

*І.М. Грищенко, Н.В. Цимбаленко, Т.М. Нефедова  
Hryshchenko, I.M., Tsymbalenko, N.V., Nefedova T.M.*

## Підвищення ефективності діяльності вищих навчальних закладів як передумова забезпечення потреб ринку праці

## Improving the Efficiency of Higher Education Institutions as a Precondition for Meeting the Needs of the Labour Market

*Завданням керівника вищого навчального закладу є організація процесу управління таким чином, щоб забезпечити якнайповніше використання всіх наявних ресурсів і досягти високих кінцевих результатів освітньої діяльності. Нині оцінка ефективності освітньої діяльності стає однією з головних проблем для менеджменту вищого навчального закладу. У статті розглядаються інноваційні підходи до оцінювання показників ефективності діяльності вищих навчальних закладів.*

**Ключові слова:** освітня діяльність, ефективність, вища освіта, нефінансові показники ефективності.

*The task of the leader of higher education institution is to organize management in such a way as to ensure the use of all available resources as completely as possible and achieve high final results of educational activities. Currently, performance evaluation of educational activities is a major problem in the management of higher education institutions. The article examines innovative approaches to the performance evaluation of higher education institutions.*

**Keywords:** educational activities, the effectiveness, higher education, non-financial performance indicators.

**Постановка проблеми.** Сучасний етап соціально-економічного розвитку України характеризується посиленням впливу глобалізаційних та інтеграційних процесів, що вимагає від усіх суб'єктів економічної діяльності адаптації до змінених умов ринку. Адекватною реакцією держави на виклики сучасної соціально-економічної ситуації стало прийняття Верховною Радою України нового закону "Про вищу освіту" [1], в основу якого покладено ідею автономії вищих навчальних закладів (ВНЗ) в академічній, організаційній і фінансовій сферах. З огляду на це однією

із найбільш актуальних проблем розвитку сфери вищої освіти в Україні є забезпечення адаптації до сучасних умов та підвищення ефективності діяльності ВНЗ.

Конкуренція на сучасному ринку освітніх послуг підвищує вимоги до управління вищим навчальним закладом, що потребує швидкої реакції керівництва на зміни у зовнішньому середовищі. Управління ВНЗ у таких умовах невід'ємно пов'язане із необхідністю постійного прийняття рішень з метою забезпечення конкурентоспроможності освітніх послуг на ринку, формування раціональної організаційної структури, реалізації кадрової політики, створення позитивного іміджу, забезпечення ефективності діяльності в цілому.

**Аналіз останніх досліджень.** Аналіз наукової літератури та накопиченого досвіду з питань підвищення ефективності діяльності ВНЗ [2, 3, 4] свідчить про наявність значної кількості методик оцінювання ефективності бюджетних і комерційних структур, основними з яких є: система збалансованих показників (Balanced Scorecard – BSC), яка передбачає використання як фінансових, так і нефінансових показників діяльності; процесно-орієнтований облік витрат (Activity-based Costing – ABC) – методика, яка передбачає визначення витрат у розрізі бізнес-процесів; процесно-орієнтований аналіз рентабельності (Activity-Based Performance Analysis – ABPA), який полягає у порівнянні витрат і доходів у розрізі клієнтів і процесів. Застосування конкретної методики оцінки

---

Грищенко Іван Михайлович, доктор економічних наук, професор, ректор Київського національного університету технологій та дизайну (Київ);

Цимбаленко Наталія Володимирівна, кандидат економічних наук, доцент Київського національного університету технологій та дизайну (Київ);

Нефедова Тетяна Миколаївна, помічник ректора Київського національного університету технологій та дизайну (Київ).

Hryshchenko, Ivan Mykhailovych, Dr. S. (Econ.), Professor, Rector, Kyiv National University of Technologies and Design (Kyiv);

Tsymbalenko, Nataliia Volodymyrivna, PhD (Econ.), Docent, Kyiv National University of Technologies and Design (Kyiv);  
Nefedova, Tetiana Mykolaivna, Aide to the Rector, Kyiv National University of Technologies and Design (Kyiv).

---

© Грищенко І.М., Цимбаленко Н.В., Нефедова Т.М., 2015

© Hryshchenko, I.M., Tsymbalenko, N.V., Nefedova, T.M., 2015

ефективності залежить від розмірів, специфіки і мети діяльності організації.

Водночас залишається невирішеним питання адаптації існуючих методик оцінювання ефективності суб'єктів господарювання до сучасних умов і специфіки діяльності ВНЗ.

**Постановка завдання.** Якісні перетворення соціальної та економічної систем України обумовлюють підвищення значимості ефективної реалізації інтелектуального і трудового потенціалу нації. Зазначене вимагає дослідження можливості використання для забезпечення ефективності ВНЗ (за умови адаптації) існуючих підходів до оцінювання ефективності діяльності економічних суб'єктів.

Досягнення зазначеної мети передбачає вирішення ряду завдань, а саме: обґрунтування вибору методики оцінювання ефективності діяльності ВНЗ; формування дерева цілей ВНЗ; аналіз напрямів реалізації та показників досягнення визначених цілей; виявлення напрямів підвищення ефективності ВНЗ.

**Виклад основного матеріалу.** Враховуючи особливості функціонування ВНЗ та сучасні економічні умови, оцінювання ефективності його діяльності доцільно здійснювати з використанням збалансованої системи показників, яка орієнтована на забезпечення балансу фінансових та нефінансових індикаторів діяльності, є інструментом ефективного розповсюдження інформації та управління, що забезпечує концептуальну основу для переходу від прийняття рішення до стратегічних дій.

Крім того збалансована система показників має ряд переваг, серед яких слід відзначити [5, с. 46–50]:

- формування відповідно до стратегії діяльності, що передбачає аналіз і виявлення існуючих в організації проблем;

- забезпечення реалізації стратегії за допомогою конкретних тактичних дій, які визначаються на основі значень відповідних показників;

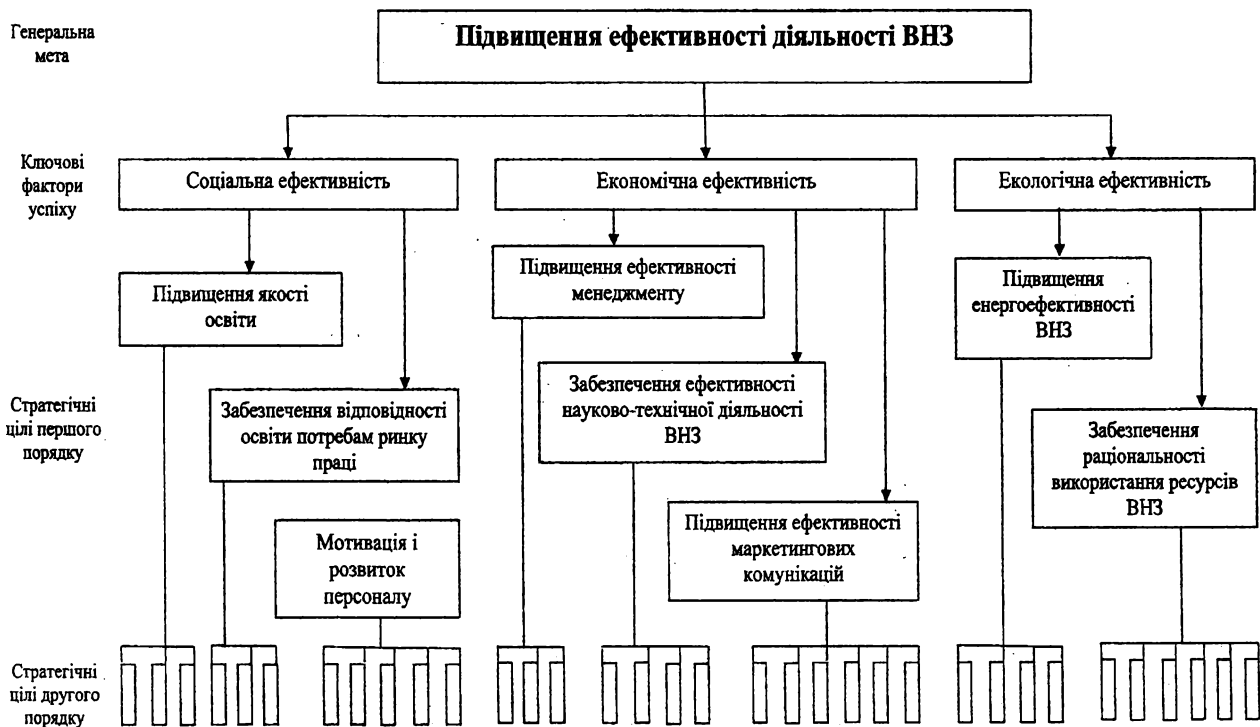
- простота сприйняття виконавцями;
- доведення стратегії організації до кожного працівника шляхом формулювання конкретних цілей;

- безпосередній зв'язок із системою мотивації персоналу за результатами діяльності;

- відображення пріоритетних для досягнення тактичних і стратегічних цілей аспектів діяльності організації.

У межах даного дослідження пропонується використання збалансованої системи показників, яка б стала основою реалізації генеральної цілі ВНЗ, а саме – підвищення ефективності управління вищого навчального закладу для забезпечення його стратегічного розвитку (див. рис.). З метою реалізації генеральної мети на основі дослідження сутності поняття “ефективність”, специфіки освітньої діяльності, а також сучасних тенденцій соціально-економічного розвитку, пропонується виокремити три ключові фактори успіху, а саме: забезпечення соціальної, економічної та екологічної ефективності.

На основі зазначених ключових факторів успіху побудовано дерево цілей, реалізація яких передбачає досягнення бажаних значень показників. Формулювання стратегічних цілей другого порядку не є необхідним і здійснюється із врахуванням розмірів, специфіки діяльності та складності системи управління ВНЗ. Цілі, сформульовані словами, виражаються у формалізованому вимірювальному вигляді, що надає можливість оцінки та аналізу. Це є підґрунтям для прийняття управлінських рішень з метою досягнення тієї чи іншої цілі, оскільки управляти можна тим, що підлягає вимірюванню.



Джерело: розроблено автором.

Рис. Дерево цілей ВНЗ

Для моніторингу досягнення намічених цілей використовують особливі показники, що характеризують співвідношення цільових значень і фактичних результатів, – показники ефективності, які визначаються як відношення ефекту від певного заходу (виду діяльності) до відповідних витрат.

Визначають ефективність вищого навчального закладу виходячи з того, що це в цілому суб'єкт ринку, який надає освітні послуги, і в розрізі його структурних підрозділів – інститутів, факультетів, лабораторій та ін. Відповідно до отриманого результату діяльності ВНЗ виділяють такі види ефективності: економічна, науково-технічна, соціальна, екологічна [6, 7].

Так, економічна ефективність ВНЗ – вартісне вираження співвідношення результатів та витрат, високий рівень якої забезпечується збереженням трудових, матеріальних і природних ресурсів і дає можливість розширити діяльність навчального закладу.

Слід зазначити, що економіка вищого навчального закладу значною мірою залежить від його менеджменту, ключовими завданнями якого є визначення сильних і слабких сторін внутрішнього середовища ВНЗ, оцінка внеску кожного структурного підрозділу в розвиток навчального закладу та видів діяльності (освітньої, науково-дослідної, інноваційної, фінансово-господарської), моніторинг ринків послуг та роботодавців, аналіз можливих загроз з боку зовнішнього середовища, прогнозування та вибір стратегічних напрямів діяльності.

Окрім того, з огляду на специфіку діяльності ВНЗ, важливою складовою його економічної ефективності слід вважати результативність науково-технічної діяльності, що характеризується сукупністю таких показників, як патентна, винахідницька, публікаційна, конструкторська та інноваційна активність. Саме науково-технічна діяльність навчального закладу забезпечує можливість реалізовувати проекти за принципами господарського розрахунку, що є одним із найефективніших методів встановлення економічних відносин з метою збільшення доходів, продуктивного використання живої й уречевленої праці в комерційних і бюджетних організаціях.

Комерційний (господарський) розрахунок – це метод господарювання, який може забезпечити ефективність діяльності ВНЗ в умовах ринкової економіки, оскільки базується на таких основних принципах:

- співставлення результатів і витрат у грошовій формі;
- самоокупність та забезпечення перевищення надходжень над витратами;
- матеріальна зацікавленість та матеріальна відповідальність співробітників і колективу в цілому.

Однак упровадження принципів господарського розрахунку в діяльність ВНЗ на рівні інститутів, факультетів та інших структурних підрозділів має певні обмеження. Як свідчить практика, впровадження фінансового обліку, звітності, розрахунків з метою забезпечення максимальної прозорості руху фінансових ресурсів та оптимізації витрат між окремими підрозділами потребують створення значного апарату працівників для здійснення обліку та контролю, розробки спеціальної методики та комп'ютерної програми фінансового менеджменту.

Розрахунки показують, що витрати на утримання такого апарату є значними, не відповідають нормативно-правовим вимогам забезпечення діяльності ВНЗ та вимогам штатного розпису. Отже співвідношення між ефектом

від реалізації проектів на умовах господарського розрахунку та відповідними витратами навчального закладу в сучасних умовах не забезпечує економічну ефективність.

Слід зазначити, що підвищення економічної ефективності за рахунок збільшення оплати за навчання студентам-контрактникам також є не виправданим через низьку платоспроможність населення України та велику кількість ВНЗ, які демпінгують цінами заради свого виживання. Тому для вирішення проблеми забезпечення економічної ефективності ВНЗ у таких умовах необхідне матеріальне стимулювання науково-педагогічного та допоміжного персоналу з метою активізації роботи, спрямованої на пошук шляхів підвищення надходжень та зменшення витрат навчального закладу.

Позитивний досвід у сфері підвищення ефективності діяльності має Київський національний університет технологій та дизайну (КНУТД). Так, протягом 2012–2014 рр., не зважаючи на скорочення чисельності студентів з 7,6 до 6,0 тис. осіб у зв'язку із демографічною ситуацією, завдяки ефективному менеджменту обсяг наданих науково-технічних, освітніх та інших послуг збільшився на 7 млн грн, а витрати на забезпечення життєдіяльності зменшилися зі 100 млн грн (2012 р.) до 92 млн грн (2014 р.). Коефіцієнт росту склав 0,92. Це дало змогу отримати позитивний фінансовий результат діяльності університету у розмірі 5,4 млн грн (для порівняння: у 2012 р. цей показник був від'ємним і становив 9,9 млн грн).

Значний внесок у досягнення позитивного фінансового результату діяльності КНУТД склала екологічна (енергоощадна) ефективність – зменшення техногенного навантаження на оточуюче природне середовище і раціоналізація природокористування, що стало результатом заходів організаційно-практичного, науково-інноваційного характеру, спрямованих на раціональне використання та економне витрачання енергії та природних енергетичних ресурсів.

Заощаджені кошти дозволили активізувати мотиваційну складову в КНУТД, оскільки були спрямовані на матеріальне заохочення науково-педагогічного та допоміжного персоналу. За рахунок внутрішніх резервів університету протягом трьох років в 23,5% підвищили оплату науково-педагогічним працівникам. Так, середньомісячна заробітна плата викладачів КНУТД складала: у 2012 р. – 4 043 грн, у 2013 р. – 4 521 грн, у 2014 р. – 4 997 грн. При цьому частка витрат на оплату праці у структурі витрат КНУТД є критичною – 84% (2013 р.).

У цілому традиційні підходи оцінювання ефективності ВНЗ, як правило, базуються на фінансових показниках. Проте у сфері освітньої діяльності провідними факторами, що впливають на фінансові результати, є: якість освіти та навчання; рівні навчально-виховного процесу, набору студентів профорієнтаційної роботи (маркетингові комунікації); кількість випущених студентів та кількість студентів за формами навчання; кадровий потенціал тощо. Традиційні фінансові показники доповнюються нефінансовими параметрами: задоволення потреб студентів, репутація, імідж, бренд та ін., які, як правило, мають значний вплив на ефективність діяльності ВНЗ.

Слід зазначити, що навіть підприємницькі структури сьогодні при стратегічному плануванні та управлінні ефективністю свого бізнесу застосовують не лише фінансові, а й нефінансові показники [7]. Саме рівень нефінансових показників діяльності визначає соціальну ефективність

ВНЗ – задоволення потреб людини і суспільства, покращення соціальної сфери, підвищення якості життя людей, підвищення рівня благополуччя людей.

Виходячи на ринок праці, молодий спеціаліст продає, влаштовуючись на роботу, “власну робочу силу” [4]. Чим більше професійних знань, навичок, умінь отримає студент, тим більшою вважається ефективність освітнього процесу, тому що при інших рівних можливостях (особистісних характеристиках студента) вартість робочої сили буде більшою. З огляду на це пріоритетним завданням ВНЗ є надання студентам у процесі навчання певних професійних навичок та компетентності відповідно до потреб сучасного ринку праці, що є вектором забезпечення соціальної ефективності вищої освіти як продукту освітньої діяльності та ВНЗ в цілому.

Отримання певного рівня якості робочої сили в результаті навчання відбувається часто спонтанно, що ускладнює дослідження факторів навчального процесу та ефективності освітньої діяльності. Причиною цього є відмінності навчального процесу від промислового, до яких слід віднести наступні.

По-перше, додаткові зусилля у навчальній діяльності не детермінуються пропорційним зростанням споживчих властивостей робочої сили, яка в результаті цього створюється. Якщо, наприклад, у промисловому виробництві збільшити кількість факторів виробництва, то при інших рівних умовах буде створена більша вартість. У процесі навчання такої прямолінійної залежності немає.

По-друге, збільшення кількості, наприклад, годин чи модулів навчання не гарантує прямо пропорційного збільшення споживчої вартості отриманої робочої сили. Це пояснюється тим, що на відміну від звичайних факторів виробництва вимірювання процесу і результату навчання завжди носить умовний характер, оскільки години прикладених зусиль викладача до студента не рівнозначні фактично засвоєному ним матеріалу. Роль учителя XXI ст. – не просто передавати інформацію, а бути модератором, посередником між студентом і навколишнім світом. Його головна мета – навчити тому, чому не навчить комп’ютер: знаходити інформацію, проявляти ініціативу при роботі в команді.

По-третє, розглядаючи освітній процес, ми можемо передбачити можливість використання педагога як максимально продуктивний генератор знань, навичок і

вмінь. Наприклад академіка, запрошеного ззовні із наукової еліти. Чи можливо розраховувати на те, що в такому випадку пропорційно збільшаться споживчі властивості отриманої в результаті робочої сили? Очевидно, що ні, оскільки передача знань вимагає від викладача ефективної взаємодії зі студентами, вміння донести і пояснити матеріал.

По-четверте, у сфері виробництва при відсутності необхідних факторів виробництва досить легко їх можна купити на ринку або створити власними силами. В освітній діяльності також формально можна зробити аналогічне оновлення, проте це може вплинути на кінцевий результат освітньої діяльності (якість робочої сили) лише при одній надзвичайно важливій умові – здатності і бажанні студента.

Отже, необхідним є забезпечення комплексного впливу на студента та формування здатності до інтелектуальної обробки інформації і самостійного застосування її в реальному житті на основі компетентнісної моделі випускника, яка має інтегрований характер. Ця модель потребує переходу до освітньої парадигми, яка проголошує студентоцентровану освітню діяльність [8]. Зазначене вимагає розробки та реалізації відповідних програм мотивації та розвитку науково-педагогічного персоналу ВНЗ.

**Висновки.** У цілому за результатами проведеного дослідження можна зробити висновок, що соціально-економічний розвиток України вимагає ефективного використання освітнього потенціалу державних і недержавних ВНЗ. Водночас економічні проблеми, з якими зіштовхнулися ВНЗ, вимагають підвищення ефективності їх діяльності, основними елементами якої визначено соціальну, економічну та екологічну ефективність. Це в умовах ринкової економіки забезпечує економічну стабільність розвитку та імідж навчального закладу.

Підвищення ефективності діяльності ВНЗ залежить від багатьох факторів. До основних із них можна віднести: систему управління ВНЗ, раціональне використання енергоносіїв та ресурсів ВНЗ, зміст освітніх програм, кваліфікацію і мотивацію діяльності науково-педагогічного персоналу та його менеджмент, організацію навчального процесу, технології та матеріально-технічне забезпечення навчального процесу, виховну роботу, маркетингову діяльність (дослідження потреб ринку праці і випускників-фахівців), комунікаційну роботу (зв’язки з роботодавцями, випускниками).

### Список використаних джерел

1. Закон України “Про вищу освіту” [Електронний ресурс] : [прийнятий 01 січ. 2015 р.] / Верховна рада України. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua>
2. Бахарев В.О. Управление развитием ВУЗа : система сбалансированных показателей эффективности / В.О. Бахарев, О.В. Бургонов // Экономика и управление. – 2012. – №12. – С. 112–118.
3. Гедро Г.К. Коллаборативное взаимодействие участников управления изменениями процессов ВУЗа при стратегическом и оперативном планировании / Г.К. Гедро, Е.А. Косова // Университетское управление : практика и анализ. – 2007. – №5. – С. 16–28.
4. Мейер. Оценка эффективности бизнеса / Мейер, Маршал В.; [пер. с англ. А.О. Корсунский]. – М. : ООО “Вершина”, 2004. – 272 с.
5. Івакіна І. Збалансована система показників / І. Івакіна. – Х. : Фактор, 2007. – 176 с.
6. Грищенко І.М. Професійна освіта в системі економічних досліджень : монографія / І.М. Грищенко. – К. : Грамота, 2014. – 384 с.
7. Управління енергоспоживанням у вищих навчальних закладах : монографія / Грищенко І.М., Каплун В.В. та ін.; за заг. ред. І.М. Грищенко. – К. : КНУТД, 2013. – 345 с.
8. Кремень В.Г. Філософія людиноцентризму в стратегіях освітнього простору. [Текст] / В.Г. Кремень. – К. : Педагогічна думка, 2009. – 520 с.

Стаття надійшла 06.04.2015