

МЕНЕДЖМЕНТ

DOI: <https://doi.org/10.32782/2521-666X/2025-91-13>

УДК [005.22:005.21]:378.4

Варава Л.М.

доктор економічних наук, професор,
Криворізький національний університет

Варава А.А.

кандидат економічних наук, доцент,
Криворізький національний університет

Єлізаров І.Г.

асистент,
Криворізький національний університет

Varava Larysa, Varava Andrii, Yelizarov Igor

Kryvyi Rih National University

ЗАСТОСУВАННЯ ІНСТРУМЕНТАРІЮ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ ДЛЯ ДОСЯГНЕННЯ ЦІЛЮВИХ ПОКАЗНИКІВ ДІЯЛЬНОСТІ СТРУКТУРНИХ ПІДРОЗДІЛІВ ЗАКЛАДУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

APPLICATION OF STRATEGIC ANALYSIS TOOLS TO ACHIEVE TARGET INDICATORS OF THE ACTIVITY OF STRUCTURAL UNITS OF A HIGHER EDUCATION INSTITUTION

У статті визначено особливості сучасного інструментарію стратегічного аналізу, який використовується при оцінюванні діяльності закладів вищої освіти щодо реалізації діючої стратегії. Доведено зміст пірамідальної системи досягнення ключових показників ефективності роботи вишів. Сформовано схему, що відображає ієрархію досягнення цільових показників університету. Обґрунтовано особливості застосування збалансованої системи показників (ЗСП) для оцінювання та контролю за реалізацією стратегії з боку структурних підрозділів університету та окремих співробітників. Надано узагальнену стратегічну карту в межах ЗСП для університету. На прикладі сформованої авторами стратегічної карти ЗСП кафедри показано цільові значення, які слугують еталонними чинниками при досягненні установлених стратегічних цілей структурних підрозділів вишу за визначеними перспективами ЗСП.

Ключові слова: збалансована система показників, стратегія, цілі, заклад вищої освіти, ключові показники ефективності.

In modern conditions, the defining tasks of the formation and implementation of the general strategic course of development of educational institutions include providing citizens of Ukraine with opportunities to obtain high-quality, continuous education throughout their lives. To do this, it is necessary to constantly update the educational and material base of educational institutions, improve information technologies and continuously introduce innovative means of learning, create an effective system of advanced training and internships for pedagogical and scientific and pedagogical workers. A special place in this process belongs to higher education institutions (hereinafter referred to as HEIs), which must ensure the implementation of educational activities at three levels in accordance with the chosen specialties, as well as promote the organic combination of educational, scientific and innovative components of training for the formation of a developed personality. In this context, the development of a university strategy as a long-term development course for all functional subsystems is of particular importance. It is important to form a multi-level management system that will ensure high efficiency and competitiveness in the educational services market. The article identifies the features of the modern strategic analysis toolkit used in assessing the activities of higher education institutions in implementing the current strategy. The content of the pyramidal system for achieving key performance indicators of higher education institutions is proven. A scheme is formed that reflects the hierarchy of achieving target indicators of the university. The features of using the balanced scorecard (BSC) to assess and monitor the implementation of the strategy by the university's structural units and individual employees are substantiated. A generalized strategic map within the BSC for the university is provided. The example of the BSC strategic map of the department formed by the authors shows target values that serve as reference factors in achieving the established strategic goals of the university's structural units according to the defined BSC prospects.

Keywords: balanced scorecard, strategy, goals, higher education institution, key performance indicators.

Постановка проблеми. Останнім часом кожним закладом вищої освіти (у подальшому ЗВО) в Україні прийнято стратегію – документ, в якому сформульовано основні етапи розвитку університету у різних напрямках діяльності на декілька років уперед. У Національній доктрині розвитку освіти зазначено, що «освіта є стратегічним ресурсом поліпшення добробуту людей, забезпечення національних інтересів, зміцнення авторитету і конкурентоспроможності держави на міжнародній арені» [1]. У даному контексті ЗВО належить особливе місце у вирішенні сучасних завдань забезпечення якісної, безперервної освіти для громадян України.

Стратегія ЗВО має сформувати довгострокові орієнтири освітньої діяльності, визначити конкретні дії щодо досягнення установлених цілей і пріоритетних завдань розвитку, реалізація яких забезпечить виконання місії університету.

Стратегічне управління ЗВО у порівнянні з комерційними організаціями має ряд специфічних особливостей, до яких належать: 1) установлення стратегічних цілей, пов'язаних з результативністю діяльності, що розтягнута у часі відповідно до підтвердження рівня конкурентоспроможності випускників на ринку праці; 2) широке розмаїття стейкхолдерів; 3) кінцевим продуктом діяльності ЗВО є знання та навички випускників у певній спеціальності. У цьому контексті представляється важливим вибір критеріїв діяльності ЗВО у стратегічній перспективі та надання ґрунтовних методичних підходів до оцінювання конкурентоспроможності та стійкості стану університету на ринку освітніх послуг.

Однак, питання щодо визначення інструментарію стратегічного аналізу для оцінювання перспективної діяльності ЗВО та його структурних підрозділів не набуло достатнього відображення у науковій літературі.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. При формуванні стратегії важливе місце займає стратегічний аналіз (включає аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища організації), за результатами якого необхідно ініціювати стратегічні зміни, котрі забезпечують реалізацію визначених конкурентних переваг університету на перспективу. Останнім часом для ЗВО визначено критерії та показники формування компетенцій в розрізі оцінювання якості надання освітніх послуг в сучасних умовах і в контексті майбутнього розвитку.

Аналіз наукових джерел засвідчує, що науковцями за останнє десятиріччя розглядаються методологічні прийоми до формування системи стратегічного управління університетів. Слід погодитися з оцінкою результативності стратегії закладів вищої освіти у роботі М.І. Бублик, Л.В. Жук та Х.В. Дрималовської [2, с. 32] відповідно до «реалізації принципу

максимізації їх наявних та можливих конкурентних переваг». Зокрема, спрямування зусиль на успішну реалізацію конкурентних переваг є основою стратегічного управління.

Запропонована автором П.М. Дудко модель ринково-орієнтованого стратегічного розвитку [3, с. 135] може бути трансформована кожним університетом для досягнення власних конкурентних переваг на основі сформованих результативних показників.

У роботі О.В. Марухленко [4, с. 260] систематизовано інструменти стратегічного управління, які використовуються в сучасних організаціях. Серед них слід зазначити особливо актуальними для освітніх закладів, такі: ключові показники ефективності (KPI); збалансована система показників ефективності діяльності (Balancedscorecard); бенчмаркінг (Benchmarking) для впровадження кращих практик; теорія зацікавлених сторін (Stakeholdertheory).

П.М. Дудко [3, с. 129] характеризує три підходи до побудови системи стратегічного управління ЗВО: процесний, порівняльний та програмний. Але, з огляду на проблему дослідження в умовах сьогодення, слід в більшому ступені зосередитись на процесному підході, який базується на досягненні задекларованих цілей і сприймається як процес впливу на поведінку співробітників ЗВО. Важливо враховувати, що значна частка процесів діяльності професорсько-викладацького складу пов'язана з інтелектуальними (творчими) підходами, є індивідуалізованою і складно піддається докладній регламентації.

Доречно зазначити, що реалізація стратегії є складним процесом, успіх якого залежить від численної низки факторів, таких як: рівень відповідальності керівників різних ланок; визначеність пріоритетів у перспективному розвитку; ступінь контролю за виконанням цілей і завдань у різних підсистемах університету. Т.В. Гребеник наголошує, що ключовим фактором успішної реалізації стратегії є достатній «рівень готовності колективу до застосування підходів стратегічного управління в межах навчального закладу [5, с. 382].

Особливості бізнес-стратегії (конкурентної) для ЗВО обґрунтовано у роботі С.Г. Натрошвілі [6, с. 98–101]. Важливо враховувати вплив конкуренції відносно освітніх послуг у місті, регіоні, узгодити розподіл ресурсів за окремими освітніми послугами, що доцільно здійснювати за участю керівників структурних підрозділів університету.

За результатами проведеного аналізу наукових досліджень можна зробити висновок, що авторами надано теоретичні засади щодо розробки та реалізації стратегій розвитку закладів освіти відповідно до загальної концепції стратегічного управління. Але на даний момент залишається недостатньо дослідженою низка питань стосовно особливостей

формування і оцінювання стратегічного плану ЗВО та його структурних підрозділів стосовно досягнення цільових показників діяльності керівного складу університету.

Метою статті є обґрунтування особливостей практичного застосування інструментарію стратегічного аналізу для досягнення цільових показників діяльності.

Виклад основного матеріалу. На необхідності підвищення якості надання освітніх послуг, застосування інноваційних засобів навчання наголошено в нормативно-законодавчих документах Міністерства освіти і науки України, законах України «Про освіту» [7], «Про вищу освіту» [8] і Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2022–2032 роки [9]. З огляду на вищезазначене, суспільство вимагає в даний час від вищої школи підготовки високопрофесійних фахівців для подальшої відбудови України. З цією метою у ЗВО має бути активізована діяльність щодо розробки та реалізації стратегічних планів для забезпечення ефективного функціонування університету в умовах конкуренції.

З метою підвищення рівня відповідальності керівництва та співробітників ЗВО щодо надання освітніх послуг впроваджено систему ключових показників ефективності роботи (key performance indicators KPI), які передбачено в контрактах між Міністерством освіти і науки України та ректорами університетів.

Відповідно до даної системи необхідно вибудувати пірамідальну систему для реалізації кожним проректором, деканом і завідувачем кафедри свого вкладу в загальну справу університету. Це здійснюється шляхом формування відповідного розділу KPI у контракті при його укладанні. Поетапне виконання ключових показників має забезпечувати конкурентоспроможність ЗВО у стратегічній перспективі.

Цільові показники університету розподіляються за рівнями ієрархії, де кожний нижчий рівень підпорядковується вищому рівню, тим самим забезпечуючи досягнення показників стратегічного розвитку університету. Отже, можна зобразити цю ієрархію за допомогою методу декомпозиції (рис. 1).

При виконанні стратегічного аналізу є низка проблем, пов'язаних із неможливістю за допомогою існуючого інструментарію (матриці портфельного аналізу, SWOT-аналіз тощо) системно розглядати відносини ЗВО з усіма факторами зовнішнього та внутрішнього оточення. Актуальним є використання інструментів, які дозволяють «пов'язати» стратегічні цілі компанії з бізнес-процесами та діями співробітників на кожному рівні управління, а також здійснювати контроль за реалізацією стратегії.

Використовуючи методологію процесного підходу (BPM – Business Process Management) [3], що

передбачає виявлення, виконання та вдосконалення ключових процесів організації, важливо насамперед, визначитися з класифікацією груп, що оцінюються. Групуються бізнес-процеси відповідно до концепції «зацікавлених осіб» (стейкхолдерів), при цьому визначається їх перелік стосовно діяльності освітньої організації та з урахуванням вимоги збалансованості інтересів ЗВО та кожного зі стейкхолдерів. Виявлення та систематизація бізнес-процесів здійснюються в розрізі основних стратегічно значущих напрямків та сфер діяльності ЗВО. Поєднати стратегічні цілі вищу з бізнес-процесами та діями співробітників та викладачів, стимулювати їх роботу на досягнення генеральної мети (місії) ЗВО можна через систему стратегічного цільового управління. Одним із варіантів реалізації цієї системи є впровадження *збалансованої системи показників (ЗСП)*.

Концепція ЗСП, яка створена американськими дослідниками Р. Капланом та Д. Нортоном [10, 11] для умов комерційного сектору, полягає у заміні традиційної системи оцінювання ефективності організації на основі фінансових показників більш відповідною моделлю з урахуванням різних перспектив діяльності.

У сучасних умовах ЗСП адаптована для освітніх організацій та застосовуються у таких відомих вишах як Каліфорнійські університети у Сан-Дієго та Берклі, університети Единбургу та Глазго (Шотландія), а також інші.

ЗСП передбачає взаємозв'язок цілей, ключових факторів успіху та ключових показників ефективності (KPI). Важливими особливостями ЗСП є створення механізму доведення до співробітників установлених в організації стратегічних цілей для залучення всього персоналу до їх реалізації.

За даною методикою передбачається формування стратегічної карти, яка деталізує систему показників відповідно до установлених стратегічних цілей, фокусуючи увагу на основних напрямках. Такий підхід установлює зв'язок між формулюванням стратегії та її впровадженням.

Для формування узагальненої стратегічної карти в межах ЗСП для університету авторами визначено такі перспективи: *фінанси, клієнт, внутрішні процеси, навчання і зростання*. На нижньому рівні «Навчання і зростання» формуються показники діяльності персоналу організації, які є ключовими для досягнення цілей у наступній перспективі «Внутрішні процеси». Якість на рівні персоналу та внутрішніх процесів обумовлює ставлення до організації з боку клієнтів, що займає вищу перспективу. Перспектива «Фінанси» узагальнює результати діяльності за попередніми перспективами [12, с. 45].

У табл. 1 представлено розроблену авторами узагальнену стратегічну карту ЗСП університету. Кожен

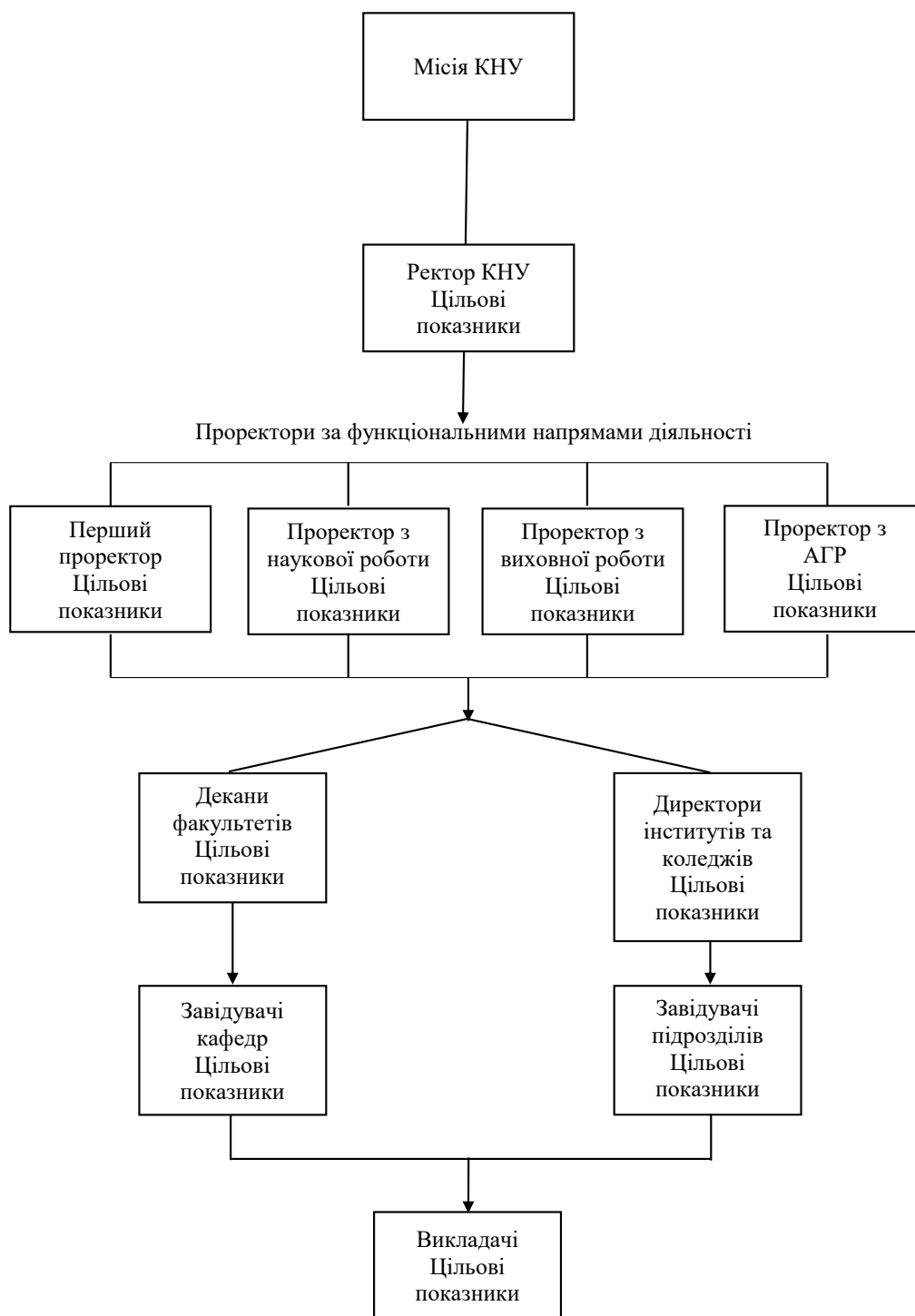


Рис. 1. Ієрархія досягнення цільових показників ЗВО

Джерело: сформовано авторами

ЗВО має свою специфіку, тому склад та кількість показників ефективності (КРІ) у межах ЗСП формуються конкретно для певного університету. КРІ кількісно оцінюють ключові фактори успіху і надають числові (цільові) значення показників, котрих слід досягати. Показники повинні бути зрозумілими для персоналу ЗВО, об'єктивними та вимірюваними.

Досягнення цих значень періодично відстежується та використовується для прийняття рішень щодо зміни планів, стратегій. У рамках організаційної ієрархії система ЗСП реалізується у напрямку зверху донизу, починаючи працювати на рівні всього ЗВО та поступово переходячи на рівні структурних підрозділів і навіть окремих співробітників.

Таблиця 1

Узагальнена стратегічна карта ЗСП університету

Перспектива	Цілі	Показники
Фінанси	Збільшення надходжень до спеціального фонду за результатами наукових та науково-технічних робіт за проектами міжнародного співробітництва, за результатами наукових та науково-технічних робіт за господарськими договорами	Обсяги наукових і науково-технічних робіт
	Збільшення кількості здобувачів вищої освіти за трьома рівнями	Відповідність кількості здобувачів ліцензійним обсягам
	Збільшення обсягу платних освітніх послуг	Обсяги платних освітніх послуг
Клієнти	Забезпечення якості надання освітніх послуг	Відповідність освітніх програм певному ступеню унікальності та галузевим стандартам Частка викладачів з науковими ступенями та званнями Рівень інноваційних методів навчання Рівень застосування інформаційних технологій у дистанційному навчанні
	Розширення асортименту програм і послуг	Кількість додаткових програм і послуг
	Поліпшення якості профорієнтаційної роботи з абітурієнтами	Частка позитивних відгуків при анкетуванні студентів та їх батьків
Внутрішні процеси	Акредитація освітніх програм	Кількість акредитованих освітніх програм за рівнями освіти
	Забезпечення академічної доброчесності	Результати моніторингу та поширення академічної доброчесності
	Наукова діяльність	Кількість проіндексованих публікацій у виданнях, які реферуються у наукометричних базах та фахових наукових виданнях України
		Кількість об'єктів інтелектуальної власності
	Комплексна автоматизація управління ЗВО, включаючи систему електронного документообігу	Рівень і якість формування електронних процесів та виконання їх функцій
	Міжнародна діяльність	Кількість діючих міжнародних проєктів і програм
Навчання і зростання	Підвищення кваліфікації та стажування професорсько-викладацького складу	Кількість викладачів, які пройшли підвищення кваліфікації та стажування, у т.ч. і за міжнародними програмами
	Захист викладачами дисертацій за ступенем доктора наук та доктора філософії	Кількість викладачів, що захистили дисертації
	Моніторинг показників діяльності професорсько-викладацького складу	Індекси внутрівузівського рейтингу

Джерело: сформовано авторами

На основі прийнятих КРІ університету формуються показники для персоналу структурних підрозділів, які можна розподілити за центрами відповідальності трьох рівнів: перший – ректор, ректорат, Вчена рада університету; другий визначається основними видами діяльності ЗВО – навчально-методичний комплекс, науково-дослідний комплекс, фінансово-економічні підрозділи, комплекс майнового та побутового забезпечення; третій – факультети та кафедри.

Слід відмітити, що якщо не буде реалізовуватись ЗСП, починаючи від рядових співробітників, неможливо досягнення установлених стратегічних цілей на рівні університету.

При більш детальному формуванні ЗСП університету установлюються еталонні кількісні значення та якісні характеристики показників за кожною пер-

спективою. При цьому, еталонні величини визначаються для кожного етапу реалізації стратегії. Забезпечивши моніторинг таких показників на певному етапі керівництво буде мати повну інформацію про стан реалізації стратегії.

Основними структурними підрозділами ЗВО є факультети та кафедри. У даному дослідженні розглянуто застосування ЗСП при оцінюванні діяльності в межах реалізації стратегії кафедри менеджменту і адміністрування (МіА) Криворізького національного університету (КНУ). Як структурний підрозділ кафедра МіА націлена на підготовку конкурентоспроможних фахівців зі спеціальності D3 Менеджмент за трьома рівнями вищої освіти: «бакалавр», «магістр» та «доктор філософії» для організацій всіх форм власності і різних галузей промисловості, а також закладів освіти.

До стратегічних цілей кафедри МiА належать:

- удосконалення освітнього процесу підготовки менеджерів першого, другого та третього рівнів в контексті потреб ринку праці на основі новітніх технологій, інтелектуального капіталу професійно-викладацького складу кафедри;
- підвищення наукового та викладацького рівня працівників кафедри, аспірантів та студентів на основі співпраці зі стейкхолдерами та інтернаціоналізації партнерських відносин;
- удосконалення освітніх програм відповідно до запитів потенційних роботодавців та нових вимог до рівня підготовки фахівців;
- виконання та реалізація науково-дослідних робіт на підприємствах регіону;
- забезпечення освітнього процесу навчально-методичною та науковою літературою для підвищення ефективності фахової підготовки здобувачів всіх рівнів освіти та опанування ними професійних дисциплін англійською мовою;
- розвиток міжнародного співробітництва викладачів, студентів та аспірантів кафедри в межах Міжнародних освітніх програм факультету та університету.

В межах спрямування стратегії університету на імплементацію інноваційних заходів, на нашу думку, важливе місце займає розвиток співпраці зі стейкхолдерами, які виражають інтереси роботодавців, наукової спільноти, незалежних консультантів, експертів, студентів або абітурієнтів та їх батьків. Результатом такої співпраці є урахування пропозицій стейкхолдерів при розробці освітніх програм і навчальних планів, формуванні змісту дисциплін при підготовці фахівців за певними спеціальностями.

Система показників кожної кафедри розробляється відповідно до установлених стратегічних цілей та стратегії розвитку ЗВО. Але, для де-яких КРІ доцільно установлювати як верхню, так і нижчу межі, вихід з яких може характеризувати неефективну роботу.

Відповідно до стратегічних цілей та стратегії розвитку КНУ кафедрою установлено показники за перспективами ЗСП для досягнення викладацьким складом на період 2023–2028 р.р. Для формування показників було обрано такі перспективи: *клієнти, внутрішні процеси, співпраця з зацікавленими сторонами, навчання і зростання* (табл. 2).

Завідувач кафедри несе відповідальність за виконання кожним викладачем особистої ЗСП у поточному та річному періодах. Ним формується склад показників для окремих посад викладачів, виходячи із визначеного набору індикаторів для центрів відповідальності. Таким чином, всі показники, за які несе відповідальність кафедра, мають бути розподілені між співробітниками, включаючи завідувача.

Оцінка виконання показників КРІ здійснюється у таблицях стратегічних карт, де визначаються цільові значення індикаторів для кафедри або окремого викладача у звітному періоді. Показники КРІ слугують базою для проведення рейтингових оцінок науково-педагогічного персоналу ЗВО, при проведенні конкурсного відбору викладачів.

Порівнюючи заплановані еталонні значення показників ЗСП та рівень виконання стратегічних цілей за перспективами ЗСП, можна оцінювати продуктивність і успішність роботи кафедри, визначити слабкі сторони та можливі їх причини, а також сформувати заходи щодо усунення недоліків, за необхідності, навіть, скоригувати певні позиції стратегічного плану.

Таблиця 2

Стратегічна карта ЗСП кафедри менеджменту і адміністрування

Перспектива	Цілі	Показники	Результативність (цільові значення)
1	2	3	4
Клієнти	Удосконалення освітнього процесу підготовки менеджерів	Якість навчання за освітніми програмами	Результати анкетування здобувачів за трьома рівнями вищої освіти
		Кількість годин викладання фахових дисциплін англійською мовою	Збільшувати на 2% щорічно
		Кількість бінарних занять із запрошенням менеджерів-практиків	Не менше двох на семестр за кожною ОП
		Рівень навчально-методичного забезпечення дисциплін	100 %
		Сертифікати та дипломи, отримані здобувачами на конкурсах і олімпіадах	Кількість сертифікатів та дипломів, отриманих здобувачами на конкурсах і олімпіадах
		Якість знань та компетенцій здобувачів	Відсоток здобувачів з високими балами на контрольних заходах
	Поліпшення профорієнтаційної роботи	Рівень відповідності набору здобувачів за всіма рівнями освіти ліцензійним обсягам	Відсоток відповідності набору здобувачів за всіма рівнями освіти ліцензійним обсягам

Закінчення таблиці 2

1	2	3	4
Внутрішні процеси	Поліпшення процесів акредитації освітніх програм	Кількість акредитованих освітніх програм	Кількість ОП, що отримали повну акредитацію (на 5 років), за планом акредитації у навчальному році
	Забезпечення академічної доброчесності	Рівень забезпечення академічної доброчесності у кваліфікаційних роботах здобувачів та наукових і методичних працях викладачів	100 %
	Підвищення рівня наукової діяльності	Кількість і обсяги фінансування науково-дослідних робіт, які виконуються на кафедрі	Відповідно до технічних завдань і документів з реєстрації діючих НДР
		Кількість науково-практичних конференцій, проведених кафедрою	Не менше двох за навчальний рік
		Рівень участі викладачів та здобувачів у конференціях	100 % Збільшувати щорічно не менше як на 20 %
	Забезпечення рівня виконання індивідуального плану роботи викладача	Рівень виконання індивідуального плану роботи викладача	100 %
	Підвищення рівня міжнародного співробітництва	Рівень участі студентів, аспірантів і викладачів кафедри, що взяли участь у міжнародних освітніх програмах	Кількість студентів, аспірантів і викладачів кафедри, що взяли участь у міжнародних ОП Збільшити на 10 % щорічно
Співпраця з зацікавленими сторонами	Удосконалення освітніх програм відповідно до запитів потенційних роботодавців та нових вимог до рівня підготовки фахівців	Рівень ухвалення і діючих угод кафедри з іншими ЗВО, підприємствами, науковими установами	Кількість ухвалених і діючих угод зі стейкхолдерами
		Кількість і періодичність проведення зустрічей зі стейкхолдерами	100 % відповідно до плану проведення зустрічей і аудиту ОП щодо внесення змін та доповнень
Навчання і зростання	Виконання програм підвищення кваліфікації	Рівень виконання програм підвищення кваліфікації викладачами кафедри, зокрема міжнародних	100 % за планом підвищення кваліфікації. Збільшити щорічно на 20 % (не менше двох сертифікатів за рік на одного викладача)
		Підвищення рівня викладання дисциплін англійською мовою викладачами кафедри	Кількість викладачів, що отримали сертифікати B2 з англійської мови
	Збільшення кількості проіндексованих публікацій у виданнях, які реферуються у наукометричних базах та фахових наукових виданнях України	Кількість проіндексованих публікацій викладачів кафедри у виданнях, які реферуються у наукометричних базах та фахових наукових виданнях України	Збільшити на 20 % щорічно
	Підвищення якості роботи викладачів	Рівень рейтингової оцінки якості роботи викладачів	Кожному викладачеві підвищити рівень рейтингової оцінки щорічно на 15–20 %
	Розвиток партнерських відносин зі здобувачами	Показник ефективної побудови відносин зі здобувачами всіх рівнів вищої освіти	Не нижче середнього по університету (на основі анкетування та експертного оцінювання)

Джерело: сформовано авторами

В подальшому можна визначити планові значення за усіма оціночними показниками в межах перспектив, порівняти їх з фактичними і надати нормалізовану зважену оцінку за перспективами.

Обставини воєнного стану, в яких в останні роки працюють ЗВО, змушують їх швидко реагувати на економічні та соціальні зміни та, як наслідок, планувати свою діяльність на кілька років уперед, вра-

ховуючи ситуацію, що склалася на ринку освітніх послуг.

Висновки. У дослідженні приділено увагу особливостям застосування процесного підходу у стратегічному управлінні, важливості установлення цільових показників діяльності ЗВО та контролю за їх досягненням. Наголошено на важливості посилення співпраці зі стейкхолдерами.

На основі аналізу сучасного стану університету для формування оціночних показників результатів діяльності запропоновано використання збалансованої системи показників як інструменту стратегічного аналізу. В межах ЗСП визначено прийнятні для університету перспективи, відповідно до яких сформовано стратегічну карту ключових показників.

Оцінювання діяльності кафедри в межах ЗСП запропоновано виконувати за такими перспективами: клієнти, внутрішні процеси, співпраця з зацікавленими сторонами, навчання і зростання. Сформовано стратегічну карту кафедри, яка є орієнтиром для формування стратегічного плану її розвитку.

Перевагами ЗСП є використання системи взаємопов'язаних фінансових та нефінансових показників ЗВО, їх використання як планових, що забезпечує перехід університету та його структурних підрозділів від фактичного до цільового стану.

Напрями подальших досліджень. У контексті подальшого удосконалення оцінювання ефективності діяльності ЗВО у стратегічній перспективі доцільно: формування пірамідальної системи реалізації ключових показників діяльності університету за ієрархічними рівнями; визначення та систематизація найважливіших процесів діяльності ЗВО у тих сферах, які мають для нього стратегічне значення (наприклад, у сферах освітньої, науково-технічної та підприємницької діяльності); формування збалансованої системи показників, що визначають раціональний зміст діяльності ЗВО (його підрозділів) щодо кожного бізнес-процесу; використання регулярного внутрішнього аудиту, що дозволяє оцінити ступінь відхилення реального перебігу справ від стандартів.

Список літератури:

1. Національна доктрина розвитку освіти/ Затверджено Указом Президента України від 17 квітня 2002 року №347/2002. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/347/2002#Text> (дата звернення: 03.08.2025).
2. Бублик М.І., Жук Л.В., Дрималовська Х.В. Досвід формування стратегій розвитку закладів вищої освіти в умовах глобалізації. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: «Міжнародні економічні відносини та світове господарство»*. 2018. В. 21. Ч.1. С. 31–34.
3. Дудко П.М. Стратегічне управління вищим навчальним закладом на основі конкурентних переваг. *Вісник КНУТД. Серія Економічні науки. Спецвипуск: Ефективність організаційно-економічного механізму інноваційного розвитку вищої освіти : матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції (6 жовтня 2017 р., м. Київ)*. 2017. С. 125–136.
4. Марухленко О.В. Стратегічне планування у вищих освітніх закладах. *Відкрите освітнє е-середовище сучасного університету*. 2017. № 3. С. 256–265 DOI: <https://doi.org/10.28925/2414-0325.2017.3.256.e65> (дата звернення: 03.08.2025).
5. Гребеник Т. В. Стратегічне управління як системний засіб забезпечення конкурентоспроможності навчального закладу. *Вісник Дніпропетровського університету ім. А. Нобеля. Серія «Педагогіка і психологія»*. 2016. № 2. С. 379–383. URL: <https://pedpsy.duan.edu.ua/images/PDF/2016/2/64.pdf> (дата звернення: 03.08.2025).
6. Натрошвілі С.Г. Стратегічне управління вищим навчальним закладом: теорія, методологія, практика: монографія. Київ : КНУТД, 2015. 320 с.
7. Про освіту: закон України від 05.09.2017. №2145-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text> (дата звернення: 03.08.2025).
8. Про вищу освіту: закон України від 1.07.2014. № 1556-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text> (дата звернення: 03.08.2025).
9. Стратегія розвитку вищої освіти в Україні на 2022—2032 роки/Схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 23 лютого 2022 р. № 286-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/286-2022-%D1%80#Text> (дата звернення: 03.08.2025).
10. Kaplan R. and Norton D. The balanced scorecard: measures that drive performance. *Harvard Business Review*. 1992. № 70. P.71–79.
11. Kaplan R., Norton D. Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management. *Accounting Horizons*, March, 2001. P. 87–104.
12. Кадикова І.М., Алфьорова А.Л., Челпанова І.В. Застосування збалансованої системи показників для управління факультетом ВНЗ. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики*. 2010. № 3 (11). С. 40–53.

References:

1. Natsionalna doktryna rozvytku osvity/ Zatverdzheno Ukazom Prezydenta Ukrainy vid 17 kvitnia 2002 roku №347/2002 [National Doctrine of Education Development/Approved by Decree of the President of Ukraine dated April 17, 2002 No. 347/2002]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/347/2002#Text> (accessed August 03, 2025).
2. Bublyk M.I., Zhuk L.V., Drymalovska Kh.V.(2018). Dosvid formuvannia stratehii rozvytku zakladiv vyshchoi osvity v umovakh hlobalizatsii [Experience in forming strategies for the development of higher education institutions in the context of globalization]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Serii: "Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo"* – *Scientific Bulletin of Uzhhorod National University. Series: "International Economic Relations and World Economy"*, vol. 21, p.1, pp. 31–34.
3. Dudko P.M. (2017). Stratehichne upravlinnia vyshchym navchalnym zakladom na osnovi konkurentnykh perevah [Strategic management of a higher education institution based on competitive advantages]. *Visnyk KNUTD. Seriiia Ekonomichni nauky. Spetsvypusk : Efektyvnist orhanizatsiino-ekonomichnoho mekhanizmu innovatsiinoho rozvytku vyshchoi osvity : materialy VII Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii* (Kyiv, October 06-th, 2017). Kyiv, pp.125–136 (in Ukrainian) .
4. Marukhlenko O.V.(2017). Stratehichne planuvannia u vyshchykh osvitnikh zakladakh [Strategic planning in higher education institutions]. *Vidkryte osvittie e-seredovyshche suchasnoho universytetu – Open educational e-environment of a modern university*, vol. 3, pp. 256–265 DOI: <https://doi.org/10.28925/2414-0325.2017.3.256.e65> (accessed August 03, 2025).
5. Hrebenyk T.V. (2016). Stratehichne upravlinnia yak systemnyi zasib zabezpechennia konkurentospromozhnosti navchalnoho zakladu [Strategic management as a systemic means of ensuring the competitiveness of an educational institution]. *Visnyk Dnipropetrovskoho universytetu im. A. Nobelia. Seriiia "Pedagogika i psykholohiia"* – *Bulletin of Dnipropetrovsk University named after A. Nobel. Series "Pedagogy and Psychology"*, vol. 2, pp. 379–383. Available at: <https://pedpsy.duan.edu.ua/images/PDF/2016/2/64.pdf> (accessed August 03, 2025).
6. Natroshvili S.H. (2015). Stratehichne upravlinnia vyshchym navchalnym zakladom: teoriia, metodolohiia, praktyka: monohrafiia [Strategic management of a higher education institution: theory, methodology, practice]. Kyiv: KNUTD, 320 p. (in Ukrainian).
7. Pro osvitu: zakon Ukrainy vid 05.09.2017. №2145-VIII: [On Education: Law of Ukraine dated 05.09.2017. No. 2145-VIII]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text> (accessed August 03, 2025).
8. Pro vyshchu osvitu: zakon Ukrainy vid 1.07.2014. № 1556-VII: [On Higher Education: Law of Ukraine dated 1.07.2014. No. 1556-VII]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text> (accessed August 03, 2025).
9. Stratehiia rozvytku vyshchoi osvity v Ukraini na 2022—2032 roky/Skhvaleno rozporiadzhenniam Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 23 liutoho 2022 r. № 286-r.[Strategy for the Development of Higher Education in Ukraine for 2022-2032/ Approved by the Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated February 23, 2022 No. 286-r.] Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/286-2022-%D1%80#Text> (accessed August 03, 2025).
10. Kaplan R. and Norton D.(1992). The balanced scorecard: measures that drive performance. *Harvard Business Review*, vol. 70, pp.71–79.
11. Kaplan R., Norton D. (2001). Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management. *Accounting Horizons*, March, pp. 87–104.
12. Kadykova I.M., Alforova A.L., Chelpanova I.V. (2010). Zastosuvannia zbalansovanoi systemy pokaznykiv dlia upravlinnia fakultetom VNZ [Application of a balanced scorecard for university faculty management]. *Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy mashynobudivnoi haluzi: problemy teorii ta praktyky – Economics and management of enterprises in the machine-building industry: problems of theory and practice*, no. 3 (11), pp. 40–53.