

## МОДЕЛЬ ПРОЦЕСНО-ЦІЛЬОВОГО УПРАВЛІННЯ ВНЗ

В статті розкрито основні проблеми реформування системи управління ВНЗ та запропоновано шляхи підвищення ефективності управління вишу. Запропоновано модель процесно-цільового управління ВНЗ на основі сучасної клієнтоорієнтованої концепції сервіс-менеджменту. Особливістю процесно-цільового управління є орієнтація на потреби клієнта та оперативне реагування на зовнішні вимоги, що забезпечується командами процесів. Головний акцент робиться на підсистемі забезпечення розвитку вишу, що представлена процесами гарантії якості, формування позитивного досвіду і лояльності клієнтів, провайдингу інновацій, зростання іміджу та підтримки прогресу у розвитку ВНЗ.

### A PROCESS AND GOAL-ORIENTED HEI MANAGEMENT MODEL

**Purpose.** The target of research is to develop a model of goal-oriented management of higher education institutions (HEI) based on modern concepts of service management.

**Methodology.** The methodological base of research served achievements of modern management science to study the best ways to organize management in a constant external changes and internal transformations, particularly in HEI. During the research was used a process-oriented approach to the formation of HEI management model that allows you to focus activities on customer needs and rapid response to external requirements provided by teams of processes. Comprehensive approach to the integration into the system of process management and their development is used here.

**Findings.** The paper dwells on the basic challenges the system of a university management is currently facing. The author has singled out the main features of the new management paradigm in education and suggested the ways to improve the researched system. In particular the author has offered a process and goal-oriented model of a university management based on the modern concepts of customer-oriented service management. The main blocks and processes of model-based management are characterized here

**Originality.** A process and goal-oriented model of a university management is presents originality. The peculiarity of the model is that it focuses on customer needs and requires a rapid response to external requirements by the teams responsible for the processes. The main emphasis has been done on the subsystem of a university development provision represented by the following processes of quality assurance, creation a positive experience and customer loyalty, innovation providing, image growth and progress support in the development of a higher education institution.

**Practical value.** The practical importance is the guidelines for the restructuring of HEI management and university adaptation to a competitive market and functioning as an autonomous entity of economy.

**Ключові слова:** модель управління, процесно-цільовий підхід, адаптація, клієнтоорієнтованість, вищий навчальний заклад (ВНЗ), сервіс-менеджмент.

**Keywords:** a model of management, the process and goal-oriented approach, adaptation, customer-oriented management, higher education institutions (HEI), service management.

**Постановка проблеми.** Більшість вітчизняних вишів сьогодні переживають управлінську кризу, причиною якої є невідповідність існуючої

системи управління новим умовам господарювання. Традиційне управління закладами освіти сформувалося у радянський період, для якого характерна відсутність ринку і конкуренції освітніх послуг, стабільне фінансування з боку держави та перевищення попиту над пропозицією. Створені в інших умовах, виші не були зорієнтовані на досягнення економічного результату шляхом найкращого задоволення споживчого попиту та досягнення мінімального рівня витрат. Нині ситуація змінилася – ВНЗ стали суб'єктами ринкової економіки, з принципово новими проблемами.

Наразі класична система управління ВНЗ стала неефективною, а бажання за будь-яких умов зберегти фінансову стабільність тільки погіршує якість освітньої та науковій діяльності. Навчальні підрозділи замість того щоб опікуватися якістю результатів своєї діяльності, змушені вирішувати питання фінансової самоокупності, в чому вони не є компетентними. Вимушена комерційна діяльність вишів погано накладається на традиційну структуру управління.

Разом з тим, реформування системи управління ВНЗ набуває особливої актуальності в зв'язку з прийняттям нового Закону України «Про вищу освіту» за яким ВНЗ отримали значну автономію в академічних, фінансових та організаційних питаннях. Це забезпечило право вишів самостійно формувати бажану систему управління, обирати методи й інструменти управління та нести повну відповідальність за результативність своєї діяльності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженням проблем управління ВНЗ присвячені наукові праці деяких вітчизняних та здебільшого закордонних авторів, серед яких А.Н. Асаул, К.С. Дрезинский, Н.Л. Титова, Д.І. Кудрявцев, А.М. Алтайцев, Р.Г. Стронгін, Т.І. Афасіжев, А.М. Гринь, І.А. Крупенна, Т.Є. Рожнова, О.В. Радіонов та інші. Питання процесного підходу в управлінні організацією висвітлені у працях Р.Л. Дафта, П. Друккера, К.Р. Макконелла, С.П. Брю, М.Х. Мескона, М. Портера, В.В. Репіна та інших зокрема щодо управління ВНЗ – О.Б. Сухорукової, С.І. Федоркіна, І.В. Горюнова,

Ю.П. Вагнер. Слід зазначити, що дослідження проблем управління ВНЗ є поширеними в країнах з розвинутою системою освіти. Вітчизняних праць в цьому напрямку, навпроти, дуже мало і здебільшого вони носять прикладний, а не методологічний характер. Разом з тим, зі здобуттям автономії і розширення прав ВНЗ, питання забезпечення ефективності управління набули особливої актуальності.

**Невирішені частини загальної проблеми.** Усвідомлюючи необхідність реформування, деякі ВНЗ уже почали перебудовувати власну систему управління, проте за відсутності досвіду та чіткого розуміння проблеми і шляхів її вирішення, ці зміни проходять безсистемно і не приносять очікуваних результатів. Все це змушує керівників вишів шукати шляхи і застосовувати сучасні інноваційні підходи до вдосконалення системи управління.

Отже, з'явилася потреба в новій ідеології управління і конкретних практиках, що дозволяють ефективно управляти ВНЗ в умовах несформованого ринку освітніх послуг та безперервного провайдингу інновацій.

**Метою дослідження** є розробка моделі процесно-цільового управління ВНЗ на основі сучасної клієнтоорієнтованої концепції сервіс-менеджменту.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** В умовах ринкового реформування умовно можна визначити дві основні моделі поведінки ВНЗ. За моделі консервативної поведінки виш в чомусь інерційний: він зберігає переважно сформовані зв'язки і вирішує виникаючі проблеми традиційним чином, а якщо це неможливо, чекає вирішення їх на державному рівні. Основою моделі активного пристосування є ставка на власні сили, причому не стільки на власні ресурси, скільки на вміння самостійно спрогнозувати розвиток ситуації і, не чекаючи допомоги, прийняти відповідні кроки [2].

Потреба модернізації системи управління ВНЗ, яка викликана розглянутими вище змінами зовнішніх умов господарювання призвела до необхідності розробки інноваційної моделі управління ВНЗ, яка б, в першу чергу, забезпечила можливість оперативного реагування на зміни зовнішнього

середовища. З метою підвищення ефективності діяльності вітчизняних ВНЗ в нових умовах господарювання запропоновано модель процесно-цільового управління ВНЗ (рис.1) розроблену на основі авторської концепції клієнтоорієнтованого сервіс-менеджменту [4].

Виділення бізнес-процесів ВНЗ, їх аналіз та вдосконалення становлять значний резерв для підвищення ефективності діяльності вишу. Серед основних переваг процесного підходу в управлінні – простота проведення оптимізації як самих процесів, з точки зору їхньої організації, синхронізації, взаємопогодження, так і ресурсів, споживаних процесами, особливо це стосується кадрових та фінансових ресурсів. Крім того, відбувається природня переорієнтація організації та управління на споживача, з якого розпочинаються і яким закінчуються усі процеси у ВНЗ. Запропонована модель процесно-цільового управління ВНЗ за структурою має 5 основних блоків.

**Блок 1. «Вхід» – «Вихід».** Клієнт – головний учасник усіх процесів, які здійснюються у ВНЗ. Так як виш є установою, що надає послуги, то він може функціонувати тільки за наявності реального клієнта, тільки тоді є можливість відбутися процесу обслуговування. У випадку ВНЗ клієнтами є абітурієнти (потенційні клієнти), здобувачі вищої освіти вишу (реальні клієнти), випускники (лояльні клієнти), також клієнтами можуть бути різні замовники, як юридичні так і фізичні особи, додаткових освітніх чи науково-дослідних послуг.

Таким чином, враховуючи клієнтоорієнтовний підхід, який є визначальним сьогодні для бізнесу, що прагне до успіху, запропонована модель відображає клієнта (абітурієнта/замовника, здобувача, випускника) об'єктом з якого починаються і яким закінчуються усі процеси у ВНЗ. Головним операційним процесом є певним чином організоване навчання здобувачів освіти. При такому підході об'єктами внутрішніх організаційно-економічних відносин є розробка, здійснення, управління та забезпечення освітнього процесу; а суб'єктами – трудові колективи підрозділів, викладачі, студенти, підприємства-замовники.

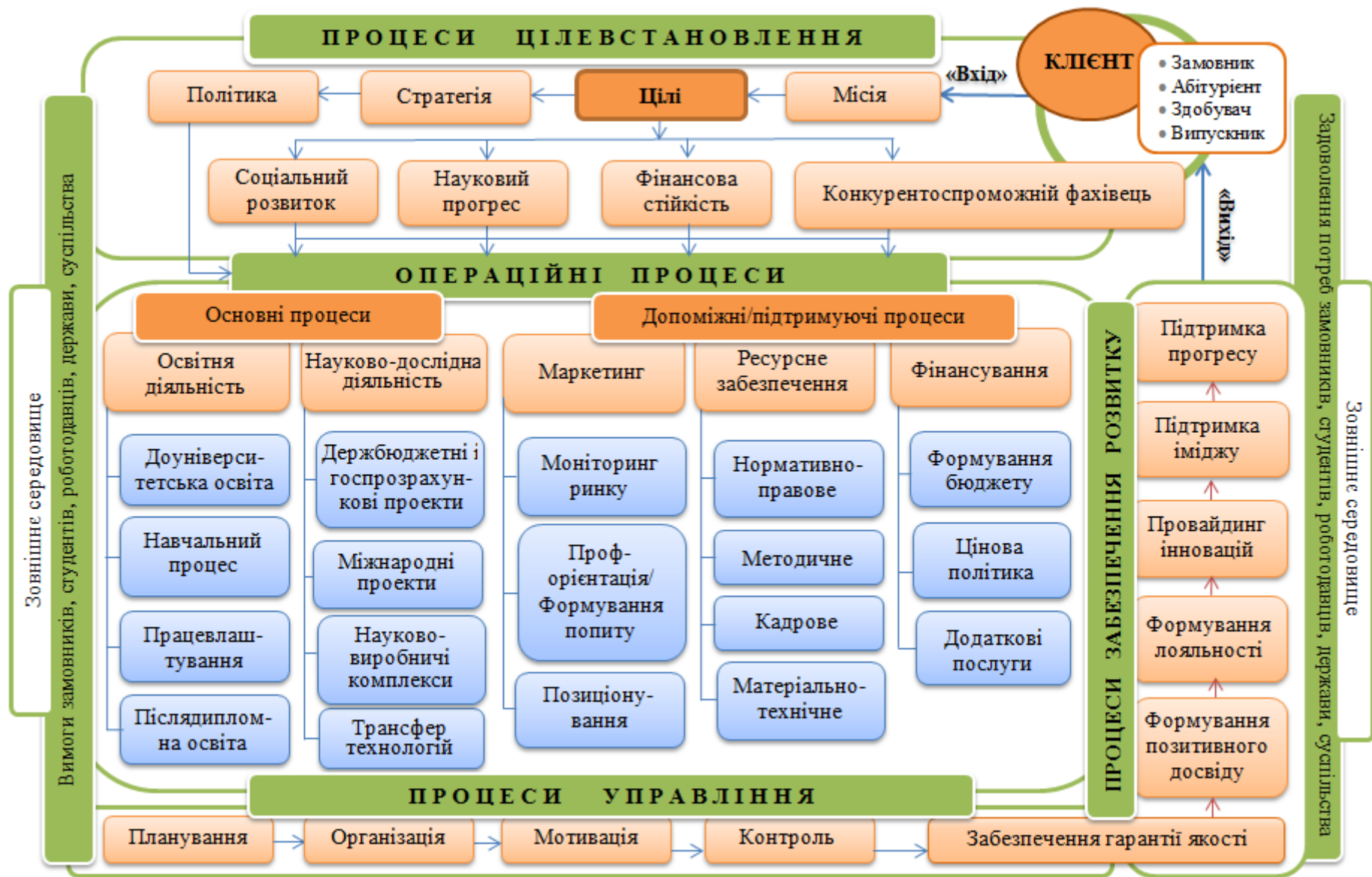


Рис.1. Модель процесно-цілевого управління ВНЗ (авторська розробка)

Зовнішнє середовище має супутній вплив на усі процеси, що проходять у ВНЗ і включає в себе вимоги замовників, здобувачів, роботодавців, держави та суспільства в цілому, а також ринків праці та освіти як національного, так і європейського і світового.

Зауважимо, що застосування клієнтоорієнтованого підходу до управління ВНЗ має свої специфічні особливості, а саме необхідно розрізняти зовнішню клієнтоорієнтованість – орієнтацію на потреби економіку країни і ринку праці, і внутрішню – орієнтацію на здобувача вищої освіти його особистісні потреби і бажання.

**Блок 2: Процеси цілевстановлення.** Наразі існують різні підходи до визначення місії університету. Одні вважають, що його мета – наукові відкриття, передача і використання знань в співтоваристві вчених і викладачів. Інші акцентують увагу на питаннях економіки, фінансів і реагуванні на зміни ринку. Треті бачать в університеті впорядковане соціополітичне співтовариство. У таких випадках обов'язок адміністрації і колективу вишу полягає у творчому підході до визначення місії ВНЗ [5]. Разом з тим, місія повинна відображати основні цінності вишу, його головні продукти і цільові ринки.

Визначення стратегії ВНЗ залежить від організаційно-правової форми вишу, від його розміру і спеціалізації. Також слід враховувати територіальне розташування, демографічні, економічні, соціальні та культурні особливості регіону. Стратегічні плани повинні включати в себе далекосяжні цілі: вихід на світовий ринок, заняття певної ніші або отримання частки ринку [6]. Стратегія визначає політику вишу, яка повинна бути спрямована на досягнення його цілей.

На відміну від стратегії, цілі та завдання на певний період часу повинні бути конкретними, із зазначенням способів їх досягнення, призначенням відповідальних осіб і створенням системи контролю. Нинішнє зовнішнє середовище володіє високим рівнем мінливості, тому цілі повинні постійно коригуватися. Крім того, необхідно розрізняти зовнішні і внутрішні цілі.

Зовнішня мета вишу задається суспільством (державою) і відображає зміст його організації.

Внутрішні цілі вишу підпорядковані заданій ззовні його цільовій установці і діляться на загальноуніверситетські цілі і цілі його структурних підрозділів. У цьому аспекті цілі лежать в основі побудови організаційних відносин, на них базується система мотивації, вони служать вихідною точкою для контролю і оцінки результатів діяльності підрозділів і вишу в цілому [8].

### **Блок 3. Операційні процеси ВНЗ**

Операційні процеси ВНЗ як і будь-якої організації, що веде господарську діяльність на конкурентному ринку поділяються на основні та допоміжні. До основних видів діяльності ВНЗ відносяться: освітня діяльність; науково-дослідна діяльність; виробнича діяльність. З точки зору технології побудови бізнес-процесів основним видам діяльності ВНЗ відповідають основні бізнес-процеси, тобто послідовність дій, починається з одного або більше входів і закінчується створенням продукції або послуги, необхідної споживачеві. У свою чергу основні види діяльності поділяються на підвиди, яким відповідають приватні бізнес-процеси. Так, наприклад, основному бізнес-процесу – освітній діяльності підпорядкована сукупність складових бізнес-процесів: освітня діяльність за різними рівнями освіти і формами навчання, доуніверситетська і післядипломна освітня діяльність тощо. Допоміжним видам діяльності, що підтримують здійснення основних видів діяльності (основних бізнес-процесів), відповідають підтримуючі і обслуговуючі бізнес-процеси, які не мають прямого виходу на клієнта (здобувача). Такими є адміністративно-фінансове, кадрове, матеріально-технічне забезпечення тощо. Кожен з допоміжних бізнес-процесів в свою чергу розбивається на підвиди, аналогічно основним бізнес-процесам. Взаємозв'язок основних і додаткових видів діяльності забезпечується єдиною організаційною структурою і системою управління на основі наскрізної інформаційної підтримки та системи якості. При цьому кожен вид діяльності (основний і допоміжний) має бути приведений у відповідність з діючою нормативно-правовою базою [9].

Отже, за процесного підходу до управління ВНЗ головними є процеси і їх керівники, роль функціональних підрозділів відходить на другий план. Таким чином акцент управління переноситься з структурних навчальних підрозділів (деканат, кафедра, центр) на освітній процес, а точніше на організацію і виконання освітніх (наукових) програм. Дослідження основного процесу ВНЗ – освітнього як бізнес-процесу дозволяє погоджувати кількість ресурсів, що виділяються на освітню програму чи науковий проект з правами та обов'язками керівників процесу. Таким чином, для ефективного керування процесами кожен процес у ВНЗ повинен мати свого керівника і свою команду процесу.

**Блок 4. Процеси управління.** Процеси управління є зв'язуючим компонентом бізнес-системи вишу. Функції управління присутні у кожному операційному процесі. Якщо розглядати освітній процес як основу бізнес-діяльності вишу, то він розпочинається з розробки освітньої (наукової) програми, продовжується плануванням освітнього процесу, організацією і безпосереднім здійсненням освітнього процесу, мотивуванням до покращення діяльності учасників освітнього процесу, контролем на усіх стадіях освітнього процесу і закінчується оцінкою досягнутих результатів.

*Планування.* Для здійснення ув'язки ресурсів, що виділяються на освітню програму та прав і обов'язків керівника команди процесу доцільно складати кошториси в розрізі освітніх програм. У структурі управління вишу процеси за освітніми програмами не відображаються, але використовуються в якості засобу внутрішнього контролю команди процесу. Зазначена розбивка кошторисів необхідна для обліку споживання ресурсів кожною командою процесу та координації роботи колективу [10]. Планове бюджетування повинно здійснюватися за принципом самокупності не структурного підрозділу, а освітньої (наукової) програми і команди процесів, які її здійснюють. Це вимагає нового осмислення планово-фінансової діяльності вишу і зміни підходів до оцінки діяльності навчальних структур (деканат, кафедра) та підрозділів, що їх обслуговують.



*Організація* як функція управління передбачає: формування структури управління, розподіл завдань і ресурсів, розподіл і делегування повноважень. Велика частина університетів використовують закриту модель управління, засновану на лінійно-функціональній організаційній структурі, і лише незначна кількість вишів проходить стадію формування та реалізації відкритої моделі, спроможної гнучко реагувати на умови зовнішнього середовища.

Кожну команду процесу повинен очолювати менеджер, який індивідуально несе відповідальність за роботу команди процесу і здійснює взаємозв'язок з інформаційно-адміністративним ядром та іншими менеджерами процесів [10]. Необхідну гнучкість в управлінні процесом освітньої діяльності дозволяють отримати організаційні структури матричного та проектного типу, в яких забезпечується прямий взаємозв'язок між функціональними і лінійними підрозділами на рівні будь-якого процесу.

*Мотивування.* Практика показує, що мотивування персоналу як функція управління у ВНЗ є недостатньо забезпечена фінансовими ресурсами. Питання фінансового забезпечення, зокрема процесу мотивації, в умовах перебудови освітньої системи та економічної кризи вирішуються довго і складно. Ефективним мотивуючим інструментом може стати підтримка керівництвом і забезпечення можливості саморозвитку кадрового складу ВНЗ. Навчання співробітників, підвищення їх кваліфікації є центральним компонентом розвитку вишу в інформаційному суспільстві. Турбота про саморозвиток викладачів вишу, навчання командній роботі викладачів і студентів стає одним з основних завдань університету.

*Контроль.* Функція контролю в управлінні діяльністю ВНЗ забезпечує досягнення визначених цілей та його розвиток у заданих організаційних умовах. Звідси головними завданнями контролю є: збір і систематизація інформації про стан зовнішнього середовища – потреби ринку, запити клієнтів, конкурентні переваги інших вишів тощо та внутрішнього – освітньої, науково-дослідної, господарської, фінансової та інших видів діяльностей; оцінка отриманих

результатів за усіма видами діяльностей; аналіз причин і факторів, що впливають на результативність операційних процесів; підготовка і реалізація управлінських рішень, спрямованих на досягнення мети.

**Блок 5. Процеси забезпечення розвитку ВНЗ.** Провідне місце в ієрархії цілей, що стоять перед ВНЗ займає забезпечення якості всіх сфер його діяльності і, в першу чергу, освітньої. Цей процес є невід'ємною частиною кожного основного і допоміжного процесу і повинен органічно включатися в будь-який з них. Тому за процесно-цільового управління процес забезпечення гарантії якості накладається невидимою мережею на всі її складові і відображається в функціональних обов'язках кожного співробітника маючи прив'язку до конкретного бізнес-процесу.

До процесів забезпечення розвитку ВНЗ віднесено окрім забезпечення гарантій якості, формування позитивного досвіду та споживацької лояльності; провайдинг інновацій; зростання іміджу та підтримку прогресу.

Позитивний досвід клієнт отримує в процесі обслуговування, він забезпечує тривалий взаємозв'язок, в даному випадку, випускника і вишу, а процес всебічного управління досвідом клієнта на всіх стадіях його взаємодії з ВНЗ гарантує його задоволеність кінцевим результатом. Формування лояльності полягає в збереженні і посиленні позитивного клієнтського досвіду взаємодії з вишем. Лояльність відображає позитивне ставлення клієнтів до послуг, що надає ВНЗ та до самого вишу і певним чином відображає міру його задоволеності результатом обслуговування.

Головним показником інноваційності є прогрес у розвитку ВНЗ в порівнянні зі сформованими традиціями і масовою практикою. Тому інновації в системі освіти пов'язані з внесенням змін до цілей, змісту, методів і технологій, форм організації і системи управління; в освітні програми та організацію освітнього процесу; в систему контролю та оцінки рівня освіти; в навчально-методичне забезпечення та систему фінансування. Джерелом новацій можуть стати потреби країни, регіону, міста як соціальне замовлення; досягнення наук

про людину; передовий педагогічний досвід; інтуїція і творчість керівників і педагогів; дослідно-експериментальна робота; зарубіжний досвід тощо [11].

Імідж ВНЗ являє собою образ, що виникає в громадській або індивідуальній свідомості. Він формується під впливом медійних і немедійних факторів і зусиль на основі позитивного досвіду і лояльності клієнтів з метою створення в масовій свідомості позитивного ставлення до вишу. Імідж ВНЗ включає в себе задоволеність здобувачів якістю освіти, а працівників вишу результатами своєї діяльності (рівнем матеріального і морального заохочення), наукові досягнення науково-педагогічних і наукових працівників вишу (індекс цитування в наукових виданнях), цінову політику, рекламу і маркетингові комунікації, а також позицією, яку він займає в національних та міжнародних рейтингах ВНЗ.

Слід зауважити, що найактуальнішим показником іміджу та рейтингу ВНЗ є конкурентоспроможність його випускників на ринку праці. Зайнятість і затребуваність випускника, його особистий матеріальний і професійний успіх, вирішальною мірою, залежать від компетентностей здобутих ним під час навчання. А отже, гарантії якості результатів освіти стають першочерговою складовою іміджу вишу.

Підтримка прогресу досягнутого ВНЗ необхідна для забезпечення стабільного розвитку в умовах мінливого жорсткого конкурентного середовища посиленого інтеграцією у європейський та світовий освітній простір. Вітчизняним ВНЗ важко виживати в нових умовах, але за принципом природнього відбору виживуть не кращі, а ті, які мають потужніший потенціал і силу волі до перемоги.

**Висновки з проведеного дослідження.** Успіх ВНЗ в досягненні своїх цілей при використанні процесного підходу обумовлений націленістю всього персоналу, який бере участь у реалізації процесу, на загальний результат. Ефективність управління залежить від ступеня узгодженості між колективом та керівництвом щодо місії та стратегії розвитку ВНЗ. Важливими чинниками

успішної діяльності вишу також є діючі цінності, корпоративна культура, а також ставлення керівництва до перетворень.

Науковою новизною представлених результатів дослідження є запропонована модель процесно-цільового управління ВНЗ на основі сучасної клієнтоорієнтованої концепції сервіс-менеджменту. Особливістю моделі є орієнтація управління на клієнта, його потреби і запити, суб'єктивні як індивіда та об'єктивні як суб'єкта економічної системи країни. На відміну від існуючих моделей управління має підсистему забезпечення розвитку ВНЗ, що представлена процесами забезпечення гарантії якості, формування позитивного досвіду і лояльності клієнтів, безперервного провайдингу інновацій, зростання іміджу ВНЗ та підтримки прогресу. Практичну цінність мають методичні рекомендації щодо перебудови системи управління ВНЗ та адаптації вишу до конкурентного ринку і функціонування як автономного господарюючого суб'єкта економіки.

В перспективі подальших розвідок в даному напрямі дослідження є розробка інноваційної організаційної структури ВНЗ на основі запропонованої моделі клієнтоорієнтованого процесно-цільового управління та принципів підприємницького університету.

#### **Використана література:**

1. Титова Н.Л. Стратегии развития российских вузов: ответы на новые вызовы/ Под науч. ред. Н.Л. Титовой [Текст] – М. : МАКС Пресс, 2008. – 668 с. – ISBN 978-5-317-02500-7

2. Дрезинский К.С. Совершенствование управления вузами в условиях рыночного реформирования российской экономики/ Константин Сергеевич Дрезинский: автореф. дисс. канд. экон. наук.: 08.00.05. – СПб. : СПГУЭИФ, 2008. – 18 с.

3. Кудрявцев Д.И. Особенности управления вузом в условиях модернизации высшего образования // Общество: социология, психология, педагогика. – 2011. – №1-2. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-upravleniya-vuzom-v-usloviyah-modernizatsii-vysshego-obrazovaniya>

4. Моргулець О.Б. Клієнтоорієнтована модель сервіс-менеджменту // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». – 2014. – Випуск 9. – С. 111-115.

5. Белякин А.М. Управление современными институциональными преобразованиями: опыт университетов США // Педагогика. – 2009. – № 6. – С. 119-123.
6. Вагнер Ю.Б. Управление процессами в вузе // Открытые системы. – 2010. – № 09. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.osp.ru/os/2010/09/13005738/>
7. Рожнова Р.Є. Модель управління вищим навчальним закладом на засадах інноваційних технологій // Вісник Житомирського державного університету. – 2013. – Випуск 3 (69). Педагогічні науки. – С. 145-149.
8. Гринь А. М. Целевая модель деятельности и задачи управления вузом как хозяйствующим субъектом // Сибирская финансовая школа. – 2006. – №2. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.sifbd.ru/magazine/article/854>
9. Федоркин С.И. Особенности управления бизнес-процессами в вузе / С.И. Федоркин, Е.Ф. Ячменев // Культура народов Причерноморья. – 2005. – № 74, Т.1. – С. 85-88. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://dspace.nbuiv.gov.ua/handle/123456789/36475>
10. Сухорукова О.Б. Особенности управления образовательными процессами в ВУЗе // Ползуновский альманах. – 2009. – №1. – С.171-180
11. Романцов М.Г. Дидактика и компетентность в профессиональной деятельности преподавателя медицинского вуза и колледжа. Руководство для преподавателей : монографія / под редакцией М.Г. Романцова, М.Ю. Ледванова, Т.В. Сологуб. Издательство "Академия Естествознания", 2010. – 151 с. ISBN 978-5-91327-099-3