


Методичні рекомендації для українських державних університетів

 Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Swiss Confederation
Швейцарська Конфедерація



Шановні пані та панове!

Ми раді представити Вам зведені методичні рекомендації та можливі наступні кроки для впровадження стратегічних змін в українських державних університетах. Рекомендації базуються на основі проведеної діагностики пілотного ЗВО. Проєкт виконано благодійним фондом «Повір у себе» за підтримки посольства Швейцарії та спільно з Міністерством освіти та науки України.

Рекомендації представлені за напрямками «Стратегія», «Фінанси», «Система управління» та «Управління персоналом». Додатково представлені рекомендації щодо управління проєктом трансформації та управління змінами.

Звертаємо Вашу увагу, що внесення будь-яких змін до цього документу не допускається без попередньої письмової згоди з боку ТОВ «Ернст енд Янг».

З повагою,
Команда EY



Консолідований список скорочень в алфавітному порядку

Абревіатура	Значення
ВА/СВА	Внутрішній аудит/Служба внутрішнього аудиту
ВК	Внутрішній контроль
ВР	Вчена рада
ЗВО	Заклад вищої освіти
ЗМІ	Засоби масової інформації
ЗНО	Зовнішнє незалежне оцінювання
КПЕ	Ключові показники ефективності
КТК	Конференція трудового колективу
МТЗ	Матеріально-технічне забезпечення
МСПП	Міжнародні стандарти професійної практики внутрішнього аудиту
IPSAS	Міжнародні стандарти фінансового обліку для державного сектору
МСФЗ	Міжнародні стандарти фінансової звітності
МОН	Міністерство освіти та науки України
НР	Наглядова рада
ПСБУ	Положення (стандарти) бухгалтерського обліку України
СВК	Система внутрішнього контролю
ФДМ/ФДМУ	Фонд державного майна України
ЦФВ	Центр фінансової відповідальності
RACI	Матриця відповідальності (англ. Responsibility assignment matrix)

Зміст

1	Вплив воєнного стану на сферу освіти в Україні	4
2	Цілі, обсяг, статус та підхід до реалізації пілотного проєкту	7
3	Ключові рекомендації за напрямками:	11
3.1	Стратегія	12
3.2	Система управління	13
3.3	Фінансова діяльність	16
3.4	Управління персоналом	17
4	Пропозиції щодо наступних кроків впровадження стратегічних змін в українських державних університетах	18
5	Додатки	20
5.1	Додаток 1. Ключові принципи і засади, що застосовувались у Проєкті	20
5.2	Додаток 2. Опис процедур діагностики в рамках напрямків	22
5.3	Додаток 3. Ключові ініціативи для вдосконалення рамках напрямків	26
5.4	Додаток 4. Управління проєктом трансформації та управління змінами на рівні ЗВО – для розгляду	44

Вплив воєнного стану на сферу освіти в Україні (1/2)



- 24 лютого 2022 року в Україні було запроваджено воєнний стан у зв'язку з військовою агресією Російської Федерації¹. Війна має суттєвий негативний вплив на всі сфери суспільного життя, в тому числі на розвиток та реформування системи вищої освіти.
- У зв'язку із війною в освітній сфері з'явилися нові пріоритетні проблеми, що потребують вирішення, зокрема:
 - Організація тимчасового переміщення ЗВО з південно-східних областей;
 - Оцінка стану освітньої інфраструктури та розробка планів щодо її відновлення;
 - Проведення вступної кампанії 2022 року (забезпечення вступної кампанії на сході та півдні України, складання іспитів особами, які перебувають за кордоном, доцільність встановлення пільг при вступі до ЗВО для переміщених осіб);
 - Збільшення обсягу державного замовлення за технічними та будівельними спеціальностями;
 - Перегляд та актуалізація змісту освітніх програм.
- Першочергові завдання МОН включають в себе створення безпечних умов для здобуття вищої освіти, забезпечення доступності та безперервності навчання у регіонах України з різною безпековою ситуацією, зокрема забезпечення дистанційного навчання, організація вступної кампанії, залучення потенціалу переміщених працівників.
- Водночас, реформування системи управління в ЗВО також залишається однією із стратегічних цілей державної освітньої політики. Зокрема, Стратегія розвитку вищої освіти в Україні на 2022-2032 роки² передбачає запровадження широкої інституційної автономії ЗВО, що включає серед іншого:
 - Посилення академічної, організаційної та кадрової автономії ЗВО;
 - Забезпечення фінансової автономії та запровадження сталих фондів (ендаументів);
 - Розширення повноважень наглядових рад.
- Відповідні ініціативи щодо розширення фінансової автономії державних ЗВО та потенційної зміни правового статусу ЗВО (бюджетних установ) також закріплені в Оперативному плані МОН на 2022 рік.

1. Указ Президента України № 64/2022 від 24 лютого 2022 року, затверджений Законом України № 2102-IX від 24 лютого 2022 року.
2. Стратегія розвитку вищої освіти в Україні на 2022-2032 роки, схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України № 286-р від 23 лютого 2022 року.

Вплив воєнного стану на сферу освіти в Україні (2/2)



- 4 липня 2022 року Прем'єр-міністр України презентував План відновлення України під час Міжнародної конференції в Лугано (Швейцарія). Цей План передбачає реалізацію окремої національної програми розвитку системи освіти в Україні з урахуванням наслідків військової агресії та викликів воєнного стану¹.
- Проект Плану відновлення України чітко визначає актуальні проблеми у сфері вищої освіти, цілі для вирішення відповідних проблем, завдання та етапи впровадження заходів з метою підвищення якості освіти та синхронізації з освітнім простором Європейського Союзу. У документі підкреслюється необхідність зміни системи управління і надання фінансової автономії для створення умов ефективного розвитку ЗВО завдяки можливості розпоряджатися коштами та визначати власний шлях підвищення якості вищої освіти.
- Зокрема, у сфері вищої освіти Проект Плану відновлення України передбачає досягнення таких цілей:
 - Ефективне управління в системі вищої освіти;
 - Забезпечення конкурентоспроможної вищої освіти, яка є доступною для різних верств населення.
- Для досягнення цих цілей Проект Плану відновлення України визначає необхідним виконання завдань:
 - Законодавчого забезпечення розширення фінансової автономії ЗВО;
 - Розширення повноважень наглядових рад ЗВО;
 - Законодавчого врегулювання залучення приватних інвестицій в розвиток інфраструктури та освітнього простору ЗВО, розвитку ендавментів ЗВО².
- Таким чином, напрямки комплексної діагностики та рекомендації, описані у цьому Звіті, узгоджуються із стратегічними напрямками реформування вищої освіти України та проектом Плану відновлення України.
- Просимо звернути увагу, що відповідні рекомендації у Звіті були сформульовані до введення воєнного стану в Україні та не містять аналізу післявоєнного реформування сфери вищої освіти. У подальшому державна освітня політика повинна розроблятися з урахуванням поточних воєнних та післявоєнних реалій.

1. Офіційний сайт щодо Плану відновлення України: <https://recovery.gov.ua/>.

2. Проект Плану відновлення України: матеріали робочої групи "Освіта і наука" за посиланням: <https://ua.urc2022.com/plan-vidnovlennya-ukrayini>.

Зміст

1	Вплив воєнного стану на сферу освіти в Україні	4
2	Цілі, обсяг, статус та підхід до реалізації пілотного проєкту	7
3	Ключові рекомендації за напрямками:	11
3.1	Стратегія	12
3.2	Система управління	13
3.3	Фінансова діяльність	16
3.4	Управління персоналом	17
4	Пропозиції щодо наступних кроків впровадження стратегічних змін в українських державних університетах	18
5	Додатки	20
5.1	Додаток 1. Ключові принципи і засади, що застосовувались у Проєкті	20
5.2	Додаток 2. Опис процедур діагностики в рамках напрямків	22
5.3	Додаток 3. Ключові ініціативи для вдосконалення рамок напрямків	26
5.4	Додаток 4. Управління проєктом трансформації та управління змінами на рівні ЗВО – для розгляду	44

Цілі проєкту

- Проведення процедур комплексної діагностики пілотного ЗВО за напрямками:
 - Стратегія
 - Фінансова діяльність
 - Управління персоналом
 - Система управління
- Розробка цільової моделі управління та дорожньої карти змін
- Допомога у масштабуванні змін в українських державних університетах шляхом підготовки узагальнених рекомендацій на основі пілотного проєкту



Обсяг та статус реалізації проєкту

Етап

Ключові завдання

Етап 1 Комплексна діагностика

- Установчі зустрічі, збір інформації та проведення інтерв'ю
- Проведення комплексної діагностики за напрямками
- Проведення опитувань співробітників та студентів
- Діяльність з управління змінами
- Підготовка та презентація консолідованого звіту

Етап 2 Розробка цільової моделі управління, дорожньої карти змін

- Розробка цільової моделі управління
- Юридичний огляд змін у законодавстві та внутрішніх документах для впровадження цільової моделі управління
- Розробка дорожньої карти необхідних змін за напрямками
- Підготовка та презентація консолідованого звіту

Етап 4 Допомога у масштабуванні змін

- Зведення загальних рекомендацій та можливих наступних кроків для впровадження стратегічних змін в українських державних університетах
- Презентація результатів проєкту для потенційних зацікавлених сторін

Етап 3 Початок впровадження змін пілотним ЗВО

 Виконано

 У процесі виконання

Розподіл рекомендацій у Звіті



Зміни в короткостроковій перспективі

Рекомендації потребують внесення змін до внутрішніх нормативних документів ЗВО.

Основні переваги:

- ▶ Налагодження ефективної взаємодії між ключовими органами управління в процесах управління та діяльності ЗВО
- ▶ Більш зрозуміла модель управління для донорів, міжнародних організацій та зовнішніх стейкхолдерів
- ▶ Консультаційна підтримка виконавчого керівництва Наглядовою радою

Зміни в довгостроковій перспективі

Рекомендації потребують законодавчих змін.

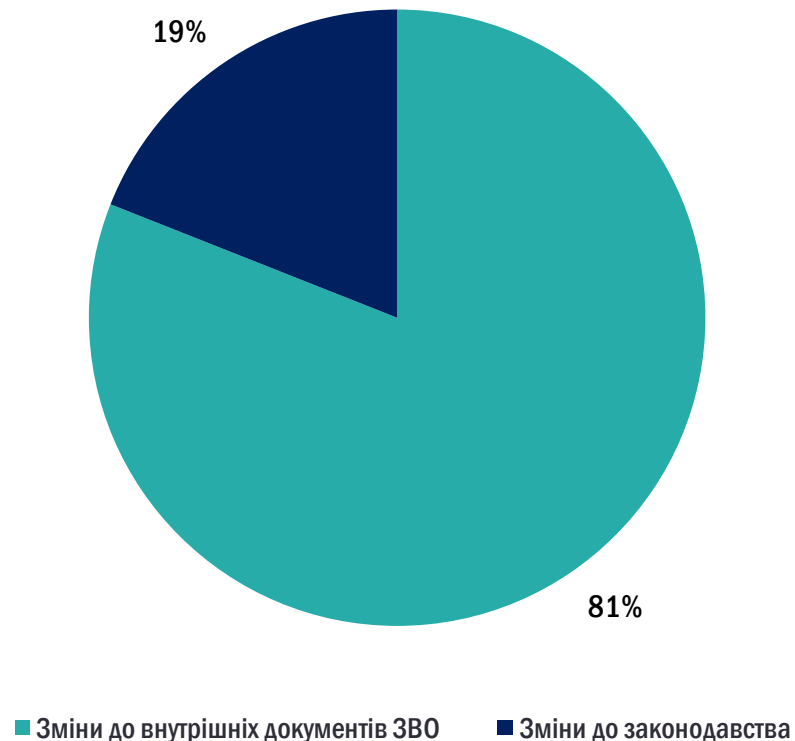
Основні переваги:

- ▶ Скорочення функцій МОН щодо регулювання та управління операційною діяльністю ЗВО
- ▶ Забезпечення управлінської автономії в ЗВО
- ▶ Пришвидшений процес прийняття рішень

Зміни на загальнонаціональному рівні

Рекомендації потребують розгляду на загальнонаціональному рівні, з каскадуванням обраного підходу/методології на рівень окремих ЗВО.

Розподіл серед усіх рекомендацій




Зміст


1	Вплив воєнного стану на сферу освіти в Україні	4
2	Цілі, обсяг, статус та підхід до реалізації пілотного проєкту	7
3	Ключові рекомендації за напрямками:	11
3.1	Стратегія	12
3.2	Система управління	13
3.3	Фінансова діяльність	16
3.4	Управління персоналом	17
4	Пропозиції щодо наступних кроків впровадження стратегічних змін в українських державних університетах	18
5	Додатки	20
5.1	Додаток 1. Ключові принципи і засади, що застосовувались у Проєкті	20
5.2	Додаток 2. Опис процедур діагностики в рамках напрямків	22
5.3	Додаток 3. Ключові ініціативи для вдосконалення рамок напрямків	26
5.4	Додаток 4. Управління проєктом трансформації та управління змінами на рівні ЗВО – для розгляду	44

Стратегія: Потенційні напрямки для вдосконалення*

№	Потенційні напрямки для вдосконалення
1	<ul style="list-style-type: none">У ЗВО має бути актуальна стратегія, що містить ключові цілі розвитку ЗВО, а також перелік кроків (roadmap), необхідних для досягнення цих цілей з визначенням строків і відповідальних осіб. До розробки такої стратегії має бути залучене широке коло зацікавлених сторін (стейкхолдерів) ЗВО.
2	<ul style="list-style-type: none">Викладачі, співробітники та студенти ЗВО мають активно залучатися до реалізації стратегії ЗВО.
3	<ul style="list-style-type: none">Пошук джерел додаткових ресурсів для реалізації стратегії має бути одним з пріоритетів діяльності керівництва ЗВО.
4	<ul style="list-style-type: none">Витрачання ресурсів, залучених для реалізації стратегії ЗВО, має бути максимально ефективним і прозорим.

* Детальний опис ініціатив та наступних кроків у рамках напрямку представлено в [Додатку 3](#).




 Швидкі перемоги – впровадження не потребує законодавчих змін, питання може бути врегульоване у внутрішніх документах ЗВО

 Довгострокові ініціативи (рішення) – впровадження потребує законодавчих змін


 Ініціативи, впровадження яких рекомендується на загальнонаціональному рівні


Ключові повноваження органів управління ЗВО: Потенційні напрямки для вдосконалення*

- У секції «Система управління» ми наводимо аналіз моделей управління ЗВО та описуємо потенційні напрямки оновлення/уточнення ключових повноважень органів управління ЗВО (держави, МОН, Наглядової ради, керівника, Вченої ради) та рекомендації для вдосконалення системи управління та операційних процесів в ЗВО у короткостроковій та довгостроковій перспективах (на основі аналізу відповідних повноважень у пілотному ЗВО, який входив у периметр цього Проєкту).
- Звертаємо увагу, що законодавство та/або внутрішні документи можуть передбачати специфічні вимоги до системи управління ЗВО. Зокрема, на особливості управління можуть впливати такі фактори:
 - Форма власності (державна, комунальна, приватна) та статус ЗВО (бюджетна установа, неприбутковий або прибутковий заклад);
 - Надання статусу національного ЗВО за визначний внесок у розвиток вищої освіти, науки та культури України;
 - Специфіка діяльності окремих ЗВО (вищих військових навчальних закладів, ЗВО із специфічними умовами навчання, закладів вищої духовної освіти тощо).
- З огляду на периметр аналізу у рамках проєкту, рекомендації, наведені у цьому Звіті, за своїм змістом застосовні до ЗВО, що відповідають певним характеристикам, а саме: ЗВО державної форми власності, що функціонують у статусі бюджетної установи та мають почесний статус національних ЗВО. Застосовність відповідних рекомендацій до управління іншими ЗВО має бути предметом окремого аналізу.

№	Потенційні напрямки для вдосконалення
Держава	
 1	Внести зміни до нормативно-правових актів для точкового врегулювання зовнішніх контролів, що перешкоджають впровадженню цільової моделі системи управління.
 2	Проаналізувати існуючі види правового статусу та доцільність зміни правового статусу ЗВО (бюджетної установи).
МОН	
 1	Переглянути та оновити повноваження МОН, зокрема щодо питань: призначення членів НР на посаду та контролю за їхньою діяльністю; погодження кандидатури керівника ЗВО, встановлення та контролю досягнення цілей керівника; погодження фінансового плану, окремих правочинів щодо майна, затвердження організаційної структури (штатного розпису) ЗВО.

* Детальний опис ініціатив та наступних кроків у рамках напрямку представлено в [Додатку 3](#).

 Швидкі перемоги – впровадження не потребує законодавчих змін, питання може бути врегульоване у внутрішніх документах ЗВО

 Довгострокові ініціативи (рішення) – впровадження потребує законодавчих змін


 Ініціативи, впровадження яких рекомендується на загальнонаціональному рівні

Ключові повноваження органів управління ЗВО: Потенційні напрямки для вдосконалення*

№	Потенційні напрямки для вдосконалення
Наглядова рада	
1	<ul style="list-style-type: none"> Переглянути та оновити порядок формування та функціонування НР у Статуті та внутрішніх документах ЗВО. Зокрема, переглянути вимоги до кількісного та гендерного складу НР, компетенції, незалежності членів НР; повноважень НР та її комітетів; строку повноважень членів НР, тощо.
2	<ul style="list-style-type: none"> Переглянути та оновити повноваження НР у короткостроковій та довгостроковій перспективах, зокрема щодо питань: стратегії ЗВО, обрання кандидатів на посаду керівника ЗВО, встановлення цільових показників та моніторингу діяльності керівника, фінансового планування та контролю, перегляду організаційної структури (штатного розпису), моніторингу діяльності ЗВО, діяльності внутрішнього та зовнішнього аудиту, погодження операцій з майном, звітності ЗВО, тощо.
Керівник ЗВО	
1	<ul style="list-style-type: none"> Переглянути та оновити повноваження керівника ЗВО у короткостроковій перспективі, зокрема щодо питань: забезпечення виконання фінансового плану; затвердження організаційної структури (штатного розпису) ЗВО; організації процесів управління ризиками та моніторингу.
2	<ul style="list-style-type: none"> Переглянути та оновити повноваження керівника для уточнення його повноважень у довгостроковій перспективі щодо затвердження організаційної структури (штатного розпису), а саме, подання відповідних документів на затвердження НР.
Рада	
1	<ul style="list-style-type: none"> Переглянути та оновити повноваження ВР у короткостроковій перспективі, зокрема щодо питань: визначення стратегії ЗВО за погодженням із НР; ухвалення фінансового плану.
2	<ul style="list-style-type: none"> Переглянути та оновити повноваження ВР у довгостроковій перспективі шляхом внесення змін до законодавства України, зокрема щодо: визначення стратегії; ухвалення фінансового плану; управління власними надходженнями ЗВО; ухвалення річного фінансового звіту.

* Детальний опис ініціатив та наступних кроків у рамках напрямку представлено в [Додатку 3](#).

 Швидкі перемоги – впровадження не потребує законодавчих змін, питання може бути врегульоване у внутрішніх документах ЗВО

 Довгострокові ініціативи (рішення) – впровадження потребує законодавчих змін


 Ініціативи, впровадження яких рекомендується на загальнонаціональному рівні

Освітня та наукова діяльність: Потенційні напрямки для вдосконалення*

№	Потенційні напрямки для вдосконалення
Освітня діяльність	
1	• Переглянути процес щодо розробки та впровадження стратегій факультетів, що включають, зокрема, стратегічні цілі з освітньої діяльності.
2	• Переглянути процес розгляду та погодження освітніх програм для підвищення його ефективності.
3	• Розглянути можливість впровадження процесу складання електронного розкладу.
4	• Розглянути можливість розмежування функцій деканів з управління факультетом і наукової та викладацької діяльності.
5	• Впровадити регулярні опитування науково-педагогічних та педагогічних працівників щодо задоволеності роботи в ЗВО та з метою виявлення потреб персоналу та, з їхньої точки зору, необхідних змін в роботі університету.
6	• Впровадити процес щодо регулярного перегляду навчальних курсів та їх модернізації.
Наукова діяльність	
1	• Оновити підхід до планування наукової діяльності.
2	• Створити структурний підрозділ із грантової діяльності або делегувати повноваження щодо залучення грантів Науково-навчальному центру.
3	• Делегувати Науково-навчальному центру ЗВО повноваження щодо централізованого моніторингу виконання наукових досліджень (робіт) та підготовки консолідованих звітів до уваги Комітету з наукової роботи Вченої ради та Вченої ради ЗВО.
4	• Впровадити процес щодо аналізу виконання планів ЗВО щодо наукової діяльності.

* Детальний опис ініціатив та наступних кроків у рамках напрямку представлено в [Додатку 3](#).

 Швидкі перемоги – впровадження не потребує законодавчих змін, питання може бути врегульоване у внутрішніх документах ЗВО


 Довгострокові ініціативи (рішення) – впровадження потребує законодавчих змін


 Ініціативи, впровадження яких рекомендується на загальнонаціональному рівні

Фінансова діяльність: Потенційні напрямки для вдосконалення*

№	Потенційні напрямки для вдосконалення
1	<ul style="list-style-type: none"> Сукупність звітів, що регулярно готуються ЗВО, мають задовольняти інформаційні потреби широкого кола стейкхолдерів ЗВО, в тому числі, викладачів, співробітників, студентів та меценатів. Звіти мають розкривати не лише фінансові та операційні, а також, за потреби, екологічні, соціальні та управлінські аспекти діяльності ЗВО. Бажано, щоб значна частина таких звітів була у відкритому доступі.
2	<ul style="list-style-type: none"> Бухгалтерський облік в ЗВО має вестися в деталізації, що забезпечує для керівників середньої ланки ЗВО (напр. декани, завідувачі кафедр) можливість генерувати аналітичні звіти щодо результатів діяльності підрозділів, які вони очолюють. Вказані керівники мають автоматично отримувати регулярні звіти щодо діяльності їх підрозділів та відповідності досягнутих ключових показників ефективності плановим значенням (за наявності) або самостійно формувати такі звіти.
3	<ul style="list-style-type: none"> Субсидювання невластивих соціальних функцій з боку ЗВО має бути мінімізоване. Так, плата за проживання в гуртожитках та вартість харчування в їдальнях мають бути встановлені на рівні, наближеному до собівартості, або покриття відповідних дефіцитів має здійснюватися із зовнішніх джерел (наприклад, безпосередньо з Державного бюджету).
4	<ul style="list-style-type: none"> Керівництво ЗВО має визначити пріоритетні напрямки проведення ремонтних робіт/капітальних робіт, проєктно-кошторисна документація по яких має регулярно актуалізуватися.
5	<ul style="list-style-type: none"> Модернізувати функцію Управління фінансами у напрямку цільової моделі шляхом створення єдиного центру відповідальності за фінансову функцію під керівництвом Віце-президента з економіки та фінансів.
6	<ul style="list-style-type: none"> Оновити Порядок формування бюджету з урахуванням ролі НР у цьому процесі.
7	<ul style="list-style-type: none"> Систематизувати у внутрішніх документах процес розробки та затвердження фінансової моделі на основі середньострокового стратегічного плану.
8	<ul style="list-style-type: none"> Систематизувати та формалізувати у внутрішніх документах прозорий підхід до визначення вартості освітніх послуг з врахуванням стратегічних цілей ЗВО. Впровадити підхід до визначення собівартості навчальних послуг в рамках факультетів.
9	<ul style="list-style-type: none"> Розглянути можливість впровадження системи управлінської звітності в ЗВО, в тому числі, розглянути можливість впровадження управлінського обліку доходів та витрат за ЦФВ.

* Детальний опис ініціатив та наступних кроків у рамках напрямку представлено в [Додатку 3](#).

 Швидкі перемоги – впровадження не потребує законодавчих змін, питання може бути врегульоване у внутрішніх документах ЗВО


 Довгострокові ініціативи (рішення) – впровадження потребує законодавчих змін


 Ініціативи, впровадження яких рекомендується на загальнонаціональному рівні

Управління персоналом: Потенційні напрямки для вдосконалення*

№	Потенційні напрямки для вдосконалення
1	<ul style="list-style-type: none">Створити / переглянути структуру функціонального підрозділу з управління персоналом.
2	<ul style="list-style-type: none">Переглянути / розробити Стратегію з управління персоналом, що буде узгоджена із загальною Стратегією ЗВО.
3	<ul style="list-style-type: none">Переглянути / розробити та впровадити процес аналітики та планування чисельності персоналу.
4	<ul style="list-style-type: none">Переглянути / розробити модель компетенцій для всіх співробітників ЗВО.
5	<ul style="list-style-type: none">Переглянути / розробити та затвердити політику із підбору та адаптації персоналу.
6	<ul style="list-style-type: none">Переглянути / розробити процес управління брендом роботодавця.
7	<ul style="list-style-type: none">Переглянути підхід до навчання і розвитку персоналу та оновити політики із навчання.
8	<ul style="list-style-type: none">Переглянути / розробити та запровадити оцінку ефективності персоналу.
9	<ul style="list-style-type: none">Провести порівняльний аналіз грошової винагороди адміністративних співробітників.
10	<ul style="list-style-type: none">Запровадити грейдингову структуру оплати праці.
11	<ul style="list-style-type: none">Переглянути / розробити плани наступництва.

* Детальний опис ініціатив та наступних кроків у рамках напрямку представлено в [Додатку 3](#).

 Швидкі перемоги – впровадження не потребує законодавчих змін, питання може бути врегульоване у внутрішніх документах ЗВО

 Довгострокові ініціативи (рішення) – впровадження потребує законодавчих змін

 Ініціативи, впровадження яких рекомендується на загальнонаціональному рівні

Зміст

1	Вплив воєнного стану на сферу освіти в Україні	<u>4</u>
2	Цілі, обсяг, статус та підхід до реалізації пілотного проєкту	<u>7</u>
3	Ключові рекомендації за напрямками:	<u>11</u>
3.1	Стратегія	<u>12</u>
3.2	Система управління	<u>13</u>
3.3	Фінансова діяльність	<u>16</u>
3.4	Управління персоналом	<u>17</u>
4	Пропозиції щодо наступних кроків впровадження стратегічних змін в українських державних університетах	<u>18</u>
5	Додатки	<u>20</u>
5.1	Додаток 1. Ключові принципи і засади, що застосовувались у Проєкті	<u>20</u>
5.2	Додаток 2. Опис процедур діагностики в рамках напрямків	<u>22</u>
5.3	Додаток 3. Ключові ініціативи для вдосконалення рамках напрямків	<u>26</u>
5.4	Додаток 4. Управління проєктом трансформації та управління змінами на рівні ЗВО – для розгляду	<u>44</u>

Пропозиції щодо наступних кроків впровадження стратегічних змін в українських державних університетах

№	Ключові ініціативи
1	<ul style="list-style-type: none">Розробити та погодити структуру управління програмою розвитку вищої освіти в Україні (реалізація Плану відновлення України, Стратегії розвитку вищої освіти в Україні* та пропозицій від ЕУ), призначити відповідальних осіб.
2	<ul style="list-style-type: none">Каскадувати операційний план виконання Стратегії розвитку вищої освіти в Україні* на рівень управління ЗВО та розповсюдити рекомендації ЕУ серед ЗВО для подальшого опрацювання.
3	<ul style="list-style-type: none">Розробити та погодити структуру проєкту трансформації на рівні кожного ЗВО, погодити процедуру співпраці із загальною структурою розвитку вищої освіти в Україні, призначити відповідальних. Деталі - у секції «Управління проєктом на рівні ЗВО».
4	<ul style="list-style-type: none">Діагностувати прогалини у діяльності ЗВО за основними цілями Стратегії розвитку вищої освіти в Україні* та напрямками для вдосконалення за рекомендаціями ЕУ (визначити чи цільові параметри за напрямками Стратегії* та рекомендацій ЕУ відповідають/частково відповідають/не відповідають поточним параметрам ЗВО). Деталі - у секції «Управління проєктом на рівні ЗВО».
5	<ul style="list-style-type: none">Визначити перелік ініціатив для вдосконалення, сформувати цільову модель трансформації та дорожню карту змін на рівні кожного ЗВО, розробити правила і процедури управління впровадженням дорожньої карти. Деталі – у секції «Управління проєктом на рівні ЗВО».
6	<ul style="list-style-type: none">Інтегрувати програми трансформації окремих ЗВО у загальну програму розвитку вищої освіти.

*Стратегія розвитку вищої освіти в Україні на 2022-2032 роки, схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України № 286-р від 23 лютого 2022 року.

Зміст

1	Вплив воєнного стану на сферу освіти в Україні	4
2	Цілі, обсяг, статус та підхід до реалізації пілотного проєкту	7
3	Ключові рекомендації за напрямками:	11
3.1	Стратегія	12
3.2	Система управління	13
3.3	Фінансова діяльність	16
3.4	Управління персоналом	17
4	Пропозиції щодо наступних кроків впровадження стратегічних змін в українських державних університетах	18
5	Додатки	20
5.1	Додаток 1. Ключові принципи і засади, що застосовувались у Проєкті	20
5.2	Додаток 2. Опис процедур діагностики в рамках напрямків	22
5.3	Додаток 3. Ключові ініціативи для вдосконалення рамках напрямків	26
5.4	Додаток 4. Управління проєктом трансформації та управління змінами на рівні ЗВО – для розгляду	44

Ключові принципи і засади, що застосовувались у цьому Проєкті

- ▶ Міжнародні стандарти управління (принципи ОЕСР)
- ▶ Міжнародна база знань та досвід аналогічних міжнародних проєктів в галузі вищої освіти провідних експертів EY Parthenon
- ▶ Вплив глобальних мега-трендів в галузі вищої освіти (інтернаціоналізація, розвиток дистанційної освіти, персоналізація навчального досвіду, наголос на навичках майбутнього, освіта протягом всього життя, розподіл ресурсів на основі досягнутих результатів)
- ▶ Провідні стандарти та практики провідних закладів вищої освіти, зокрема презентовані у звіті [State Policy Leadership for the Future](#) від Education Commission of States
- ▶ Детальний аналіз обраних 5-ти університетів для бенчмаркінгу:

University of Michigan-Ann Arbor (США)



Stanford University (США)



EPFL (Швейцарія)



Vilnius University (Литва)



University of Tartu (Естонія)



- ▶ Світовий центр експертизи з питань управління EY Center for Board Matters
- ▶ Юридичний огляд необхідних змін у законодавстві та внутрішніх документах ЗВО

Зміст

1	Вплив воєнного стану на сферу освіти в Україні	4
2	Цілі, обсяг, статус та підхід до реалізації пілотного проєкту	7
3	Ключові рекомендації за напрямками:	11
3.1	Стратегія	12
3.2	Система управління	13
3.3	Фінансова діяльність	16
3.4	Управління персоналом	17
4	Пропозиції щодо наступних кроків впровадження стратегічних змін в українських державних університетах	18
5	Додатки	20
5.1	Додаток 1. Ключові принципи і засади, що застосовувались у Проєкті	20
5.2	Додаток 2. Опис процедур діагностики в рамках напрямків	22
5.3	Додаток 3. Ключові ініціативи для вдосконалення рамок напрямків	26
5.4	Додаток 4. Управління проєктом трансформації та управління змінами на рівні ЗВО – для розгляду	44

Опис процедур діагностики в рамках напрямків (1/3)

Напрямки	Процедури діагностики в рамках напрямків
Стратегія	<ul style="list-style-type: none">▶ Аналіз стратегії ЗВО із зазначенням ключових кількісних і якісних показників, що планується досягти;▶ Аналіз відповідності стратегії світовим трендам в галузі вищої освіти;▶ Аналіз міжнародної співпраці ЗВО;▶ Аналіз статистики щодо працевлаштування та кар'єрного просування студентів/випускників ЗВО після закінчення навчання, частки студентів/випускників, що працюють за спеціальністю.
Фінансова діяльність	<p>Аналіз фінансових показників ЗВО за останні два роки на основі звітів про фінансові результати та інших релевантних звітів. Основні статті доходів:</p> <ul style="list-style-type: none">▶ Плата за надання освітніх послуг (державний бюджет, спеціальний фонд державного бюджету (контрактна форма навчання), інші джерела);▶ Плата за наукову діяльність (державний бюджет, інші джерела);▶ Доходи від господарської діяльності (за видами);▶ Надходження від здавання майна в оренду;▶ Благодійні внески;▶ Інші суттєві джерела доходів. <p>▶ Основні статті витрат:</p> <ul style="list-style-type: none">▶ Оплата праці, пільги та соціальне забезпечення (у тому числі, у порівнянні з ринком, за умови наявності інформації);▶ Поточні витрати діяльності (комунальні послуги, оренда, інше);▶ Витрати на наукову діяльність (по типам/проектам/призначенню). <p>▶ Аналіз ефективності використання фінансування, виділеного на один капітальний проєкт в минулому, з вказанням результатів виконання проєкту в соціальному, освітньому та науковому вимірах;</p> <p>▶ Аналіз портфелю нерухомості, що знаходиться в користуванні ЗВО та ефективності використання цієї нерухомості.</p>

Опис процедур діагностики в рамках напрямків (2/3)

Напрямки	Процедури діагностики в рамках напрямків
Система управління	<p>Проаналізувати систему управління ЗВО, в тому числі такі компоненти:</p> <ul style="list-style-type: none">A. Роль, склад та повноваження органів управління;B. Взаємодія органів управління в ключових процесах;C. Інструменти моніторингу;D. Розкриття і прозорість інформації;E. Юридичні контролю/обмеження системи управління; <p>A. Роль, склад та повноваження органів управління: роль, функціональний і чисельний склад органів управління на рівнях володіння, нагляду та виконавчого керівництва. Аналіз функцій та повноважень ключових ролей, методи обрання, призначення та звільнення представників на ці ролі, рівні ієрархії, норми керованості, перелік ключових посад та ключових осіб для ЗВО.</p> <p>B. Взаємодія органів управління в ключових процесах. Аналіз ролі і взаємодію учасників у ключових процесах:</p> <p>Процеси управління: стратегічне планування, фінансове та операційне планування, призначення та винагороди, управління активами, розробка та перегляд організаційної структури, процеси моніторингу, розкриття та прозорість інформації.</p> <p>Операційні процеси: Фінанси, Управління персоналом, Операційна діяльність.</p> <p>C. Інструменти моніторингу: аналіз поточних практик щодо встановлення правил діяльності ЗВО, а також інструментів, за допомогою яких здійснюється моніторинг виконання встановлених правил. Зокрема, функції Методології і внутрішнього контролю, Управління ризиками, Комплаєнсу і антикорупційної діяльності, Внутрішнього аудиту.</p> <p>D. Розкриття і прозорість інформації: методи взаємодії із стейкхолдерами, категорії інформації, що розкривається, внутрішні і зовнішні канали розкриття інформації.</p> <p>E. Юридичні контролю/обмеження системи управління: юридичний огляд неефективних законодавчих контролів / обмежень, що впливають на систему управління.</p>

Опис процедур діагностики в рамках напрямків (3/3)




Напрямки	Процедури діагностики в рамках напрямків
Управління персоналом	<ul style="list-style-type: none">▶ Аналіз соціально-демографічних та професійних характеристик структури персоналу: вік і статеву структуру, стаж роботи, кваліфікація тощо;▶ Аналіз зрілості функції управління персоналом, зокрема, її підфункцій за основними процесами (аналітика та планування чисельності, підбір та адаптація персоналу, навчання та розвиток, винагорода та визнання, управління ефективністю, кар'єрний розвиток, планування наступництва, розвиток лідерства);▶ Аналіз умов роботи ключових співробітників, включаючи порівняльний аналіз грошової винагороди та пакету пільг з ринком, оцінка ризиків, пов'язаних з ключовими співробітниками (наприклад, за результатами опитування співробітників);▶ Аналіз ключових індикаторів ефективності управління персоналу (наприклад, плинність, тривалість роботи в ЗВО / на посаді, оцінка, атестація, кількість кар'єрних переміщень, розподіл внутрішнього/зовнішнього найму, розподіл навантаження на викладачів, кількість годин на навчання або наукову роботу, бюджет на навчання тощо);▶ Виявлення ризиків, пов'язаних з персоналом та системою управління;▶ Аналіз метрик організаційної ефективності та метрик з управління персоналом ЗВО.
Управління змінами	<ul style="list-style-type: none">▶ Аналіз основних стейкхолдерів, на яких вплине проєкт трансформації ЗВО, та їхня сегментація;▶ Проведення опитування працівників щодо їх готовності до змін в рамках загального опитування працівників;▶ Розробка комунікаційних матеріалів для підвищення залученості стейкхолдерів та інформування працівників ЗВО щодо проєкту трансформації ЗВО та його перебігу;▶ Аналіз ризиків, пов'язаних з людьми, у процесі впровадження проєкту та розробка низки заходів для їх зниження;▶ Розробка комплексного плану з управління змінами (інтегрованого у дорожню карту), що включає:<ul style="list-style-type: none">▶ План із залучення стейкхолдерів;▶ Підходи до подальших комунікацій у рамках впровадження змін;▶ План з формування мережі агентів змін.▶ Проведення опитування працівників щодо сприйняття змін, надання рекомендацій щодо адаптації плану з управління змінами (наприклад, через 6-8 тижнів після початку впровадження змін).

Зміст

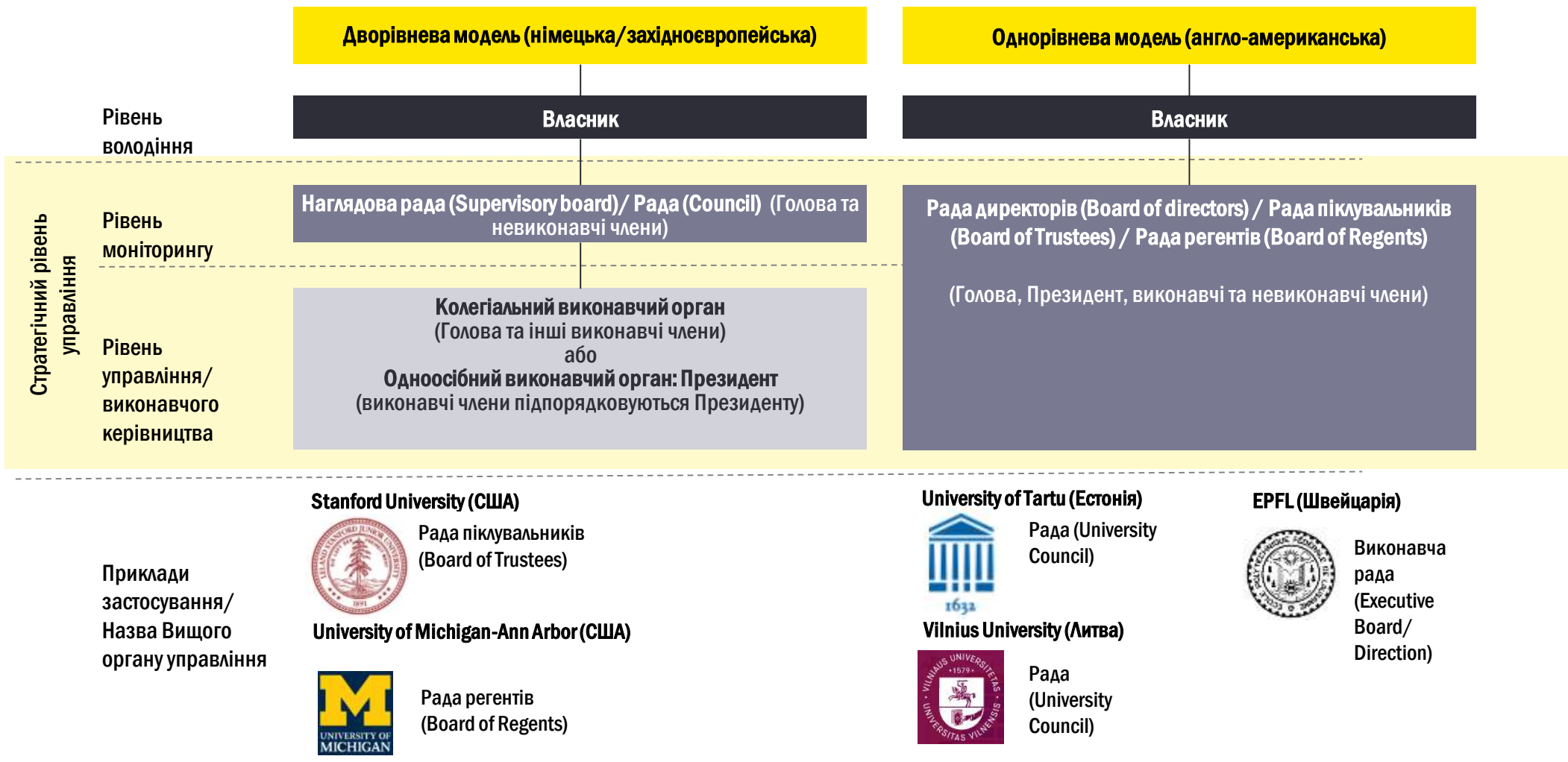
1	Вплив воєнного стану на сферу освіти в Україні	4
2	Цілі, обсяг, статус та підхід до реалізації пілотного проєкту	7
3	Ключові рекомендації за напрямками:	11
3.1	Стратегія	12
3.2	Система управління	13
3.3	Фінансова діяльність	16
3.4	Управління персоналом	17
4	Пропозиції щодо наступних кроків впровадження стратегічних змін в українських державних університетах	18
5	Додатки	20
5.1	Додаток 1. Ключові принципи і засади, що застосовувались у Проєкті	20
5.2	Додаток 2. Опис процедур діагностики в рамках напрямків	22
5.3	Додаток 3. Ключові ініціативи для вдосконалення рамок напрямків	26
5.4	Додаток 4. Управління проєктом трансформації та управління змінами на рівні ЗВО – для розгляду	44

Стратегія: Потенційні напрямки для вдосконалення та ініціативи

№	Потенційні напрямки для вдосконалення	Ключові ініціативи
1	<ul style="list-style-type: none"> У ЗВО має бути актуальна стратегія, що містить ключові цілі розвитку ЗВО, а також перелік кроків (roadmap), необхідних для досягнення цих цілей з визначенням строків і відповідальних осіб. До розробки такої стратегії має бути залучене широке коло зацікавлених сторін (стейкхолдерів) ЗВО. 	<ul style="list-style-type: none"> Підготовка керівництвом ЗВО проєкту стратегії ЗВО з урахуванням власного бачення довгострокових цілей ЗВО та «Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2022 – 2023 роки», затвердженої КМУ 23.02.2022. Стратегія має містити перелік цілей, що мають бути досягнуті ЗВО, термін їх виконання та кількісні ключові показники ефективності, досягнення яких буде означати досягнення відповідних цілей; Обговорення проєкту стратегії з широким колом стейкхолдерів ЗВО (Наглядовою радою, викладачами, співробітниками, студентами, меценатами, тощо) та врахування їх коментарів/зауважень; Оформлення та офіційне затвердження стратегії; Регулярний перегляд та актуалізація стратегії.
2	<ul style="list-style-type: none"> Викладачі, співробітники та студенти ЗВО мають активно залучатися до реалізації стратегії ЗВО. 	<ul style="list-style-type: none"> Розробка внутрішньої та зовнішньої комунікаційних політик ЗВО щодо стану реалізації стратегії; Регулярне та детальне інформування викладачів, співробітників, студентів, випускників та інших зацікавлених сторін про стан реалізації стратегії та переваги для ЗВО від її повного впровадження; Розгляд можливості впровадження системи матеріальних стимулів для співробітників ЗВО для стимулювання реалізації стратегії.
3	<ul style="list-style-type: none"> Пошук джерел додаткових ресурсів для реалізації стратегії має бути одним з пріоритетів діяльності керівництва ЗВО. 	<ul style="list-style-type: none"> Активізація фандрейзингової діяльності шляхом розробки та впровадження інструментів залучення та утримання благодійників; Розвиток і просування послуг, що дозволять збільшити доходи ЗВО від освітньої діяльності; Створення додаткових стимулів для активізації наукової діяльності викладачів ЗВО та залучення зовнішнього фінансування для проведення наукових досліджень, в тому числі, прикладних наукових досліджень на замовлення комерційних організацій.
4	<ul style="list-style-type: none"> Витрачання ресурсів, залучених для реалізації стратегії ЗВО, має бути максимально ефективним і прозорим. 	<ul style="list-style-type: none"> Впровадження процедури регулярного моніторингу ефективності використання коштів, спрямованих на проєкти розвитку. Такий моніторинг має включати аналіз статусу досягнення цілей проєкту трансформації ЗВО, відповідності цілей проєкту стратегічним цілям ЗВО, а також чи залишається проєкт актуальним; Для проєктів розвитку, що були реалізовані, впровадження процедури аналізу успішності їх реалізації. Частиною такого аналізу має бути визначення ключових чинників, які сприяли досягненню цілей проєкту та чинників що перешкоджали реалізації проєкту. Результати аналізу мають враховуватися при плануванні майбутніх проєктів розвитку; Розробка та впровадження системи обліку надходження та використання грантового фінансування, коштів від меценатів та коштів на проведення наукових досліджень. Сторони, які надають таке фінансування, мають отримувати регулярні звіти щодо поточного стану реалізації проєктів і їх впливу.



-  Швидкі перемоги – впровадження не потребує законодавчих змін, питання може бути врегульоване у внутрішніх документах ЗВО
-  Довгострокові ініціативи (рішення) – впровадження потребує законодавчих змін
-  Ініціативи, впровадження яких рекомендується на загальнонаціональному рівні


Ми проаналізували моделі управління ЗВО. Однорівнева та дворівнева моделі управління ЗВО




Дворівнева модель управління відповідає ЗУ Про вищу освіту та використовується як основа для побудови цільової моделі управління ЗВО

Роль та функції держави щодо ЗВО: Потенційні напрямки для вдосконалення та ініціативи



№	Потенційні напрямки для вдосконалення	Ключові ініціативи
1 	<ul style="list-style-type: none"> Внести зміни до нормативно-правових актів для точкового врегулювання зовнішніх контролів, що перешкоджають впровадженню цільової моделі системи управління. 	<ul style="list-style-type: none"> Проаналізувати на рівні ЗВО доцільність внесення відповідних законодавчих змін; Звернутися до МОН із ініціативою щодо внесення відповідних змін до: <ul style="list-style-type: none"> ЗУ «Про вищу освіту»; Постанови КМУ «Про затвердження Порядку складання, розгляду, затвердження та основних вимог до виконання кошторисів бюджетних установ» № 228 від 28 лютого 2002 року; ЗУ «Про оренду державного і комунального майна». Розробити проєкти відповідних змін до законодавства; Розглянути та затвердити зміни до законодавства; Розробити та затвердити відповідні зміни до Статуту; Розробити та затвердити відповідні зміни до інших внутрішніх документів ЗВО.
2 	<ul style="list-style-type: none"> Проаналізувати доцільність зміни правового статусу ЗВО (бюджетної установи). 	<ul style="list-style-type: none"> Проаналізувати інші види правового статусу ЗВО; Ініціювати зміну правового статусу ЗВО перед МОН (у разі прийняття такого рішення); У разі прийняття позитивного рішення: розробити та затвердити відповідні зміни до Статуту, розробити та затвердити відповідні зміни до інших внутрішніх документів ЗВО.

 Швидкі перемоги – впровадження не потребує законодавчих змін, питання може бути врегульоване у внутрішніх документах ЗВО


 Довгострокові ініціативи (рішення) – впровадження потребує законодавчих змін


 Ініціативи, впровадження яких рекомендується на загальнонаціональному рівні

Роль та повноваження МОН: Потенційні напрямки для вдосконалення та ініціативи

№	Потенційні напрямки для вдосконалення	Ключові ініціативи
<p>1</p>  	<ul style="list-style-type: none"> • Переглянути та оновити повноваження МОН шляхом внесення змін до нормативно-правових актів та внутрішніх документів ЗВО. 	<ul style="list-style-type: none"> • Переглянути повноваження МОН, що передбачені цільовою моделлю; • Розробити проєкти відповідних змін до законодавства; • Звернутися до МОН з пропозиціями стосовно змін до нормативно-правових актів; • Внести зміни до законодавства для закріплення оновлених повноважень МОН, зокрема таких: <ul style="list-style-type: none"> • Участь у формуванні складу НР (відбір членів НР – представників держави)* та контроль за діяльністю НР; • Погодження кандидатури керівника ЗВО; • Скорочення випадків погодження окремих правочинів щодо майна ЗВО; • Виключення повноважень щодо встановлення цілей керівника та контролю за їхнім досягненням, погодження фінансового плану, затвердження організаційної структури (штатного розпису) ЗВО. • Розробити та затвердити відповідні зміни до Статуту; • Розробити та затвердити відповідні зміни до інших внутрішніх документів ЗВО.

*У довгостроковій перспективі запропоновано реформування процесу відбору членів наглядових рад ЗВО із включенням до їх складу «представників від держави» та «незалежних членів НР» (за аналогією з відбором членів НР у державних компаніях, однак з подальшим урахуванням специфіки освітньої сфери), відповідно до чітко врегульованих правил та процедур відбору, визначених законодавством (основний рівень регулювання) та внутрішніми документами ЗВО (додатковий рівень регулювання).


 Швидкі перемоги – впровадження не потребує законодавчих змін, питання може бути врегульоване у внутрішніх документах ЗВО


 Довгострокові ініціативи (рішення) – впровадження потребує законодавчих змін

 Ініціативи, впровадження яких рекомендується на загальнонаціональному рівні

Роль та повноваження Наглядової ради ЗВО: Потенційні напрямки для вдосконалення та ініціативи


№	Потенційні напрямки для вдосконалення	Ключові ініціативи
1	<ul style="list-style-type: none"> • Переглянути та оновити порядок формування та функціонування НР у Статуті та внутрішніх документах ЗВО (за потреби). 	<ul style="list-style-type: none"> • Зокрема, доцільно переглянути вимоги до: i) кількісного та гендерного складу НР, компетенції членів НР, незалежності членів НР тощо; ii) повноважень НР та її комітетів; iii) строку повноважень членів НР; • Ухвалити рішення (на рівні ЗВО) щодо цільових принципів формування НР та її комітетів, функцій та строку повноважень членів НР; • Розробити та схвалити на рівні ЗВО пропозиції стосовно змін до Статуту та інших внутрішніх документів (за потреби) щодо уточнення порядку формування та повноважень НР; • Звернутися до МОН з пропозиціями стосовно внесення змін до Статуту; • Розробити та затвердити відповідні зміни до Статуту, Положення про НР; • Розробити та затвердити відповідні зміни до інших внутрішніх документів ЗВО.
2	<ul style="list-style-type: none"> • Переглянути та оновити повноваження НР шляхом внесення змін до внутрішніх документів ЗВО. 	<ul style="list-style-type: none"> • Переглянути повноваження НР, що передбачені цільовою моделлю; • Внести зміни до внутрішніх документів ЗВО для оновлення повноважень НР у короткостроковій перспективі, зокрема таких: <ul style="list-style-type: none"> • Погодження стратегії ЗВО (перед її затвердженням) та контроль її виконання; • Розгляд кандидатів на посаду керівника ЗВО, розгляд звітів керівника з метою контролю досягнення встановлених цілей; • Погодження фінансового плану та моніторинг його виконання; • Аналіз організаційної структури (штатного розпису), надання пропозицій та рекомендацій до проекту організаційної структури (штатного розпису); • Моніторинг діяльності ЗВО, а саме розгляд результатів діяльності ЗВО з метою досягнення стратегічних цілей, розгляд питань з управління ризиками, комплаєнсу та внутрішнього контролю; • Організація діяльності внутрішнього аудиту та відбір зовнішнього аудитора; • Погодження операцій з майном, а саме попередній аналіз окремих правочинів в рамках визначених лімітів та надання рекомендацій щодо укладення таких правочинів; • Попередній аналіз та розгляд звітності (річний фінансовий звіт, звіт керівника (річний звіт)); • Затвердження правил (кодексу) етичної поведінки працівників. <p><i>Особливості внесення змін до законодавства щодо повноважень НР ЗВО наведені на наступній сторінці.</i></p>

 Швидкі перемоги – впровадження не потребує законодавчих змін, питання може бути врегульоване у внутрішніх документах ЗВО


 Довгострокові ініціативи (рішення) – впровадження потребує законодавчих змін

 Ініціативи, впровадження яких рекомендується на загальнонаціональному рівні

Роль та повноваження Наглядової ради ЗВО: Потенційні напрямки для вдосконалення та ініціативи




№	Потенційні напрямки для вдосконалення	Ключові ініціативи
<p>3</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Переглянути та оновити повноваження НР шляхом внесення змін до законодавства України. 	<ul style="list-style-type: none"> • Розробити проекти змін до законодавства та звернутися до МОН з пропозиціями стосовно змін до відповідних нормативно-правових актів; • Внести зміни до законодавства для надання повноважень НР у довгостроковій перспективі: <ul style="list-style-type: none"> • Погодження Стратегії ЗВО та контроль її виконання; • Призначення кандидата на посаду керівника ЗВО (за погодженням з МОН), встановлення цільових показників діяльності керівника та контроль за їхнім досягненням; • Затвердження фінансового плану та контроль його виконання; • Затвердження організаційної структури (штатного розпису) при створенні, реорганізації та/або ліквідації структурних підрозділів; • Конкретизація повноважень щодо організації внутрішнього та зовнішнього аудиту ЗВО; • Погодження окремих правочинів в рамках встановлених лімітів; • Затвердження звітності щодо діяльності ЗВО (річний фінансовий звіт, звіт керівника (річний звіт)). • Розробити та затвердити відповідні зміни до Статуту; • Розробити та затвердити відповідні зміни до інших внутрішніх документів ЗВО.


 Швидкі перемоги – впровадження не потребує законодавчих змін, питання може бути врегульоване у внутрішніх документах ЗВО


 Довгострокові ініціативи (рішення) – впровадження потребує законодавчих змін

 Ініціативи, впровадження яких рекомендується на загальнонаціональному рівні

Роль та повноваження керівника: Потенційні напрямки для вдосконалення та ініціативи

№	Потенційні напрямки для вдосконалення	Ключові ініціативи
<p>1</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Переглянути та оновити повноваження керівника шляхом внесення змін до внутрішніх документів ЗВО. 	<ul style="list-style-type: none"> • Переглянути повноваження керівника ЗВО, що передбачені цільовою моделлю; • Внести зміни до внутрішніх документів ЗВО для оновлення повноважень керівника у короткостроковій перспективі, зокрема: <ul style="list-style-type: none"> • Забезпечення виконання фінансового плану ЗВО та звітування щодо виконання фінансового плану перед НР; • Затвердження організаційної структури (штатного розпису) ЗВО за погодженням із МОН. Розробка організаційної структури (штатного розпису) відбувається за активної участі НР; • Організація процесів управління ризиків та моніторингу (зокрема, призначення на посаду та звільнення за посади працівників); • Конкретизація взаємодії керівника та НР.
<p>2</p>  	<ul style="list-style-type: none"> • Переглянути та оновити повноваження керівника шляхом внесення змін до законодавства України. 	<ul style="list-style-type: none"> • Розробити проєкти змін до законодавства та звернутися до МОН з пропозиціями стосовно змін до відповідних нормативно-правових актів; • Внести зміни до законодавства для уточнення повноважень керівника у довгостроковій перспективі щодо затвердження організаційної структури (штатного розпису), а саме, подання відповідних документів на затвердження НР; • Керівник ЗВО залишається відповідальним за провадження освітньої, наукової, науково-технічної та інноваційної діяльності ЗВО, за результати фінансово-господарської діяльності, стан і збереження майна.


 Швидкі перемоги – впровадження не потребує законодавчих змін, питання може бути врегульоване у внутрішніх документах ЗВО


 Довгострокові ініціативи (рішення) – впровадження потребує законодавчих змін

 Ініціативи, впровадження яких рекомендується на загальнонаціональному рівні

Роль та повноваження Вченої ради: Потенційні напрямки для вдосконалення та ініціативи

№	Потенційні напрямки для вдосконалення	Ключові ініціативи
1	<ul style="list-style-type: none"> • Переглянути та оновити повноваження ВР шляхом внесення змін до внутрішніх документів ЗВО. 	<ul style="list-style-type: none"> • Переглянути повноваження ВР, що передбачені цільовою моделлю; • Внести зміни до внутрішніх документів ЗВО для оновлення повноважень ВР у короткостроковій перспективі, зокрема таких: <ul style="list-style-type: none"> • Визначення стратегії за погодженням із НР; • Ухвалення фінансового плану; • Конкретизація взаємодії ВР та НР по окремих процесах (погодження фінансового плану тощо).
2	<ul style="list-style-type: none"> • Переглянути та оновити повноваження ВР шляхом внесення змін до законодавства України. 	<ul style="list-style-type: none"> • Розробити проєкти змін до законодавства та звернутися до МОН з пропозиціями стосовно змін до відповідних нормативно-правових актів; • Внести зміни до законодавства для виключення певних повноважень ВР у довгостроковій перспективі, зокрема щодо: <ul style="list-style-type: none"> • Визначення стратегії; • Ухвалення фінансового плану; • Управління власними надходженнями ЗВО; • Ухвалення річного фінансового звіту. • Відповідні повноваження повинні бути закріплені за НР або керівником ЗВО; • Розробити та затвердити відповідні зміни до Статуту; • Розробити та затвердити відповідні зміни до інших внутрішніх документів ЗВО.

 Швидкі перемоги – впровадження не потребує законодавчих змін, питання може бути врегульоване у внутрішніх документах ЗВО


 Довгострокові ініціативи (рішення) – впровадження потребує законодавчих змін

 Ініціативи, впровадження яких рекомендується на загальнонаціональному рівні

Освітня діяльність: Потенційні напрямки для вдосконалення та ініціативи

№	Потенційні напрямки для вдосконалення	Ключові ініціативи
1	<ul style="list-style-type: none"> • Переглянути процес щодо розробки та впровадження стратегій факультетів, що включають, зокрема, стратегічні цілі з освітньої діяльності. 	<ul style="list-style-type: none"> • Переглянути процес щодо розробки та впровадження стратегій факультетів, що включають, зокрема, стратегічні цілі з освітньої діяльності; • Розробити та затвердити відповідні зміни до внутрішніх документів ЗВО.
2	<ul style="list-style-type: none"> • Переглянути процес розгляду та погодження освітніх програм для підвищення його ефективності. 	<ul style="list-style-type: none"> • Переглянути процес розгляду та погодження освітніх програм для підвищення його ефективності; • Розробити та затвердити відповідні зміни до внутрішніх документів ЗВО.
3	<ul style="list-style-type: none"> • Розглянути можливість впровадження процесу складання електронного розкладу. 	<ul style="list-style-type: none"> • Визначити потреби (вимоги) викладачів до системи електронного розкладу; • Розглянути можливі системи до впровадження (порахувати бізнес-кейс); • Обрати систему до впровадження; • Погодити вартість впровадження системи; • Заключити договір з підрядником щодо закупівлі, впровадження та підтримки системи електронного розкладу; • Впровадити систему електронного розкладу; • Розробити правила (регламент) щодо користування системою електронного розкладу.
4	<ul style="list-style-type: none"> • Розглянути можливість розмежування функцій деканів з управління факультетом і наукової та викладацької діяльності. 	<ul style="list-style-type: none"> • Розглянути поточне навантаження на деканів факультетів; • Розглянути можливість впровадження додатково позиції менеджера факультету (помічника декана), який буде вирішувати адміністративні питання факультету, що знизить навантаження на декана та допомагатиме йому/їй у вирішенні поточних питань управління факультетом (порахувати бізнес-кейс – додаткові витрати на впровадження даної позиції та доцільність її впровадження); • Розробити та затвердити відповідні зміни до внутрішніх документів ЗВО.

 Швидкі перемоги – впровадження не потребує законодавчих змін, питання може бути врегульоване у внутрішніх документах ЗВО


 Довгострокові ініціативи (рішення) – впровадження потребує законодавчих змін

 Ініціативи, впровадження яких рекомендується на загальнонаціональному рівні

Освітня діяльність: Потенційні напрямки для вдосконалення та ініціативи

№	Потенційні напрямки для вдосконалення	Ключові ініціативи
5	<ul style="list-style-type: none"> Впровадити регулярні опитування науково-педагогічних та педагогічних працівників щодо задоволеності роботи в ЗВО та з метою виявлення потреб персоналу та, з їхньої точки зору, необхідних змін в роботі університету. 	<ul style="list-style-type: none"> Розробити опитувальник; Затвердити опитувальник; Регулярно проводити опитування; Розробити порядок розгляду результатів опитування науково-педагогічних та педагогічних працівників та впровадження конкретних дій за результатами опитування.
6	<ul style="list-style-type: none"> Впровадити процес щодо регулярного перегляду навчальних курсів та їх модернізації. 	<ul style="list-style-type: none"> Оновити процедуру щодо регулярного перегляду навчальних курсів та їх модернізації (оновлення інформації, що викладається, зміна формату подання курсу для кращого сприйняття студентами та ін.); Наказом Президента ЗВО зробити процедуру щодо регулярного перегляду навчальних курсів та їх модернізації обов'язковою для виконання та впровадити контроль за регулярним переглядом та оновленням курсів викладачами.


 Швидкі перемоги – впровадження не потребує законодавчих змін, питання може бути врегульоване у внутрішніх документах ЗВО


 Довгострокові ініціативи (рішення) – впровадження потребує законодавчих змін

 Ініціативи, впровадження яких рекомендується на загальнонаціональному рівні

Наукова діяльність: Потенційні напрямки для вдосконалення та ініціативи

№	Потенційні напрямки для вдосконалення	Ключові ініціативи
1	<ul style="list-style-type: none"> Оновити підхід до планування наукової діяльності. 	<ul style="list-style-type: none"> Розробити регламент планування наукової діяльності, що передбачатиме урахування як стратегічних цілей ЗВО, так і пріоритетних напрямків розвитку науки в Україні та світі; міститиме формат планів наукової діяльності (перелік тем, тип фінансування, обсяг фінансування, графік надходження та використання фінансування, очікувані результати за проектом, очікувані результати в поточному році); Затвердити Регламент планування наукової діяльності.
2	<ul style="list-style-type: none"> Створити структурний підрозділ із грантової діяльності або делегувати повноваження щодо залучення грантів Науково-навчальному центру. 	<ul style="list-style-type: none"> Розглянути можливість створення структурного підрозділу із грантової діяльності або делегувати повноваження щодо залучення грантів Науково-навчальному центру ЗВО. Прийняти відповідне рішення; Впровадити рішення (створення структурного підрозділу із грантової діяльності або делегування повноваження щодо залучення грантів Науково-навчальному центру ЗВО); Розробити та затвердити відповідні зміни до внутрішніх документів ЗВО.
3	<ul style="list-style-type: none"> Делегувати Науково-навчальному центру ЗВО повноваження щодо централізованого моніторингу виконання наукових досліджень (робіт) та підготовки консолідованих звітів до уваги Комітету з наукової роботи Вченої ради та Вченої ради ЗВО. 	<ul style="list-style-type: none"> Делегувати Науково-навчальному центру ЗВО повноваження щодо централізованого моніторингу виконання наукових досліджень (робіт) та підготовки консолідованих звітів до уваги Комітета з наукової роботи Вченої ради та Вченої ради ЗВО; Оновити внутрішні документи ЗВО (у разі потреби).
4	<ul style="list-style-type: none"> Впровадити процес щодо аналізу виконання планів ЗВО щодо наукової діяльності. 	<ul style="list-style-type: none"> Розробити та регламентувати процес щодо аналізу виконання планів ЗВО з наукової діяльності у внутрішніх документах ЗВО.

 Швидкі перемоги – впровадження не потребує законодавчих змін, питання може бути врегульоване у внутрішніх документах ЗВО

 Довгострокові ініціативи (рішення) – впровадження потребує законодавчих змін

 Ініціативи, впровадження яких рекомендується на загальнонаціональному рівні

Фінансова діяльність: Потенційні напрямки для вдосконалення та ініціативи

№	Потенційні напрямки для вдосконалення	Ключові ініціативи
1	<ul style="list-style-type: none"> Сукупність звітів, що регулярно готуються ЗВО, мають задовольняти інформаційні потреби широкого кола стейкхолдерів ЗВО, в тому числі, викладачів, співробітників, студентів та меценатів. Звіти мають розкривати не лише фінансові та операційні, а також, за потреби, екологічні, соціальні та управлінські аспекти діяльності ЗВО. Бажано, щоб значна частина таких звітів була у відкритому доступі. 	<ul style="list-style-type: none"> Створення робочої групи із залученням представників ректорату, викладачів, студентів, співробітників, меценатів та інших стейкхолдерів для аналізу визначення потреб в інформації щодо діяльності ЗВО кожної з груп стейкхолдерів, а також поточного рівня задоволеності цих потреб; Розробка додаткових форм звітності для задоволення інформаційних потреб зацікавлених сторін ЗВО, визначених на попередньому етапі, включно з рішенням щодо інформаційного наповнення таких звітів, періодичності їх підготовки, кола осіб, що мають доступ (вільний доступ чи доступ за запитом/за посадою). Внесення необхідних змін у внутрішні документи ЗВО, посадові інструкції, тощо, для запуску процесу підготовки додаткових форм звітності; Забезпечення автоматизації процесу підготовки відповідних форм звітності; Регулярна комунікація зі стейкхолдерами щодо достатності інформації, що надається та, за потреби, внесення необхідних змін у форми звітності.
2	<ul style="list-style-type: none"> Бухгалтерський облік в ЗВО має вестися в деталізації, що забезпечує для керівників середньої ланки ЗВО (напр. декани, завідувачі кафедр) можливість генерувати аналітичні звіти щодо результатів діяльності підрозділів, які вони очолюють. Вказані керівники мають автоматично отримувати регулярні звіти щодо діяльності їх підрозділів та відповідності досягнутих ключових показників ефективності плановим значенням (за наявності) або самостійно формувати такі звіти. 	<ul style="list-style-type: none"> Визначення потреб керівників середньої ланки ЗВО в інформації щодо діяльності підрозділів, які вони очолюють з огляду на цілі, що стоять перед такими підрозділами, в тому числі, у зв'язку з реалізацією стратегії ЗВО; Розробка форм звітності для задоволення потреб керівників середньої ланки ЗВО, в тому числі, прийняття рішень щодо наповнення таких звітів, періодичності їх підготовки і форми отримання (автоматично чи на запит); Забезпечення автоматизації процесу підготовки відповідних форм звітності; Формування культури прийняття рішень в ЗВО на основі даних управлінської звітності.
3	<ul style="list-style-type: none"> Субсидіювання невластивих соціальних функцій з боку ЗВО має бути мінімізоване. Так, плата за проживання в гуртожитках та вартість харчування в їдальнях мають бути встановлені на рівні, наближеному до собівартості, або покриття відповідних дефіцитів має здійснюватися із зовнішніх джерел (наприклад, безпосередньо з Державного бюджету). 	<ul style="list-style-type: none"> Аналіз керівництвом ЗВО переліку невластивих соціальних функцій, що виконуються ЗВО, та оцінка дефіциту фінансування таких послуг, який покривається ЗВО; Розробка та впровадження дорожньої карти для мінімізації фінансування ЗВО виконання невластивих соціальних функцій. Дорожня карта має фокусуватися на комунікації із зацікавленими сторонами щодо потреби в пошуках фінансування невластивих соціальних функцій та перевагах для ЗВО від впровадження дорожньої карти (тобто, на що саме будуть витрачені вивільнені кошти). При реалізації дорожньої карти слід прагнути до консенсусу з ключовими групами стейкхолдерів щодо рішень, які приймаються.
4	<ul style="list-style-type: none"> Керівництво ЗВО має визначити пріоритетні напрямки проведення ремонтних робіт/капітальних робіт, проектно-кошторисна документація по яких має регулярно актуалізуватися. 	<ul style="list-style-type: none"> Проекти поточних та капітальних ремонтів мають пріоритизуватися з огляду на наявність фінансових ресурсів для реалізації таких проєктів та з урахуванням стратегії ЗВО; При виборі проєктів, що будуть профінансовані в поточному періоді, слід віддати перевагу проєктам, що максимально наблизять виконання стратегічних цілей ЗВО.


Фінансова діяльність: Потенційні напрямки для вдосконалення та ініціативи

№	Потенційні напрямки для вдосконалення	Ключові ініціативи
1	<ul style="list-style-type: none"> Модернізувати функцію Управління фінансами у напрямку цільової моделі. 	<ul style="list-style-type: none"> Розглянути та прийняти рішення про модернізацію фінансової функції: <ul style="list-style-type: none"> Створити єдиний центр відповідальності за фінансову функцію під керівництвом Віце-президента з економіки та фінансів; Розмежувати фінансову та інші допоміжні функції. Відповідно оновити організаційну структуру ЗВО та затвердити відповідні зміни до внутрішніх документів ЗВО.
2	<ul style="list-style-type: none"> Оновити Порядок формування бюджету з урахуванням ролі НР у цьому процесі. 	<ul style="list-style-type: none"> Оновити Порядок формування бюджету з урахуванням ролі НР у цьому процесі; Розробити та затвердити відповідні зміни до внутрішніх документів ЗВО.
3	<ul style="list-style-type: none"> Систематизувати у внутрішніх документах процес розробки та затвердження фінансової моделі на основі середньострокового стратегічного плану. 	<ul style="list-style-type: none"> Регламентувати процес розробки та затвердження фінансової моделі на основі середньострокового стратегічного плану (регламент, схема та опис процесу, формат моделі) з метою аналізу досягнення ключових показників ефективності (КПЕ) та інформованого прийняття управлінських рішень. Здійснити чіткий розподіл ролей та повноважень в процесі (з використанням моделі RACI).
4	<ul style="list-style-type: none"> Систематизувати та формалізувати у внутрішніх документах прозорий підхід до визначення вартості освітніх послуг з врахуванням стратегічних цілей ЗВО. Впровадити підхід до визначення собівартості навчальних послуг в рамках факультетів. 	<ul style="list-style-type: none"> Систематизувати у внутрішніх документах прозорий підхід до визначення вартості освітніх послуг з урахуванням стратегічних цілей ЗВО. Впровадити підхід до визначення собівартості навчальних послуг в рамках факультетів; Розробити та затвердити відповідні зміни до внутрішніх документів ЗВО.
5	<ul style="list-style-type: none"> Розглянути можливість впровадження системи управлінської звітності в ЗВО, в тому числі, розглянути можливість впровадження управлінського обліку доходів та витрат за ЦФВ. 	<ul style="list-style-type: none"> Визначити групи користувачів та їх вимоги до звітності: набір показників/метрик і необхідної інформації, на підставі яких приймаються управлінські рішення, період звітності (наприклад, відповідно до навчального року), частота (щоквартально, раз на півроку, раз на рік); Розробити набір форм управлінських звітів в MS Excel з декомпозицією в аналітичних вимірах та визначити періодичність їх підготовки; Розробити та впровадити єдиний регулярний управлінський звіт для Президента ЗВО (наприклад, в форматі MS PowerPoint), що відображає результати роботи по всіх напрямках за період. Наприклад, в управлінський звіт можуть входити наступні блоки: i) резюме щодо суттєвих подій, результати досягнення стратегічних КПЕ; ii) статус і результати виконання ключових проєктів; iii) план заходів, спрямований на усунення поточних недоліків і потенційних ризиків; Розробити процес і регламенти щодо формування управлінської звітності (строки, періодичність формування, відповідальні особи і т.д.); Затвердити внутрішні документи, що регламентують систему управлінської звітності.

Управління персоналом: Потенційні напрямки для вдосконалення та ініціативи




№	Потенційні напрямки для вдосконалення	Ключові ініціативи
1	<ul style="list-style-type: none"> Створити / переглянути структуру функціонального підрозділу з управління персоналом. 	<ul style="list-style-type: none"> Переглянути / розробити структуру функціонального підрозділу з управління персоналом та положення про підрозділ з урахуванням провідних практик та Стратегії ЗВО; Розрахувати кількість одиниць повної зайнятості, необхідних для реалізації завдань функціонального підрозділу управління персоналом в ЗВО з урахуванням провідних практик та наявних метрик; Внести та затвердити відповідні зміни у внутрішні документи ЗВО (за необхідності); Закрити вакансії функціонального підрозділу управління персоналом (за необхідності).
2	<ul style="list-style-type: none"> Переглянути / розробити Стратегію з управління персоналом, що буде узгоджена із загальною Стратегією ЗВО. 	<ul style="list-style-type: none"> Проаналізувати Стратегію ЗВО та виявити основні пріоритети, що стосуються персоналу; Переглянути / розробити та затвердити Стратегію з управління персоналом, узгоджену зі Стратегією ЗВО (на основі місії та цінностей ЗВО, цілей щодо управління персоналом, портрета/компетенцій ідеального співробітника тощо); Проаналізувати стратегічні потреби функції управління персоналом для досягнення стратегічних цілей як функції в цілому, так і цілей її підфункцій (підбір, адаптація, навчання та розвиток, оцінка ефективності, винагорода, тощо); Оновити та затвердити бюджет, необхідний для реалізації Стратегії з управління персоналом; Переглянути / розробити КПЕ для процесів підфункцій управління персоналом та індекс ефективності роботи функції.
3	<ul style="list-style-type: none"> Переглянути / розробити та впровадити процес аналітики та планування чисельності персоналу. 	<ul style="list-style-type: none"> Визначити показники, що необхідно відслідковувати для аналітики персоналу (наприклад, соціально-демографічні показники, наявні компетенції, результати оцінки ефективності, показники плінності, витрати на персонал, тощо); Визначити основні засоби та критерії для забезпечення потрібної аналітики з персоналу (джерела даних, засоби аналітики, періодичність тощо); Описати процес аналітики з персоналу та розподіл обов'язків між залученими сторонами (включно із визначенням необхідної кількості повних одиниць зайнятості); Розробити регламент з аналітики та планування чисельності персоналу (включно з процесом розробки детального плану дій за результатами аналізу); Затвердити регламент з аналітики та планування чисельності персоналу.


 Швидкі перемоги – впровадження не потребує законодавчих змін, питання може бути врегульоване у внутрішніх документах ЗВО


 Довгострокові ініціативи (рішення) – впровадження потребує законодавчих змін

 Ініціативи, впровадження яких рекомендується на загальнонаціональному рівні

Управління персоналом: Потенційні напрямки для вдосконалення та ініціативи

№	Потенційні напрямки для вдосконалення	Ключові ініціативи
<p>4</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Переглянути / розробити модель компетенцій для всіх співробітників ЗВО. 	<ul style="list-style-type: none"> • Зібрати вимоги до необхідних загальних, управлінських та професійних компетенцій для різних категорій персоналу та визначити «рольові моделі» (наприклад, за допомогою інтерв'ю з ключовими стейкхолдерами, в тому числі, керівниками ЗВО); • Затвердити списки компетенцій по всіх категоріях персоналу; • Розробити поведінкові індикатори в залежності від рівня прояву компетенцій; • Затвердити модель компетенцій для всіх співробітників ЗВО; • Оновити або розробити відповідні політики підфункцій з управління персоналом з урахуванням моделі компетенцій (наприклад, рекрутинг, навчання та розвиток, планування наступництва, тощо); • Сформуувати та провести необхідні комунікації для співробітників щодо розробленої/оновленої моделі компетенцій.
<p>5</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Переглянути / розробити та затвердити політику із підбору та адаптації персоналу. 	<ul style="list-style-type: none"> • Описати процеси підбору та найму окремо адміністративних посад та науково-педагогічного персоналу та розподіл обов'язків між залученими сторонами (включно із визначенням необхідної кількості повних одиниць зайнятості); • Переглянути / розробити матеріали/інструкції для найму персоналу (сценарії інтерв'ю, засновані на моделі компетенцій, оціночні форми, тести, оціночні запитники, тощо); • Переглянути / розробити процес та матеріали для адаптації співробітників (інструкції для нових співробітників та керівників (орієнтація на робочому місці), процес встановлення цілей на випробувальний та звітний період, процес збору та аналізу регулярного двостороннього зворотного зв'язку, тощо); • Переглянути / розробити процес та матеріали для проведення вихідних інтерв'ю (сценарії інтерв'ю, засоби збору, обробки, аналізу та збереження даних тощо); • Переглянути / розробити ключові метрики ефективності для процесу підбору та адаптації персоналу; • Переглянути / розробити та затвердити політику із підбору та адаптації персоналу.
<p>6</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Переглянути / розробити процес управління брендом роботодавця. 	<ul style="list-style-type: none"> • Проаналізувати поточний стан бренду роботодавця; • Переглянути / розробити стратегію з управління брендом роботодавця: <ul style="list-style-type: none"> • Сформуувати профіль ідеального кандидата у розрізі цільових аудиторій (ЦА); • Розробити структуру та сегментацію ціннісної пропозиції роботодавця (ЦПР) в залежності від різних ЦА; • Визначити основні канали та план комунікації ЦПР; • Визначити ключові показники оцінки ефективності процесу управління брендом роботодавця (КПЕ, строки та відповідальних). • Розробити та затвердити процес регулярного аналізу сприйняття бренду роботодавця (внутрішнього та зовнішнього); • Розробити та затвердити план заходів із покращення бренду роботодавця.

 Швидкі перемоги – впровадження не потребує законодавчих змін, питання може бути врегульоване у внутрішніх документах ЗВО


 Довгострокові ініціативи (рішення) – впровадження потребує законодавчих змін

 Ініціативи, впровадження яких рекомендується на загальнонаціональному рівні

Управління персоналом: Потенційні напрямки для вдосконалення та ініціативи

№	Потенційні напрямки для вдосконалення	Ключові ініціативи
7	<ul style="list-style-type: none"> • Переглянути підхід до навчання і розвитку персоналу та оновити політики із навчання. 	<ul style="list-style-type: none"> • Визначити потреби у внутрішньому навчанні для адміністративного та науково-педагогічного персоналу (на основі оновленої моделі компетенцій), крім вимог регулярного підвищення кваліфікації відповідно до законодавства; • Описати процеси навчання і розвитку та розподіл обов'язків між залученими сторонами (включно із визначенням необхідної кількості повних одиниць зайнятості на процеси навчання); • Переглянути / розробити план навчання і розвитку, обрати методи, тренерів, програму навчання тощо; • Розрахувати та подати на затвердження бюджет на виконання плану навчання та розвитку (проаналізувати вартість матеріалів, необхідних для проведення тренінгів, вартість залучення внутрішніх чи зовнішніх тренерів тощо); • Переглянути / розробити ключові метрики ефективності процесу навчання персоналу, цільові показники та періодичність моніторингу (наприклад, навчальний абсентеїзм, середню кількість годин на навчання для 1 співробітника тощо); • Переглянути / розробити політику із навчання та розвитку персоналу (підходи до призначення навчання, список обов'язкових тренінгів, плани наступництва тощо).
8	<ul style="list-style-type: none"> • Переглянути / розробити та запровадити оцінку ефективності персоналу. 	<ul style="list-style-type: none"> • Переглянути / розробити основні характеристики системи оцінки ефективності (наприклад, оціночний календар, принципи, методи, процедуру оцінки, вагу оцінки за КПЕ та оцінки за компетенціями, тощо); • Описати процес оцінки ефективності та розподіл обов'язків між залученими сторонами (включно із визначенням необхідної кількості повних одиниць зайнятості) окремо для науково-педагогічного та адміністративного персоналу (визначення, встановлення та каскадування цілей, встановлення КПЕ, оцінка, комунікація результатів оцінки, процедура узгодження та/чи оскарження результатів тощо); • Визначити КПЕ для науково-педагогічного персоналу (в тому числі, включити результати опитування студентів); • Встановити КПЕ для адміністративного персоналу (за участі керівників структурних підрозділів); • Переглянути / розробити опитувальник для студентів з метою включення результатів опитування до КПЕ науково-педагогічного персоналу; • Переглянути / розробити та затвердити політику із оцінки ефективності співробітників.

 Швидкі перемоги – впровадження не потребує законодавчих змін, питання може бути врегульоване у внутрішніх документах ЗВО


 Довгострокові ініціативи (рішення) – впровадження потребує законодавчих змін

 Ініціативи, впровадження яких рекомендується на загальнонаціональному рівні

Управління персоналом: Потенційні напрямки для вдосконалення та ініціативи

№	Потенційні напрямки для вдосконалення	Ключові ініціативи
9	<ul style="list-style-type: none"> Провести порівняльний аналіз грошової винагороди адміністративних співробітників. 	<ul style="list-style-type: none"> Обрати провайдера надання послуг із проведення аналізу та ринкових даних; Визначити ринок для порівняння та ринкові орієнтири; Провести аналіз грошової винагороди (включно із аналізом структури винагороди, розподілу надбавок і доплат, тощо) та пакету пільг; Підготувати план дій за результатами проведеного аналізу; Розробити та затвердити критерії для нарахування доплат та надбавок відповідно до політики з оцінки ефективності; Комунікувати встановлені критерії.
10	<ul style="list-style-type: none"> Запровадити грейдингову структуру оплати праці. 	<ul style="list-style-type: none"> Розробити та затвердити на державному рівні зміни до відповідних нормативно-правових актів щодо оплати праці працівників установ окремих галузей бюджетної сфери; Визначити набір компенсаційних факторів для оцінки посад; Провести аналіз та оцінку посад/ролей відповідно до компенсаційних факторів та побудувати ієрархію посад; Визначити кількість грейдів та їхні конструктивні характеристики; Визначити типові посади та визначити залежність грошової вартості (окладу) посад від оцінки та ринкових даних; Розрахувати вилки заробітних плат (окладів); Внести відповідні зміни до політик з винагороди та встановити порядок регулярного перегляду політик Затвердити зміни до політик з винагороди.
11	<ul style="list-style-type: none"> Переглянути / розробити плани наступництва. 	<ul style="list-style-type: none"> Описати процес управління наступництвом та розподіл обов'язків між залученими сторонами (включно із визначенням необхідної кількості повних одиниць зайнятості); Переглянути / розробити ключові метрики ефективності для процесу управління наступництвом; Переглянути / розробити та затвердити політику управління наступництвом; Переглянути / визначити ключові посади на основі оцінки їх критичності; Переглянути / визначити та узгодити критерії відбору кандидатів на ключові посади; Переглянути / розробити та затвердити профілі ключових посад (включно з вимогами до цих посад).

 Швидкі перемоги – впровадження не потребує законодавчих змін, питання може бути врегульоване у внутрішніх документах ЗВО

 Довгострокові ініціативи (рішення) – впровадження потребує законодавчих змін

 Ініціативи, впровадження яких рекомендується на загальнонаціональному рівні

Зміст

1	Вплив воєнного стану на сферу освіти в Україні	4
2	Цілі, обсяг, статус та підхід до реалізації пілотного проєкту	7
3	Ключові рекомендації за напрямками:	11
3.1	Стратегія	12
3.2	Система управління	13
3.3	Фінансова діяльність	16
3.4	Управління персоналом	17
4	Пропозиції щодо наступних кроків впровадження стратегічних змін в українських державних університетах	18
5	Додатки	20
5.1	Додаток 1. Ключові принципи і засади, що застосовувались у Проєкті	20
5.2	Додаток 2. Опис процедур діагностики в рамках напрямків	22
5.3	Додаток 3. Ключові ініціативи для вдосконалення рамках напрямків	26
5.4	Додаток 4. Управління проєктом трансформації та управління змінами на рівні ЗВО – для розгляду	44

Для успішної реалізації ініціатив трансформаційних проєктів на рівні ЗВО (операційний рівень) необхідно застосувати комплексний підхід до управління проєктом та змінами

Управління проєктом покриває:

Управління змінами покриває:

Забезпечення запланованих змін згідно з проєктним планом та в рамках виділених ресурсів

Заходи, необхідні для реалізації проєкту



Заходи, необхідні для забезпечення сприйняття змін співробітниками

Забезпечення впровадження та прийняття змін на рівні кожного співробітника

Вплив на організаційні процеси та технології

Контроль за використанням ресурсів (час, бюджет тощо)

Вплив на організаційну культуру

Контроль за сприйняттям змін співробітниками

Управління проектом трансформації на рівні ЗВО

Основні ініціативи та кроки

№	Ключові ініціативи	Основні кроки
Управління проектом		
1	<ul style="list-style-type: none"> Створити організаційну структуру управління проектом трансформації на рівні окремого ЗВО. 	<ul style="list-style-type: none"> Організувати Керівний комітет проекту впровадження змін окремого ЗВО, узгодити механізми взаємодії із виконавчим рівнем (командою впровадження змін ЗВО) та ланкою управління програмою розвитку вищої освіти на загальнонаціональному рівні; Погодити та наповнити організаційну структуру управління проектом трансформації на рівні ЗВО; Призначити відповідальних на ключові ролі (Керівник проекту, Керівник з управління змінами, Координатор проекту, Керівники напрямків проекту, Власники ініціатив, тощо); Представити структуру на розгляд та затвердження Керівному Комітету проекту впровадження змін.
2	<ul style="list-style-type: none"> Провести діагностику та сформувати цільову модель трансформації. 	<ul style="list-style-type: none"> Провести діагностику на рівні ЗВО за основними напрямками: Стратегія, Фінансова діяльність, Система управління, Управління персоналом. Для цілей діагностики можуть застосовуватися запропоновані процедури ЕУ, зокрема, описані у далі у Додатку 4; Провести опитування серед співробітників щодо аспектів роботи в ЗВО для визначення напрямків для вдосконалення робочих процесів та дослідження рівня залученості, лояльності та задоволеності, а також визначити перелік ключових мотиваційних факторів співробітників; Провести опитування серед студентів ЗВО щодо поточних аспектів навчання та напрямків для розвитку ЗВО; Визначити прогалини та сформувати цільову модель трансформації, беручи до уваги релевантні напрямки для вдосконалення та ініціативи, запропоновані за результатами пілотного проекту від консультантів ЕУ.
3	<ul style="list-style-type: none"> Сформувати Дорожню карту проекту трансформації для окремого ЗВО. 	<ul style="list-style-type: none"> Визначити основні напрямки для вдосконалення та ініціативи (кроки), встановити зв'язки між напрямками та ініціативами (кроками), встановити часові терміни, визначити відповідальних за кожен ініціативу (крок).
4	<ul style="list-style-type: none"> Розробити правила і процедури управління впровадженням Дорожньої карти. 	<ul style="list-style-type: none"> Визначити правила і процедури управління впровадженням Дорожньої карти (управління обсягом, контроль якості, управління ризиками, управління звітністю, управління змінами, управління ресурсами); Підготувати основні документи проектного управління (статут та план Проекту, проекти статус-звітів, відстеження результатів (ефекту, вигід), документація з управління ризиками, процес управління запитами на зміни (зміни термінів / обсягів, ресурсів, бюджетів), стратегія та план комунікації, план управління зацікавленими сторонами, підхід до управління проблемними питаннями).*; Провести навчання для учасників проекту трансформації ЗВО з управління проектом та змінами для забезпечення належного виконання завдань відповідно до їх ролей.

Запропонована структура і ролі проекту трансформації на рівні ЗВО

Запорука успіху - чіткий розподіл ролей та якісна взаємодія між усіма членами командами

1. Керівний Комітет

Головний колегіальний орган з прийняття стратегічних рішень в межах реалізації проекту трансформації ЗВО. До його складу входять представники, визначені на початку проекту трансформації ЗВО, а саме представники: Наглядової ради ЗВО, Адміністрації ЗВО, представники МОН, експерти галузі та інші запрошені експерти

2.1 Офіс з управління проектом

Керівництво, відповідальне за управління проектом трансформації ЗВО в цілому: визначення пріоритетів, моніторинг та контроль реалізації плану, оперативне вирішення проблемних питань.

2.2 Офіс з управління змінами

Керівництво, відповідальне за комунікації щодо проекту трансформації ЗВО, оцінку рівня сприйняття змін керівниками та співробітниками, розробку дій щодо зменшення супротиву людей проекту та управління мережею агентів змін.

3. Координатор проекту

Фахівець, який забезпечує загальне адміністрування проекту трансформації ЗВО, вирішує організаційні питання, забезпечує підготовку необхідної звітності.

4. Керівник напрямку*

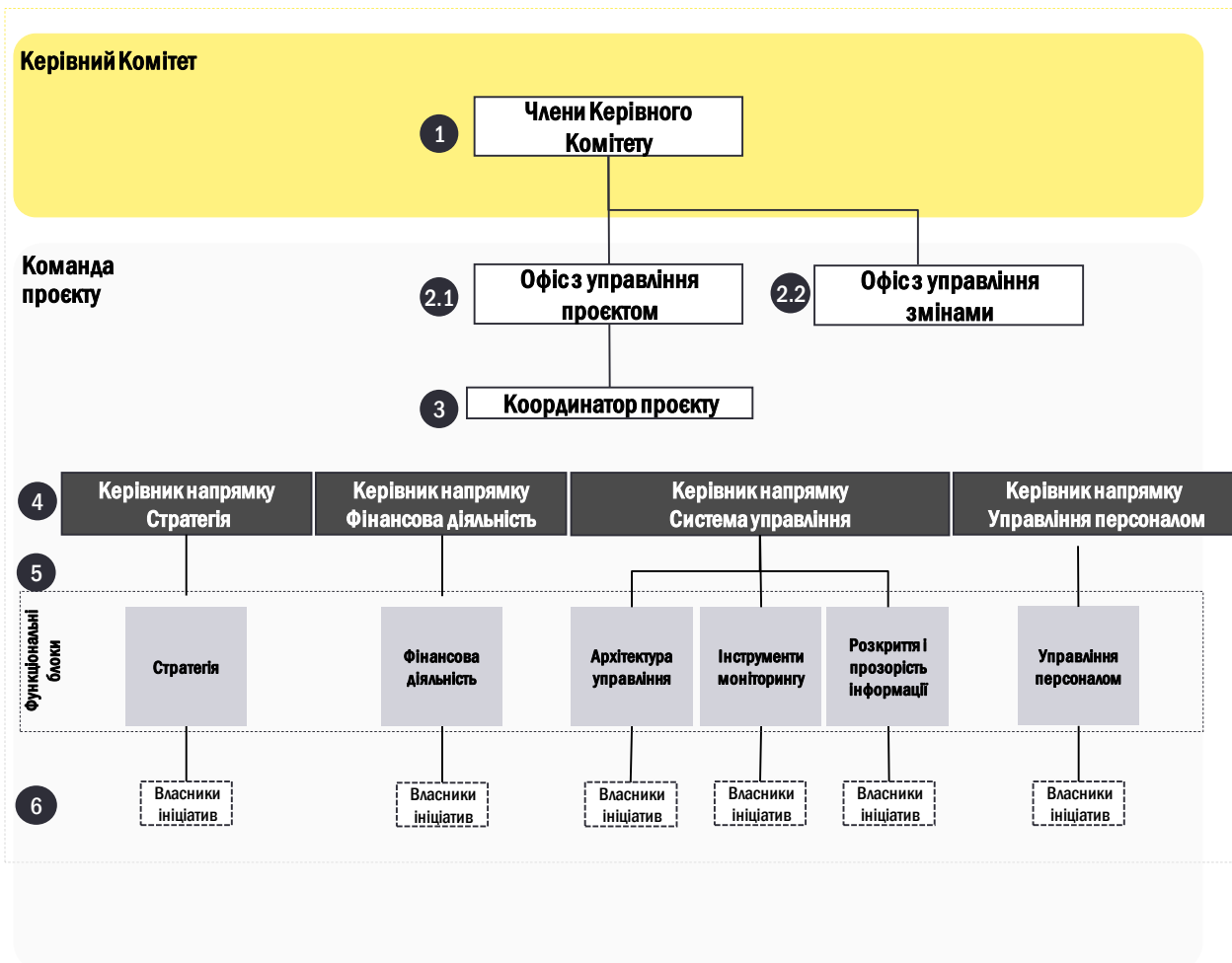
Керівник, відповідальний за управління в рамках напрямку: інформаційна підтримка, моніторинг виконання, управління ресурсами робочої групи.

5. Функціональний блок

Об'єднання ініціатив в окремі функціональні напрямки для досягнення результату. Кожен функціональний блок має Керівника групи.

6. Власник ініціативи

Відповідальний за впровадження та моніторинг результатів ініціативи згідно плану в межах функціонального блоку.



Ризики та обмеження щодо впровадження Дорожньої карти та підхід щодо управління ними

№	Ризик	Підхід до попередження / мінімізації дії ризику
Управління проєктом		
1	<ul style="list-style-type: none"> Ускладнення процесу прийняття необхідних змін до актів законодавства і Статуту ЗВО (затягування процедур узгодження/розгляду проєктів, відсутність або недостатність належної підтримки для прийняття проєктів тощо). 	<ul style="list-style-type: none"> Завчасне планування і налагодження процесів ініціювання, узгодження і схвалення необхідних проєктів змін до актів законодавства/статуту ЗВО з відповідними органами влади і зацікавленими особами; Забезпечення підтримки проєктів необхідних змін до актів законодавства і статуту ЗВО з боку органів влади, представників галузі, державних компаній та інших зацікавлених сторін (проведення попередніх зустрічей, публічних обговорень тощо).
2	<ul style="list-style-type: none"> Відсутність фінансових ресурсів для реалізації Дорожньої карти за напрямом 	<ul style="list-style-type: none"> Запит на державне фінансування або залучення коштів донорів.
3	<ul style="list-style-type: none"> Відсутність людських ресурсів чи необхідної кваліфікації 	<ul style="list-style-type: none"> Підготовка/навчання персоналу з метою підвищення кваліфікації, необхідної для виконання функцій відповідно до цільової моделі; Часткове залучення зовнішніх консультантів/експертів для виконання специфічних завдань.
4	<ul style="list-style-type: none"> Ризики, пов'язані з людьми 	<ul style="list-style-type: none"> Детальна карта ризиків, пов'язана зі співробітниками ЗВО представлена на стор. 53.

Управління змінами*

Основні ініціативи та кроки

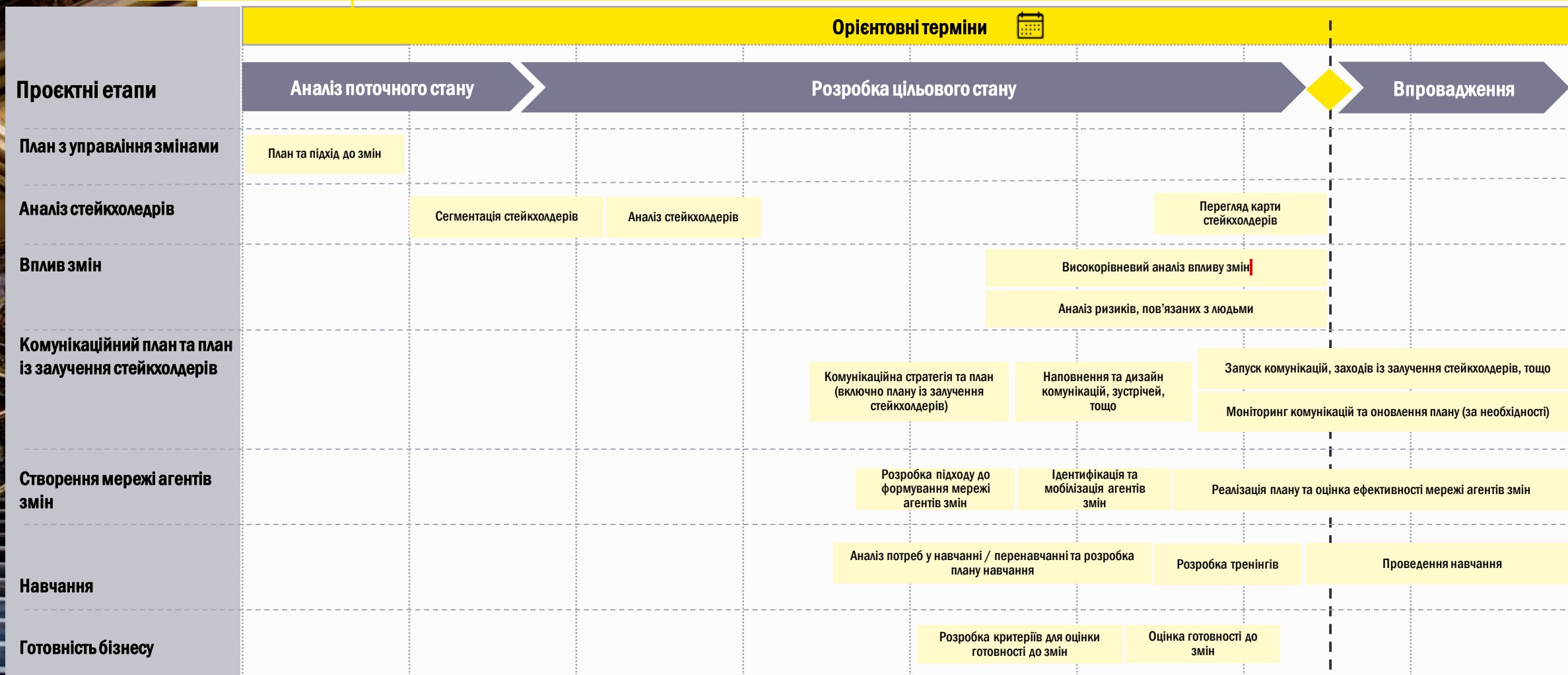
№	Ключові ініціативи	Основні кроки
Управління змінами		
1	<ul style="list-style-type: none"> Розробка плану та підходу до управління змінами 	<ul style="list-style-type: none"> Розробити та затвердити підхід до управління змінами (з урахуванням факторів, що впливають на успішність трансформації – стор. 54-55); Розробити та затвердити стратегію та план з управління змінами (приклад проєктного плану надається на стор. 52); Розробити та затвердити проєктну команду з управління змінами, включно з чітким розподілом обов'язків її членів; Визначити необхідність залучення інших функціональних напрямків та прокомунікувати їм очікування від запровадження змін (наприклад, внутрішні комунікації, навчання та розвиток, тощо).
2	<ul style="list-style-type: none"> Аналіз стейкхолдерів 	<ul style="list-style-type: none"> Визначити усі сторони, на які впливають зміни (внутрішні і зовнішні); Описати основні групи стейкхолдерів, а також визначити їх проблеми, прагнення та очікування; Оцінити рівень впливу та підтримки кожної групи зацікавлених сторін; Проаналізувати, який цільовий рівень підтримки ми очікуємо від кожної групи стейкхолдерів та описати його.
3	<ul style="list-style-type: none"> Аналіз впливу змін 	<ul style="list-style-type: none"> Розробити високорівневий аналіз впливу змін на людей, технології, процеси з точки зору кожної групи стейкхолдерів; Деталізувати аналіз впливу змін до необхідного рівня (функція, регіон, ЗВО, тощо); Визначити потенційні ризики, які можуть виникнути в процесі прийняття змін людьми та зафіксувати основні підходи до їх мінімізації; Деталізувати потенційні ризики до необхідного рівня (функція, регіон, ЗВО, тощо).
4	<ul style="list-style-type: none"> План комунікацій & стратегія залучення зацікавлених сторін (стейкхолдерів) 	<ul style="list-style-type: none"> Визначити основні канали комунікацій, частоту їх застосування та ефективність; Розробити та затвердити комунікаційну стратегію та комунікаційний план; Розробити наповнення та дизайн основних комунікацій; Розробити та затвердити основні метрики для відслідковування ефективності комунікацій; Розробити та затвердити канали зворотного зв'язку; Регулярно оцінювати ефективність комунікацій та адаптувати план за необхідності.

Управління змінами*

Основні ініціативи та кроки

№	Ключові ініціативи	Основні кроки
Управління змінами		
5	• Створення мережі агентів змін	<ul style="list-style-type: none">• Розробити критерії для ідентифікації агентів змін;• Розробити підхід та планування завдань / активностей для мережі агентів змін (включно з підходом до оцінки ефективності мережі агентів змін);• Обрати потенційних агентів змін на основі розробленої концепції та критеріїв для ідентифікації агентів;• Провести комунікацію з потенційними агентами змін та запустити мережу агентів змін;• Забезпечити діяльність агентів змін (надання необхідних матеріалів, проведення регулярних зустрічей, отримання зворотного зв'язку, оцінка ефективності мережі).
6	• Навчання	<ul style="list-style-type: none">• Проаналізувати необхідність у навчанні співробітників з урахуванням впроваджених змін;• Розробити та затвердити план навчання;• Розробити та погодити навчальні матеріали;• Провести навчання та зібрати зворотний зв'язок.
7	• Оцінка готовності до змін	<ul style="list-style-type: none">• Розробити та затвердити підхід до оцінки готовності до змін;• Виміряти готовність до змін;• Внести необхідні коригування до плану з управління змінами за необхідності.

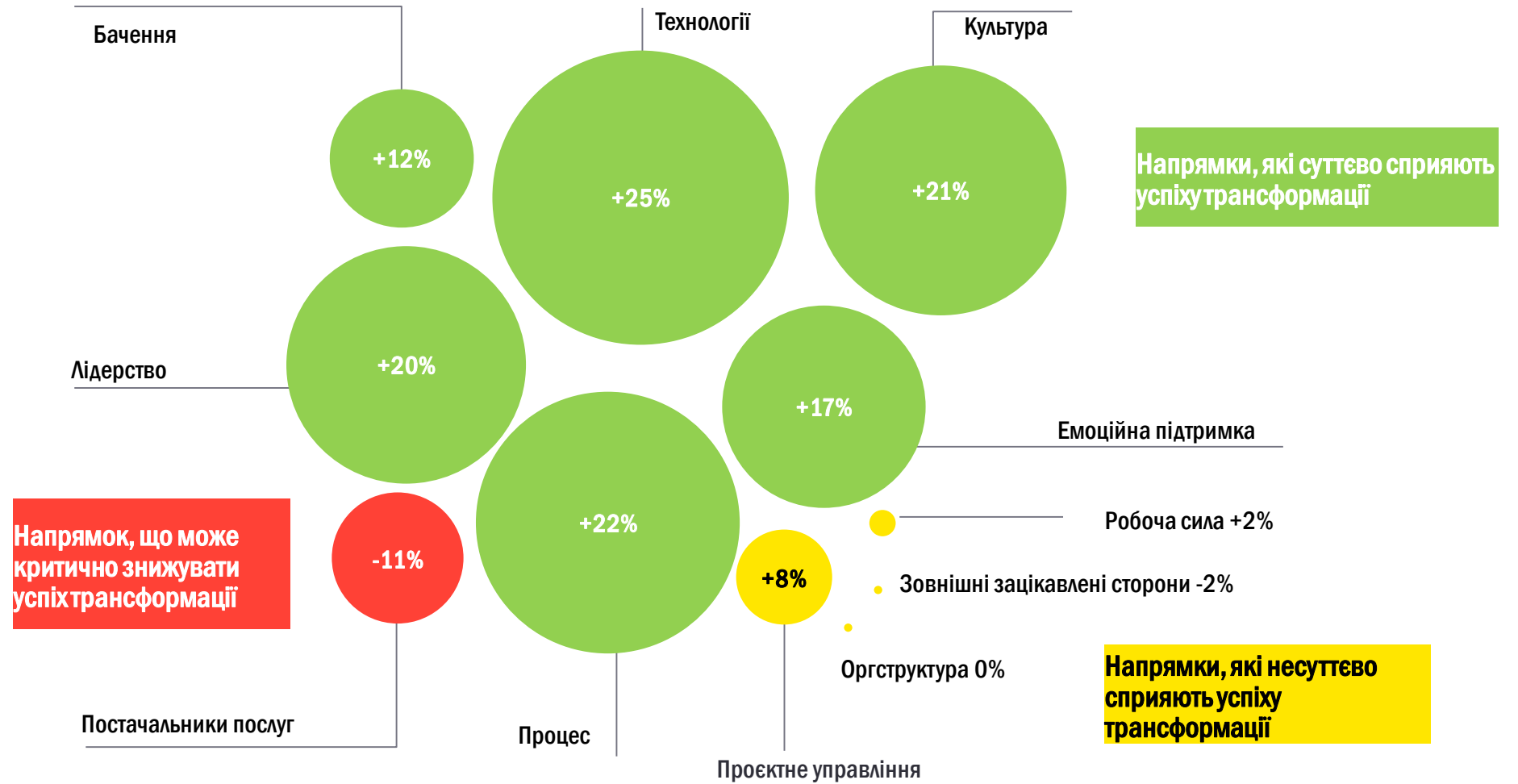
Приклад плану з управління змінами



Ризики, пов'язанні з людьми

№	Ризик	Підхід до попередження / мінімізації дії ризику
Управління змінами		
1	<ul style="list-style-type: none"> Відсутність спільного бачення цілей проєкту серед керівників 	<ul style="list-style-type: none"> Провести стратегічну сесію для узгодження спільних цілей та задач; Проводити регулярні зустрічі керівників для узгодження цілей та результатів кожного етапу.
2	<ul style="list-style-type: none"> Відсутність постійної підтримки проєкту з боку керівництва 	<ul style="list-style-type: none"> Комунікувати керівникам переваги впровадження проєкту для їхньої роботи та роботи їх команд; Проводити періодичні зустрічі з керівниками для оцінки їх підтримки; Поділитися звітами за результатами діагностики та розробки цільової моделі/ дорожньої карти з керівниками структурних підрозділів; Включити обговорення ініціатив за результатами проєкту в порядок денний внутрішніх зустрічей / нарад.
3	<ul style="list-style-type: none"> Різне розуміння цілей проєкту у керівників та співробітників 	<ul style="list-style-type: none"> Направляти регулярні комунікації із інформацією про проєкт; Створити канал зворотного зв'язку для прямої комунікації між керівниками та співробітниками; Посилювати позитивне ставлення до змін за допомогою мережі агентів змін (коаліція змін), які будуть діяти як додатковий канал комунікації між проєктною групою та працівниками.
4	<ul style="list-style-type: none"> Супротив з боку співробітників (як природній супротив, так і супротив через відсутність зовнішньої мотивації) 	<ul style="list-style-type: none"> Розглянути можливість запровадження додаткового грошового заохочення для співробітників, щобезпосередньо залучені до реалізації проєкту (за рахунок виділення додаткових коштів або перерозподілу існуючих надбавок та доплат); Розглянути можливість негрошового стимулювання співробітників, залучених до реалізації проєкту (нагороди, відзнаки, публікації в соціальних мережах); Посилювати позитивне ставлення до змін за допомогою мережі агентів змін (коаліція змін), які будуть діяти як додатковий канал комунікації між проєктною групою та працівниками, та комунікувати переваги проєкту; Включити регулярне обговорення переваг від впровадження ініціатив за результатами проєкту в порядок денний внутрішніх зустрічей / нарад; Комунікувати «швидкі перемоги» та прогрес проєкту під час реалізації ініціатив.
5	<ul style="list-style-type: none"> Неможливість реалізації ініціатив через брак навичок та досвіду 	<ul style="list-style-type: none"> Визначити необхідні навички та провести відповідне навчання працівників; Регулярно відслідковувати якість впровадження ініціатив та, за необхідності, залучати зовнішніх експертів; Стимулювати співробітників ділитися знаннями та досвідом із співробітниками з різних напрямків.

На успіх трансформації впливають 6 основних елементів



Джерело: Transformation Leadership Study 2022: EY Knowledge analysis

Усі елементи, що мають найбільш суттєвий вплив на успіх трансформації, пов'язані з ЛЮДЬМИ

01 | Бачення

- Аналізувати та валідувати свої думки та погляди
- Доносити ціль змін («чому») людям

03 | Технології

- Використовувати технології, щоб втілити в життя бачення
- Швидко втілювати технології в реальність
- Інвестувати в людей, розвиваючи необхідне мислення та навички

05 | Лідерство

Заохочувати лідерів, які:

- Постійно вдосконалюються
- Проявляють хоробрість в роботі
- Створюють культуру відповідальності
- Підкреслюють «ми», а не «я»

02 | Емоційна підтримка

- Планувати емоційний шлях співробітників та лідерів
- Створити умови, в яких люди можуть вільно висловлюватися
- Управляти стресом, зберігаючи позитив та не допускати тривоги або апатії

04 | Процес

- Дати право приймати рішення
- Заохочувати експерименти
- Заохочувати зміни
- Прийняти, що темпи прогресу будуть змінюватись

06 | Культура

- Створити середовище, що сприяє взаємодії, співпраці та творчості
- Свідомо створювати нові способи роботи

Ключові принципи при створенні комунікацій в рамках проєкту



Розуміти аудиторію

- ▶ Формувати ключові повідомлення з урахуванням потреб цільових аудиторій і переваг для стейкхолдерів (Що в цьому для мене? Для команди? Для ЗВО? Для країни?)
- ▶ Використовувати різні канали, щоб залучити і зацікавити якомога більшу кількість стейкхолдерів



Демонструвати приклад

- ▶ Використовувати дані про провідні ЗВО і досвід успішних змін
- ▶ Використовувати історії успіху ЗВО (пілотні ініціативи) для надання інформації цільовим аудиторіям



Створювати атмосферу довіри

- ▶ Залучити адміністрацію до трансляції ключових повідомлень
- ▶ Забезпечити послідовність і своєчасність комунікацій



Постійно покращуватися

- ▶ Використовувати зворотний зв'язок, щоб удосконалювати комунікації
- ▶ Використовувати попередній досвід у проведенні внутрішніх комунікацій і використовувати ті канали, що працюють найбільш ефективно



Не перевантажувати

- ▶ Створювати комунікації з урахуванням існуючих активностей (наприклад, статус зустрічей, дат виходу дайджесту новин тощо), щоб не перевантажувати співробітників інформацією та мінімізувати ресурси на підготовку матеріалів

Приклад – комунікаційна стратегія

Початок роботи над впровадженням ініціатив

Ціль

- ▶ Розповісти про ініціативи, що будуть впроваджуватись в рамках проєкту
- ▶ Обґрунтувати необхідність впровадження проєкту

Повідомлення

- ▶ Цілі проєкту
- ▶ Загальний підхід до впровадження проєкту
- ▶ Підхід до впровадження ініціатив в рамках проєкту
- ▶ Переваги для ЗВО

Тактика

- ▶ Повідомлення Керівника ЗВО щодо необхідності змін та підтримки проєкту керівництвом і зовнішніми стейкхолдерами
- ▶ Обговорення проєкту на внутрішніх зустрічах / нарадах

Впровадження ініціатив

Ціль

- ▶ Сформулювати бачення майбутнього стану для кожної із ініціатив, що будуть впроваджуватися
- ▶ Сформулювати суть змін і пояснити їх вплив на співробітника, команду, ЗВО
- ▶ Навчити новим процесам

Повідомлення

- ▶ Переваги оновлення процесів і інструментів
- ▶ Огляд і демонстрація нових процесів, інструментів, політик
- ▶ Організаційні зміни, зміни ролей та обов'язків
- ▶ Підхід до майбутнього навчання
- ▶ Підтримка після навчання
- ▶ Дані про готовність ЗВО

Тактика

- ▶ Зустрічі з керівниками напрямків
- ▶ Публікація інструкцій, карт процесів тощо, часті запитання-відповіді
- ▶ Постери / брошури
- ▶ Тренінги
- ▶ Часті питання
- ▶ Сесії питань і відповідей
- ▶ Оцінка ефективності навчальних програм

Завершальний етап проєкту

Ціль

- ▶ Впровадити нові процеси як звичний спосіб діяльності ЗВО

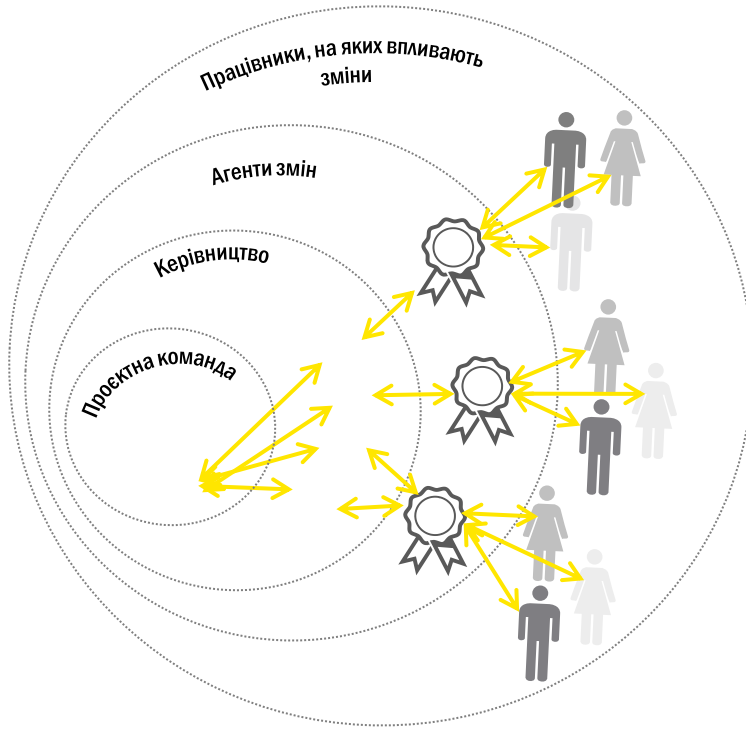
Повідомлення

- ▶ Фактичні переваги для ЗВО, досягнуті в результаті змін
- ▶ Доступні ресурси для підтримки людей, на яких впливають зміни

Тактика

- ▶ Історії успіху
- ▶ Публікація інструкцій, карт процесів тощо, часті запитання-відповіді

Створення мережі агентів змін дозволяє знизити супротив співробітників до впровадження змін



Для чого потрібна мережа агентів змін?

- ▶ Підготовка організації до змін за допомогою підвищення рівня обізнаності та розуміння змін співробітниками
- ▶ Розвиток організаційної культури, що відкрита до трансформації
- ▶ Розвиток ефективних каналів комунікації між проектною командою, керівництвом та співробітниками, на яких впливають зміни
- ▶ Своєчасне поширення необхідної інформації в простому та зрозумілому форматі
- ▶ Зменшення навантаження на проектну команду
- ▶ Отримання регулярного зворотного зв'язку від усіх рівнів

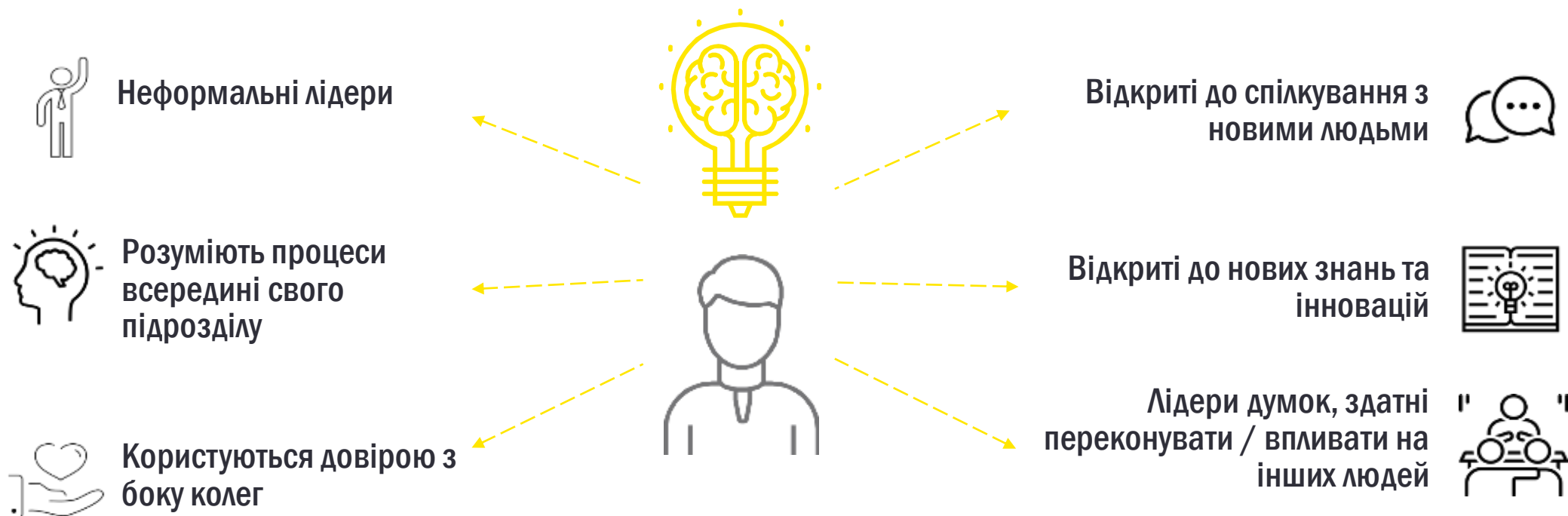
Як працює мережа агентів змін:

- ▶ Агенти змін отримують всю необхідну інформацію про проєкт, а також проходять навчання щодо підходів та інструментів ефективної комунікації
- ▶ Агенти змін створюють мережу на рівні своїх категорій посад для обміну досвідом, інформацією про зміни, збору зворотного зв'язку

Ідентифікувати агентів змін можна за їхніми навичками

Мережа агентів змін - ключовий елемент екосистеми змін, в якому інформація поширюється по ланцюгу: команда проєкту - керівники - агенти змін - співробітники, на яких впливають зміни

Ідентифікація агентів змін



EY | Building a better working world

Дотримуючись своєї місії — удосконалюючи бізнес, змінювати світ на краще, — компанія EY сприяє створенню довгострокового корисного ефекту для клієнтів, співробітників і суспільства в цілому, а також допомагає зміцнювати довіру до ринків капіталу.

Багатопрофільні команди компанії EY представлені у більше ніж 150 країнах світу. Використовуючи дані й технології, ми забезпечуємо довіру до інформації, підтверджуючи її достовірність, а також допомагаємо клієнтам розширювати, трансформувати й успішно вести свою діяльність.

Фахівці компанії EY в галузі аудиту, консалтингу, права, стратегії, оподаткування і угод ставлять правильні запитання, які дозволяють знаходити нові відповіді на виклики сьогодення.

Назва EY відноситься до глобальної організації та може відноситися до однієї чи декількох компаній, що входять до складу Ernst & Young Global Limited, кожна з яких є окремою юридичною особою.

Ernst & Young Global Limited – юридична особа, створена відповідно до законодавства Великобританії, – є компанією, що обмежена відповідальністю її учасників, і не надає послуг клієнтам. Інформація про порядок збору та використання компанією EY персональних даних, а також про права, що мають фізичні особи відповідно

до законодавства про захист персональних даних, доступна за посиланням ey.com/privacy. Більш детальна інформація представлена на нашому сайті: ey.com.

© 2022 TOB «Ернст енд Янг».
Усі права захищені.

Інформація, що міститься в цій публікації, представлена у скороченій формі і призначена лише для загального ознайомлення, у зв'язку з чим вона не може розглядатися в якості повноцінної заміни докладного звіту про проведене дослідження й інших згаданих матеріалів та бути підставою для винесення професійного судження. Компанія EY не несе відповідальності за шкоду, заподіяну будь-яким особам у результаті дії або відмови від дії на підставі відомостей, що містяться в даній публікації. Із будь-яких конкретних питань слід звертатися до фахівця відповідного напрямку послуг.

ey.com/ua