

УДК 378.11.009.12

№ держ. реєстрації 0118U006602

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
вул. Карпатська 15, м. Івано-Франківськ 76019

З В І Т

про науково-дослідну роботу

**ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ
ЗАКЛАДОМ ВИЩОЇ ОСВІТИ**

**Розділ кафедри менеджменту і адміністрування:
КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ
ЗАКЛАДУ ВИЩОЇ ОСВІТИ
(заключний звіт 2018-2020 рр.)**

Директор ІЕМ,
д-р екон. наук, проф.

О.Г. Дзьоба

Завідувач кафедри менеджменту
і адміністрування
д-р екон. наук, проф.

А.С. Полянська

Рукопис закінчено 15 червня 2020 р.
Результати роботи розглянуто на засіданні кафедри менеджменту і
адміністрування
Протокол №10 від 26 травня 2020 р.

СПИСОК АВТОРІВ:

Професор кафедри МіА,
д-р. екон. наук
Доцент кафедри МіА,
канд. екон. наук
Доцент кафедри МіА,
канд. екон. наук
Доцент кафедри МіА,
канд. екон. наук
Доцент кафедри МіА,
канд. екон. наук
Доцент кафедри МіА,
канд. екон. наук
Доцент кафедри МіА,
канд. екон. наук

Полянська А.С.
Степанюк Г.С.
Тараєвська Л.С.
Вербовська Л.С.
Кушлик О.Ю.
Ріщук Л.І.
Тимошенко Д.В.

РЕФЕРАТ

Звіт про НДІ: сторінок - 25, джерел - 9, таблиць - 1

Об'єкт дослідження: теоретичні та практичні процеси управління закладами вищої освіти (ЗВО) для забезпечення стратегічного розвитку.

Мета роботи - обґрунтування доцільності використання технології стратегічного менеджменту, а також розроблення рекомендацій щодо її застосування для вирішення завдань розвитку закладів вищої освіти.

Методи дослідження: методи і прийоми формальної логіки, аналізу і синтезу, порівняльного аналізу, структурно-функціонального аналізу.

Обґрунтовано концептуальні засади планування розвитку ЗВО як базис формування стратегії його розвитку, стратегічні імперативи планування розвитку ЗВО. Запропоновано використання ключових показників ефективності (КПІ) у стратегічному управлінні ЗВО. Проаналізовано тенденції розвитку ЗВО України та ідентифікація їх ризиків. Досліджено особливості використання ЗВО методики SWOT-аналізу як ефективного інструменту реагування на зміни середовища в частині надання освітніх послуг та міжнародної діяльності.

Ключові слова: ЗАКЛАД ВИЩОЇ ОСВІТИ, СТРАТЕГІЯ, ІМПЕРАТИВ, МІСІЯ, ВІЗІЯ, ЦІННОСТІ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ, КЛЮЧОВІ ПОКАЗНИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ, ПЛАНУВАННЯ, РИЗИКИ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ, SWOT-АНАЛІЗ.

ЗМІСТ

Вступ	5
1 Концептуальні засади планування розвитку закладів вищої освіти	6
2 Використання елементів стратегічного планування у закладах вищої освіти та ідентифікація їх ризиків	9
3 Використання методики SWOT-аналізу при розробці стратегії розвитку закладів вищої освіти	13
4 Використання ключових показників ефективності (КПІ) у стратегічному управлінні закладами вищої освіти	15
Висновки	21
Перелік посилань	24
Додатки	25
Додаток А Рецензія	25

ВСТУП

У розвинутих країнах освітня система визначає розвиток держави, науки, передових напрямів в освіті (культури тощо) та інтенсифікує розвиток бізнесу.

Сучасний етап розвитку вітчизняної освіти потребує чіткого окреслення пріоритетів розвитку, що в умовах динамічних змін та посилення вимог до практичної значимості ЗВО, формування споживчої вартості на основі врахування запитів потенційних стейкхолдерів, які зацікавлені в успішній діяльності та розвитку міжнародної привабливості вимагає розроблення (модифікації) програмного документа, у якому ЗВО формує власне бачення потенційної цінності.

Для того щоб ефективно функціонувати в конкурентному ринковому середовищі, вища освіта повинна бути далекоглядною, мати бажання та стимул сприймати зміни та запроваджувати їх. Саме тому розвиток закладів вищої освіти має здійснюватись на основі реалізації принципів стратегічного планування, які орієнтовані на результат. Стратегічне планування - це необхідна умова забезпечення того, щоб діяльність у закладах вищої освіти була системною, орієнтувалась на перспективу, раціонально використовувала наявні ресурси та розвивала фактори конкурентних переваг, була максимально ефективною.

Таким чином, об'єктом дослідження є теоретичні та практичні процеси управління закладами вищої освіти для забезпечення стратегічного розвитку.

Метою роботи є обґрунтування доцільності використання технології стратегічного менеджменту, а також розроблення рекомендацій щодо її застосування для вирішення стратегічних завдань розвитку закладів вищої освіти.

1 Концептуальні засади планування розвитку закладів вищої освіти

Обґрунтовано актуальність розроблення стратегій розвитку закладів вищої освіти (ЗВО) в Україні із виділенням критеріїв формування конкурентних переваг ЗВО, що сприятиме колективному натхненню, системному мисленню та розкриттю талантів професорсько-викладацького складу і студентів та вирішенню Україною завдань майбутнього поступу.

Визначено поняття імперативу як критерію стратегічного планування розвитку ЗВО, що базується на врахуванні пріоритетів розвитку та визначається об'єктивними передумовами та суб'єктивним баченням шляхів реалізації вибраних стратегічних пріоритетів. Підкреслено, що на сьогодні пріоритети розвитку вищої освіти повинні враховувати досягнення світової практики, тенденції глобального розвитку, особливості вітчизняного ринку освітніх послуг, тенденції розвитку вітчизняної науки, передумови формування та розвитку людського капіталу.

Розглянуто та виділено особливості філософської і організаційно-управлінської концепцій формування стратегії організації та здійснено їх апробацію для ЗВО.

Охарактеризовано методичний базис стратегічного планування, який може застосовуватись для розроблення стратегій ЗВО.

Узагальнено процес стратегічного планування розвитку ЗВО із виділенням основних етапів роботи над формування стратегії на основі застосування системного підходу.

Досліджено середовище функціонування на основі дослідження вітчизняного та зарубіжного досвіду у вирішенні даного питання. З метою оцінювання середовища функціонування університету для формування напрямів та конкретних заходів його подальшого розвитку та для основі формування концепції стратегії розвитку університету розроблено та опрацьовано анкети дослідження таких сфер діяльності університету як: міжнародна діяльність, освітні послуги, наукова діяльність, студентська спільнота. На основі обробки результатів анкетування зроблено орієнтовані узагальнення слабких і сильних сторін розвитку університету, його можливостей і загроз у розрізі результатів проведеного опитування.

Обґрунтовано структуру та основні елементи формування стратегії у розрізі чотирьох стратегічно важливих напрямків роботи університету, а саме:

1. Створення передумов для проведення високоякісних фундаментальних та науково-прикладних досліджень, спрямованих на вирішення пріоритетних завдань розвитку вітчизняного паливно-енергетичного комплексу та регіону шляхом:

- поглиблення та розширення напрямів здійснення фундаментально – прикладних досліджень відповідно до пріоритетів галузевого розвитку;
- участь у науково-проектній діяльності за рахунок бюджетного фінансування, а також із залученням стейкхолдерів;
- створення передумов для комерціалізації результатів наукових досліджень;
- розвиток напрямів комерціалізації наукових досліджень;
- використання науково-дослідного потенціалу для вирішення безпекових, екологічних, техногенних та соціально-економічних проблем розвитку регіону та країни;
- розвиток наукового співробітництва, кооперації та партнерства університету з вітчизняними та зарубіжними науковими організаціями;
- розвиток науково педагогічного потенціалу Університету;
- підтримання ініціатив, які стосуються досліджень і трансферу інтелектуальних знань, а також ефективної співпраці зі бізнесом, українськими й закордонними освітніми і науковими центрами.

2. Організація діяльності щодо надання якісних освітніх послуг із врахуванням потреб національного господарства, вітчизняного паливно-енергетичного комплексу, регіональних підприємств, організацій та кон'юнктури ринку праці шляхом:

- підвищення якості освітніх послуг;
- підвищення ефективності профорієнтаційної діяльності;
- організації гнучкості навчального процесу;
- розвитку потенціалу науково-педагогічних працівників;
- забезпечення особистісного та професійного зростання студентів;
- покращення системи зв'язків з роботодавцями та випускниками;

- організації системного використання інформаційно-комунікаційних технологій в навчальному процесі;
- доступного та якісного навчального та методичного забезпечення надання якісних освітніх послуг;
- створення сучасної інфраструктури та системи управління, спрямованих на надання якісних освітніх послуг.

3. Розвиток, розширення та зміцнення міжнародних зв'язків і авторитету Університету у світовому співтоваристві, подальше підвищення конкурентоспроможності Університету на міжнародній арені шляхом:

- формування ефективної мультикультурної системи міжнародної академічної мобільності, здатної сприяти ефективній реалізації статутних завдань у межах повного наукового та освітнього циклів;
- підвищення конкурентоспроможності Університету та його структурних підрозділів на міжнародній арені;
- підвищення привабливості Університету для іноземних студентів, науковців, викладачів та адміністративного персоналу партнерських ЗВО та науково-дослідних установ;
- розвитку міжнародної співпраці у сфері освіти та науки відповідно до світових Стандартів;
- розробки сучасних навчальних та науково-дослідних програм, привабливих для іноземних студентів, науковців, науково-педагогічного та адміністративного персоналу;
- ефективної інтеграції науковців Університету у міжнародне дослідницьке Співтовариство задля підвищення якості їх наукових досліджень та викладання;
- підвищення міжнародної мобільності у навчанні та наукових дослідженнях;
- розробки та реалізації проектів за фінансового сприяння фондів Європейського Союзу, США, Канади та інших країн.

4. Сприяння пробудженню у здобувачів першого, другого та третього освітнього рівнів освіти духу новатора, дослідника й лідера, прищепленню молоді

усвідомленого розуміння відповідальності перед собою, колективом, суспільством за свою професійну діяльність та дотримання засад етики і моралі.

2. Використання елементів стратегічного планування у закладах вищої освіти та ідентифікація їх ризиків

Для того щоб ефективно функціонувати в конкурентному ринковому середовищі, вища освіта як вид економічної діяльності, що представлена закладами вищої освіти, повинна бути далекоглядною, мати бажання та стимул сприймати зміни та впроваджувати їх. Саме тому, розвиток закладів вищої освіти має здійснюватись на основі реалізації принципів стратегічного планування, які орієнтовані на результат. Запропоновано розглядати стратегічне планування як необхідну умову забезпечення того, щоб діяльність закладів вищої освіти була системною, орієнтувалась на перспективу, раціонально використовувала наявні ресурси та розвивала місцеві фактори конкурентних переваг, була максимально ефективною.

Провівши дослідження діяльності провідних закордонних вузів, зокрема: Гарвардський університет (Harvard University), Каліфорнійський технологічний інститут (California Institute of Technology – CalTech), Оксфордський університет (University of Oxford), Кембридж (University of Cambridge), Массачусеттський технологічний інститут (Massachusetts Institute of Technology – MIT), Стенфорд (Stanford University), Принстон (Princeton University), Берклі (University of California Berkley), Імперський коледж Лондона (Imperial College London – ІК Лондон) щодо наявності розроблених елементів стратегічного планування встановлено, що при формуванні місії першочергово враховуються: основні цілі діяльності; поєднання освітньої і наукової діяльності; формування громадянської позиції; системи цінностей і культури; трансфер інноваційної діяльності (знань, компетенцій, технологій тощо) у сферу економіки регіону, країни, світу; підтримка (наукове забезпечення) сталого розвитку суспільства, участь у розв'язанні місцевих, регіональних і глобальних екологічних проблем.

Стосовно українських вишів, то для аналізу нами було обрано наступні: Український католицький університет, Національний університет «Львівська політехніка», Київський національний університет імені Тараса Шевченка, ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана», Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя, Вищий навчальний заклад Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі і визначено, що кожен із них у сформованій місії відображає пріоритетні напрями діяльності і намагається ідентифікувати себе в ринковому середовищі.

З врахуванням вище зазначеного, робоча група кафедри менеджменту і адміністрування виступила ініціатором формування стратегічних елементів, а саме візії, місії та цінностей Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу з метою формування конкурентних переваг та позиціонування університету на ринку освітніх послуг.

Підтверджено, що розвиток навчального закладу може бути успішним тільки на основі реалізації задекларованих напрямів діяльності, комплексному використанні принципів стратегічного планування, в процесі якого формується і реалізується стратегія розвитку з врахуванням стратегічних напрямів діяльності університету, а саме: надання освітніх послуг, науково-дослідна робота, міжнародна діяльність та студентське самоврядування.

Запропоновано здійснювати стратегічне планування вищим навчальним закладом на основі його розгляду як відкритої, складної і динамічної соціально-економічної системи, яка постійно змінює свої характеристики, а відтак — і змінює конкурентну позицію на ринку освітніх послуг.

Досвід багатьох країн дає підстави для висновку, що планування є ключовим аспектом ефективної діяльності із забезпечення розвитку будь якого господарюючого суб'єкта, в т.ч. і навчальних закладів. Встановлено, що без використання стратегічного підходу дії ризикують бути частковими, неузгодженими і безрезультатними, саме він (стратегічний підхід) забезпечує потребу в досягненні певних цілей, результат яких хочуть бачити усі зацікавлені сторони: апарат управління, професорсько – викладацький склад, студентство, абітурієнти і т.п.

Визначено, що в останні роки стратегічне планування для закладів вищої освіти, стало тим інструментом без якого неможливо спрогнозувати майбутнє в умовах динамічно змінного середовища тобто, в умовах невизначеності і ризику. У своїй діяльності заклади вищої освіти постійно стикаються з різноманітними ризиками в зовнішньому та внутрішньому середовищі. Тому ефективне функціонування і розвиток таких закладів вимагає їх ідентифікації та аналізу.

Актуальними ризиками для вітчизняних закладів вищої освіти на сьогоднішній день є:

1) ризик скорочення бюджетного фінансування, ступінь впливу якого відобразиться на матеріально-технічному забезпечення закладу. Якщо деякі столичні університети вирішують цю проблему за рахунок інших джерел фінансування, то для регіональних закладів це перешкода для розвитку і нормального функціонування закладу;

2) ризик невідповідності освітніх програм потребам ринку праці, що останнім часом стає все більш виражено, оскільки багато випускників працюють не за спеціальністю;

3) ризик скорочення кількості абітурієнтів, який є надзвичайно актуальний на сьогодні особливо для регіональних навчальних закладів. Причинами настання такого ризику є несприятливі демографічні зміни в країні, доступність програм для навчання у зарубіжних вузах,

4) ризик не конкурентоспроможності закладів вищої освіти на глобальному ринку. Високі ціни на навчання в престижних вітчизняних закладах та постійне їх підвищення стимулюють абітурієнтів вступати до іноземних вузів;

5) ризик нестачі практичного досвіду і недостатньої кваліфікації викладачів;

6) ризик низької компетентності у випускників;

7) ризик втрати ліцензії закладом.

Зклади вищої освіти повинні розробляти систему превентивних заходів, спрямованих на зниження ймовірності настання вищезазначених ризиків та мінімізацію ступеню їхнього впливу в процесі навчальної, науково-дослідницької,

міжнародної діяльності. В межах кожного із ідентифікованих ризиків визначено методи та заходи спрямовані на їх регулювання (таблиця 2.1)

Таблиця 2.1 – Методи та заходи спрямовані на регулювання можливих ризиків закладами вищої освіти

Перелік ризиків ЗВО	Методи та заходи спрямовані на регулювання ризиків
Ризик скорочення бюджетного фінансування	- планування та ефективний розподіл фінансових ресурсів; - створення резервів на непередбачені витрати закладу - залучення грантових програм
Ризик невідповідності освітніх програм потребам ринку праці	-збір інформації про потреби ринку та вимоги роботодавців до компетенцій випускників; - залучення роботодавців до формування освітніх програм
Ризик скорочення кількості абітурієнтів	-створення сприятливих умов для навчання; - співпраця з навчальними закладами потенційних абітурієнтів; -запровадження дуальної освіти; -ефективна рекламна політика закладу; -заохочувальні програми для вступників
Ризик неконкурентоспроможності закладів вищої освіти на глобальному ринку	- посилення міжнародного співробітництва щодо інтеграції програм навчання, наукових досліджень та проектної діяльності; - удосконалення якості навчання шляхом впровадження сучасних методик навчання; - підвищення конкурентоспроможності випускників; - створення умов для посилення наукових розробок викладачів та їх публікації у міжнародних виданнях
Ризик нестачі практичного досвіду і недостатньої кваліфікації викладачів	- підвищення кваліфікації професорсько-викладацького складу; - створення необхідних умов для професійного розвитку викладачів; - забезпечення гідної заробітної плати; - мотиваційні програми для залучення викладачів-практиків
Ризик низької компетентності випускників	- залучення студентів для вирішення реальних проблем на підприємствах; - підтримання прагнення студентів до саморозвитку і самоосвіти; - стажування для студентів на вітчизняних та зарубіжних підприємствах - використання інтерактивних освітніх технологій в навчальному процесі
Ризик втрати ліцензії закладом	- дотримання правил ліцензування на всіх рівнях ЗВО; - дотримання обсягів наявної ліцензії

3. Використання методики SWOT-аналізу при розробці стратегії розвитку закладів вищої освіти

Розроблення, коригування та імплементація дієвої, а не формальної стратегії розвитку забезпечує закладам вищої освіти встановлення гнучкого зв'язку з її середовищем, формування конкурентних переваг та стійкості, досягнення бажаного рівня взаємовідносин зі стейкхолдерами через реалізацію визначених цілей за допомогою розподілу ресурсів, ефективної діяльності кожного з її підрозділів. Стратегія водночас є інструментом реалізації державної політики в галузі освіти.

Узагальнено ряд концептуально важливих особливостей стратегічного управління ЗВО, пов'язаних зі специфічними рисами і організаційними особливостями технічних вищих освітніх закладів.

Процесу розроблення стратегії ЗВО передують етап стратегічної діагностики та моніторингу середовища діяльності університету як невід'ємної складової стратегічного управління. Завдання стратегічного аналізу полягає у встановленні позиції ЗВО в ринковому середовищі тепер і в майбутньому.

Обґрунтовано методологію SWOT-аналізу як ефективного інструменту реагування ЗВО на зміни середовища, який дозволяє одночасно дослідити внутрішнє та зовнішнє середовище організації. Методологія SWOT-аналізу передбачає виявлення сильних і слабких сторін, а також можливостей і загроз, а після цього – встановлення взаємозв'язків між ними, що використовують в подальшому для формування стратегії розвитку. Використання SWOT-аналізу дозволяє проаналізувати стратегічні фактори, які мають найбільшу силу впливу на розвиток організації і мають високу ймовірність реалізації. Особливість використання саме SWOT-методу для діагностики середовища ЗВО полягає в об'єднанні в одну процедуру аналітичного оцінювання і вибір стратегії. Мета використання SWOT-аналізу – максимально розвивати сильні сторони діяльності, звести до мінімуму слабкі сторони, використовувати сприятливі можливості для перспективного розвитку університету і визначати, які стратегії необхідно реалізувати в різному поєднанні сил, слабкостей, можливостей і загроз.

Перевагами SWOT-аналізу є систематизація знань про внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на процес стратегічного управління ЗВО, визначення його конкурентних переваг та формування стратегічних пріоритетів подальшого розвитку, періодична діагностика ринку освітніх послуг та ресурсів університету. Також безперечною позитивною якістю цього інструмента є його простота і можливість залучення до обговорення досліджуваних проблем широкого кола керівників і спеціалістів різних структурних підрозділів ЗВО.

Зовнішнє середовище ЗВО сформовано з «макрооточення» (вплив економіки, політичних процесів, демографічної ситуації, науково-технічного прогресу, соціального і культурного розвитку суспільства, екологічної ситуації) і «мікрооточення» (ринок трудових ресурсів, освітніх послуг, партнери, абітурієнти, діяльність потенційних та галузевих конкурентів). Аналізують внутрішнє середовище ЗВО для визначення становища освітньої організації з положенням конкурентів (для оцінення конкурентної стратегічної позиції організації). Основне завдання такого аналізу – розвивати внутрішні ресурси і компетенції, які дозволили б закладу вищої освіти формувати та закріплювати переваги перед конкурентами. Найбільш раціональним набором факторів, за якими рекомендують аналізувати внутрішнє середовище, є аналіз різних «зрізів»: аналіз ресурсного забезпечення – державні стандарти, фінансові умови, потенціал педагогічних кадрів, матеріально-технічна база; аналіз організаційної системи управління ЗВО – навчально-освітня діяльність, виховний процес, методична робота, науково-дослідна діяльність, міжнародна діяльність; аналіз результатів (ефективності) діяльності освітньої організації – працевлаштування випускників, їх кар'єрне зростання, фінансові показники.

За результатами дослідження інформації, яка представлена на сайті університету та отриманої в результаті проведення анкетування за розробленими анкетами проведено узагальнювальний SWOT-аналіз міжнародної діяльності вітчизняних ЗВО та сфери надання освітніх послуг .

Досліджено наступний етап SWOT-аналізу - формування матриці, яка допомагає впорядкувати процес обмірковування всієї наявної інформації на основі

думок експертів та попередніх оцінок. SWOT-аналіз дає змогу сформувавши загальний перелік стратегічних альтернатив, враховуючи особливості ЗВО та його оточення, розробити відповідні стратегії – адаптації до середовища чи формування впливу на нього з урахуванням визначених ризиків.

Основні складові проблемного кола та стратегічні альтернативи розглянуто крізь призму таких сполучень:

SO-стратегія – спрямована на реалізацію ринкових можливостей завдяки сильним сторонам;

ST-стратегія – скерована на усунення зовнішньої загрози (ризиків) на основі сильних сторін;

WT-стратегія – іноді називають «кризовим полем», передбачає одночасне подолання слабких сторін (джерел ризиків) та зовнішніх загроз (ризиків);

WO-стратегія – стратегія подолання слабких сторін (джерел ризиків) для реалізації ринкових можливостей.

Запропоновані на основі матриці SWOT-аналізу стратегічні альтернативи дозволяють керівництву сформувавши стратегію розвитку університету.

4 Використання ключових показників ефективності (КПІ) у стратегічному управлінні закладами вищої освіти

Розглянуте питання присвячене актуальності впровадження системи ключових показників ефективності (КПІ) в закладах вищої освіти (ЗВО).

Визначено, що в практичній діяльності ЗВО особливої уваги заслуговує питання формалізації стратегії, а саме перехід від формулювання стратегії розвитку на словесному рівні до конкретних числових показників діяльності. Для того щоб слово «стратегія» перетворилась з абстрактної ідеї в реальні дії необхідно її описати системою показників виміру та оцінки.

Обґрунтовано ефективність відслідковування прогресу у досягненні стратегічних пріоритетів і цілей ЗВО через систему ключових індикаторів виконання поставлених цілей (КПІ). Це той інструмент, який дозволяє визначати,

наскільки управління організацією відповідає рівню досягнення стратегічних цілей, складати основу для ухвалення рішень в процесі управління діяльністю організації, фокусувати увагу керівництва на найбільш критичних питаннях. Загалом, використання такого інструменту забезпечує процес прийняття управлінських рішень релевантною інформацією, щоб ідентифікувати наявність та область виникнення проблем у досягненні стратегічних цілей, але не дає готових рішень в стратегічному управлінні ЗВО.

За своїм призначенням система КРІ транслює місію та загальну стратегію розвитку організації в систему взаємопов'язаних показників, забезпечуючи інформаційно-методичну підтримку прийняття управлінських рішень. Під КРІ для ЗВО розуміємо систему вимірних індикаторів, що відображають найбільш значущі параметри діяльності університету в затвердженому стратегічному векторі розвитку (стратегічні драйвери цінності або драйвери успішного розвитку) для побудови системи управління за відхиленнями, яка повинна забезпечувати моніторинг, системний контроль результатів роботи на відповідність стратегічним цілям діяльності, здійснювати коригувальні та запобіжні дії у випадку необхідності. Така система відображає, перш за все, очікування зовнішніх стейкхолдерів, що впливає на власні цілі ЗВО.

Використання КРІ забезпечує зв'язок між стратегічним управлінням та операційною діяльністю ЗВО через оцінювання результатів реалізації стратегії. Процес вибору показників та їхніх цільових значень передбачає обговорення реалістичності досягнення стратегічних цілей через комбінацію ефективних дій та оптимізацію процесів діяльності, виконання проектів та залучення необхідних ресурсів. Використання такої технології менеджменту забезпечує розуміння працівниками підрозділів не тільки сутності стратегічних орієнтирів, але й шляхів їхнього досягнення.

Розробляти систему КРІ доцільно лише після формування стратегічного бачення ЗВО, визначення стратегічних перспектив і цілей, розуміння ролі кожної функціональної сфери у досягненні місії організації та можливого синергетичного ефекту. Це забезпечить узгодження усіх рівнів ЗВО (підрозділів) з чітко

визначеними стратегічними та каскадними цілями, дозволить не втратити важливі напрями діяльності керівників, сформувати причинно-наслідкові ланцюги впливу одних стратегічних завдань на інші. Надалі стратегічні завдання університету деталізують у тактичні завдання для усіх структурних підрозділів з урахуванням їхнього функціоналу. Це дозволить створити умови для успішної реалізації стратегії розвитку ЗВО, направити енергію, здатності, компетенції та знання працівників усіх підрозділів на вирішення стратегічних завдань.

Обґрунтовано різницю між показниками ефективності РІ (Performance Indicators) та КРІ університетів.

Досліджено досвід розроблення системи КРІ вітчизняними та іноземними університетами.

Запропоновано формувати систему КРІ реалізації стратегії ЗВО в розрізі неформальної дворівневої ієрархічної структури центрів відповідальності університету, яка б дозволила об'єднати всі підрозділи, оптимально та ефективно забезпечити взаємозв'язок стратегічних цілей та відповідних до них КРІ. До центру відповідальності першого рівня відносимо ректора, проректорів, до другого рівня – керівників департаментів та управління різних напрямків діяльності згідно структури університету, інститутів, відокремлених структурних підрозділів. Центр відповідальності першого рівня встановлює, контролює і коригує (при необхідності) стратегічні цілі та КРІ. Центри відповідальності другого рівня несуть відповідальність за реалізацію стратегії розвитку ЗВО в межах зони безпосередньої відповідальності і встановлюють операційні цілі на наступні рівні управління. Для цього формують перелік заходів щодо виконання цільових значень показників як особисто так і делегують виконання показників співробітникам підвідомчого структурного підрозділу, контролюють досягнення цілей і показників на рівні свого центру відповідальності, розробляють пропозиції щодо коригування показників і заходів для центрів відповідальності першого та другого рівнів.

Для забезпечення взаємодії центрів відповідальності всіх рівнів їхню діяльність консолідують у напрямку досягнення стратегічних цілей і виконання КРІ із застосуванням декомпозиції цілей і цільових показників, враховуючи контрольовані

центрами зони відповідальності (горизонтальна взаємодія) та масштаби і специфіку діяльності підрозділів (вертикальна взаємодія).

Безперечно, ЗВО є складною організацією з внутрішньою диференціацією і відносною незалежністю окремих структур: інститутів, наукових та адміністративних підрозділів зі слабкими інтегруючими зв'язками. Загалом, можна стверджувати, що ЗВО є організаціями з центрами створення власної ідентичності.

Обґрунтовано, що глибина проникнення системи КРІ буде неефективною на рівень викладачів, науковців, дослідників, для яких, зокрема, характерні такі ознаки академічної та наукової праці, як творчий характер трудової функції та креативність. Тому, є певні ризики, що тотальне впровадження КРІ в ЗВО може пригнічувати академічні свободи і творчий потенціал, обернутися «вимиванням» в ньому зон академічної та наукової ідентичності, заміщуючи слабкі зв'язки сильними, гальмуючи розвиток нових проєктів.

Оскільки реалізація стратегії передбачає оптимізацію бізнес-процесів та реалізацію проєктів розвитку окремих складових діяльності ЗВО, то відповідно і цільові показники КРІ представлені процесними (характеризують ефективність бізнес-процесів) та проєктними показниками (характеризують ефективність виконання проєктів загалом і їхніх окремих частин). Також система показників КРІ включає показники результату та показники драйвери, які відображають проміжні процеси, що забезпечують досягнення стратегічних цілей і є рушійною силою тих результатів, які відображені в результуючих показниках.

Окрім видів показників необхідно розуміти і часовий горизонт системи показників КРІ. Залежно від часового горизонту затвердженої стратегії розвитку ЗВО система показників КРІ може включати довгострокові (5 і більше років), середньострокові і короткострокові (1-3 роки) цільові значення. Довгострокові КРІ відображають індикатори інтегральної результативності ЗВО в розрізі усіх напрямків діяльності з урахуванням прийнятої стратегії. Середньострокові і короткострокові КРІ відображають індикатори результативності ЗВО реалізації проєктів та бізнес-процесів. Окрім цього, для центру відповідальності першого рівня

характерними будуть загальна група КРІ, а для центру відповідальності другого рівня – специфічні групи КРІ.

Для оцінювання реалізації стратегії розвитку ЗВО варто обирати обмежений перелік КРІ (рекомендовано 15-25), за яким керівництво буде ухвалювати поточні і стратегічні управлінські рішення.

Запропоновано методичний підхід до розроблення системи КРІ реалізації стратегії ЗВО.

За основу структури системи КРІ запропоновано підхід, який може доповнюватися або змінюватися відповідно до вимог ЗВО. Структура може включати такі параметри: стратегічна перспектива; стратегічна ціль; код КРІ (номер); коротке найменування показника; повне визначення (дефініція) показника; метод розрахунку показника; одиниця виміру; необхідні для розрахунку данні або звіти; необхідний для визначення інструмент (наприклад, опитувальник); структурний підрозділ (підрозділи), відповідальний (ні) за виконання показника; період звітності; таблиця рівнів досягнень та прогресу за кожним з показників в часовому горизонті (порогові значення результативності); структурний підрозділ, відповідальний за збір даних щодо показника.

Впровадження системи КРІ є комплексом заходів та процесів, що носять систематичний характер і є інструментом стратегічного управління ЗВО. Вибір системи оцінювання багато в чому залежить від рівня розвитку, досвіду в управлінні та завдань, які ставить перед собою керівництво ЗВО з врахуванням вимог домінуючих стейкхолдерів (держави, студентів, професорсько-викладацького складу ЗВО). Основними вимогами держави є – витримувати показники моніторингу / оцінки ефективності ЗВО, студентів та їхніх родин – отримувати цінні знання, за які вони готові платити своїм часом і грошима, викладачі, в свою чергу, очікують належної грошової винагороди і статусу.

Обґрунтовано принципи розробки системи КРІ.

Визначено очікувані результати впровадження системи КРІ у ЗВО ь: трансформація стратегії на усі рівні управління; координація стратегічної та операційної діяльності ЗВО; всебічне розуміння процесів і проєктів у реалізації

стратегії; можливість для керівництва контролювати усі сфери діяльності ЗВО; опис головних факторів і показників, від яких залежить успішність реалізації стратегії; чітке формулювання цілей з кількісно чи якісно вимірними показниками; моніторинг виконання КРІ; вчасне діагностування складних ситуацій, що вимагають управлінського втручання; своєчасне коригування цілей реалізації стратегії та показників; оптимізація прийняття управлінських рішень; оцінювання рівня менеджменту та ефективності структурних підрозділів; розподіл відповідальності між структурними підрозділами; зниження ризиків виконання підрозділами непотрібних дій. Основна ж перевага використання системи КРІ у реалізації стратегії ЗВО – це оцінювання рівня менеджменту за принципом: як (наскільки) реалізовані поставлені цілі.

ВИСНОВКИ

У дослідженнях викладачів кафедри менеджменту та адміністрування розглянуто концептуальні засади формування стратегії закладу вищої освіти, здійснено аналіз проблем та перспектив управління розвитком закладів вищої освіти, узагальнено теоретичні основи стратегічного планування розвитку закладів вищої освіти.

Обґрунтовано:

- вплив глобалізаційних процесів на розвиток закладів вищої освіти;
- актуальність розроблення стратегій розвитку закладів вищої освіти (ЗВО) в Україні;
- необхідність превентивних заходів щодо зменшення впливу ризиків, ідентифікації ринкових ризиків закладів вищої освіти України в контексті підтримки нормального їх функціонування;
- міжнародний та вітчизняний досвід розробки місії закладами вищої освіти досвід процесів інтернаціоналізації університетів зарубіжних країн;
- концепцію стратегічного управління як ефективною технологією управління закладами вищої освіти, зокрема у частині міжнародної діяльності та сфери надання освітніх послуг та необхідність проведення діагностики університету через застосування сучасних стратегічних інструментів аналізу.
- види КРІ, часові аспекти, структуру системи КРІ та очікувані результати від її впровадження;
- етапи розроблення системи КРІ для вітчизняних ЗВО;
- інструменти ефективного та неефективного менеджменту, які необхідні для побудови механізму оперативного реагування на зміни середовища.

Надано пропозиції щодо формулювання візії, місії та цінностей для Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу.

Досліджено:

- середовище функціонування ЗВО на основі вивчення вітчизняного та зарубіжного досвіду у вирішенні питання концептуальних засад формування стратегії розвитку;
- основні тенденції розвитку закладів вищої освіти з метою узагальнення проблем їх функціонування;
- особливості філософської і організаційно-управлінської концепцій формування стратегії організації для ЗВО;
- алгоритміку формування стратегії закладу вищої освіти, яка розпочинається із оцінювання середовища функціонування;
- сутність та особливості системи КРІ у формуванні та реалізації стратегії розвитку ЗВО на відміну від використання показників ефективності (PI);
- досвід вітчизняних та іноземних університетів у формуванні системи КРІ;
- трансформацію стратегічного мислення управління закладом вищої освіти у напрямку розвитку стратегічного бачення разом з оперативністю, готовністю до змін зі швидким прийняттям управлінських рішень як необхідної умови успіху в умовах сьогодення.

Охарактеризовано методичний базис стратегічного планування, який може застосовуватись для розроблення стратегій ЗВО.

Здійснено:

- ідентифікацію та аналіз ризиків, що мають високу ймовірність виникнення та значний ступінь впливу, в діяльності закладів вищої освіти;
- SWOT-аналіз ЗВО та представлено основні результати дослідження щодо сильних і слабких сторін, можливостей та загроз в сферах надання освітніх послуг та міжнародної діяльності.

Удосконалено основні складові проблемного кола та SWOT-стратегії ІФНТУНГ в частині надання освітніх послуг та міжнародної діяльності.

Розроблено:

— та опрацьовано анкети дослідження таких сфер діяльності університету як: міжнародна діяльність, освітні послуги, наукова діяльність, студентська спільнота з метою оцінювання середовища функціонування університету для формування стратегічних напрямів його подальшого розвитку;

— методи та заходи, спрямовані на регулювання ризиків з якими регулярно стикаються заклади вищої освіти у своїй діяльності;

— методичні рекомендації використання КРІ з врахуванням дворівневої ієрархічної структури центрів відповідальності ЗВО.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Коллинз Д., Хансен М. Великие по собственному выбору; пер с англ. Л. Сумм. Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2013. 464 с.
2. Полянська А.С., Тимошенко Д.В. Концептуальні засади планування розвитку закладів вищої освіти. *Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу*. 2019. № 2 (20). С. 162–174.
3. Л.С. Вербовська, О.Г. Дзьоба, І.Л. Дибач, О.Ю. Жукова та ін. наук. ред. серії Парсяк В.Н. Університетський менеджмент: підґрунтя запровадження: монографічна серія у 4 т. Т.2 / Херсон. Видавничий дім «Гельветика».2019. 296 с.
4. Національна стратегія розвитку освіти в Україні на 2012 – 2021 рр. URL: https://www.nats_strategia
5. М.Скиба. Еволюція університетів. На порозі невідомого майбутнього. URL: <https://life.pravda.com.ua>
6. Шість українських вишів у світовому рейтингу університетів. URL: <https://life.pravda.com.ua>
7. Вища освіта в Україні: порядок денний для реформ – за заг.ред. Ніколаєва Є.Б. URL: <https://pixabay.com/>.
8. Л.І.Рішук, Л.С.Тараєвська До питання ідентифікації ризиків та використання елементів стратегічного планування у закладах вищої освіти України.*Вчені записки ТНУ ім.Вернадського. Серія: Економіка і управління* 2019. Випуск 2. Том 30(69) С.149-153.
9. Вербовська Л.С., Степанюк Г.С., Кушлик О.Ю. Використання методики SWOT-аналізу при розробці стратегії інтернаціоналізації закладів вищої освіти. *Науковий вісник ІФНТУНГ. Серія “Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості”*. 2019. №(1). С.142-154.

ДОДАТКИ

Додаток А

Рецензія

на звіт з держбюджетної науково-дослідної роботи кафедри менеджменту і адміністрування:

**ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНЕ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЦЕСІВ
УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ВИЩОЇ ОСВІТИ
Розділ кафедри менеджменту і адміністрування:
КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ
ЗАКЛАДУ ВИЩОЇ ОСВІТИ**

Автори звіту: Полянська А.С., Степанюк Г.С., Тараєвська Л.С., Вербовська Л.С., Кушлик О.Ю., Ріщук Л.І., Тимошенко Д.В.

У звіті з держбюджетної науково-дослідної роботи кафедри менеджменту і адміністрування досліджено теоретичні та практичні проблеми управління закладами вищої освіти в умовах сучасних тенденцій розвитку економіки країни, особливості використання управлінської технології – стратегічне планування. Виконані викладачами кафедри менеджменту і адміністрування дослідження відповідають їх індивідуальними планам.

Представлені у звіті результати мають як теоретичну, так і практичну цінність, що знайшло підтвердження в публікаціях у фахових виданнях.

Директор ІЕМ,
д-р екон. наук, проф

О.Г. Дзьоба