

## ДОМІНАНТИ ЕФЕКТИВНОЇ МОДЕЛІ ЦІННІСНО-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ВИЩИХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ

Свіденська М.С., аспірант

*Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна*

Переосмислення ролі і місця вищої освіти в економіці знань є актуальною проблемою, що залишається в центрі уваги світової академічної громадськості протягом останніх десятиліть. Нове розуміння вищої школи у суспільстві та інтеграційні процеси передбачають розвиток сучасних підходів до удосконалення складу та оцінки її потенціалу. Важливі проблеми дослідження стосується розробки нової моделі управління ВНЗ, наукових обґрунтувань створення такої моделі на основі концепції ціннісно-орієнтованого управління (С. Долан і С. Гарсія ) та сучасної організаційно управлінської парадигми, з урахуванням інноваційних змін і стратегії розвитку вищої освіти. У статті представлені складові зовнішнього середовища ВНЗ, та тенденції до змін професіональних навичок. Виявлені основні впливові параметри формування ефективної моделі ціннісно-орієнтованого типу управління ВНЗ, а також за допомогою них запропоновано п'ять аспектів функціонування ВНЗ: фінанси, становлення ВНЗ до клієнтів, зовнішнє оточення, внутрішні процеси, навчання та розвиток співробітників на основі збалансованої системи показників (Д. Нортон і Р. Каплан). Запропоновано розподіл цих елементів між трьома типам показників за характеристикою: технічні показники включають в себе категорію фінанси, до контекстуальних належать внутрішні процеси, навчання та розвиток співробітників, складовою поведінкових показників є категорії ставлення до клієнтів та зовнішнє оточення. Сформовані цілі розвитку ВНЗ і функціонування управлінської системи, та розкрито їх зміст. Представлена сукупність показників визначення стратегічних цілей ціннісно-орієнтованого управління розвитком ВНЗ та концепція формування системи ціннісно-орієнтованого управління розвитком ВНЗ за допомогою якої, керівник має можливість визначити, направити, оцінити та проконтролювати діяльність та перспективи ВНЗ.

**Ключові слова:** ціннісно-орієнтоване управління, стратегічні цілі ВНЗ, збалансована система показників ВНЗ.

**Постановка проблеми.** Вища освіта виступає головним чинником згуртованості нації, сприяючи зміцненню соціальної єдності і довіри до соціальних інститутів, активізації населення і відкритих дискусій, а також правильного розуміння глобальних цивілізаційних проблем. Томас Уайт, Директор Офісу з питань демократії та врядування USAID в Україні, Білорусі та Молдові підкреслив важливість сприянню вдосконаленню системи освіти шляхом впровадження сучасних практик управління і технологій, що забезпечить українцям кращий доступ до високоякісної освіти [3].

Зростаючий останнім часом інтерес вчених і практиків до ідей і концептуальних моделей управління ВНЗ на основі цінностей свідчить про популярність ціннісно-орієнтованого управління як методології підвищення стратегічної ефективності організаційної діяльності в умовах інноваційних змін [7]. Трансформаційні процеси, пов'язані з формуванням економіки знань, глобалізацією, інформатизацією, прискоренням темпу життя, зміною технологічного укладу потребують обґрунтування організаційно управлінської парадигми, покладеної в основу визначення стратегій розвитку інститутів вищої освіти, так і розробці нових моделей управління ВНЗ, які забезпечать ефективність їх діяльності і стійкий розвиток в сучасних умовах.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Концепції ціннісно-орієнтованого управління можуть виступати основою формування ефективної стратегії управління ВНЗ в сучасних умовах (С. Долан і С. Гарсія ) [6]. Д. Нортоном і Р. Капланом [8, 9] була розроблена збалансована система показників для забезпечення чіткого формулювання стратегічних планів та їх реалізацію. Трансформаційні процеси управління ВНЗ та їх важливість в створенні майбутніх відкриттів, що формують нашу сучасність були розглянуті в роботах Й.Г. Віссмена та К. Шваба [1, 4].

Рушійна сила дослідження в даному напрямку визначається також тим, що поняття цінності в концепції ціннісно-орієнтованого управління є багатовимірним і вимагає міждисциплінарного аналізу. Це одночасно корпоративні цінності ВНЗ, особисті цінності керівників і співробітників, цінності споживачів, матеріальні та нематеріальні активи, які складають цінність ВНЗ в плані його капіталізації. Це суспільні цінності, які відображають внесок ВНЗ в суспільний розвиток.

Сучасний ВНЗ, перебуваючи в нових економічних умовах, змушений впроваджувати більш досконали інструменти управління. В системі освіти йде активний пошук нових, ефективних моделей управління ВНЗ. Проблеми управління ВНЗ з використанням сучасних методів менеджменту в цій ситуації набувають актуальності, через зміну структури ринку праці, цінностей, інтересів, потреб, спад

зацікавленості в набутті фундаментальної освіти, зниженню вимог до рівня освіченості, загальної культури.

**Метою** цієї роботи є узагальнення основних домінант формування ефективної моделі ціннісно-орієнтованого типу управління ВНЗ, визначення цілей ВНЗ за методологією збалансованої системи показників та формулювання змісту її елементів.

**Основні результати дослідження.** Зміни вимог до ВНЗ в умовах сучасного ринку праці визначають необхідність розробки нової моделі управління ВНЗ, що передбачає його тісний контакт з суб'єктами ринку праці та освітніх послуг в питаннях змісту освіти таких як: розробка стандартів, навчальних планів, програм і системи контролю якості; орієнтації освітнього простору на результат, тобто підготовку конкурентоспроможного випускника; стійкого залучення всіх видів ресурсів, необхідних для забезпечення сучасної якості освіти, а саме кадрових, фінансових, матеріально-технічних; гнучкості освітніх схем в плані здатності вибудувати навчальні програми у відповідності до вимог ринку праці, роботодавця, можливість вибору індивідуального освітнього маршруту, широкий спектр програм додаткової професійної освіти та індивідуальними запитами особистості [7].

Ціннісно-орієнтоване управління ВНЗ – це підхід в системі управління спрямований на досягнення мети максимізації цінності ВНЗ, в основі якого лежить індивідуально-особистісний підхід до співробітників та студентів, що спирається на визнання їх загальних складових цінностей соціо-економічної системи у довгостроковому аспекті на основі прийняття стратегічних управлінських рішень, що базуються на ключових детермінантах цінності [2]. Але на сьогоднішній день ВНЗ не може існувати як окрема одиниця. Він є активним учасником глобального освітнього процесу та вступає в тісні відносини з зовнішнім середовищем, що зумовлює складність та суперечливість обрання певної моделі управління ВНЗ.

Кожен учасник, що взаємодіє з ВНЗ має власну зацікавленість та ставить перед собою власні цілі. Особливо це відіграє на ролі керівника в сучасному інноваційно-орієнтованому ВНЗ, яка через це кардинально змінюється. Якщо традиційно він позиціонувався як начальник, який наділяє повноваженнями, відстежує виконання роботи та карає за помилки, то в новій парадигмі зростає роль лідерства та налагоджування стосунків із зовнішнім середовищем, формування середовища для студентів, створення сприятливих умов для навчального процесу та відстоювання інтересів ВНЗ. Професійна компетентність менеджерів освіти пов'язана з системою цінностей, оскільки ціннісні орієнтації особистості є комплекс соціально заданих і засвоєних людиною установок, що регулюють його поведінку в різних життєвих ситуаціях. Ці установки виступають практично орієнтованою системою координат соціально прийнятної діяльності керівника сучасного ВНЗ.

Не менш важливим параметром моделі управління ВНЗ в сучасних умовах є його соціально-сервісна функція, яка часто схожа за природою з підприємницькою діяльністю, що допомагає побачити та оцінити ефективність роботи ВНЗ з іншої сторони. Але розглядати його як підприємство ми не можемо, через те що головною задачею є не отримання прибутку, а як в багатьох ВНЗ зазначено – створення інноваційного ВНЗ, що займає провідні позиції в області підготовки фахівців з вищою освітою, що володіють високим професійно-культурними якостями. Сучасні ВНЗ як сервісні системи спрямовують свою діяльність на задоволення не тільки студента, а й роботодавця. У цьому контексті ВНЗ повинні боротися не за багатого студента, а за здатного – того, хто по закінченню університету зможе задовольнити потреби підприємства. Виникають такі думки, що кожен випускник середнього навчального закладу повинен мати можливість отримати вищу освіту. Тому слід вжити зусилля з розширення доступу вищої освіти і підвищення його ефективності, поліпшивши якість навчання, знижуючи академічні бар'єри. В майбутньому будуть надані значні можливості в отриманні вищої освіти для підтримки студентів з низьким доходом [5].

Для форуму «Майбутнє робочих місць» було проведено анкетування керівників відділів кадрів найбільших на сьогоднішній день роботодавців в 10 галузях і 15 країнах, які аналізували вплив нових тенденцій на зайнятість, робочі місця і професійні навички в перспективі до 2020 року. Як показано на рис. 1, респонденти вважають, що рішення складних проблем, навички спілкування та системні навички будуть користуватися підвищеним попитом в 2020 році в порівнянні з фізичними здібностями або навичками створення контенту. Домінують думки, що наступні п'ять років стануть критичним перехідним періодом: загальні перспективи зайнятості виглядають цілком оптимістично, але процес буде супроводжуватися значною мінливістю професій в галузях і навичок в більшості видів діяльності [4].

Згідно опитуванням основним навиком стає пошук необхідної інформації та правильне її використання. Більш затребуваними навичками стануть рішення складних проблем, системні та когнітивні здібності, навички спілкування та обробки. Трансформація структури ринку праці та

відповідних потреб роботодавців викликають зміну ключових професіональних навичок, вслід чого перетворюються і самі цінності, що створює виклик реформуванню системи вищої освіти. Отже, навчальні процеси мають розвивати та відкривати нові освітні програми, які надають саме такі компетентності та будуть відповідати реаліям сьогодення.

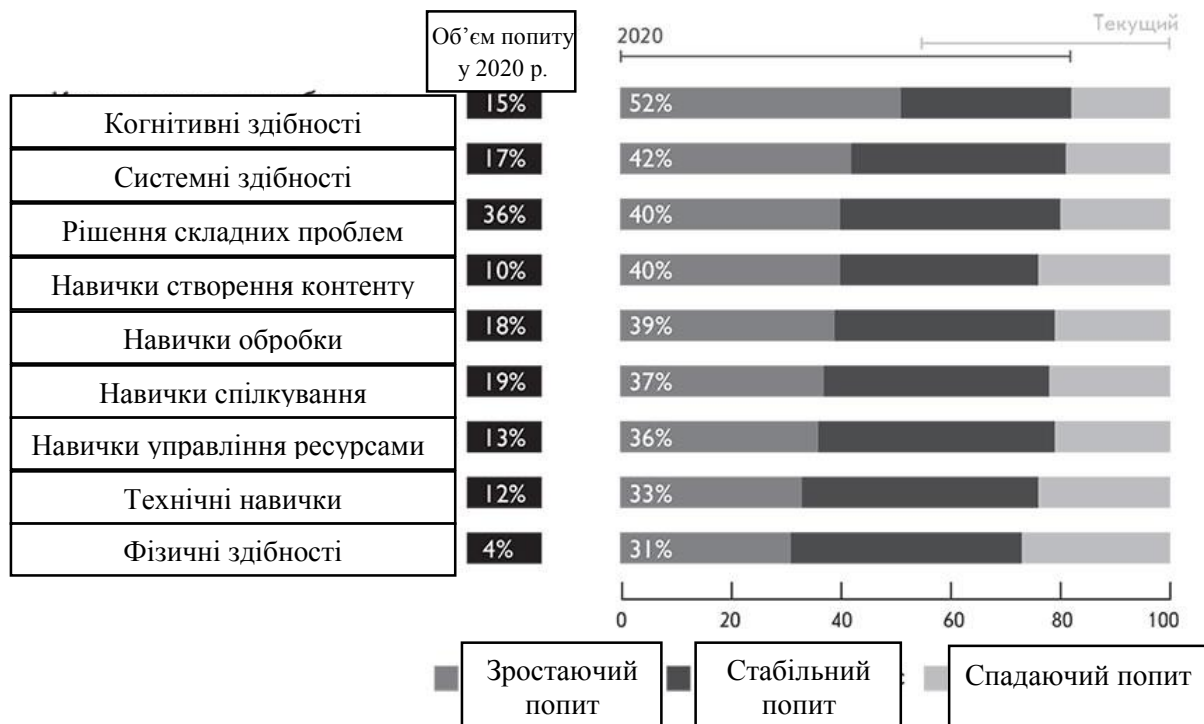


Рисунок 1 – Прогнозований попит на професіональні навички у 2020 році [4]

Історично доведено, що більшість наукових досліджень носять мультидисциплінарний або навіть трансдисциплінарний характер, і сьогодні це набуває більш суттєвий характер, в результаті чого основні теми НДДКР передбачають участь вчених, інженерів і конструкторів, які представляють різні дисципліни. Колективи, що ведуть трансдисциплінарні наукові дослідження, утворюють кроссфункціональні команди, які складаються з представників різних галузей знань, а часто і різних університетів, і все частіше включають представники не університетського середовища [1]. Це є ще одним свідченням наявності потреби в створенні нової ефективної моделі управління ВНЗ.

З урахуванням всіх чинників впливу, параметрів, та індикаторів необхідно сформулювати цілі ВНЗ за досягнення якими, можна буде побудувати модель управління ВНЗ. На сьогоднішній день одним з провідних стратегічних обліково-аналітичних інструментів менеджменту ВНЗ виступає збалансована система показників, що дозволяє розглянути місію і загальну стратегію через систему чітко поставлених цілей і завдань, а також показників, що визначають ступінь досягнення цих цілей.

На початку 1990-х років Девідом Нортоном і Робертом Капланом була розроблена збалансована система показників, що включає в себе чотири групи показників: фінанси, ставлення організації до клієнтів, внутрішні бізнес-процеси, навчання та розвиток персоналу. Остання група показників фокусується в наступні чинники: люди з їх здібностями, навичками і мотивацією; інформаційні системи; організаційні процедури прийняття рішення [8].

Важливою характеристикою збалансованої системи показників є можливість її накладення на діяльність конкретного ВНЗ з урахуванням сучасних комбінацій його параметрів, цілей, задач, перспектив. Таким чином, об'єктом збалансованої системи показників виступають стратегічні цілі розвитку ВНЗ і функціонування управлінської системи, яка визначає і забезпечує тактику їх досягнення, в розрізі основних п'яти аспектів функціонування.

Розкриваючи зміст категорії фінанси, можна зазначити, що вона відображає інтереси, що розкривають способи досягнення стратегічних намірів в області фінансів, підвищення ефективності та результативності витрат.

Клієнтами ВНЗ виступають різні групи людей, тому що пропонуються різні товари – освітні послуги: підготовка освітньо-кваліфікаційних фахівців та наукових і науково-педагогічних кадрів;

наукові та науково-технічні послуги; послуги, які є супутніми до освітнього процесу: забезпечення студентів гуртожитком, організація харчування, послуги копіювання, інтернет-послуги; інші послуги: виробництво та реалізація товарів народного споживання. Тому категорія становлення до клієнтів є дуже вагомою та різносторонньою.

Кожен ВНЗ має широку партнерську мережу, яка впливає на розвиток, функціонування закладу та позначається на орієнтації цілей, задач, напрямку діяльності, обранню моделей управління. ВНЗ взаємодіють з агентами, франчайзерами, іншими навчальними закладами, підприємствами та організаціями, разом з якими ведеться сумісна діяльність, виконуються спільні дослідницькі проекти. Важливими партнерами виступають суспільні організації такі як: асоціації випускників університетів, професійні асоціації, профспілки. Активна участь у суспільних організаціях персоналу ВНЗ сприяє підвищенню рейтингу університетів та розв'язанню їх завдань. Вагоме значення в розвитку та позиціонуванні ВНЗ в світовому освітньому просторі відіграють міжнародні зв'язки.

Особливе значення для ВНЗ мають внутрішні процеси. Вони є рушійною силою стратегії, яка описує алгоритм її втілення в життя. Ефективні та послідовні процеси визначають, як створити стійку споживчу вартість. Актуальним в цьому плані постають питання про психологічні основи, соціокультурну, етнопсихологічну специфіку управлінської діяльності, чинники її ефективності, джерела керівництва і лідерства, причини конфліктів в управлінні, особливості і способи їх подолання, детермінанти діяльності керівників, стилів керівництва, формування соціального потенціалу та іміджу, як окремих особистостей, так і організацій у цілому. На думку Йохана Віссема обов'язками правління керівника ВНЗ є:

1. Формування цілей університету в цілому. До цього належить визначення переліку напрямів діяльності університету в галузі наукових досліджень, навчання і комерціалізації ноу-хау, які слід розвивати.

2. Контроль роботи факультетів, університетських інститутів і загально університетських служб, перевірка виконання ними поставлених завдань.

3. Управління зовнішніми зв'язками всього університету [1].

Важливим показником конкурентоспроможності навчального закладу є високий науковий рівень та професіоналізм викладачів. Розвиток персоналу, серйозні інвестиції інформаційних технологій та систем, а також удосконалення організаційних процедур є генераторами інновацій і модернізації внутрішніх процесів на користь споживачів освітніх послуг та суспільства в цілому.

Для оцінки функціонування ВНЗ може бути використана збалансована система показників. Однак, варто розуміти, що не всі складові її діяльності мають кількісний вимір, пам'ятаючи про це, можна вважати, що ця система повною мірою дозволить оцінити технічні показники, які включають категорію фінанси, частково контекстуальні показники, до яких відносяться категорії внутрішні процеси, навчання та розвиток співробітників, і меншою мірою поведінкові показники, складовою яких є категорії ставлення до клієнтів та зовнішнє оточення.

З огляду на особливості та специфіку кожного з п'яти аспектів діяльності ВНЗ, що мають власні цілі та завдання, нами представлена сукупність показників визначення стратегічних цілей ціннісно-орієнтованого управління розвитком ВНЗ через систему чітко поставлених цілей і завдань, а також показників, що визначають ступінь досягнення цих цілей (рис. 2).

Як ми бачимо, стратегічне бачення ВНЗ залежить від багатьох факторів, таких як підготовка і здібності абітурієнтів та студентів, стан навчально-матеріальної бази ВНЗ, повнота організаційно-методичного забезпечення, рівень професіоналізму професорсько-викладацького складу, масштаби впровадження в освітній процес інноваційних та інформаційних технологій, забезпечення фінансової стійкості ВНЗ та тощо.

Для оцінки ступеня досягнення стратегічних цілей в кожній сфері діяльності ВНЗ доцільно застосувати систему критеріїв, що розкриють зміст концепції формування системи ціннісно-орієнтованого управління розвитком ВНЗ (рис. 3).

На основі збалансованої системи показників ВНЗ, керівник має можливість визначити, як ВНЗ працює над створенням цінності для сьогоdnішніх і майбутніх клієнтів і що слід зробити для того, щоб розширити внутрішні можливості і збільшити інвестиції в персонал, бізнес-системи і процедури з метою вдосконалення своєї діяльності в майбутньому [9].

Таким чином, система збалансованих показників надає змогу вирішити проблему ефективної оцінки результатів діяльності ВНЗ та успішно реалізувати стратегію.

<b>Фінанси</b>			
Оптимальна структура витрат. Підвищення ефективності та результативності витрат.	Збільшення доходу від освітньої діяльності.	Збільшення доходу від не основної діяльності	Максимально повне і ефективне використання активів (ресурсів)
<b>Ставлення ВНЗ до клієнтів</b>			
Характеристика освітнього і наукового продукту	Задоволеність споживачів і інших зацікавлених сторін	Забезпеченість необхідними супутніми потребами	Рзширення асортименту послуг, що відповідають потребам сучасності
<b>Зовнішнє оточення ВНЗ</b>			
Формування позитивного іміджу	Спільна участь у проєктах з університетами-партнерами	Співпраця з організаціями, підприємствами та роботодавцями	Співпраця з доувзівськими навчальними закладами
<b>Внутрішні процеси</b>			
Освітній процес: - розвиток і впровадження послуг: нові освітні програми, спеціальності, -підвищення ефективності процесу - оптимізація і результативність процесу	Забезпечуючі процеси: - розвиток і впровадження організаційних і технологічних інновацій - оптимізація і результативність процесів - забезпечення процесів ресурсами	Науково-дослідний процес: -розширення спектра і підвищення рівня конкурентоспроможності прикладних наукових досліджень за пріоритетними напрямками - гармонічна інтеграція з освітнім процесом - підвищення ефективності та результативності процесу	Процеси управління: - ефективне управління якістю всіх процесів в ВНЗ - стратегічне планування - стратегічний аналіз - аттестація і акредитація ВНЗ
<b>Навчання та розвиток співробітників ВНЗ</b>			
Підвищення корпоративної культури	Людський капітал: кваліфікований та мотивований персонал, стратегічне відповідність знань, умінь і навичок	Інформаційний капітал: сучасні інформаційні системи, мережі і технології, бази даних	Система моніторингу показників діяльності співробітників

Рисунок 2 – Сукупність показників визначення стратегічних цілей ціннісно-орієнтованого управління розвитком ВНЗ



Рисунок 3 – Концепція формування системи ціннісно-орієнтованого управління розвитком ВНЗ

**Висновки.** Існує багато різних думок, щодо шляхів розвитку системи вищої освіти та її змісту. Це зумовлено багатьма факторами пов'язаними з глобалізацією освітнього простору, інформатизацією, переходом до нового технологічного укладу, що зумовлює прискорення темпу життя та зміну структури ринку праці, в слід чого міняються потреби, інтереси, затребувані професійні навички та цінності. Всі ці процеси створюють виклики для вищої освіти у напрямі трансформації та формування ціннісно-орієнтованої і конкурентної системи.

Узагальнення аналізу тенденції змін освітнього ринку, дозволило констатувати те, що основним професійними навичками стають пошук необхідної інформації та правильне її використання, більш затребуваними навичками стають рішення складних проблем, системні та когнітивні здібності, навички спілкування та обробки. Поєднання підходу збалансованої системи показників з відокремленням технічних, когнітивних та поведінкових характеристик дозволило запропонувати п'ять складових оцінювання діяльності ВНЗ. Чотири з них, запропоновані за принципом Д. Нортон і Р. Каплана: фінанси, становлення ВНЗ до клієнтів, внутрішні процеси, навчання та розвиток співробітників, п'ятою складовою доцільно вважати зовнішнє оточення, через активні взаємовідносини ВНЗ з зовнішнім середовищем. На основі сукупності показників визначення стратегічних цілей ціннісно-орієнтованого управління розвитком ВНЗ, через систему чітко поставлених цілей і завдань, пропонується концепція формування системи ціннісно-орієнтованого управління розвитком ВНЗ.

#### Література

1. Віссема Й Г., Університет третього покоління / Й Г. Віссема пер. с англ. – М. : Изд-во «Олимп-Бизнес», 2016. – 480 с.
2. Навроцький О.О. Критеріальна база цінносно-орієнтованого управління в системі менеджменті вищих навчальних закладів / О. О. Навроцький, М.С. Свіденська // Соціальна економіка – 2016.
3. Національна рада реформ. Прес-реліз “Менеджмент в освіті: е-рішення як ключ до підвищення якості управління” [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://reforms.in.ua>, 2017.

4. Шваб К., Четверта промислова революція / К. Шваб ; пер. с англ. – М. : Изд-во «Эксмо», 2016. – 230 с.
5. Bowen W. G., Higher Education in the Digital. Princeton / W. G. Bowen, K.A. Lack // NJ Princeton University Press – 2013. – 57 p.
6. Dolan S. Managing by Values: A Corporate Guide to Living, Being Alive, and Making a Living in the 21st Century / S. Dolan, S. Garcia, B. Richley–2006.
7. Issayeva Z.A., Contemporary paradigms and technologies of administration of universities based on the theory and practice of management / Z.A Issayeva, S.Y. Trapitsyn // Recent trend in Science and Technology management – 2016. № 2. – С 120-136.
8. Kaplan R.S. Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard / R. S. Kaplan, D. P. Norton // Harvard Business School, Harvard University – 2010.
9. Kaplan R.S. Strategy maps. Converting intangible assets in tangible outcomes / R. S. Kaplan, D. P. Norton // Harvard Business School, Harvard University – 2003.

### References

1. Wissema J.G., (2016). Towards the Third Generation University.
2. Navrotsky O.O., Svidenska M.S. (2016). Critical basis of value-oriented management in the system of management of higher educational institutions. Social economy.
3. National Council for Reforms, (2017). Press release "Management in education: e-solution as a key to improving the quality of management" Retrieved from <http://reforms.in.ua>.
4. Schwab K., (2016). The Fourth Industrial Revolution.
5. Bowen William G., Lack Kelly A. (2013). Higher Education in the Digital. Princeton: NJ Princeton University Press, P. 57.
6. Dolan S., Garcia S., Richley B. (2006). Managing by Values: A Corporate Guide to Living, Being Alive, and Making a Living in the 21st Century.
7. Issayeva Z.A., Trapitsyn S.Y. (2016). Contemporary paradigms and technologies of administration of universities based on the theory and practice of management. Recent trend in Science and Technology management, 2, 120-136.
8. Kaplan R.S., Norton D. P. (2010). Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard. Harvard Business School, Harvard University.
9. Kaplan R.S., Norton D. P. (2003). Strategy maps. Converting intangible assets in tangible outcomes. Harvard Business School, Harvard University.

Стаття надійшла до редакції 02.06.2017.