

## **ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ВИЩОЇ ОСВІТИ**

*Наврошвілі С.Г., доктор економічних наук, професор,  
Київський національний університет технологій та дизайну*

Розглянуто розуміння університету як економічної організації. Виявлено особливості функціонування вищого навчального закладу в сучасних умовах. Вказано на доцільність розробки концепцій і моделей стратегічного управління вищим навчальним закладом. Досліджено елементи зовнішнього середовища вищого навчального закладу.

Ключові слова: стратегічне управління, вищий навчальний заклад, вища освіта, зовнішнє середовище.

Вищий навчальний заклад є організацією, який функціонує у ринковому середовищі, надає освітні та інші супутні послуги.

Вищий навчальний заклад, як суб'єкт ринку освітніх послуг, має низку особливостей, що обумовлені його особливим статусом. По-перше, вищий навчальний заклад надає освітні послуги споживачам на основі різних програм фінансування (одні навчаються за рахунок коштів бюджетів, інші – за рахунок грантів, треті – за рахунок власних коштів, четверті – за рахунок юридичних осіб тощо). Зважаючи на це, вищий навчальний заклад змушений продукувати послуги, які продаються різним споживачам за різну ціну. По-друге, вищий навчальний заклад – це установа з усталеними традиціями та певною репутацією, це установа не тільки комерційна, але і духовна, суспільна. По-третє, держава регулює освітню діяльність, оскільки відчуває свою відповідальність перед суспільством за професійну підготовку майбутніх фахівців, а тому вищі навчальні заклади мають виступати “провідниками” державної освітньої політики.

Вищий навчальний заклад – це високодиверсифікована організація, яка здійснює одночасно кілька видів діяльності. Тому для вищих навчальних закладів однією із пріоритетних проблем є оптимальний розподіл ресурсів між різними видами діяльності [36].

Модель стратегічного управління вищим навчальним закладом в значній мірі залежить від традицій вищої освіти, що сформувалися у конкретних державах під впливом історичних, соціальних, економічних, політичних, наукових, релігійних та інших чинників.

Сучасний вищий навчальний заклад представляє собою високодиверсифіковану організацію, що займається виробництвом різнопланових економічних благ (товари і послуги, в основному освітні). Вищий навчальний заклад надає освітні послуги (здійснює навчання, перекваліфікацію, підвищення кваліфікації), послуги з управлінського консультування, наукового обслуговування, готує навчальну, наукову та методичну літературу, друкує її та випускає у світ, організовує та проводить

наукові та експертні дослідження, здійснює діяльність із організації проживання, громадського харчування, надання комунальних та комерційних послуг [2].

Для будь-якої організації, у тому числі і вищого навчального закладу, важливе значення набуває вплив зовнішнього середовища. Зовнішнє середовище у загальному розумінні – це сукупність інституцій та процесів, що функціонують поза межами організації. Для вищого навчального закладу зовнішнє середовище – це державні органи, макроекономічне середовище, кон'юнктура ринку освітнього послугу, конкуренти (інші вищі навчальні заклади), споживачі, громадські організації [3].

Особливістю ринку освітніх послуг є те, що для нього велике значення має поточна демографічна ситуація. Адже зниження народжуваності призводить до зменшення кількості молоді, що негативно позначається на кількості абітурієнтів (потенційних споживачів освітніх послуг) у майбутньому. Вищі навчальні заклади відчують на собі коливання «демографічних хвиль».

Ключові елементи зовнішнього середовища вищого навчального закладу схематично представлені на рис. 1.



Рис. 1. Елементи зовнішнього середовища вищого навчального закладу. Складено автором на основі узагальнення [1; 3; 4]

Основою управління ліній вищим навчальним закладом у розвинутих країнах є його автономія, межі якої визначаються законодавчо. Причому у міжнародній практиці автономія вищого навчального закладу стосується не лише певних академічних прав і свобод (“академічна автономія”), а розповсюджується, як правило, на організаційно-розпорядчу діяльність, фінансову політику та кадрову роботу (“фінансово-господарська автономія”), що посилює відповідальність керівництва (менеджменту) закладу за результати діяльності

Автономія вищих навчальних закладів у розвинутих державах є управлінським інструментом, який в умовах соціального середовища, що забезпечує безперервний процес соціалізації особистості, дозволяє менеджменту зосередитися на суто навчальних та науково-дослідних завданнях.

Процеси децентралізації управління вищою школою і посилення її автономії розглядаються у двох вимірах: 1) як засіб децентралізації управління; 2) як засіб підвищення якості освіти та гнучкості системи вищої освіти. Ці процеси тривають в Західній Європі з 80-х років ХХ ст., в латиноамериканських, східноєвропейських країнах та азійсько-тихоокеанському регіоні – з 90-х. [5].

У країнах СНД загальносвітові тенденції автономізації вищих навчальних закладів проявляються із певним часом лагом, що пояснюється різними причинами, у тому числі радянською традицією організації централізованого управління бюджетними закладами, а також завищеними корупційними ризиками. Нині, на думку експертів, фінансова залежність вищих навчальних закладів від органів державного управління є найбільш дієвим важелем тиску на керівників цих закладів.

Одним із інструментів стратегічного розвитку вищих навчальних закладів є впровадження у навчальну практику концепції “освіта протягом життя”, яка передбачає використання у закладі новітніх управлінських технологій.

Протягом останніх років кардинально змінилися механізми продукування та передачі знань, обсяг знань та професійно значущої інформації стрімко зростає. Вважається, що нині неможливо за роки навчання у вищому навчальному закладі (протягом 5 або 6 років навчання) підготувати людину до висококласної професійної діяльності на все життя. Нині, на думку деяких науковців, щороку оновлюється приблизно 5% теоретичних та 20% професійних знань.

Система вищої освіти, у вузькому значенні – це сукупність організацій (інституцій), які виробляють (надають) освітні послуги, завдяки чому фізичні особи (споживачі) здобувають вищу освіту. До системи вищої освіти входять вищі навчальні заклади, а також інші організації – органи ліцензування, атестації та акредитації; наукові установи, які здійснюють аналітичні дослідження проблем розвитку вищої освіти; моніторингові організації, які здійснюють нагляд за якістю вищої освіти; засоби масової інформації; громадські організації; донорські організації. Вказана система має бути

орієнтована на досягнення максимальної результативності та ефективності освітньої діяльності. .

Основною інституційною одиницею системи вищої освіти є вищі навчальні заклади (ВНЗ) – спеціальні організації, в яких безпосередньо здійснюється процес надання освітніх послуг (навчання) за певними освітньо-кваліфікаційними рівнями (молодший спеціаліст, бакалавр, магістр, доктор наук). Вищі навчальні заклади – як правило, високодиверсифіковані організації, які одночасно здійснюють різні види діяльності: освітню (навчальну), наукову, інноваційну, методичну, господарську, видавничу та ін.

Вищі навчальні заклади класифікуються за різними ознаками [1; 6]:

за величиною: великі (понад 10 тис. студентів), середні (від 3 до 10 тис. студентів), малі (до 3 тис. студентів);

за формою власності: державні, комунальні, приватні, корпоративні (колективні);

за рівнем спеціалізації: класичні, спеціалізовані (галузеві);

за типом: університети, академії, консерваторії, інститути, коледжі, технікуми.

Класифікацію вищих навчальних закладів згідно запропонованих критеріїв схематично показано на рис. 2.

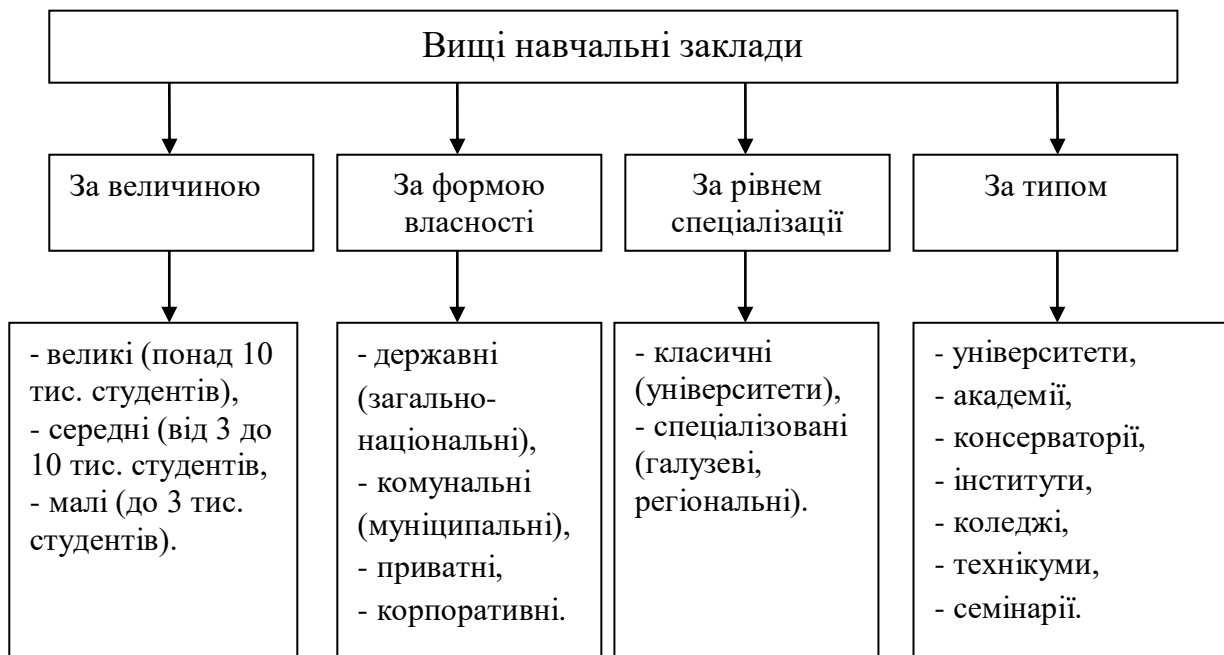


Рис. 2. Класифікація вищих навчальних закладів (складено автором за результатами узагальнення наукових праць [1; 6])

Сучасний вищий навчальний заклад має низку особливостей, що обумовлені його особливим статусом. На відміну від вищих навчальних закладів минулого, сучасні заклади функціонують у конкурентному ринковому середовищі, намагаючись забезпечити собі більший обсяг доходу від виробництва (надання) більшого обсягу освітніх та інших послуг. До основних функцій ВНЗ (навчання і дослідництва) додаються нові функції

консультування, підприємництва тощо [2]. В той же час вищі навчальні заклади не можна сприймати лише як установи, що націлені на отримання доходу (прибутку). Їхня особлива місія у суспільстві зберігається, оскільки вони виробляють не лише індивідуальні блага, але і суспільні. Крім того, вищі навчальні заклади різних форм власності виступають “провідниками” панівної ідеології та державної освітньої політики.

Академік НАПН України І.М.Грищенко переконливо обґрунтував, що у системах вищої освіти провідних країн світу використовуються так звані “прагматичні підходи організації освіти”, які передбачають запровадження підприємницьких (комерційних) елементів діяльності вищих навчальних закладів, в першу чергу в аспекті врахування ринкового попиту на випускників (як особливий продукт навчання) [1; 5]. Вищі навчальні заклади запроваджують, зокрема, елементи стратегічного управління, які передбачають розробку стратегій (стратегічних орієнтирів) розвитку, цільових програм, низки взаємоузгоджених заходів відповідно до проголошених цілей і завдань [2]. Досліджений нами досвід має бути вивчений та опрацьований українською наукою, а також у експертному середовищі, що стане запорукою успішної інтеграції системи вищої освіти України до глобального ринку освітніх послуг.

Вказані висновки та узагальнення необхідно враховувати під час реформування системи вищої освіти в Україні, зокрема в питаннях організації бюджетного фінансування вищих навчальних закладів.

Вищі навчальні заклади державної форми власності отримують кошти з бюджету і діють лише як розпорядники бюджетних коштів, не проявляючи зацікавленості у раціональності або ефективності їхнього використання. Бюджетні кошти спрямовуються згідно цільового призначення, у випадку їхнього невикористання кошти мають бути повернені до бюджету.

Дискусія щодо удосконалення механізмів фінансування вищих навчальних закладів можлива у таких аспектах [6]:

- персоніфікація бюджетних асигнувань шляхом запровадження механізму фінансування індивідуалізованого отримання освітніх послуг,
- запровадження елементів фінансово-економічної автономності вищих навчальних закладів державної форми власності,
- запровадження практики проведення відкритих конкурсів (грантів, тендерів), які передбачають фінансування інноваційних за змістом освітніх програм, технологій і проектів,
- запровадження формульного підходу до фінансування вищих навчальних закладів на основі визначення чітких критеріїв (фінансових нормативів),
- удосконалення механізмів акредитації, ліцензування та сертифікації вищих навчальних закладів з урахуванням кращого міжнародного досвіду,
- запровадження фіскальних стимулів для реалізації освітніх проектів та програм, у тому числі встановлення податкових пільг для роботодавців, що беруть участь у фінансуванні вищих навчальних закладів.

Аналіз зарубіжного досвіду дозволяє виділити основні інструменти фінансування вищих навчальних закладів [1]: пряме бюджетне фінансування на покриття витрат; пряме бюджетне фінансування за програмно-цільовим методом (орієнтоване на досягнення результату); бюджетне фінансування з використанням державних зобов'язань (освітніх ваучерів); освітнє кредитування; освітні заощадження; грантове кредитування; отримання плати за навчання від споживачів (замовників) освітніх послуг; корпоративне фінансування (за рахунок коштів корпорацій або майбутніх роботодавців).

На розвиток концепцій стратегічного управління вищим навчальним закладом впливають процеси інтернаціоналізації вищої освіти. Стосовно управління, згідно «Болонського процесу», вимоги зводяться в основному до шести ключових позицій [2; 6]:

- 1. Уведення двоциклового навчання.
- 2. Запровадження кредитної системи.
- 3. Контроль якості освіти.
- 4. Розширення мобільності.
- 5. Забезпечення працевлаштування випускників.
- 6. Забезпечення привабливості європейської системи освіти.

Вищі навчальні заклади, відповідаючи на наявні виклики, запровадили багаторівневі системи підготовки спеціалістів, при цьому кожна країна діє, виходячи із власної трактовки положень Болонської декларації.

#### **Список використаних джерел:**

1. Грищенко І.М. Професійна освіта в системі економічних досліджень [монографія] / І.М.Грищенко. – К.: КНУТД; вид-во “Грамота”, 2014. – 384 с.
2. Економічні умови забезпечення якості освітніх послуг в системі вищої освіти [монографія] / І.М.Грищенко, С.В.Захарін, І.О.Тарасенко та ін. / за ред. член.-кор. НАПН України І.М.Грищенка. – К.: Педагогічна думка, 2012. – 364 с.
3. Натрошвілі С.Г. Стратегічні орієнтири розвитку системи вищої освіти у сучасних умовах / С.Г.Натрошвілі // Вісник КНУТД. – 2012. - № 4. – С. 177-182.
4. Натрошвілі С.Г. Стратегічні орієнтири розвитку системи вищої освіти в умовах сучасних соціально-економічних трансформацій / С.Г.Натрошвілі // Економічний вісник університету. - 2012. - № 18/2. – С. 125-129.Черниш О.В. Системні чинники конкурентоспроможності вищого навчального закладу / О.В.Черниш // Вісник КНУТД. – 2012. - № 4. – С. 475-479.
5. Грищенко І.М. Підприємницькі аспекти трансформації вищих навчальних закладів України / І.М.Грищенко // Вісник КНУТД. – 2013. - № 5. – С. 50-64.
6. Кремень В.Г. Підвищення економічної ефективності освіти України: концептуальні засади вирішення проблеми / В.Г.Кремень // Вісник КНУТД. – 2013. - № 5. – С. 16-26.