються (адаптуються) для автоматичного управління складними багатоконтурними технічними об'єктами [11]. Сутність еталонних моделей полягає в припущенні, що можна вибрати деякий ідеальний (гіпотетичний, еталонний) об'єкт управління, значення параметрів якого є оптимальними в тому чи іншому сенсі (це припущення не завжди практично піддається реалізації).

У літературі останніх років популярна модель ранжирування об'єктів системи вищої освіти. Введемо комплексний інтегральний показник якості об'єкта, заснований на об'єктивній значимості кожного фактора:

$$R(S_i) = \sum_{j=1}^n k_{ij} H_j, \quad i = 1, \dots, m,$$

де $R(S_i)$ – інтегральна якість об'єкта S_i , m – кількість об'єктів;
 n – кількість ознак;
 H_j – значимість j -ї ознаки;
 k_{ij} – якісна оцінка j -ї ознаки для i -го об'єкта.

Як міру значимості фактора часто пропонується використовувати значення ентропії ознаки (по К. Шеннону [12]) як об'єктивну міру невизначеності значень ознаки:

$$H_j = - \sum_{t=1}^{K_j} p_{jt} \ln p_{jt}, \quad j = 1, \dots, n,$$

де K_j – кількість якісних рівнів j -ї ознаки (системне підставу якості);
 p_{jt} – ймовірність (частота) застосування якісної оцінки $k_{ij} = t$ в розподілі j -ї ознаки.

В цьому випадку велику значимість матимуть ознаки з більшим ступенем «розкиду» значень в аналізованій вибірці.

Побудова моделі структури бізнес-процесів управління якістю надання освітніх послуг має бути нерозривно пов'язана з основною управлінською концепцією, прийнятою у ВНЗ. Якщо концепцію не обрано, або якщо її необхідно змінити, то для ВНЗ можна обрати методологію загального підвищення якості TQM, яка тісно перетинається зі стандартом ISO 9000. Керуючись вибраною методологією, і орієнтуючись на стратегію і місію організації, побудова моделі структури бізнес-процесів управління якістю надання освітніх послуг буде чітко орієнтованою, матиме чітко визначені показники та цілі.

Будь-яка сучасна управлінська методологія оперує поняттями бізнес-процесів і управління ними. Управління бізнес-процесами – ключовий момент реалізації управління якістю надання освітніх послуг.

У дослідженні для побудови моделі структури бізнес-процесів управління якістю надання освітніх послуг запропоновано структурно-динамічний підхід, який може бути застосований для створення системи управління якістю надання освітніх послуг на основі моделювання бізнес-процесів. Запропонована модель, що обґрунтована математичним апаратом, дозволяє в розрізі внутрішньоуніверситетських організаційно-економічних відносин у межах моделі зрозуміти основні принципи організації і управління діяльністю ВНЗ.

ЛІТЕРАТУРА

1. Асаул А. Н. Управление высшим учебным заведением в условиях инновационной экономики / А. Н. Асаул, Б. М. Капаров ; под ред. д. э. н., проф. А. Н. Асаула – С.Пб. : Гуманника, 2007. – 280 с.
Asaul A. N. Upravlenie vysshim uchebnym zavedeniem v usloviyah innovatsionnoy ekonomiki / A. N. Asaul, B. M. Kaparov ; pod red. d. e. n., prof. A. N. Asaula – S.Pb. : Gumanistika, 2007. – 280 s.
2. Вагнер Ю. Б. Совершенствование системы управления вузом на основе процессного подхода и автоматизации управления бизнес-процессами : автореф. дис. на соискание ученой степени к. э. н.: спец. 08.00.05 / Вагнер Ю. Б. – С.Пб., 2011. – 27 с.
Vagner Yu. B. Sovershenstvovanie sistemyi upravleniya vuzom na osnove protsessnogo podhoda i avtomatizatsii upravleniya biznes-protsessami : avtoref. dis. na soiskanie uchenoy stepeni k. e. n.: spets. 08.00.05 / Vagner Yu. B. – S.Pb., 2011. – 27 s.
3. Катанаева М. А. Концептуальные и методические основы оценки эффективности интегрированных систем в менеджменте качества : автореф. дис. на соискание ученой степени д-ра экон. наук: спец. 08.00.05 / Катанаева М. А. – С.Пб., 2009. – 42 с.
Katanaeva M. A. Kontseptualnyie i metodicheskie osnovyi otsenki effektivnosti integrirovannyih sistem v menedzhmente kachestva : avtoref. dis. na soiskanie uchenoy stepeni d-ra ekon. nauk: spets. 08.00.05 / Katanaeva M. A. – S.Pb., 2009. – 42 s.
4. Механизмы управления : учеб. пособие / Бурков В. М. и др. ; под ред. Д. А. Новикова. – М. : УРСС (Editorial URSS), 2011. (Умное управление).
Mehanizmyi upravleniya : ucheb. posobie / Burkov V. M. i dr. ; pod red. D. A. Novikova. – M. : URSS (Editorial URSS), 2011. (Umnoe upravlenie).
5. Банслова В. Б. Исследование рынка услуг в области бизнес-образования и разработка инструментов их продвижения : дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. – С.Пб., 1999. – 71 с.
Banslova V. B. Issledovanie ryinka uslug v oblasti biznes-obrazovaniya i razrabotka instrumentov ih prodvizheniya : dis. ... kand. ekon. nauk: 08.00.05. – S.Pb., 1999. – 71 s.
6. Аветисов А. А. Оптимизационная модель оценки и управления качеством подготовки студентов в ВУЗе / Аветисов А. А., Камышникова Т. В. // Проблемы качества, его нормирования и стандартов в образовании. – М. : Исследовательский центр проблем качества подготовки специалистов, 1998. – С. 105–109.

- Avetisov A. A. Optimizatsionnaya model otsenki i upravleniya kachestvom podgotovki studentov v VUZe / Avetisov A. A., Kamyishnikova T. V. // Problemyi kachestva, ego normirovaniya i standartov v obrazovanii. – M. : Issledovatel'skiy tsentr problem kachestva podgotovki spetsialistov, 1998. – S. 105–109.
7. Сухинин В. П. Проектирование дополнительных образовательных услуг на основе методов Г. Тагути / Сухинин В. П., Горшенина М. В. // Управление качеством высшего образования: теория, методология, организация, практика. – С.Пб. ; Кострома : Смольный ин-т РАО: изд-во КГУ, 2005. – Т. 3. – С. 80–85.
- Suhinin V. P. Proektirovanie dopolnitelnykh obrazovatelnykh uslug na osnove metodov G. Taguti / Suhinin V. P., Gorshenina M. V. // Upravlenie kachestvom vyisshego obrazovaniya: teoriya, metodologiya, organizatsiya, praktika. – S.Pb. ; Kostroma : Smolnyiy in-t RAO, izd-vo KGU, 2005. – Т. 3. – С. 80–85.
8. Васильев В. Н. О математических моделях оптимального управления системой подготовки специалистов / Васильев В. Н. – Петрозаводск : Изд-во Петр. ГУ, 1997. – 288 с.
- O matematicheskikh modelyakh optimalnogo upravleniya sistemoy podgotovki spetsialistov / Vasilev V. N. i dr. – Petrozavodsk : Izd-vo Petr. GU, 1997. – 288 s.
9. Граничин О. Н. Рандомизированных алгоритмы оценивания и оптимизации при почти произвольных помехах / Граничин О. Н., Поляк Б. Т. – М. : Наука, 2003. – 291 с.
- Granichin O. N. Randomizirovannykh algoritmyi otsenivaniya i optimizatsii pri pochti proizvolnykh pomegah / Granichin O. N., Polyak B. T. – M. : Nauka, 2003. – 291 s.
10. Граничин О. Н. Linear regression and filtering under nonstandard assumptions (Arbitrary noise) / Граничин О. Н. // Trans. on Automat. Contr. – 2004. – V. 49. – P. 1830–1835.
11. Чернецкий В. И. Математическое моделирование динамических систем / Чернецкий В. И. – Петрозаводск : Изд-во Петр. ГУ, 1996. – 346 с.
- Chernetskiy V. I. Matematicheskoe modelirovanie dinamicheskikh sistem / Chernetskiy V. I. – Petrozavodsk : Izd-vo Petr. GU, 1996. – 346 s.
12. Shannon C. E. A mathematical theory of communication / Shannon C. E. // The Bell System Technical Journal. – 1948. – Vol. 27. – P. 379–423, 623–656.

Г. А. Ус, доктор экономических наук; Я. Н. Манькута (Восточноевропейский университет экономики и менеджмента). Модель структуры бизнес-процессов управления качеством предоставления образовательных услуг.

Аннотация. Интеграция в мировое образовательное пространство требует определенных требований к системе управления вузом, которая до сих пор существенно не менялась, хотя современная деятельность предоставления образовательных услуг проблемно накладывается на традиционную структуру обучения. Это заставляет руководство высших учебных заведений менять методы и принципы управления деятельностью с использованием новых методов анализа и структурно-динамического подхода к совершенствованию системы управления. Цель статьи – рассмотреть вопрос построения модели структуры бизнес-процессов управления качеством предоставления образовательных услуг.

Ключевые слова: бизнес-процесс, структура, управление качеством, стратегический анализ, архитектура системы управления, внутриуниверситетскую организационно-экономические отношения.

G. Us, Dc. Econ. Sci.; Ya. Mankuta (East European University of Economics and Management). The model of business processes structure in education service quality management.

Summary. Integration into the global education system expects definite changes in the system of management of a high education establishment. This system hasn't been changed although modern model of education services provision hasn't agreed with the traditional structure of education. It makes

chief executive officers of a high education establishment choose management tools and means using new methods of analysis and structural and dynamic approach to management system improvement. Aims and Objectives: to study the issue of modeling of business processes structure in education service quality management.

Keywords: *business process, structure, quality management, strategic analysis, pattern of the system of management, business relationships inside a university.*