

DOI 10.31558/2307-2318.2020.4.18

УДК 37.07:005.21

JEL: I21, I23

**Нагорняк Т.Л.,**

д.політ.н., професор, перший проректор,

Донецький національний університет імені Василя Стуса

ORCID: 0000-0002-6416-5774

t.nagornyak@donnu.edu.ua

## РОЗВИТОК ПОТЕНЦІАЛУ ЗАКЛАДУ ВИЩОЇ ОСВІТИ В СИСТЕМІ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРАКТИК

У статті обґрунтовано індикатори аудиту та інструменти розвитку потенціалу закладу вищої освіти в контексті стратегічного управління університетом за умов зовнішніх викликів та внутрішнього становлення локальної системи забезпечення якості вищої освіти. Запропоновано авторський підхід до визначення категорій «потенціал ЗВО», «система управлінських практик ЗВО», інструментів, заходів і очікуваних результатів розвитку потенціалу закладу вищої освіти в системі управлінських практик. Визначено ключові напрями розвитку потенціалу ЗВО (формування і збереження кадрового ядра, прагматизація освітніх програм, створення умов для саморозвитку і професійного становлення здобувачів вищої освіти, забезпечення університетом успішної реалізації індивідуальної траєкторії професійної/академічної активності науково-педагогічних працівників, утримання на високому рівні культури якості в ЗВО та розвиток неповторної атмосфери living-learning-community) та запропоновано низку рекомендацій щодо реалізації кожного з них.

**Ключові слова:** управління університетом, заклад вищої освіти, потенціал ЗВО, система управлінських практик, стратегічний розвиток.

Табл. – 4, Літ. – 24.

**Постановка проблеми.** За умов системної кризи в Україні, відсутності послідовності практик державного управління за визначальними позиціями, зменшення бюджетних витрат на освіту при постійному її реформуванні та суперечності політик ключових інститутів, що координують діяльність закладів вищої освіти України (далі - ЗВО), університети приречені на творення потужних стратегій розвитку, напрацювання спеціальних практик кризового менеджменту, що мають на меті розвиток потенціалу та відтворення соціальної місії. За умов глобальних і національних викликів саме ЗВО мають стати осередком становлення і розвитку економіки знань, майданчиком експертного діалогу громади, бізнесу і влади, простором збереження і зміцнення людського капіталу держави та прикладом вдалих управлінських практик, що базуються на формулі синергії  $IQ + EQ + WEQ$ , де інтелект, емпатія та командний підхід обумовлюють лояльність (від фр. loyal — вірний) до бренду Університету та його високі рейтингові позиції.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Управлінські практики, що спрямовані на розвиток потенціалу ЗВО є міждисциплінарним предметом академічного дискурсу. Інструментам формування культури якості та зміцнення економічного потенціалу університетів присвячено багато робіт закордонних авторів - Bateman H., McAdam K., Bolden R., Jones S., Davis H., Gentle P., Jongbloed B. and Kaiser F., Harvey L.,

Green, D., McCaffery P. Питанням формування кадрової політики організацій займалися такі науковці, як McAdam K. і Батеман Х., Лабаджян М. і Стрехова С., Борщ В. і Белякова В. Методики управління ресурсами університету, лідерський потенціал українських ЗВО, особливості формування локальних систем забезпечення якості вітчизняних університетів досліджували українські науковці Рашкевич Ю., Добко Т., Калашнікова С., Квіт С., Фініков Т., Рач В., Черниш О. та багато інших. Проте, розвиток потенціалу закладу вищої освіти в системі управлінських практик у науковій літературі висвітлений недостатньо, що зумовлює актуальність дослідження.

**Мета дослідження** – з'ясувати авторський погляд на категорію «потенціал ЗВО» та запропонувати інструменти і напрями його розвитку в контексті стратегічного управління університетом за умов зовнішніх викликів та становлення локальних систем забезпечення якості вищої освіти.

**Викладення основного матеріалу.** Вивчення літературних джерел за тематикою дослідження показує, що погляди зарубіжних та вітчизняних науковців на визначення сутності категорії «потенціал ЗВО» і «система управлінських практик» є суттєво різними. Найбільш змістовні з існуючих підходів до тлумачення досліджуваного поняття наведено у таблиці 1.

Таблиця 1

Визначення змісту категорії «потенціал ЗВО». Типи потенціалу ЗВО

Автор / Джерело	Зміст категорії
Краснощок І. П. Виховний потенціал закладу вищої освіти: структура та критерії розвитку / Інна Петрівна Краснощок // Наукові записки ЦДПУ ім. В.Винниченка. Серія: Педагогічні. - Кропивницький : РВЦ ЦДПУ ім. В. Винниченка, 2019. - Вип. 180. - С. 90-97.	Потенціал визначає наявні та приховані можливості як сприятливі умови для здійснення яких-небудь зусиль, дій чи обставини, які допомагають їх здійсненню в певній галузі для досягнення мети, розв'язання завдання [с.92].
Розвиток інституційного потенціалу університетів у контексті глобального лідерства: колективна монографія / Авторський колектив: Є. Балджи, І. Драч, С. Калашнікова, О. Коваленко, С. Курбатов, Н. Невмержицька, О. Паламарчук, В. Рябенко, Л. Червона; за заг. ред. С. Калашнікової. – Київ: Інститут вищої освіти НАПН України, 2017. – 205 с.	Лідерський потенціал закладів вищої освіти – система якісних характеристик університету як інституції та його спільноти безпосередньо, що спричинюють та підтримують імплементацію та розвиток принципів розподіленого лідерства на інституційному та індивідуальному рівнях, та які, як правило легітимізовані на рівні відповідних інституційних політик, принципів і процедур[с.18].
М.В. Владыка "Инновационный потенциал вузов как фактор конкурентности экономического развития" / <a href="https://bit.ly/3rC3U2T">https://bit.ly/3rC3U2T</a>	Інноваційний потенціал вузів являє собою системну сукупність взаємодіючих і взаємопов'язаних інноваційних ресурсів сектора вищої школи, необхідних в процесі здійснення інноваційної діяльності з урахуванням їх обмеженого характеру і можливого (позитивного або негативного) впливу на кінцевий результат діяльності, а також фактор реалізації конкурентних переваг вищої школи, її інвестиційно-інноваційної привабливості.
Лугова В.М. «Науковий потенціал ВНЗ України та результативність його використання» / Економіка і суспільство. 2017. Вип.8. с. 27 С.547 – 555.	Науковий потенціал ЗВО – сукупність таких показників, як якісний склад НПП, а саме частка працівників, які мають науковий ступінь, у загальній кількості штатних працівників; частка працівників науково-дослідної частини, інституту, сектору, відділу ВНЗ/НУ у загальній кількості штатних працівників; кількість дисертацій, які захищено у ВНЗ, щодо кількості штатних працівників. Показником, який свідчить про результативність

## Продовження таблиці 1

	використання наукового потенціалу, є передусім публікаційна активність НПП. В останні роки значно зросла актуальність міжнародного визнання наукового потенціалу, що призвело до посилення значимості показників публікаційної активності НПП у виданнях, що входять до міжнародних наукометричних баз даних (Scopus, Web of science) [с.548].
Лук'янова Л. Законодавче забезпечення освіти дорослих: зарубіжний досвід / Лариса Лук'янова; Українська Асоціація освіти дорослих. – К.: ТОВ «ДКС-Центр», 2017. – 147 с.	Освітній потенціал - сукупність усіх освітніх впливів на суспільство через формальні, неформальні та інформальні джерела [с.5].

Узагальнення вищевикладених підходів дозволяє сформулювати зміст категорії «потенціал ЗВО» як *сукупність взаємопов'язаних відкритих і прихованих ресурсів закладу вищої освіти, що здатні проявлятися через кількісні та якісні показники його діяльності та свідчити про конкурентоспроможність закладу і його вплив на суспільство в частині освітнього, наукового, лідерського та інноваційного розвитку. Розвиток потенціалу ЗВО є стратегічним завданням у системі управлінських національних і локальних практик.*

## Таблиця 2

## Визначення змісту категорії «система управлінських практик ЗВО»

Автор	Зміст категорії
Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф.	Категорія «управління» розглядається як синонімом поняттю «управлінська діяльність» і розкривається через змістовні і результативні показники процесу, достатніх для досягнення цілей організації, що включає мотивацію, планування, організацію і контроль [15, с.15].
Щербakov Ю.И., Коротков И.В.	Управління освітніми системами - це реалізація змісту координації і пошук шляхів вдосконалення діяльності, стимулювання діяльності з управління, організація координації, регулювання узгодженої діяльності. Управлінська діяльність складається з послідовності взаємопов'язаних функцій, що представляють закінчений цикл. Вона включає в себе такі стадії, як відбір інформації, прогнозування, проектування, планування, організація діяльності, контроль, регулювання і аналіз процесів, що відбуваються в організації і в яких складається первинних колективах [24, с.4].
Шпак О.	Управління у ВНЗ є одночасно і система, і неперервний процес, який є суттєвим фактором в ефективній діяльності вишу і забезпечує його розвиток. Саме управління дає можливість підтримувати всі життєві функції ВНЗ, але, разом з тим, латентно включає в себе сукупність факторів інтеграції й диференціації, у тому числі й різноманітності, необхідних для діяльності ВНЗ. У цих відношеннях створюється та взаємодія, яка так чи інакше включає всіх, але розводить їх по різних рівнях і блоках організаційно-управлінської регуляції. Завдяки управлінню досягається адаптація різноманітних організаційних компонентів, реалізується симбіоз і синтез різноманітних структур у межах вишу, розподіляються функції центру і периферії організації, формується стійке управління. Таким чином, раціональне управління визначає оптимальність діяльності ВНЗ на ринку освітніх послуг та його ефективний розвиток [23, с.13].
Рач В.А.	Система управління вищою освітою – дворівнева модель (національна і регіональна) координації дій, продуктом якої має бути достовірна інформація для прийняття управлінських рішень, а результатом – удосконалення діяльності системи вищої освіти України по показниках результативності, ефективності, якості [18, с.83].

## Продовження таблиці 2

Автор	Зміст категорії
Черниш О.В.	Стратегічне управління ЗВО – це система управлінських рішень, що покликані забезпечити вільне функціонування ЗВО в умовах ринкового середовища. При цьому важливо, щоб стратегічне управління давало змогу закладу вищої освіти адаптуватися або протидіяти певним чинникам, що впливають на розвиток ЗВО та його конкурентоспроможність [22, с.690].
Калашнікова С.	Ефективне університетське врядування визначаємо як врядування, що забезпечує підвищення / зростання ефективності університетської діяльності відповідно до суспільних очікувань та на основі визначених місії, візії та цінностей, що поділяються університетською спільнотою. Фактори забезпечення ефективного університетського врядування визначаємо як умови, створення, дотримання та наявність яких сприяє / спричинює покращенню(я) якості врядування, що, у свою чергу, веде до підвищення / зростання ефективності університетської діяльності [16, с.15].
Болден Р., Джонес С., Девіс П., Джентлі П.	Механізми забезпечення ефективного університетського врядування - процеси, засоби, технології, що спрямовані на покращення якості врядування. Їх імплементація / впровадження у практику веде до підвищення / зростання ефективності університетської діяльності [2].

Узагальнення вищезазначеного дозволило авторці запропонувати визначення категорії *«система управлінських практик ЗВО»* - це послідовна і обґрунтована сукупність управлінських рішень і дій, що покликані забезпечити умови для успішної реалізації стратегії розвитку потенціалу закладу задля його конкурентного функціонування в умовах ринку праці, здійснення своєї соціальної місії та м'якої адаптації до глобальних, національних і регіональних викликів. Система управлінських практик ЗВО забезпечується впровадженням:

- інструментів стратегічного планування та управління в умовах зовнішніх викликів (формульного фінансування ЗВО у т.ч.);
- інструментів, спрямованих на розвиток інноваційного потенціалу ЗВО, що містить інтелектуальні, кадрові, матеріальні, фінансові, інформаційні та інші ресурси, без яких перспективне функціонування закладу неможливе;
- моделі колегіального управління закладом – врядування освітньо-науковою системою;
- цілісної локальної системи забезпечення якості вищої освіти;
- механізмів прагматизації змісту освіти;
- інституційного підходу до управління культурою якості;
- інноваційних підходів до навчання, викладання і навчання через дослідження;
- системи заходів, спрямованих на розвиток і зміцнення наукового потенціалу ЗВО та створення умов для індивідуальної траєкторії розвитку кожного учасника освітнього процесу;
- заходів, спрямованих на збереження і розвиток Living learning community зі своїм унікальним університетським духом.

Таким чином, система управлінських практик ЗВО як послідовна і обґрунтована сукупність рішень і дій управлінської команди має бути спрямована на розвиток потенціалу закладу - його відкритих і прихованих ресурсів, що виражені кількісними та якісними індикаторами рівня конкурентоспроможності закладу та його впливу на суспільство. Розвиток потенціалу закладу вищої освіти в системі управлінських практик може виглядати наступним чином:

Таблиця 3

## Розвиток потенціалу закладу вищої освіти в системі управлінських практик

Напрями управлінських практик	Заходи	Очікувані продукти – результат розвитку потенціалу ЗВО
Стратегічне планування та управління	Виявлення кадрового ядра ЗВО Творення Стратегії розвитку ЗВО шляхом фасилітаційних сесій з представниками кадрового ядра Декомпозиція цілей, завдань і показників ефективності діяльності (KPI). Запровадження інструментів моніторингу реалізації Стратегії розвитку	Формування управлінської команди і атмосфери WEQ (ми-інтелект). Прийняття Стратегії розвитку (місія, бачення, пріоритети розвитку, завдання із зазначенням етапів і показників реалізації, відповідальних осіб, статей витрат). Запровадження перспективних планів факультетів/інститутів, кафедр. Показники (KPI) річної персональної ефективності. Збереження інтелектуального капіталу шляхом заохочення та створення комфортних умов праці й саморозвитку.
Розвиток інноваційного потенціалу ЗВО, що містить інтелектуальні, кадрові, матеріальні, фінансові, інформаційні та інші ресурси, без яких перспективне функціонування закладу неможливе;	Комплексний аудит потенціалу ЗВО та його визнання в системі міжнародних та національних рейтингів, інформаційної присутності закладу в медіапросторі, обсягів фінансування, динаміці контингенту, результатів зовнішнього оцінювання (акредитації, академічної репутації, оцінки роботодавців)	Творення і реалізація функціональних стратегій розвитку потенціалу ЗВО (кадрова, фінансового забезпечення, інформаційно-комунікаційна, освітня тощо). Напрацювання мережі взаємовідносин (проектних, грантових, практик зміцнення соціального капіталу) ЗВО з владою, громадою і бізнесом.
Модель колегіального управління закладом – врядування освітньо-науковою системою	Виявлення лідерського потенціалу ЗВО за напрямками діяльності. Сприяння розвитку студентського самоврядування. Внутрішньокорпоративне навчання з колегіального управління. Системні заміри KPI та створення системи матеріальних і нематеріальних заохочень учасників і керівників для кращих практик.	Субсидіарні практики управління. Колегіальність рішень і запровадження дієвих Наглядової ради, Ради з якості вищої освіти, Конференції трудового колективу, Освітнього Омбудсмана. Отримання нових можливостей для НПП щодо збільшення своєї ролі в управлінні університетом і створення нових каналів для комунікацій з керівництвом закладу.
Цілісна локальна система забезпечення якості вищої освіти (далі - ЛСЗЯВО) [9-10].	Напрацювання і запровадження інструментів моніторингу ЛСЗЯВО шляхом вимірювання частки індивідуального внеску у розвиток Університету. А саме: - реалізація індивідуальної траєкторії розвитку викладача як результат кореляції умов, що створив ЗВО, декларованих цілей у стратегічних документах	Якісне кадрове забезпечення ОП, доступність освіти, прозорість і об'єктивність системи і критеріїв оцінювання, залученість кожного викладача і структурного підрозділу до реалізації стратегії розвитку потенціалу через індикатори рейтингування, задоволеність здобувачів і роботодавців якістю змісту освіти, розвиток



## Продовження таблиці 3

	<p>та індивідуальних показників діяльності;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- рейтингування показників діяльності НПП (за чотирма ключовими блоками індикаторів: навчально-методична робота, наукова та інноваційна робота, організаційна та виховна робота, показники досягнутої кваліфікації) та заохочення кращих;</li> <li>- оцінювання здобувачами вищої освіти якості викладання навчальних дисциплін викладачами Університету;</li> <li>- виконання НПП Ліцензійних умов (картки самоаналізу) та заохочення кращих;</li> <li>- відомості щодо відповідності науково-педагогічних працівників дисциплінам, що ними викладаються (академічна та професійна активність);</li> <li>- впровадження продуктів підвищення кваліфікації в контексті реалізації ОП;</li> <li>- запровадження системи ключових показників ефективності діяльності на усіх рівнях: КПЕ ректора та проректорів / керівників нефакультетських структурних підрозділів; КПЕ деканів факультетів / завідувачів кафедр / науково - педагогічних працівників.</li> </ul>	неформальної та інформальної освіти, запровадження системи персональних контрактів.
Прагматизація змісту освіти [7-19].	<p>Інституційний рівень: проведення комплексного аналізу освітніх програм (далі ОП) за індикаторами:</p> <p>Рівень факультету/кафедри: моніторинг ОП і громадське обговорення змісту освіти.</p> <p>Колаборація ресурсів для відкриття міждисциплінарних ОП.</p>	<p>Функціональна маркетингова стратегія.</p> <p>Обґрунтовані конкурсні пропозиції. Якість вищої освіти і затребуваність випускників ОП. Дуальність і цільові програми підготовки фахівців. Зростання контингенту (у т.ч. і розрахункового) і якісна його структура.</p>
Інституційний підхід до управління культурою якості	<p>Формування різнорівневої системи забезпечення культури якості через експертів спеціальності, фіксації статусу Гарантів ОП і Керівників спеціальностей, функціонування Ради з якості. Запровадження ESG [3].</p>	<p>Формування мережі експертів з якості за спеціальностями – агентів змін знизу. Системне залучення усіх типів стейкхолдерів до оцінки якості змісту освіти. Політика академічної доброчесності.</p>

## Продовження таблиці 3

Інноваційний підхід до навчання, викладання і навчання через дослідження	Система внутрішньокорпоративних заходів (тренінгів, майстер-класів, кейсів кращих практик), спрямованих на зміну філософії навчання і викладання. Створення гнучких дослідницьких груп і комерціалізація продуктів діяльності. Інноваційний формат підготовки докторів філософії.	Партнерські взаємовідносини між викладачем і здобувачем, спільні наукові групи, академічний діалог, інтерактивне навчання, дослідницькі практики, академічне менторство, альтернативні формати підсумкових контролів. Успішні акредитації ОП.
Система заходів, спрямованих на розвиток і зміцнення наукового потенціалу ЗВО	Створення умов для розвитку науки за показниками: кількість монографій та публікацій на одного штатного працівника, кількість публікацій у виданнях, що входять до міжнародних наукометричних баз даних, та кількість цитувань у виданнях, що входять до наукометричних баз даних, доля НПП, які мають високі індекси і захистили більше 5 кандидатів/докторів наук/філософії. Фінансова підтримка науки у ЗВО (у т.ч. показників фінансування фундаментальних та прикладних досліджень закладу із загального фонду (розмір фінансування із загального фонду, що припадає на одного штатного працівника). Активізація діяльності СНТ, молодіжних наукових рад, продуктів наукового менторства, Наукових парків ЗВО.	Зміцнення показників наукового (академічного) потенціалу кожної спеціальності: наявність фахового видання (категорії А /Б) Університету; практика подвійного керівництва із залученням іноземних професорів; залучення викладачів-візитерів для викладання на ОП; системне опонування дисертацій і кваліфікаційних наукових праць; проєктна наукова діяльність; наявність спеціалізованих вчених рад; практика мобільності здобувачів / викладачів, ефективність аспірантури /докторантури; достатнє фінансування на одного штатного НПП.
Система заходів, спрямованих на створення умов для індивідуальної траєкторії розвитку кожного учасника освітнього процесу	Створення умов для професійного розвитку кожного учасника освітнього процесу через комфортні умови праці, гнучкість графіку, зручність розкладу, широкі можливості для неформальної освіти і академічної мобільності, систему наставників/тьюторів, системне внутрішньокорпоративне навчання.	Зміцнення «кадрового ядра», зниження плинності кадрів, стимулювання підвищення ефективності професійної діяльності кадрів; створення сприятливого клімату для креативних рішень, інновацій, оптимізації системи мотивацій кожного учасника освітнього процесу.

## Продовження таблиці 3

Заходи, спрямовані на збереження і розвиток Living learning community зі своїм унікальним університетським духом	Системне опитування щодо задоволення атмосферою навчання і праці; психологічна допомога та виявлення проблемних зон і реперних точок зростання. Затвердження брендбуку ЗВО, просування іміджу та зміна зовнішнього середовища через експертні висновки, соціальні проекти, практико-орієнтовані продукти.	Зниження ризиків професійного вигорання, зміцнення психологічного клімату у структурних підрозділах університету, зростання лояльності колективу та комерціалізація бренду ЗВО.
--	---	---

**Висновки.** Система управлінських практик ЗВО як послідовна і обґрунтована сукупність рішень і дій управлінської команди має бути спрямована на розвиток його відкритих і прихованих ресурсів – потенціалу закладу, що подані експерту як кількісні та якісні індикатори рівня конкурентоспроможності університету та його впливу на суспільство. Розвиток потенціалу закладу вищої освіти в системі управлінських практик з урахуванням зовнішніх і внутрішніх викликів може мати траєкторію функціонування цілісної і відносно самостійної інституційної освітньої системи, а може мати на меті оптимізацію декількох вишів з метою синергії ресурсів і набуття критичної маси здобувачів, дослідників, інфраструктури і матеріально-технічної бази ЗВО.

У публікації запропоновано авторській підхід до визначення категорій «потенціал ЗВО» і «система управлінських практики ЗВО», інструментів розвитку потенціалу ЗВО і окреслені очікувані результати такої діяльності. Визначено ключові напрями розвитку потенціалу ЗВО та запропоновано низку рекомендацій щодо реалізації кожного з них.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Bateman H. McAdam K. Dictionary of Human Resource and Personnel Management. London: A&C Black Publishers, 2006. 199 p.
2. Bolden R., Jones S., Davis H., Gentle P. Development and Sustaining Shared Leadership in Higher Education. London: LFHE. 2015. 47 p.
3. ESG (переклад українською)  
[http://www.ihed.org.ua/images/doc/04\\_2016\\_ESG\\_2015.pdf](http://www.ihed.org.ua/images/doc/04_2016_ESG_2015.pdf)
4. Harvey L., Green, D (1993): Defining Quality, Assessment & Evaluation in Higher Education
5. Автономія і врядування у вищій освіті // [http://www.ihed.org.ua/images/biblioteka/zbirnik\\_Avtonomiya-ta-vraduv-Vish-osv\\_IVO-NAPN-2014-236s.pdf](http://www.ihed.org.ua/images/biblioteka/zbirnik_Avtonomiya-ta-vraduv-Vish-osv_IVO-NAPN-2014-236s.pdf); [http://www.ihed.org.ua/images/biblioteka/Avtonomiya-ta-vryaduv-VO\\_monogr\\_IVO-2015-192p\\_avtors-kolektiv.pdf](http://www.ihed.org.ua/images/biblioteka/Avtonomiya-ta-vryaduv-VO_monogr_IVO-2015-192p_avtors-kolektiv.pdf)
6. Борщ В. І., Белякова В.В. Формування і реалізація кадрової політики на підприємствах України. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. 2017. Том 16. №3 (37). С. 175-187.
7. Від контролю до культури якості: перезавантаження процесів забезпечення якості в українській вищій школі: практ. посібник / За ред. С. Гришко, Т.Добко... Львів: Вид-во: Компанія «Манускрипт». 2014. 168с.
8. Владыка М.В. "Инновационный потенциал вузов как фактор конкурентности экономического развития" / <https://bit.ly/3rC3U2T>



9. Впровадження локальних систем управління якістю в українських університетах (аналітичний звіт) [http://www.edupolicy.org.ua/\\_dx/assets/images/Analit18ua\\_08-5mm.pdf](http://www.edupolicy.org.ua/_dx/assets/images/Analit18ua_08-5mm.pdf)
10. Імператив якості: вчимося цінувати і оцінювати вищу освіту: навч. посіб./ За ред. Т.Добка, М.Головянко. – Львів: Видавництво «Компанія Манускрипт», 2014. – 572с.
11. Калашнікова С. Розвиток лідерського потенціалу сучасного університету // [http://www.ihed.org.ua/images/biblioteka/Liderstvo/rozvitok\\_lidersk\\_potencialu\\_Universitets.\\_Kalashnikova.S\\_2016\\_46c.pdf](http://www.ihed.org.ua/images/biblioteka/Liderstvo/rozvitok_lidersk_potencialu_Universitets._Kalashnikova.S_2016_46c.pdf)
12. Краснощок І. П. Виховний потенціал закладу вищої освіти: структура та критерії розвитку / Інна Петрівна Краснощок // Наукові записки ЦДПУ ім. В.Винниченка. Серія: Педагогічні. - Кропивницький : РВЦ ЦДПУ ім. В. Винниченка, 2019. Вип. 180. С. 90-97.
13. Лугова В.М. «Науковий потенціал ВНЗ України та результативність його використання» / Економіка і суспільство. 2017. Вип.8. с. 27 С.547 – 555.
14. Лук'янова Л. Законодавче забезпечення освіти дорослих: зарубіжний досвід / Лариса Лук'янова; Українська Асоціація освіти дорослих. – К.: ТОВ «ДКС-Центр», 2017. 147 с.
15. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Дело. 1999. – 800 с.
16. Механізми реалізації ефективного врядування в університетах України в умовах євроінтеграції: Колективна монографія / Авторський колектив: І. Драч, С. Калашнікова, О. Паламарчук, В. Рябченко, Л. Червона; за заг. ред. С. Калашнікової. – Київ: Інститут вищої освіти НАПН України, 2020. – 223 с.
17. Одегов Ю.Г., Лабаджян М.Г. Кадровая политика и кадровое планирование: учебник для вузов. М.: Издательство Юрайт, 2014. 444 с.
18. Рач В.А. Проектно-орієнтовані моделі управління та оцінки діяльності вищих навчальних закладів / В.А. Рач, А.Ю. Борзенко-Мірошніченко // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб.наук.пр. Луганськ: вид-во СНУ ім. В.Даля, 2009. №1(29). С. 81-89.
19. Рашкевич Ю. Болонський процес і нова парадигма вищої освіти // [http://www.ihed.org.ua/images/doc/04\\_2016\\_Rashkevych\\_BolonskyiProcessNewParadigmHE.pdf](http://www.ihed.org.ua/images/doc/04_2016_Rashkevych_BolonskyiProcessNewParadigmHE.pdf)
20. Розвиток інституційного потенціалу університетів у контексті глобального лідерства: колективна монографія / Авторський колектив: Є. Балджи, І. Драч, С. Калашнікова, О. Коваленко, С. Курбатов, Н. Невмержицька, О. Паламарчук, В. Рябченко, Л. Червона; за заг. ред. С. Калашнікової. – Київ: Інститут вищої освіти НАПН України, 2017. 205 с.
21. Стрехова С. В. Кадрова політика: важелі впливу на ефективність, механізми та інструменти реалізації. Економічний часопис ХХІ. 2012. № 3–4. С. 66-70.
22. Черниш О.В. Стратегічне управління освітньою діяльністю у ЗВО. Економіка і суспільство. 2018. №19. С.689 – 698.
23. Шпак О.Особливості управління в сучасній системі вищої освіти / Молодь і ринок. 2010. №12(71). С710-13.
24. Щербаков Ю.И., Коротков И.В. Управленческая деятельность в современных образовательных организациях / <https://docplayer.ru/47703239-Upravlencheskaya-deyatelnost-v-sovremennyh-obrazovatelnyh-organizaciyah.html>

## REFERENCES

1. Bateman, H., McAdam, K. Dictionary of Human Resource and Personnel Management. London: A&C Black Publishers, 2006. 199 p.
2. Bolden, R., Jones, S., Davis, H., Gentle, P. Development and Sustaining Shared Leadership in Higher Education. London: LFHE. 2015. 47 p.
3. ESG: [www.ihed.org.ua/images/doc/04\\_2016\\_ESG\\_2015.pdf](http://www.ihed.org.ua/images/doc/04_2016_ESG_2015.pdf)
4. Harvey, L., Green, D (1993): Defining Quality, Assessment & Evaluation in Higher Education.
5. Avtonomiia i vriaduvannia u vyshchii osviti // [http://www.ihed.org.ua/images/biblioteka/zbirnik\\_Avtonomiya-ta-vraduv-Vish-osv\\_IVO-NAPN-2014-236s.pdf](http://www.ihed.org.ua/images/biblioteka/zbirnik_Avtonomiya-ta-vraduv-Vish-osv_IVO-NAPN-2014-236s.pdf); [http://www.ihed.org.ua/images/biblioteka/Avtonomiya-ta-vryaduv-VO\\_monogr\\_IVO-2015-192p\\_avtors-kolektiv.pdf](http://www.ihed.org.ua/images/biblioteka/Avtonomiya-ta-vryaduv-VO_monogr_IVO-2015-192p_avtors-kolektiv.pdf)
6. Borshch, V. I., Beliakova, V.V. Formuvannia i realizatsiia kadrovoi polityky na pidpriemstvakh Ukrainy. Rynkova ekonomika: suchasna teoriia i praktyka upravlinnia. 2017. T. 16. #3 (37). P. 175-187.
7. Vid kontroliu do kultury yakosti: Perezavantazhennnia protsesiv zabezpechennia yakosti v ukrainskii vyshchii shkoli: prakt.posibnyk / Za red. S. Hryshko, T.Dobko... Lviv: Vyd-vo: Kompaniia «Manuskrypt». 2014. 168s.
8. Vladyka M.V. "Innovatsionnyi potentsial vuzov kak faktor konkurentnosti ekonomicheskogo razvitiya" / <https://bit.ly/3rC3U2T>
9. Vprovadzhennia lokalnykh system upravlinnia yakistiu v ukrainskykh universytetakh (analychnyi zvit) [http://www.edupolicy.org.ua/\\_dx/assets/images/Analit18ua\\_08-5mm.pdf](http://www.edupolicy.org.ua/_dx/assets/images/Analit18ua_08-5mm.pdf)
10. Imperatyv yakosti: vchymosia tsinuvaty i otsiniuvaty vyshchu osvitu: navch.posib./Za red.T.Dobka, M.Holovianko. – Lviv: Vydavnytstvo «Kompaniia Manuskrypt», 2014. – 572s.
11. Kalashnikova, S. Rozvytok liderskoho potentsialu suchasnoho universytetu // [http://www.ihed.org.ua/images/biblioteka/Liderstvo/rozvitok\\_lidersk\\_potencialu\\_Universitets.\\_Kalashnikova.S\\_2016\\_46c.pdf](http://www.ihed.org.ua/images/biblioteka/Liderstvo/rozvitok_lidersk_potencialu_Universitets._Kalashnikova.S_2016_46c.pdf)
12. Krasnoshchok, I. P. Vykhovnyi potentsial zakladu vyshchoi osvity: struktura ta kryterii rozvytku / Inna Petrivna Krasnoshchok // Naukovi zapysky TsDPU im. V.Vynnychenka. Seriia: Pedahohichni. - Kropyvnytskyi : RVTs TsDPU im. V. Vynnychenka, 2019. Vyp. 180. P. 90-97.
13. Luhova, V.M. «Naukovyi potentsial VNZ Ukrainy ta rezultatyvnist yoho vykorystannia» / Ekonomika i suspilstvo. 2017. Vyp.8. P.547 – 555.
14. Lukianova, L. Zakonodavche zabezpechennia osvity doroslykh: zarubizhnyi dosvid / Larysa Lukianova; Ukraïnska Asotsiatsiia osvity doroslykh. – K.: TOV «DKS-Tsentr», 2017. 147 p.
15. Meskon, M. H., Albert, M., Hedouri, F. Osnovy menedzhmenta. M.: Delo. 1999. 800 p.
16. Mekhanizmy realizatsii efektyvnoho vriaduvannia v universytetakh Ukraïny v umovakh yevrointehratsii: Kolektyvna monohrafiia / Avtorskyi kolektyv: I. Drach, S. Kalashnikova, O. Palamarchuk, V. Riabchenko, L. Chervona; za zah. red.S. Kalashnikovoï. – Kyïv: Instytut vyshchoi osvity NAPN Ukraïny, 2020. 223 p.
17. Odegov, Yu.G., Labadzhyan, M.G. Kadrovaya politika i kadrovoe planirovanie: uchebnik dlya vuzov. M.: Izdatelstvo Yurayt, 2014. 444 p.
18. Rach V.A. Proektno-oriientovani modeli upravlinnia ta otsinky diialnosti vyshchykh navchalnykh zakladiv / V.A. Rach, A.Yu. Borzenko-Miroshnichenko // Upravlinnia proektamy ta rozvytok vyrobnytstva: Zb.nauk.pr. Luhansk: vyd-vo SNU im. V.Dalia, 2009. #1(29). P. 81-89.
19. Rashkevych Yu. Bolonskyi protses i nova paradyhma vyshchoi osvity //

[http://www.ihed.org.ua/images/doc/04\\_2016\\_Rashkevych\\_BolonskyiProcessNewParadigmHE.pdf](http://www.ihed.org.ua/images/doc/04_2016_Rashkevych_BolonskyiProcessNewParadigmHE.pdf)

20. Rozvytok instytutsiynoho potentsialu universytetiv u konteksti hlobalnoho liderstva: kolektyvna monohrafiia / Avtorskyi kolektyv: Ye. Baldzhy, I. Drach, S. Kalashnikova, O. Kovalenko, S. Kurbatov, N. Nevmerzhytska, O. Palamarchuk, V. Riabchenko, L. Chervona; za zah. red. S. Kalashnikovoï. – Kyïv: Instytut vyshchoï osvity NAPN Ukraïny, 2017. 205 p.
21. Strekhova S. V. Kadrova polityka: vazheli vplyvu na efektyvnist, mekhanizmy ta instrumenty realizatsii. Ekonomichnyi chasopys KhKhI. 2012. # 3–4. P. 66-70.
22. Chernysh O.V. Stratehichne upravlinnia osvitnoiu diialnistiu u ZVO. Ekonomika i suspilstvo. 2018. #19. P. 689 – 698.
23. Shpak O. Osoblyvosti upravlinnia v suchasniï systemi vyshchoy osvity / Molod i rynok. 2010. #12(71). P. 710-713.
24. Scherbakov Yu.I., Korotkov I.V. Upravlencheskaya deyatel'nost' v sovremennykh obrazovatel'nykh organizatsiyah / <https://docplayer.ru/47703239-Upravlencheskaya-deyatelnost-v-sovremennyh-obrazovatelnyh-organizatsiyah.html>

**Нагорняк Т.Л.**, д.полит.н., профессор, первый проректор, Донецкий национальный университет имени Василя Стуса, ORCID: 0000-0002-6416-5774  
[t.nagorniyak@donnu.edu.ua](mailto:t.nagorniyak@donnu.edu.ua)

#### **РАЗВИТИЕ ПОТЕНЦИАЛА ВЫСШЕГО УЧЕБНОГО ЗАВЕДЕНИЯ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ПРАКТИК**

*В статье обосновано индикаторы аудита и инструменты развития потенциала высшего учебного заведения в контексте стратегического управления университетом в условиях внешних вызовов и внутреннего становления локальной системы обеспечения качества высшего образования. Предложено авторский подход к определению категорий «потенциал ВУЗа», «система управленческих практик ВУЗа», инструментов, мероприятий и ожидаемых результатов развития потенциала высшего учебного заведения в системе управленческих практик. Определены ключевые направления развития потенциала ВУЗа (формирование и сохранение кадрового ядра, прагматизация образовательных программ, создание условий для саморазвития и профессионального становления соискателей высшего образования, обеспечение университетом успешной реализации индивидуальной траектории профессиональной / академической активности научно-педагогических работников, удерживание на высоком уровне культуры качества в ВУЗе и развитие неповторимой атмосферы living-learning-community) и предложен ряд рекомендаций по реализации каждого из них.*

**Ключевые слова:** управление университетом, учреждение высшего образования, потенциал ЗВО, система управленческих практик, стратегическое развитие.

**T. Nagorniyak**, ScDoctor in Political science, ViceRector, Vasyl' Stus Donetsk National University, ORCID: 0000-0002-6416-5774  
[t.nagorniyak@donnu.edu.ua](mailto:t.nagorniyak@donnu.edu.ua)

#### **DEVELOPMENT OF UNIVERSITY POTENTIAL IN THE SYSTEM OF MANAGEMENT PRACTICES**

*The article suggests audit indicators and tools for developing of university potential in the context of strategic management in the face of global and national challenges and the change of the local quality assurance system of higher education. The key directions of university potential development (formation and preservation of personnel, pragmatization of educational programs, creation of conditions for self-development and professional development of higher education seekers, ensuring successful implementation of individual trajectory of professional / academic activity of scientific and pedagogical workers, maintenance of high quality culture in university and the development of a unique atmosphere living-learning-community) and offered a number of recommendations for the implementation of each of them.*

**Key words:** university management, higher education in Ukraine, university potential, system of management practices, strategic development.