

УДК 378.1+005.6+658.5

JEL classification: I23, I28, L15, M12

DOI: <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2024/225-2/10>

Галина ФИЛЮК, д-р екон. наук, проф.

ORCID ID: 0000-0001-8671-5709

e-mail: halynafyliuk@knu.ua

Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, Україна

Лариса ШАУЛЬСЬКА, д-р екон. наук, проф.

ORCID ID: 0000-0002-7919-6733

e-mail: shaulska@knu.ua

Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, Україна

Лілія ТАРАСЕНКО, д-р філософії, асист.

ORCID ID: 0000-0001-8224-5113

e-mail: liliia.tarasenko@knu.ua

Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, Україна

ІДЕНТИФІКАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ОСВІТНІХ ПРОДУКТІВ

Вступ. Проаналізовано процесний підхід до управління якістю освітніх продуктів як напрям модернізації університетського менеджменту в Україні. Обґрунтовано потребу оновлення чинних підходів до управління якістю освітньої діяльності університетів, обумовлену новими складними завданнями до забезпечення якості освіти в умовах мінливого середовища та викликів післявоєнного відновлення. Метою статті є ідентифікація карти бізнес-процесів, що забезпечують проєктування та реалізацію освітньої програми; визначення специфічних рис реалізації процесного підходу в університеті; обґрунтування перспектив і обмежень на шляху використання процесної моделі університетського менеджменту.

Методи. Для проведення дослідження використано методи узагальнення, порівняльного і системного аналізу, аналогії, абстрагування, ідеалізації, індукції та дедукції, графічної візуалізації.

Результати. Дослідження демонструє переваги впровадження процесної моделі управління, що забезпечуються побудовою чітко визначених бізнес-процесів, виокремленням персоналізованих зон відповідальності, чутливістю процесів до потреб удосконалення через нові запити ринку, надійною підтримкою як регулярних освітніх продуктів, так і нових, нестандартних. Результатом дослідження є реалізований авторами початковий етап впровадження процесного підходу – деталізована ідентифікація основних, допоміжних та управлінських бізнес-процесів, що забезпечують ефективність проєктування та реалізації освітньої програми, що є процесом прямого впливу на якість освіти й освітньої діяльності та безпосередньо визначає цінність для споживачів. Побудована карта втілює актуальні та перспективні запити споживачів, містить нові процеси і передбачає нові викладацькі та навчальні ролі.

Висновки. Впровадження процесної моделі управління потребує вирішення значного масштабу складних завдань організаційно-управлінського, економічного, ресурсного, соціально-психологічного характеру. Переваги, пов'язані з побудовою бізнес-процесів (прямий вплив на ефективність діяльності, гнучке врахування мінливих потреб споживачів з одночасним дотриманням стандартів та принципів академічної політики тощо), варто розглядати на фоні визначених у статті обмежень в університетському середовищі.

Ключові слова: бізнес-процеси, якість вищої освіти, ідентифікація процесів, університетський менеджмент, проєктування та забезпечення якості освітньої програми.

Вступ

Модернізація системи вищої освіти в Україні на засадах забезпечення реальної якості – це завдання, яке набуває нових аспектів актуальності на фоні нетипових викликів для України та світу. Складний етап розвитку України, пов'язаний з протистоянням агресії росії та плануванням післявоєнного відновлення, обумовлює високі вимоги до фахівців, спроможних поєднувати професіоналізм із суспільною відповідальністю, глобальне мислення з особистим вболіванням за майбутнє України, міждисциплінарну компетентність з вузькопрофільною експертністю. Це означає, що традиційні параметри якості, визначені Законом України "Про вищу освіту" (2014, розд. 1, ст. 1), стандартами і рекомендаціями щодо забезпечення якості в Європейському просторі вищої освіти (Стандарти і рекомендації..., 2015) мають бути доповнені і формалізовані на рівні академічної політики університету з урахуванням потреб нових свідомих поколінь українців. Стимулом для оновлення управлінських підходів також є актуальна потреба раціонального використання ресурсів та виокремлення на цій основі пріоритетних процесів, які безпосередньо забезпечують досягнення цілей (що можливо в умовах автономії університетів). Відмова від сучасних апробованих управлінських технологій в університетах є безперспективним шляхом і свідчить про

недостатнє усвідомлення ролі університету у світі швидких змін, інновацій і нетипових рішень. Досвід авторів і вивчення наукового й практичного доробку є підставою для обґрунтування умов та перспектив впровадження процесного підходу до управління якістю освіти, що розглядається на прикладі ідентифікованої карти процесів проєктування та реалізації освітньої програми. Підхід зорієнтований на концепцію цінності для споживачів та визначення ролі кожного з учасників бізнес-процесу в сукупності взаємопов'язаних процесів, що спрямовані на досягнення стратегічних цілей.

Метою статті є ідентифікація карти бізнес-процесів, що забезпечують проєктування й реалізацію освітньої програми; визначення специфічних рис реалізації процесного підходу в університеті; обґрунтування перспектив та обмежень на шляху використання процесної моделі університетського менеджменту.

Огляд літератури. Сутність і роль процесного підходу до управління є предметом аналізу дослідників та практиків. Формалізовані та систематизовані бізнес-процеси сприяють ефективній діяльності і приносять користь стейкхолдерам організації: власникам, керівникам, працівникам, клієнтам – на цьому наголошує бізнес-консультантка Н. Заверуха (2024). Прагнення налагодити процеси може виникати на будь-якому етапі ведення

бізнесу, проте рішення впроваджувати процесний підхід варто ухвалювати з урахуванням рівня зрілості, показників ефективності, відгуків клієнтів, рівня задоволеності команди. Серед передумов систематизації бізнес-процесів авторка виділяє плани змін, масштабування, поліпшення показників, запуск нових напрямів та звертає увагу на важливий етап ідентифікації у роботі над процесами (Заверуха, 2024, с. 33, 78). Куцінська-Ландвойтович та співавтори (Kucinska-Landwojowicz et al., 2020, p. 1154) вважають, що ідентифікація процесів у закладі вищої освіти дуже доцільна і дозволяє складати карти процесів із визначенням зв'язків між ними, аналізувати перебіг процесів для визначення місця та ролі в досягненні основних цілей університету, встановлювати перелік необхідних процедур, розробляти інструкції та форми, а також будувати проактивну модель управління університетом. Станкевич І.В. (2017) розглядає ідентифікацію та моделювання (віртуалізацію, опис) бізнес-процесів як один із перших етапів імплементації системи управління якістю в діяльність освітніх організацій. Авторка запропонувала перелік бізнес-процесів системи управління якістю освітньої організації верхнього рівня: "Планування та лідерство", "Управління освітньою та науково-дослідницькою діяльністю", "Підтримання системи управління", "Оцінювання дієвості та поліпшення". У своїй роботі дослідники (Dumas, La Rosa, Mendling, & Reijers, 2018) звертають увагу на пріоритетність процесів з огляду на їхню стратегічну важливість. У дослідженні (Зенченко, 2016, с. 49) наголошено на перевагах і перспективах процесного підходу в освітній діяльності та забезпеченні якості освіти. Авторка наголошує на необхідності створення процесних структур на базі функціональних, що є типовими для навчальних закладів освіти. Управління якістю освітніх послуг, на думку авторки, зумовлюється якістю кожного окремого процесу і коректністю взаємозв'язків між різними процесами, системами, підрозділами та учасниками. У роботі (Velychko, O. & Velychko, L., 2018) автори наголошують на переважанні бюрократичного типу управління якістю, притаманному більшості університетів, що за висновками авторів часто знижує мотивацію до ефективної роботи та впровадження прогресивних змін. На протигагу бюрократії, дослідники пропонують застосування процесного та логістичного підходів, зорієнтованих на саморегуляцію. Намагаючись наблизити процеси управління якістю в діяльності університетів до сучасних управлінських парадигм гнучкого, адаптивного та ощадливого менеджменту, К. Балзер у двох своїх працях "Ощадлива вища освіта: підвищення цінності та ефективності університетських процесів" (Balzer, 2017; 2020) представляє покроковий алгоритм оптимального залучення стейкхолдерів у процеси забезпечення якості та концептуальну основу для редизайну будь-якого університетського процесу.

Отже, застосування процесного підходу в управлінні якістю освіти має науково окреслені напрями реалізації. Автори цієї статті бачать своє завдання в поглибленні теми шляхом розробки деталізованої карти процесів проектування та реалізації освітньої програми (з можливістю використання для широкого кола освітніх продуктів), зміст якої враховує сучасні тренди та запити ринку щодо якості освітніх продуктів, а також поточний контекст функціонування українських університетів в умовах реформування та високих суспільних очікувань на етапі післявоєнного відновлення.

Методи

Дослідження проведено з використанням загальнонаукових та спеціальних методів. Для аналізу теоретичного

матеріалу, порівняння змісту управлінських моделей і бізнес-процесів в університеті та бізнес-середовищі, а також для обґрунтування висновків щодо переваг та обмежень впровадження процесної моделі управління, застосовано методи узагальнення, спостереження та аналогії, порівняльного та системного аналізу, а також інструменти формалізації дослідницького та управлінського досвіду авторів. Побудова карти бізнес-процесів, що забезпечують ефективність проектування і реалізації освітньої програми, реалізована на основі методів абстрагування, ідеалізації, індукції та дедукції, графічної візуалізації.

Результати

Трансформація системи вищої освіти, яка відбувається в Україні, характеризується суперечливими процесами, серед яких є позитивні явища, пов'язані з розвитком конкурентоспроможних приватних закладів, стрімкою модернізацією окремих державних університетів (напр., Національний авіаційний університет, у якому формується модель корпоративного управління, змінено організаційно-правовий статус та впроваджуються нові управлінські підходи), розробкою нових процесів управління якістю освіти як наслідок процедур зовнішнього оцінювання. Часто імплементація нових інструментів є формальною та не впливає на зміст і результати освітньої діяльності. Перспективним є факт використання продуктивних бізнес-підходів, зокрема систем оцінювання персональної ефективності працівників, яка добре адаптується в університетському менеджменті. Проте досвід використання подібних систем демонструє комплекс недоліків, що знецінюють очікувані ефекти (встановлено авторами за результатами аналізу відомостей самооцінювання закладів вищої освіти, що формуються в межах акредитаційної експертизи освітніх програм Національним агентством із забезпечення якості вищої освіти (Національне агентство із забезпечення..., б. д.). Поширеною є практика встановлення КРІ виключно для науково-педагогічних працівників, при цьому адміністративний персонал усіх рівнів, фахівці загальноуніверситетських та факультетських підрозділів не мають орієнтирів щодо ефективності власної діяльності, а також такий підхід порушує принцип декомпозиції, який забезпечує прямий зв'язок цілей працівників зі стратегічними пріоритетами та послідовно (зверху вниз) розподіляє відповідальність за їх досягнення між усіма рівнями управління. Часто результати досягнення / недосягнення персональних цілей або показники рейтингування не є підставою для ухвалення управлінських рішень, що також є ознакою формального застосування. Ще одним показовим прикладом є відстороненість більшості адміністративних працівників від реалізації генеральної цілі університету – забезпечення якості освітніх програм та освітньої діяльності, що проявляється в застосуванні штучних обмежень щодо кадрового забезпечення, розподілу навантаження, гнучких розкладів тощо. Достатньо вивченим у менеджменті (Mintzberg, 1992; Morris et al., 2019) є характерне дистанціювання функціональних обслуговуючих підрозділів від цілей основної діяльності, надмірна внутрішня бюрократизація, майже невідчутний вплив динаміки операційного рівня основної діяльності, що доволі складно долати через жорсткі формалізовані норми, не пов'язані з мінливою кон'юктурою ринку. Наведені приклади демонструють обмежену можливість функціональних систем порівняно з горизонтальними процесами, які забезпечують залучення працівників функціонально орієнтованих підрозділів до системи управління якістю.

Разом з цим наскрізні процеси існують у більшості організацій, проте можливість їх чітко формалізувати та змінити напрям відповідальності (з вертикального на інтегрований, що тяжіє до горизонтального) є складним завданням і вимагає сміливих рішень, зміни парадигми підпорядкування, що складно сприймається в університетах навіть за умови зовнішнього впливу та формального використання процесного підходу до управління якістю. Показовим прикладом є виокремлення фігури гаранта освітніх програм, який має координувати процес забезпечення її якості, проте не має ресурсів для виконання цієї функції, часто навичок та мотивації (Velychko et al. 2020). Отже маємо неефективний формальний підхід до реалізації продуктивної ідеї персональної відповідальності.

Способи підтримки процесної взаємодії у структурах із вертикальною функціональною орієнтацією існують, хоча й потребують сміливих рішень, пов'язаних із поступовим "пробиванням функціональних колодязів" на нижчих рівнях для оперативної та зацікавленої з обох боків взаємодії задля досягнення визначених спільних параметрів якості (Kucinska-Landwojtowicz et al., 2020; Stensaker et al., 2019). Однак для українських університетів тема процесного управління переважно залишається неперіоритетним питанням через дефіцит реальних практичних прикладів успішної трансформації, відверте небажання відходити від стандартизованих адміністративних підходів, які сприймаються як єдиний варіант забезпечення результативності.

У статті використовується визначення процесів, регламентоване ДСТУ ISO 9000:2015 "Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів" (ДП "Україна", 2016, с. 11) – сукупність взаємопов'язаних видів діяльності, які перетворюють входи діяльності на її виходи, а також розширений варіант, запропонований Н. Заверухою: "бізнес-процес – сукупність дій, які повторюються в часі й мають на меті створення цінностей для внутрішніх і зовнішніх клієнтів". Перше визначення чітко вказує на точки початку і завершення певного виду діяльності та внутрішню трансформаційну динаміку; альтернативне визначення акцентує увагу на повторюваності та створенні цінності для груп клієнтів. Автори статті застосовують терміни "процес" та "бізнес-процес" як синоніми.

Застосування процесного підходу демонструє результативність через скорочення шляху від проблеми до рішення, ідентифікації функцій, що дублюються та зон, які не регулюються, виявлення організаційних конфліктів тощо. Формалізовані функціональні структури, традиційно притаманні університетам, тяжіють до застосування типових адміністративних інструментів управління, прагнення максимальної надмірної бюрократизації та виконання роботи відповідно до набору стандартних традиційних операцій (Velychko, O., & Velychko, L., 2018, p. 138). При зміні вимог кінцевого споживача до якісних параметрів продукту реакція функціональної системи університету переважно інша, ніж поведінка бізнес-структури, оскільки спирається на стандарти, регламенти та правила і не бажає відходити від них, ризикуючи втратити оперативний контроль. Застосування процесного підходу спрямоване на подолання прив'язки до правил і стандартів, попередження утворення особистісних бар'єрів на шляху задоволення потреб кінцевих споживачів, оскільки його зміст виходить за межі функціонального призначення й охоплює сукупність взаємопов'язаної діяльності, наслідком реалізації якої є конкретний вимірюваний результат.

Процесний підхід цілком відповідає концепції досягнення стійкої якості продуктів і послуг у межах бізнес-середовища й відносно нещодавно отримав застосування в рамках управління якістю освітніх продуктів.

Особливістю застосування є акцент на кінцевих результатах процесів, їх відповідності потребам і очікуванням клієнтів, що є критичним для забезпечення якості. Чітко налаштовані процеси дозволяють університету працювати більш скоординовано й ефективно, забезпечувати рівномірний підхід до різних задач, продуктивно використовувати людські, фінансові, технічні ресурси, досягати стабільної якості, постійного вдосконалення, а також сприяють прозорості в реалізації основних і допоміжних функцій, посиленню відповідальності за кінцевий результат.

У ранніх дослідженнях (Fayol, 1967; Taylor, 1967) процеси управління якістю зосереджувались на контролі окремих елементів, завдань та операцій. Пізніше важливими аспектами стали робота команд, зосереджених на певних етапах забезпечення якості та участь усіх працівників у покращенні якості через аналіз та вдосконалення процесів, орієнтацію на клієнта (кінцевого замовника, бенефіціара), стандартизацію за принципами TQM (ISO 9001 та ін.), Lean Six Sigma, що наголосили на важливості ефективного управління процесами на засадах мінімізації варіабельності та усунення втрат. Сучасні організації додатково використовують інструменти бізнес-аналізу, автоматизації процесів (BPM), штучного інтелекту для управління процесами в режимі реального часу, перетворюючи процесний підхід на основний шлях досягнення стратегічних цілей. Сучасна методологія менеджменту (Kucinska-Landwojtowicz et al., 2020; Стец, 2019; Dumas et al., 2018; Траченко, 2018) має алгоритм застосування процесного підходу, який передбачає такі базові кроки: ідентифікація принципово відмінних груп процесів – основні (виробничі), допоміжні, управлінські; встановлення взаємозв'язків між ними, а також пошук, узгодження та пріоритезація показників ефективності; налаштування механізму постійного контролю та вдосконалення на основі циклу PDCA, інтеграція процесів у потік ресурсів та інформації з метою мінімізації витрат та досягнення ефективності.

У випадку вбудовування процесів у функціональну структуру університетів важливо критично й обґрунтовано реалізувати такі етапи (узагальнено й адаптовано за (Kucinska-Landwojtowicz et al., 2020; Станкевич, 2017; Morris et al., 2019; Hernaus, 2011)): аналіз і формалізація цілей та місії університету (для визначення змісту бізнес-процесів, що будуть підтримувати задекларовані цілі); вивчення поточної організаційної структури та характеру міжфункціональних та міжрівневих зв'язків за ознаками результативності, швидкості (витрат часу), наявності усталених процедур тощо; визначення всіх внутрішніх стейкхолдерів з метою виявлення потреб та очікувань; візуальна фіксація сформованих процесів (у форматі as-is) з метою аналізу ефективності; систематизація проблемних зон; моделювання удосконалених та/або нових процесів у форматі to-be; визначення показників ефективності для кожного процесу за принципом узгодження вертикальних та горизонтальних індикаторів якості з пріоритетом саме процесних; реорганізація документообігу. У класичних бізнес-підходах наступним етапом є пошук IT-рішень для автоматизації процесів, проте в університеті цей крок варто реалізувати пізніше. Після проектування бажаних процесів варто провести адаптаційний / тестовий період, що буде формувати усвідомлення трансформації в колективі, дозволить переконатися в готовності поєднувати функціональні гілки на нижчих рівнях без рухів знизу догори та у зворотному напрямі, обґрунтувати мету та зміст оновлених показників ефективності та підтримувати перші етапи впровадження спеціально розробленими заходами

внутрішнього навчання, спрямованого на вивчення особливостей модернізації та зниження опору і формування мотивації. За результатами успішно проведеного апробаційного періоду доцільно формувати план поступового впровадження та автоматизації. Регулярною діяльністю також стає моніторинг ефективності бізнес-процесів, відстеження гнучкості й адаптивності, ідентифікація нових процесів та оптимізація на цій основі.

Процесний підхід добре підходить до налаштування та підтримки процесів в освітній діяльності університету через її відповідність принципам ефективності, стандартизації та контролю повторюваних процесів. Важливим є питання визначення мети діяльності, яка є темою дискусій. Автори пропонують інтегральний підхід, що базується переважно на якісних показниках і охоплює нормативну, академічну та ринкову складові. Нормативні показники забезпечують дотримання державних стандартів вищої освіти, спеціалізованих вимог професійних стандартів, критерії якості освітніх програм, визначених НАЗЯВО. Це найпростіша частина процесу проектування програми, яка реалізується прямим введенням вимог стандартів у зміст освітньої програми. Академічні параметри якості передбачають відповідність програми академічній політиці університету щодо змісту та спрямованості програм (за її наявності), яка визначає специфічні очікування щодо підготовки всіх студентів, спирається на традиції університету, його місію та місце в суспільстві та відповідає стратегічному, національному або локальному позиціонуванню. Фокус академічної політики університету може бути спрямований на дослідницьку діяльність, на розвиток місії служіння у студентів, на поглиблене вивчення регіону, на оволодіння актуальними технічними навичками професійної спрямованості на рівні вищому за середній, на активний розвиток мовної компетентності тощо. Це означає, що кожна програма підтримує політику університету та має блоки відповідних дисциплін або тем. Завдання забезпечення відповідності ринковим очікуванням є найскладнішим, оскільки потребує професійного дослідження ринку, ідентифікації динаміки та трендів структури попиту в розрізі окремих професій та посад. Це та частина роботи, яка не може бути виконана якісно на рівні кафедри. Саме в таких випадках в межах бізнес-процесу "Проектування освітньої програми" передбачається взаємодія розробників із фахівцями спеціалізованого підрозділу, спроможними оцінити тренди й особливості локального, національного та глобального попиту на випускників певної спеціальності і програми. Клієнтоорієнтованість або студентоцентрованість потребує застосування збирання даних щодо задоволеності результатами (реальну оцінку можуть дати переважно випускники) і процесом досягнення результатів (класичні методики дослідження клієнтського шляху успішно адаптовані в університетах у форматі діяльності центрів вивчення навчального досвіду).

Впровадження формалізованих бізнес-процесів в університеті потребує чіткого усвідомлення їх призначення та змісту, можливостей та обмежень, тому корисним є аналіз бізнес-підходів у контексті їх застосування в університетському середовищі з багатокритеріальними якісними параметрами та недостатньо гнучкими структурами (табл. 1). Основні відмінності проявляються в орієнтації університетів на масштабний суспільний вплив, що об'єктивно уповільнює процеси через потребу узгодження із широким колом стейкхолдерів, проте характеризуються як більш демократичні, на відміну від підприємств, що ухвалюють прагматичні рішення.

Університети, усвідомлюючи необхідність змін, мають фокусуватися на тих процесах, які є стратегічно важливими

в контексті створення цінності для студентів, роботодавців, суспільства. Виходячи з реального впливу на якість освіти, увага має бути зосереджена на якісному проектуванні освітніх програм, якості викладання й навчання, якості середовища для професійного та особистого розвитку та ефективності залучення до активності цього середовища всіх студентів. Відповідно, виникає потреба визначити точки входу та виходу; ідентифікувати серед фахівців, які відповідають за ці процеси та реалізують їх, власника та учасників процесу, а також їхні ролі; сформувати набір показників ефективності; розробити правила та регламенти для регулювання процесу. Важливість коректно побудованих основних процесів критично впливає на результативність діяльності університету, проте допоміжні та управлінські процеси визначають ефективність основних. Сукупність бізнес-процесів та їх чітка диференціація у вигляді карти процесів образно порівнюється з архітектурним проектом компанії (Заверуха, 2024, с. 34), а отже, є умовою ефективної діяльності.

Існують різні підходи до класифікації бізнес-процесів, поштовх яким дав ланцюжок створення цінності, запропонований М. Портером, який поділяє бізнес-процеси на основні та допоміжні (Портер, 2019). Базовим підходом до класифікації бізнес-процесів є групування основних бізнес-процесів, допоміжних та управлінських за визначеним набором критеріїв (табл. 2).

Із метою детального опису бізнес-процесу, спрямованого на забезпечення якості освітнього продукту (освітньої програми) автори реалізували спробу ідентифікації його складових та візуалізації (рис. 1). Для цього було застосовано метод ідеалізації, що передбачає проектування ідеальної моделі, яка забезпечує піднесення до певного рівня абстракції за рахунок зосередження уваги на принципово важливих аспектах процесу, а також спрощення реального процесу з метою виокремлення закономірностей. Запропонована модель відповідає сучасним трендам університетської освіти та актуальним очікуванням споживачів. Модель втілює базові процеси, деякі з яких є новими для університетів. Вона прийнятна для практичного використання за умови доповнення фактичними ситуативними потребами та особливостями реалізації. Автори пропонують загальні підходи до проектування та реалізації різних типів освітніх продуктів, серед яких масовими є освітні програми. Таким самим принципам мають бути підпорядковані процеси розробки та реалізації короткострокових програм, програм підвищення кваліфікації, програм рескілінгу, блоків дисциплін у форматі *minor* і *major* тощо, якщо очікується дотримання параметрів якості для споживачів.

З метою візуалізації процесів управління якістю освітнього продукту (освітньої програми) визначено ключові елементи процесної карти: вхідні ресурси, необхідні для початку процесу; основні, допоміжні, управлінські процеси; вихідні результати процесу; система зворотного зв'язку та контролю (механізми моніторингу, оцінювання, вдосконалення).

Наступним кроком після ідентифікації процесів є оптимізація, зокрема шляхом стандартизації описаних процесів проектування і реалізації освітньої програми, що передбачає встановлення параметрів якості для всіх етапів, планування, описаного в статті тестового періоду для усвідомлення змісту процесного підходу, подальшу автоматизацію адміністративних та рутинних завдань (цифровізовані системи управління документообігом, створення, зберігання та обміну даними, управління фінансовими потоками), аналіз та покращення комунікацій, взаємодію зі стейкхолдерами, підвищення ефективності процесу ідентифікації ціннісної пропозиції освітнього продукту.

Таблиця 1

**Диференціація управлінських моделей у бізнес-середовищі та університетах: базовий аналіз
з метою визначення перспектив та обмежень використання процесних інструментів**

Параметри	Підприємство (бізнес-середовище)	Університет (академічне середовище), характеристики стосуються переважно державних університетів
Мета	Отримання прибутку, створення вартості для власників або інвесторів	Забезпечення суспільного впливу через науково-дослідну та освітню діяльність; створення середовища для особистого та професійного зростання; реалізація перспективних і поточних запитів ринку на підготовку фахівців
Параметри якості	Задоволеність споживача	Відповідність нормативним параметрам, академічній політиці університету та ринковим очікуванням; задоволеність широкого кола споживачів
Ключові індикатори ефективності	Економічні показники, продуктивність використання усіх видів ресурсів, рентабельність, динаміка конкурентної позиції	Якість освітніх програм та освітньої діяльності, затребуваність програм, динаміка рейтингових позицій у національних та глобальних рейтингах, обсяги залученого фінансування
Структура та рівень ієрархічності	Два варіанти – ієрархічна з чітким розподілом відповідальності та повноважень / гнучка, адаптивна, плоска	Колегіальна, функціонально-орієнтована, ієрархічна
Функціональний розподіл	Орієнтований на забезпечення ефективності бізнес-процесів, функціональну підтримку окремих операцій	Орієнтована на досягнення цілей функціональних підрозділів, виконання сталих функціональних обов'язків
Ступінь децентралізації	Варіанти – централізована, децентралізована, змішана модель управління	Централізована модель управління, недостатня ефективність наскрізних процесів, пріоритет правил, процедур, регламентів над об'єктивними новими ситуаційними потребами
Інструменти та методи	Динамічна система методів управління (економічні, адміністративні, соціально-психологічні, гнучкі)	Переважання адміністративних методів, обмежений рівень академічної свободи й довіри, рівень залежить від традицій університету
Управління персоналом	Орієнтація на ефективність і продуктивність. Динамічні системи найму та звільнень. Фінансові та економічні результати, а також формування прихильності як основа мотивації. Жорсткі процедури контролю продуктивності	Ускладнені процедури найму та звільнень. Соціальні гарантії, захист і стабільність як основа мотивації. Фрагментарно – академічна свобода, професійний розвиток, автономія професійної діяльності
Фінансовий менеджмент	Прибуток як основне джерело фінансування. Спрямованість на максимізацію прибутку і мінімізацію витрат. Швидке та гнучке ухвалення рішень з орієнтацією на ринкові умови та прибутковість	Централізовано (на рівні держави) визначені обсяги та принципи фінансування. Регламенти прозорості та звітності, обмежені можливості вільного використання бюджетів
Взаємодія зі стейкхолдерами	Основні стейкхолдери – власники, інвестори, клієнти, працівники, постачальники. Швидке реагування на очікування клієнтів та зміну ринкових умов, що пришвидшує процеси узгодження та ухвалення рішень	Основні стейкхолдери – бенефіціари освітніх послуг (студенти, викладачі, роботодавці, громади, академічна спільнота). Процес ухвалення рішень уповільнюється через потребу узгодження широкого кола інтересів
Інновації та адаптивність	Гнучкі та динамічні у прийнятті інноваційних рішень та впровадженні технологічних трансформацій через їх прямий вплив на конкурентоспроможність. Постійний запит на вдосконалення. Швидка та результативна адаптація до зовнішнього середовища (у кращих випадках – коеволюція)	Переважно інертні процеси впровадження адміністративних інновацій (варіанти залежать від управлінських команд) на фоні індивідуальної креативності та інноваційної активності викладачів у межах наукової діяльності, у змісті дисциплін, методах викладання. Адаптивність низька через адміністративні та компетентнісні розриви, запит на подолання розривів народжується повільно через відсутність усвідомлення їх змісту та характеру (є фрагментарні винятки)

Джерело: розроблено авторами.

Для кожного процесу обов'язковим кроком є встановлення індикаторів продуктивності, за допомогою яких оцінюється їхня успішність за показниками якості освітньої програми та освітньої діяльності. Автори обґрунтували такий перелік: рівень задоволеності здобувачів змістом, викладанням, організацією освітнього процесу (визначається на основі методів соціологічних досліджень раз на семестр або після завершення курсу), цільовий орієнтир – понад 80 % задоволених; рівень працевлаштування випускників за спеціальністю або в суміжних галузях упродовж 6–12 місяців після завершення навчання (щорічні опитування, аналіз даних центрів кар'єри

та рекрутингових агентств), цільовий показник – понад 80 % працевлаштованих, зокрема за фахом; рівень академічної успішності здобувачів; успішна акредитаційна експертиза; відповідність рівня кваліфікації науково-педагогічного персоналу профілю дисциплін та позитивні оцінки студентів; термін реагування на запити як показник надійності адміністративного супроводу (поширений цільовий орієнтир – у межах 48 год); рівень впровадження сучасних технологій навчання шляхом розробки та використання електронних ресурсів, ефективних технологій дистанційного навчання, інтерактивних методів; ступінь задоволеності ключових стейкхолдерів.

Таблиця 2

Категорії бізнес-процесів та їх зміст

Категорія	Загальний підхід до змісту (бізнес-контекст)	Університет (освітня діяльність)
Основні бізнес-процеси (Core processes)	Забезпечують створення основного результату діяльності, цінності для клієнтів, це виробництво товарів та послуг, за які платять клієнти – проектування і розробка, виробництво, маркетинг і продажі, доставка, постпродажне обслуговування, прямі закупівлі для виробництва продукції або надання послуг	Процеси, що прямо забезпечують досягнення цілей (згідно з визначенням мети в табл. 1) і безпосередньо визначають якість освіти для споживачів: розробка та реалізація освітніх продуктів високої якості, планування й організація навчального процесу, якісне кадрове та методичне забезпечення процесів викладання й навчання, організація сучасної комунікації зі студентами, персоналізований тип супроводу, взаємодія зі стейкхолдерами
Допоміжні процеси (Support processes)	Забезпечують якісне виконання основних процесів: управління людськими ресурсами, управління інформаційними технологіями, бухгалтерський облік, фінансовий менеджмент, юридичні послуги, непрямі закупівлі	Забезпечують реалізацію основних процесів, інфраструктурне забезпечення їх неперервності та якості: адміністративні і функціональні процеси – підбір та найм персоналу, організація роботи зі штатними та зовнішніми працівниками, фінансове забезпечення, бухгалтерський облік, закупівлі, маркетинг освітніх послуг, аналіз навчального досвіду здобувачів освіти; технічні процеси – налагодження зручних каналів комунікації зі студентами, організація та забезпечення доступності навчального контенту, організація зручного документообігу, створення і підтримка функціонального та комфортного середовища для студентів та працівників
Процеси управління (Management processes)	Забезпечення ефективного та результативного функціонування бізнесу – ухвалення стратегічних та операційних рішень на основі критеріїв максимізації прибутку, покращення ринкової позиції, посилення конкурентних переваг: визначення довгострокових цілей, рішення щодо розвитку нових продуктів, розширення ринків, прогнозування ризиків, рентабельності інвестицій, розробка внутрішніх політик щодо управління змінами, взаємодії з партнерами, управління персоналом, управління брендом тощо	Стратегічне й операційне забезпечення досягнення основних цілей: формалізація і декомпозиція стратегічних цілей для використання на всіх рівнях, контроль усіх параметрів якості та забезпечення умов для їх досягнення, перегляд параметрів якості залежно від зовнішньої кон'юнктури, ініціювання змін, управління ресурсами та бюджетом у довгостроковій перспективі; формування внутрішніх політик та створення умов для їх реалізації – політика найму та розвитку персоналу, політика управління якістю освіти, забезпечення впливу політики інтернаціоналізації на якість освітніх програм, політика розвитку інфраструктури як середовища, що забезпечує потреби персоналу в розвитку, управління репутацією та забезпечення бажаних рейтингових позицій

Джерело: побудовано та доповнено авторами на основі (Dumas et al., 2018; Kucinska-Landwojtowicz et al., 2020; Станкевич, 2017).

Перевагою процесного підходу є його адаптивність, яка сприяє швидкому пристосуванню до особливостей нових продуктів. Це актуально для університетів, оскільки основний пул освітніх програм добре підтримується усталеними процесами, проте програми складного змісту (дуальні, міждисциплінарні) потребують нетипових кроків на всіх етапах. За умови налаштованого базового процесу нові запити розробників ініціюють зміни в допоміжних процесах з використанням швидкої прямої комунікації. Початкові етапи розробки будуть менш стандартизованими і більш орієнтованими на запити стейкхолдерів, матимуть більше свободи для експерименту. При цьому процесний підхід дозволяє запускати "пілотні" режими реалізації програми з можливістю швидкого вдосконалення та адаптації до регулярних процесів. Окрім того, процесний підхід дозволяє комплексно реагувати на ризики розробки нових продуктів завдяки системному аналізу, частим аудиторіям, моніторингу якості та тестуванню на перших етапах запуску програми, встановленню контрольних точок (від аналізу потреб ринку до оцінювання перших випускників). Процесний підхід дозволяє врахувати інтеграцію нових освітніх підходів, формалізувати процес впровадження та поширення інновацій, інтегрованих методів викладання, міждисциплінарних рішень.

Наведені переваги застосування процесного підходу в системі управління якістю освітніх продуктів мали би стати поштовхом до їх впровадження на основі усвідомлення організаційної цінності та поступової зміни традиційних підходів. Автори систематизували основні обмеження на цьому шляху: збереження значного розриву між стратегічними цілями університету й оперативними завданнями на

рівні функціональних підрозділів, кафедр, факультетів; відчутний опір змінам та збереження традиційних стандартизованих підходів; причиною часто є низька мотивація працівників університетів через низьку оплату праці та надвисоке завантаження, а також відсутність запити на розвиток; дефіцит управлінської компетентності на різних рівнях, відсутність мотивації до проявів лідерства, зокрема в рамках апробації нових IT-рішень, дотримання вимог ринку, здатності ініціювати та підтримувати зміни; дефіцит ресурсів через зростання потреби в них, зокрема фінансових (бюджети), людських (рівень кваліфікації), часових (підготовчі процедури, навчання), інфраструктурних (IT-сервіси, методологічне забезпечення); відсутність реального розуміння цінності освітньої програми через недостатньо ефективний (нерегулярний) моніторинг ринку та запитів стейкхолдерів; недосконалі внутрішні комунікації через негнучкі бюрократизовані механізми обміну інформацією, застарілі канали комунікації, затвердження та узгодження рішень.

Отже, відсутність механізму управління змінами чітко визначених зон відповідальності та меж основних і допоміжних процесів призводить до системних конфліктів, зниження продуктивності та відторгнення нововведень. Перспектива полягає в подоланні управлінських перешкод (опір змінам, недоліки комунікацій та дефіцит лідерської поведінки), що вимагає комплексного підходу, чіткості і прозорості з боку вищого і середнього керівництва на основі усвідомлення ефектів управлінських змін, відповідного рівня професіоналізму, загального розуміння принципів ідентифікації, супроводу і контролю процесів відповідно до сучасних наукових концепцій та практик.



Рис. 1. Процесна карта управління якістю освітнього продукту (освітньої програми)

Джерело: розроблено авторами.

Дискусія і висновки

Проведене дослідження демонструє переваги впровадження процесної моделі управління, що забезпечуються побудовою чітко визначених бізнес-процесів, виокремленням персоналізованих зон відповідальності, чутливістю процесів до потреб удосконалення через нові

запити ринку, надійною підтримкою як регулярних освітніх продуктів, так і нових, нестандартних (міждисциплінарні, дуальні програми, програми подвійних дипломів). Результатом дослідження є реалізований авторами початковий етап впровадження процесного підходу – деталізована ідентифікація основних, допоміжних та

управлінських бізнес-процесів, що забезпечують ефективність проектування та реалізації освітньої програми, що є процесом прямого впливу на якість освіти й освітньої діяльності та безпосередньо визначає цінність для споживачів. Побудована карта втілює актуальні та перспективні запити споживачів, містить нові процеси і передбачає нові ролі – професійне дослідження очікувань ринку на основі аналізу профілів посад у сфері діяльності випускників програми, реалізацію функцій персоналізованого коучингового супроводу навчального процесу менеджерами / тьюторами, аналіз та дизайн навчального досвіду студентів, кар'єрне консультування. Такий підхід, очевидно, не очікується для масових програм на рівні бакалаврату, проте необхідний для дорослих студентів, які розраховують на реальну прагматичну цінність навчання, а також для студентів нестандартних нових програм. Отже, темою дискусії буде визначення варіантів процесів проектування та реалізації освітніх програм різних типів, а також можливості запровадження нових викладацьких та невикладацьких ролей в університетах.

Отримані результати показали значний масштаб і складність завдань організаційно-управлінського, економічного, ресурсного, соціально-психологічного характеру, що мають бути вирішені на етапі впровадження процесного підходу. У зв'язку з цим актуалізуються на прямі дослідницької дискусії, пов'язані з обґрунтуванням доцільності трансформації чинних організаційно-управлінських моделей функціонального спрямування. Автори усвідомлюють потребу порівняння очікуваних економічних та соціальних результатів сценаріїв трансформації / збереження моделей управлінського впливу, а також вважають доцільною ідентифікацію віддалених наслідків альтернативних організаційно-управлінських інструментів. На рівні впровадження процесних інструментів у систему університетського менеджменту автори передбачають потребу вирішення комплексу теоретичних та прикладних питань, що є напрямками подальших досліджень: рольова ідентифікація власників та учасників бізнес-процесів у форматі профілю бізнес-процесу; визначення інструментів, що дозволяють імплементувати процесну взаємодію у чинну систему функціональної організаційної структури з опорою на досвід подібної трансформації; визначення умов наближення чинних процесів до бажаного стану; аналіз перспектив впровадження окреслених підходів з урахуванням витрат та ефектів.

Внесок авторів: Галина Филук – концептуалізація, методологія, аналіз джерел, написання (оригінальна чернетка), написання (перегляд і редагування); Лариса Шаульська – концептуалізація, методологія, аналіз джерел, підготовка огляду літератури; написання (оригінальна чернетка), висновки, написання (перегляд і редагування); Лілія Тарасенко – аналіз джерел, підготовка огляду літератури, написання (оригінальна чернетка).

Список використаних джерел

- ДП "УкрНДНЦ". (2016). *Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів* (ДСТУ ISO 9000:2015).
- Заверуха, Н. (2024). *Безконтрольні. Що треба знати про бізнес-процеси*. ВД "Фабула".
- Зенченко, Т. (2016). Методичні засади управління системою якості освіти у вищій школі. *Професійна освіта: методологія, теорія та технології*, 4, 47–57.
- Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти (б. д.). Public NAQA. <https://public.naqa.gov.ua>
- Портер, М. (2019). *Конкурентна перевага. Як досягти стабільно високих результатів*. Наш формат. (Оригінал опубліковано 1998 р.)
- Про вищу освіту. (2014). Закон України № 1556-VII (Україна). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text>
- Стандарти і рекомендації щодо забезпечення якості в Європейському просторі вищої освіти (ESG). (2015). Ухвалено Міністерською конференцією в Єревані, 14-15 травня 2015 р. Європейська асоціація із

забезпечення якості у вищій освіті. https://www.britishcouncil.org/ua/sites/default/files/standards-and-guidelines_for_qa_in_the_ehea_2015.pdf

Станкевич, І. В. (2017). Ідентифікація та моделювання бізнес-процесів системи управління якістю освітньої організації: теорія та практика. *Проблеми економіки*, (1), 258–268.

Стец, І. (2019). Ідентифікація бізнес-процесів підприємства. *Інфраструктура ринку*, 33. <https://doi.org/10.32843/infrastructure33-35>

Траченко, Л. А. (2018). Процесний підхід у системах управління якістю підприємств сфери послуг. *Проблеми економіки*, 2(36), 251–257.

Balzer, W. K. (2017). *Lean Higher Education: Increasing the Value and Performance of University Processes*. Productivity Press.

Balzer, W. K. (2020). *Lean Higher Education: Increasing the Value and Performance of University Processes*, 2nd Ed. Productivity Press.

Dumas, M., La Rosa, M., Mendling, J., & Reijers, H. A. (2018). *Fundamentals of Business Process Management*. Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-33143-5>

Fayol, H. (1967). *General and industrial management*. Pitman.

Hernaes, Tomislav. (2011). *The Process-Based Face of Organizations*. https://www.researchgate.net/publication/251431137_The_Process-Based_Face_of_Organizations

Kucińska-Landwójtowicz, A., Czabak-Górska, I., Lorenc, M., & Klemens, B. (2020). Process Approach in Managing the Quality of Education. *European Research Studies Journal*, XXIII, 1149–1159. <https://doi.org/10.35808/ersj/1930>

Mintzberg, H. (1992). *Structure in Fives: Designing Effective Organizations*. Prentice Hall.

Morris, D., Kirchmer, M., Benedict, T., Scarsig, M., Frantz, P., Saxena, R., & Hilty, J. (2019). *BPM CBOK Version 4.0: Guide to the Business Process Management Common Body Of Knowledge*. Independently published.

Stensaker, B., Hovdhaugen, E., & Maassen, P. (2019). The practices of quality management in Norwegian higher education. *International Journal of Educational Management*, 33(4), 698–708. <https://doi.org/10.1108/ijem-11-2017-0327>

Taylor, F. W. (1967). *The principles of scientific management*. Norton.

Velychko, O., & Velychko, L. (2018). Matrix structures in management of quality of educational and scientific work of Ukrainian universities. *Problems and Perspectives in Management*, 16(1), 133–144. [https://doi.org/10.21511/ppm.16\(1\).2018.13](https://doi.org/10.21511/ppm.16(1).2018.13)

Velychko, O., Velychko, L., Khalatur, S., & Roubík, H. (2020). A guarantor in the quality management system of educational programs: a case of Ukrainian universities. *Problems and Perspectives in Management*, 18(4), 153–166. [https://doi.org/10.21511/ppm.18\(4\).2020.14](https://doi.org/10.21511/ppm.18(4).2020.14)

References

Balzer, W. K. (2017). *Lean Higher Education: Increasing the Value and Performance of University Processes*. Productivity Press.

Balzer, W. K. (2020). *Lean Higher Education: Increasing the Value and Performance of University Processes*, 2nd Ed. Productivity Press.

Dumas, M., La Rosa, M., Mendling, J., & Reijers, H. A. (2018). *Fundamentals of Business Process Management*. Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-33143-5>

Fayol, H. (1967). *General and industrial management*. Pitman.

Hernaes, Tomislav. (2011). *The Process-Based Face of Organizations*. https://www.researchgate.net/publication/251431137_The_Process-Based_Face_of_Organizations

Kucińska-Landwójtowicz, A., Czabak-Górska, I., Lorenc, M., & Klemens, B. (2020). Process Approach in Managing the Quality of Education. *European Research Studies Journal*, XXIII, 1149–1159. <https://doi.org/10.35808/ersj/1930>

Mintzberg, H. (1992). *Structure in Fives: Designing Effective Organizations*. Prentice Hall.

Morris, D., Kirchmer, M., Benedict, T., Scarsig, M., Frantz, P., Saxena, R., & Hilty, J. (2019). *BPM CBOK Version 4.0: Guide to the Business Process Management Common Body Of Knowledge*. Independently published.

National agency for higher education quality assurance. (n. d.). Public NAQA [in Ukrainian]. <https://public.naqa.gov.ua>

On Higher Education. (2014). Law of Ukraine No 1556-VII (Ukraine) [in Ukrainian]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text>

Porter, M. (2019). *Competitive advantage. How to achieve consistently high results*. Nash format. (Originally published in 1998) [in Ukrainian].

SE "UkrNDNC" (2016). *Quality management systems. Main provisions and glossary of terms* (DSTU ISO 9000:2015) [in Ukrainian].

Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG). (2015). Approved by the Ministerial Conference in Yerevan, 14-15 May 2015. *The European Association for Quality Assurance in Higher Education*. https://www.britishcouncil.org/ua/sites/default/files/standards-and-guidelines_for_qa_in_the_ehea_2015.pdf

Stankevych, I. V. (2017). The Identification and Modeling of Business Processes of the Quality Management System of an Educational Organization: Theory and Practice. *The Problems of Economy*, 1, 258–268 [in Ukrainian].

Stensaker, B., Hovdhaugen, E., & Maassen, P. (2019). The practices of quality management in Norwegian higher education. *International Journal of Educational Management*, 33(4), 698–708. <https://doi.org/10.1108/ijem-11-2017-0327>

Stets, I. (2019). Identification of business processes of an enterprise. *Market Infrastructure*, 33 [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.32843/infrastructure33-35>

Taylor, F. W. (1967). *The principles of scientific management*. Norton.

Trachenko, L. A. (2018). The Process Approach in Quality Management Systems in Enterprises of the Services Sector. *The Problems of Economy*, 2(36), 251–257 [in Ukrainian].

Velychko, O., & Velychko, L. (2018). Matrix structures in management of quality of educational and scientific work of Ukrainian universities. *Problems and Perspectives in Management*, 16(1), 133–144. [https://doi.org/10.21511/ppm.16\(1\).2018.13](https://doi.org/10.21511/ppm.16(1).2018.13)

Velychko, O., Velychko, L., Khalatur, S., & Roubik, H. (2020). A guarantor in the quality management system of educational programs: a case of

Ukrainian universities. *Problems and Perspectives in Management*, 18(4), 153–166. [https://doi.org/10.21511/ppm.18\(4\).2020.14](https://doi.org/10.21511/ppm.18(4).2020.14)

Zaverukha, N. (2024). *Uncontrolled. What you need to know about business processes*. Fabula Publishing House. [in Ukrainian].

Zenchenko, T. (2016). Methodological principles of the management of education in higher education. *Professional Education: methodology, theory and technologies*, 4, 47–57 [in Ukrainian].

Отримано редакцією журналу / Received: 01.10.24

Прорецензовано / Revised: 17.10.24

Схвалено до друку / Accepted: 15.11.24

Halyna FYLIUK, DSc (Econ.), Prof.

ORCID ID: 0000-0001-8671-5709

e-mail: halynafyliuk@knu.ua

Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine

Larysa SHAULSKA, DSc (Econ.), Prof.

ORCID ID: 0000-0002-7919-6733

e-mail: shaulska@knu.ua

Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine

Liliia TARASENKO, PhD, Assist.

ORCID ID: 0000-0001-8224-5113

e-mail: liliia.tarasenko@knu.ua

Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine

IDENTIFICATION OF BUSINESS PROCESSES IN THE QUALITY MANAGEMENT SYSTEM OF EDUCATIONAL PRODUCTS

Background. The process approach to quality management of educational products as a direction of modernization of university management in Ukraine is analyzed. The necessity of updating the existing approaches to managing the quality of educational activities of universities due to new complex tasks to ensure the quality of education in a changing environment and the challenges of post-war recovery is substantiated. The purpose of the article is to identify a map of business processes that ensure the design and implementation of an educational program; to determine the specific features of the implementation of the process approach at the university; and to substantiate the prospects and limitations of using the process model of university management.

Methods. The research was conducted using the methods of generalization, comparative, system analysis, analogy, abstraction, idealization, induction and deduction, and graphical visualization.

Results. The research demonstrates the benefits of implementing a process management model, which are ensured by building clearly defined business processes, allocating personalized areas of responsibility, sensitivity of processes to the needs of improvement due to new market demands, and reliable support for both regular educational products and new, non-standard ones. The result of the study is the initial stage of implementation of the process approach carried out by the authors – a detailed identification of the core, support, and management business processes that ensure the effectiveness of the design and implementation of the educational program, which is a process of direct influence on the quality of education and educational activities and directly determines the value for consumers. The map embodies current and future customer requests, contains new processes, and provides for new teaching and non-teaching roles.

Conclusions. Implementation of the process model of management requires solving a wide range of complex tasks of organizational, managerial, economic, resource, social and psychological nature. The advantages associated with building business processes (direct impact on performance, flexible consideration of changing customer needs while complying with the standards and principles of academic policy, etc.) should be considered in the context of the limitations identified in the article in the university environment.

Keywords: business processes, quality of higher education, process identification, university management, design and quality assurance of an educational program.

Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів. Спонсори не брали участі в розробленні дослідження; у зборі, аналізі чи інтерпретації даних; у написанні рукопису; в рішенні про публікацію результатів.

The authors declare no conflicts of interest. The funders had no role in the design of the study; in the collection, analyses or interpretation of data; in the writing of the manuscript; in the decision to publish the results.