

### 3.6. ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНІ УМОВИ РОЗВИТКУ ВИЩОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ У КОНКУРЕНТНОМУ СЕРЕДОВИЩІ

Проаналізовано конкурентні прояви в системі вищої освіти. Визначено фінансові умови розвитку вищого навчального закладу в конкурентному середовищі. Обґрунтовано пропозиції з підвищення ефективності фінансової діяльності вищого навчального закладу, що функціонує у конкурентному середовищі.

**Ключові слова:** фінансово-економічні умови, вищий навчальний заклад, вища освіта, конкурентне середовище, ринок освітніх послуг.

Проанализированы конкурентные проявления в системе высшего образования. Определены финансовые условия развития высшего учебного заведения в конкурентной среде. Обоснованы предложения по повышению эффективности финансовой деятельности высшего учебного заведения, функционирующего в конкурентной среде.

**Ключевые слова:** финансово-экономические условия, высшее учебное заведение, высшее образование, конкурентная среда, рынок образовательных услуг.

The competitive indicators in the system of higher education are analyzed. The financial prerequisites for the development of higher educational institution in competitive environment are identified. The suggestions for enhancing financial activity of higher educational institution in competitive environment are reasonably offered.

**Key words:** financial and economic conditions, higher educational institution, higher education, competitive environment, the market of educational services.

Доцільність розробки методичних рекомендацій щодо складання стратегії (плану стратегічного розвитку) вищого навчального закладу на основі використання конкурентних переваг є актуальним завданням сучасної науки і практики. Стратегія розвитку вищого навчального закладу взагалі виступає управлінським інструментом, з допомогою якого менеджмент закладу вживає заходів, спрямованих на мінімізацію негативного впливу внутрішніх та зовнішніх загроз, а також посилює позитивний вплив конкурентних переваг. Вказане має приводити до зміцнення конкурентоспроможності (конкурентної позиції) вищого навчального закладу на ринку освітніх послуг. Кількісно цей процес відображається у збільшенні ринкової частки вищого навчального закладу на ринку, а також у відповідному зростанні дохідності та прибутковості основної діяльності.

Відомі європейські економісти А. Келлер, Н. Блау, Г. Дудерштадт та їхні численні

колеги у своїх працях обґрунтували необхідність стратегічного планування для вищих навчальних закладів. А. Келлер зазначає, що у стратегії (плані стратегічного розвитку) вищого навчального закладу доцільно виділяти щонайменше три внутрішні складові (традиції та цінності, сильні та слабкі сторони, можливості та пріоритети керівництва) та три зовнішні складові (тенденції зовнішнього середовища, напрями розвитку ринку, конкурентна ситуація). Н. Блау вказує на доцільність структурної організації для творчої (інноваційної) діяльності вищого навчального закладу. Г. Дудерштадт застерігає від дії основних рушійних сил стратегічного планування (фінансові імперативи, зміни потреб суспільства, технічний прогрес, ринкові умови), а також наполягає на доцільності врахування різниці між класичною та професійною вищою освітою. Дослідник зазначає, що заклади професійної освіти мають змінюватися відповідно до тенденцій змін у тій сфері, для якої вищий навчальний заклад готує випускників.

Президент швейцарської бізнес-школи IMD Пітер Лоранж виділяє основні напрями створення вищим навчальним закладом суспільно корисної споживчої цінності: наукові дослідження (створення нових знань), навчання (розповсюдження знань), виховання сумлінних громадян (соціалізація особистості). Вищий навчальний заклад, прагнучи виробляти ці цінності, може будувати свою стратегію на основі теорії М. Портера. Виходячи з цього, вищий навчальний заклад може будувати свою стратегію за такими напрями: виробництво освітніх послуг з найменшими витратами; диференціація освітніх послуг; орієнтація на широкий ринок; орієнтація на специфічну ринкову нішу.

Л. Прус пропонує будувати стратегію розвитку вищого навчального закладу на основі двох критеріїв: частка ринку та асортимент. Такий підхід, на думку дослідника, дозволяє ідентифікувати на ринку освітніх послуг лідерів, послідовників та нішерів. Додатковий критерій – динаміка ринкової частки вищого навчального закладу – дає змогу зрозуміти тип стратегії (наступальна або захисна).

На думку Л.М. Яременка, ключовим чинником ефективності фінансово-господарської діяльності вищого навчального закладу є формування його вектора (у

широкому розумінні) стратегічних цілей, а також своєчасне коригування цього вектора. Учений пропонує менеджменту вищого навчального закладу скласти матрицю можливих бальних оцінок стратегічних цілей на основі результатів оцінювання економічних показників, що характеризують успіхи закладу за конкретними цілями.

Виходячи з концептуальних положень теорії М. Портера, проект стратегії розвитку вищого навчального закладу може базуватися на одній із чотирьох альтернатив:

1. Виробництво освітніх та супутніх послуг з найменшими витратами.
2. Диференціація освітніх послуг (висока асортиментність освітніх програм)
3. Орієнтація на широкий ринок (у т.ч. за рахунок використання новітніх технологій, включаючи технології дистанційної освіти).
4. Орієнтація на вузьку ринкову нішу, у т.ч. виробництво «унікальних» освітніх послуг.

Обрання конкретного типу стратегії розвитку вищого навчального закладу здійснюється вищим менеджментом закладу з урахуванням поточної ринкової ситуації, прогнозу динаміки ринку, аналізу зовнішніх викликів, наявного потенціалу, спеціалізації та інших факторів.

Вважаємо, що найбільш ефективним методом стратегічного управління розвитком вищого навчального закладу є конкурентний метод, оскільки вищі навчальні заклади функціонують у висококонкурентному середовищі. Крім того, кожен вищий навчальний заклад має елемент унікальності, тобто певний набір конкурентних переваг, які можуть бути джерелом стратегічного успіху на ринку. У випадку, якщо вищий навчальний заклад вдало просуватиме та використовуватиме на ринку власні конкурентні переваги, на нього очікує стійке збільшення конкурентоспроможності, і як наслідок – поліпшення ринкової позиції та збільшення результативності діяльності.

Основою загальної моделі стратегічного управління розвитком вищим навчальним закладом є стратегічне планування. Результатом стратегічного планування є проект стратегії. Виходячи з проведених узагальнень, процес стратегічного планування розвитку вищого навчального закладу має включати кілька обов'язкових

етапів:

1. Проведення ситуаційного аналізу (оцінка поточного стану вищого навчального закладу, визначення етапу його життєвого циклу, аналіз зовнішнього середовища (PEST, SWOT тощо), прогноз розвитку ринку).
2. Формування місії, стратегічних цілей.
3. Обґрунтування моделі, методів та прийомів реалізації стратегії (розробка стратегічної карти, формування цільових показників досягнення стратегічних цілей, розробка плану дій).
4. Вибір організаційного ресурсу (у тому числі організаційної структури) для реалізації визначеної стратегічної моделі.

Графічна інтерпретація етапів процесу стратегічного планування розвитку вищого навчального закладу представлена на рис. 3.4.

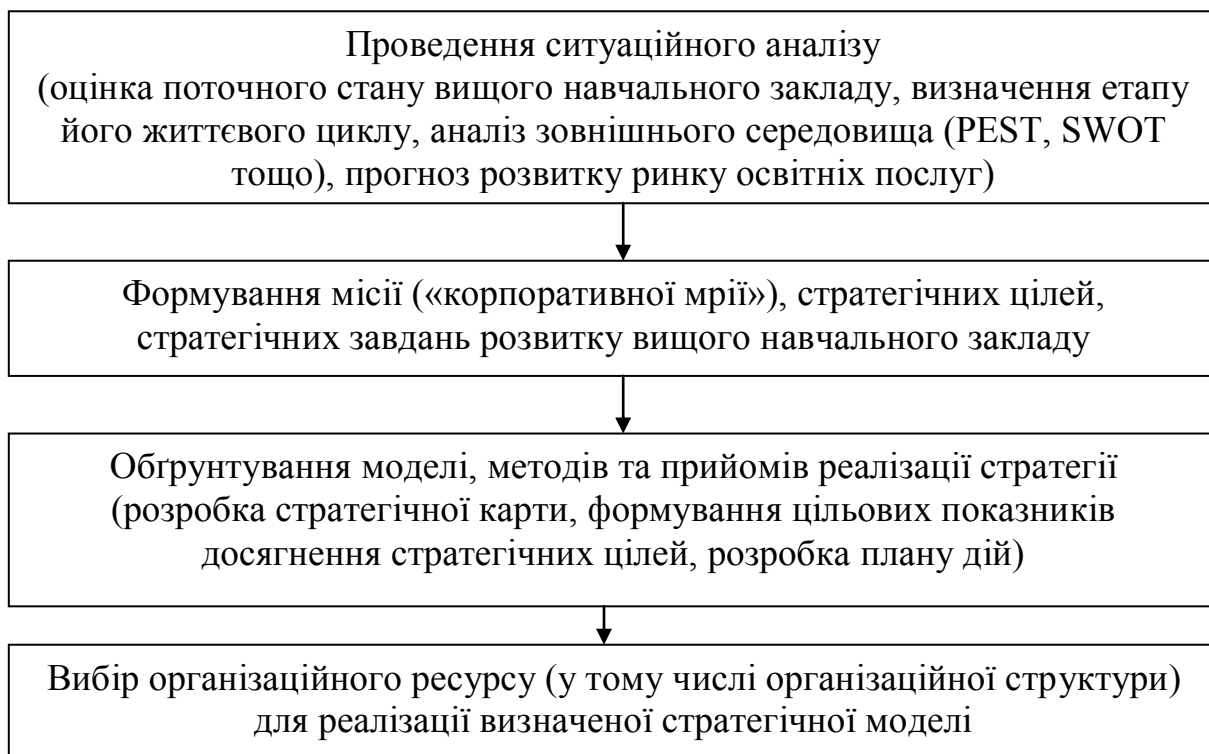


Рис. 3.4. Етапи стратегічного планування розвитку вищого навчального закладу

В рамках ситуаційного аналізу, який є основою для ідентифікації конкурентних переваг вищого навчального закладу та продуктів, що він виготовляє і надає,

проводиться аналітичне оцінювання зовнішнього середовища (ринку освітніх послуг, державної освітньої політики), діяльності конкурентів (вищих навчальних закладів, що працюють у аналогічній ніші), аналіз внутрішнього середовища (сильних та слабких сторін діяльності). Ситуаційний аналіз у вищих навчальних закладах має неабиякі особливості. По-перше, один заклад за різними освітніми продуктами може мати різних конкурентів (приміром, у сфері надання освітніх послуг за економічними спеціальностями – один набір конкурентів та конкурентних переваг, у сфері надання освітніх послуг за технологічними спеціальностями – інший набір конкурентів та конкурентних переваг тощо). По-друге, конкурентні переваги, які є безсумнівними для фахівців, можуть не сприйматися споживачами (приміром, щодо змісту навчання). По-третє, у зв'язку з глобалізацією ринку освітніх послуг до переліку конкурентів українських вищих навчальних закладів слід включати і іноземні, тим більше що вони проводять в Україні агресивні рекламні кампанії.

Розробка стратегії починається з вироблення місії («корпоративної мрії»), формулювання цілей та стратегічних завдань. Місія вищого навчального закладу відображає той ідеал (ідеальне становище), до якого прагне заклад як унікальна організація. Місія має бути чіткою, лаконічною, зрозумілою. Стратегічні цілі мають відображати ключові прагнення вищого навчального закладу як унікальної організації, що одночасно змінює соціальне середовище, виконує передові наукові дослідження, нарощує інтелектуальний потенціал суспільства, сприяє соціалізації та становленню особистості і в той же час орієнтована на високу ефективність діяльності (у тому числі в частині отримання високих доходів). Стратегічні завдання діяльності вищого навчального закладу відображають основні способи (напрями) досягнення задекларованих стратегічних цілей. Вважається, що стратегічні завдання відображають практичний механізм стратегічного управління розвитком вищого навчального закладу.

Після розробки місії, цілей і завдань необхідно чітко сформулювати споживчу цінність, яка створюється вищим навчальним закладом в процесі виробництва та надання (передачі) освітніх і супутніх послуг. Іноземні фахівці пропонують три можливі підходи [8; 11]:

1) масове виробництво і використання економії від масштабу (виробництво з низькими витратами по М. Портеру як з орієнтацією на широкий ринок, так і на вузьку ринкову нішу);

2) створення та використання партнерських мереж;

3) розв'язання унікальних проблем своїх цільових споживачів.

Враховуючи, що вищий навчальний заклад є високодиверсифікованою організацією, ми пропонуємо застосовувати різні підходи, виходячи зі змісту конкретної послуги та її конкурентних переваг.

Фахівці в галузі стратегічного управління перед формуванням переліку ключових конкурентних переваг в рамках стратегічного планування рекомендують спочатку визначити етап життєвого циклу організації. В контексті нашого дослідження можемо сформулювати таку гіпотезу: кожен етап життєвого циклу вищого навчального закладу має певний набір кількісних та якісних характеристик внутрішнього і зовнішнього середовища. Вивчення наявних методик та моделей ідентифікації етапу життєвого циклу організації сфери послуг показали, що для ідентифікації етапу життєвого циклу організації та його тривалості достатньо вивчення невеликої кількості показників внутрішнього (від 3 до 5) і зовнішнього (від 3 до 5) середовища.

З урахуванням специфіки діяльності вищого навчального закладу ми рекомендуємо брати до уваги такі показники:

- у сфері внутрішнього середовища: кількість студентів на одного науково-педагогічного працівника; частка науково-педагогічних працівників із науковими ступенями; кількість наукового та навчального обладнання (у тому числі сучасних комп'ютерів) на одного студента; середній рівень наукової та інноваційної активності одного науково-педагогічного працівника; забезпеченість учасників навчально-виховного процесу матеріальними ресурсами (приміщеннями, навчальним обладнанням тощо);

- у сфері зовнішнього середовища (прогноз кількості абітурієнтів (як потенційних споживачів освітніх послуг): частка вищого навчального закладу на ринку освітніх послуг (за доходами, за кількістю студентів); академічний конкурс (кількість

абітурієнтів на одне місце); співвідношення бюджетних та контрактних місць; темп фінансування наукових досліджень та інноваційних розробок (у тому числі у розрізі джерел); співвідношення доходів за освітніми та супутніми послугами тощо).

В рамках аналізу доцільно визначити «конфліктні зони» між факторами внутрішнього та зовнішнього середовища. Для ідентифікації та виявлення тенденції ключових конфліктів (протиріч) необхідно проаналізувати можливі сценарії розвитку ситуації та виділити так звані «бажані» і «небажані» напрями (тенденції) розвитку вищого навчального закладу. Для цього доцільно використовувати метод прогностичних сценаріїв, який описаний у відповідній методичній літературі [2; 13].

В процесі стратегічного планування необхідно чітко розуміти, що є основним продуктом (або набором основних продуктів) вищого навчального закладу як конкурентної організації. Формування набору конкурентних продуктів є доволі складним завданням. Адже окремі продукти, які виробляються вищим навчальним закладом, можуть бути конкурентними, а окремі – ні. Конкурентні продукти – це продукти, які можуть бути запропоновані на ринку основними конкурентами. Далеко не всі продукти (у тому числі освітні послуги), які виробляє (надає, продає) вищий навчальний заклад, можна вважати конкурентними. Окремі послуги є такими, що мають обмежену сферу розповсюдження і навіть за певними критеріями належать до монопольних. Приміром, вищі навчальні заклади пропонують для студентів денної форми навчання послугу проживання у гуртожитках. Але ця послуга реалізується не на відкритому ринку, а серед обмеженого кола потенційних споживачів. Тобто реально скористатися цією послугою можуть лише ті особи, які мають певний статус, і коло цих осіб доволі обмежене. Відтак проживання у гуртожитку не можна вважати конкурентною послугою, оскільки її може надати студенту лише один виробник (надавач). Як приклад монопольної послуги, що надає вищий навчальний заклад, можемо назвати послугу із розгляду дисертацій (результатів дисертаційних досліджень) спеціалізованими вченими радами, що створені при вищих навчальних закладах. Інколи такі послуги є унікальними (фактично монопольними).

Основним продуктом, що виробляє вищий навчальний заклад, є його освітня

програма (або сукупність освітніх програм). Освітня програма – це комплекс освітніх та сукупних послуг, які надаються споживачам (студентам) для здобуття певної кваліфікації (у вигляді передачі знань, здобуття навичок, відпрацювання вмінь тощо).

Різні вищі навчальні заклади, здійснюючи підготовку за однаковими напрямками підготовки та спеціальностями, пропонують різні освітні програми. Приміром, за напрямом підготовки «Менеджмент» на ринку освітніх послуг представлено кілька освітніх програм, що доволі помітно різняться між собою. Так, навчальним планом з менеджменту у Київському національному економічному університеті передбачено поглиблене вивчення фундаментальних економічних дисциплін, у Київському національному торгово-економічних дисциплін – вивчення прикладних дисциплін (у тому числі з товарознавства, організації побутового обслуговування тощо), у Київському національному університеті технологій та дизайну – вивчення технологічних дисциплін (у тому числі поглиблене опанування інформаційно-комунікаційних технологій, застосування в процесі навчання модульного середовища), у Київському національному лінгвістичному університеті – вивчення на високому рівні двох іноземних мов, у тому числі із застосуванням технологій підготовки професійних лінгвістів. Аналогічні приклади різноманіття освітніх програм можна навести і за іншими напрямками підготовки. Відповідно, потенційні споживачі (абітурієнти, їхні батьки, роботодавці) можуть обирати привабливі для них освітні програми, виходячи із власних очікувань та цільових орієнтирів.

Результатом освітньої послуги, як ми вказували, є певна кваліфікація (кваліфікаційний рівень) випускника. Відповідно, саме характеристики цієї кваліфікації мають складати елементи споживчої цінності освітнього продукту.

Щоправда, як ми вже вказували, потенційні споживачі освітніх послуг беруть до уваги не лише характеристики освітніх продуктів (зміст освіти, ціну), але й інші фактори – наявність у закладі гуртожитку, можливість отримання військової освіти, наявність партнерських програм з іноземними закладами, розташування навчальних корпусів тощо. У випадку, якщо споживачі освітнього продукту при вирішенні питання про купівлю освітніх послуг звертають увагу на вказані обставини (в межах



конкретного закладу), тоді ці обставини (фактори) доцільно включати до переліку конкурентних переваг. Рівень значущості того або іншого фактора пропонуємо визначати за даними опитувань потенційних та реальних споживачів.

Основою для розробки стратегії розвитку вищого навчального закладу є аналіз ринку, а також визначення стратегічних зон господарювання (діяльності) на ринку та в його окремих сегментах (секторах). В контексті нашого дослідження ринок освітніх послуг доцільно характеризувати через елементи пропозиції, тобто з точки зору діяльності вищих навчальних закладів та наявності у них різних освітніх продуктів, оскільки споживачі освітніх послуг, як правило, позбавлені можливості значно впливати на характеристики освітньої послуги, що ними споживається. Це відбувається через те, що на ринку освітніх послуг пропонується досить мало індивідуальних освітніх програм (на противагу від ринку перукарських послуг або ринку туристичних послуг, де основою успіху є ідентифікація потреб клієнта та задоволення цієї потреби за розумну ціну).

Оскільки, як ми вже обґрунтували, найбільш ефективним методом стратегічного управління розвитком вищого навчального закладу є конкурентний метод, стратегія розвитку вищого навчального закладу має враховувати реалізацію конкурентних переваг закладу та (або) ринкових продуктів, що він виробляє (надає, продає).

Конкурентна перевага вищого навчального закладу – це концентрована форма вияву ринкових переваг вищого навчального закладу у різних сферах діяльності, яка проявляється у конкретних характеристиках ринкових продуктів (ціна, якість, доступність, наочність, змістовність тощо). Конкурентна перевага освітнього продукту (освітньої програми, освітньої послуги) може виражатися через конкретні споживчі характеристики, які для потенційних або реальних споживачів є більш привабливими, аніж в освітніх продуктах інших закладів.

На наш погляд, перед розробкою стратегії розвитку вищого навчального закладу кожен освітній продукт (освітня програма, освітня послуга), що пропонується на відкритому ринку, має бути проаналізований з точки зору виявлення (ідентифікації) та оцінки наявності конкурентних переваг. До конкурентних переваг освітніх та супутніх

послуг належать насамперед такі: ціна; гнучкість умов оплати (можливість розстрочок); якість; змістовність; термін надання (у т. ч. можливість скороченого опанування програми); можливість пільгового споживання додаткових послуг (проживання у гуртожитку, студентські гуртки); можливість доступу до додаткових послуг (доступ до навчання на військовій кафедрі, доступ до програми «подвійний диплом»); зручність розташування місця споживання послуг; доступність послуги за рахунок використання інформаційних технологій; імідж закладу; престижність освітньої програми (спеціальності); можливість продовження навчання у магістратурі або аспірантурі та інші.

Освітні послуги можуть мати й інші конкурентні переваги, що зумовлюються особливостями вищого навчального закладу або особливостями професії, за якою здійснюється підготовка. Приміром, для туристичних спеціальностей конкурентною перевагою може бути стажування в іноземних готелях, для технологічних та технічних – можливість опанування окремих дисциплін у сучасних лабораторіях, для медичних – можливість пільгового навчання в інтернатурі тощо.

Конкурентні переваги розвитку вищого навчального закладу можуть бути ефективно реалізованими лише у випадку належної організації маркетингової діяльності закладу, тобто через формування орієнтованих на результат механізмів просування конкурентоспроможних освітніх продуктів на ринок з допомогою маркетингових інструментів (засобів). Окремі фахівці радять вищому навчальному закладу, з огляду на широку асортиментну лінійку освітніх програм та високу диверсифікацію діяльності, розробляти окрему маркетингову стратегію. Така пропозиція видається слушною, оскільки різні продукти, що виробляє вищий навчальний заклад, мають просуватися на ринок із використанням різних маркетингових інструментів. Ми пропонуємо замість маркетингової стратегії розробляти окремий розділ про маркетингове просування освітніх та супутніх послуг на ринку (маркетинг-план) і включати цей розділ до загальної стратегії розвитку вищого навчального закладу. Маркетинг-план вищого навчального закладу має передбачати просування на ринок конкурентоспроможних освітніх та супутніх послуг

(у тому числі у формі комплексних освітніх програм), що мають конкретні конкурентні переваги. Ці переваги мають бути доведені до потенційних споживачів у розумний (доцільний) спосіб. Основою для розробки стратегічного маркетинг-плану є аналіз ринку освітніх послуг, виявлення його ключових тенденцій, ідентифікація потреб потенційних споживачів (абітурієнтів та роботодавців), прогноз ринкової ситуації.

Маркетинг-план як елемент загальної стратегії розвитку вищого навчального закладу може передбачати реалізацію таких складових [7; 10]:

- оптимізація та активізація роботи з брендом;
- оптимізація та більш ефективне використання засобів реклами з просування освітніх послуг (рекламна стратегія);
- оперативний і поточний моніторинг під завдання розвитку бізнесу;
- пошук нових рішень щодо залучення абітурієнтів та активізація ресурсів закладу для їх здійснення;
- активна участь в аналізі внутрішніх процесів і реструктуризації управління.

Важливим елементом стратегічного управління розвитком вищого навчального закладу на основі використання методології реалізації конкурентних переваг є чітке визначення показників (характеристик), які мають стати критеріями (кількісними орієнтирами) належної результативності та ефективності стратегічного розвитку закладу. Ми вже вказували, що кількість моніторингових показників не має бути значною (3-5 од. для внутрішнього середовища та 3-5 од. для зовнішнього середовища, причому ці показники можуть стосуватися як закладу в цілому, так і окремих освітніх програм і послуг).

У табл. 3.9 наведено можливий перелік критеріїв (кількісних орієнтирів), які доцільно брати до уваги при плануванні результатів стратегічного управління розвитку вищого навчального закладу.

**Можливий перелік критеріїв (кількісних орієнтирів), які доцільно брати до уваги при плануванні результатів стратегічного управління розвитком вищого навчального закладу**

	Зовнішнє середовище	Внутрішнє середовище
Вищий навчальний заклад	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Загальний конкурс (кількість заяв на одне місце)</li> <li>2. Частка ВНЗ на ринку освітніх послуг (за доходами, за кількістю споживачів)</li> <li>3. Зростання загального ліцензованого обсягу</li> <li>4. Зростання обсягу державного замовлення</li> <li>5. Обсяг фінансування наукової та інноваційної діяльності</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Частка науково-педагогічних працівників із науковими ступенями</li> <li>2. Забезпеченість студентів навчальним обладнанням</li> <li>3. Забезпеченість викладачів науковим обладнанням</li> <li>4. Середня кількість наукових публікацій на викладача</li> <li>5. Забезпеченість підручниками та методичною літературою</li> </ol>
Конкретна освітня програма (освітня послуга)	<p>Конкурс (кількість заяв на одне місце за спеціальністю)</p> <p>Ринкова частка ВНЗ за кількістю споживачів у розрізі програми, спеціальності</p> <p>Рівень працевлаштування випускників (за програмою)</p> <p>Зростання ліцензованого обсягу за програмою</p> <p>Зростання обсягу державного замовлення за програмою</p>	<p>Якість навчання, якість освіти за програмою, спеціальністю</p> <p>Зростання кількості відмінників за програмою</p> <p>Забезпеченість навчально-методичними комплексами за програмою, спеціальністю</p> <p>Забезпеченість програми підручниками, посібниками</p> <p>Якість персоналу випускової кафедри</p>

Розроблено автором

Ми вважаємо, що узагальнюючим (синтетичним) показником, який свідчить про високу результативність та якість стратегічного управління вищим навчальним закладом, може стати зміцнення конкурентної позиції вищого навчального закладу на ринку освітніх послуг. Вимірювання цієї позиції може здійснюватися на основі оприлюднених рейтингів вищих навчальних закладів. Зростання (зміцнення) рейтингової позиції вищого навчального закладу є свідченням високої результативності (належної якості) стратегічного управління у вищому навчальному

закладі.

Важливим елементом механізму стратегічного управління розвитком вищого навчального закладу є вибір організаційного ресурсу (у тому числі організаційної структури) для реалізації визначеної стратегічної моделі. У сучасних джерелах пропонується розглядати варіант, що акцентує увагу на розвитку різних частин капіталу (як ресурсу): людського капіталу, інтелектуального капіталу, організаційного капіталу, інтерфейсного капіталу, фізичного капіталу тощо.

Організаційна модель розвитку вищого навчального закладу має забезпечити як поточне функціонування закладу, націлене на вироблення та надання освітніх послуг з конкретними споживчими характеристиками, так і реалізацію програми стратегічного розвитку.

Про високу результативність та ефективність функціонування організаційної моделі вищого навчального закладу можуть свідчити: достатня забезпеченість студентів навчальним обладнанням та навчальною літературою, високий рівень патентної активності науково-педагогічних працівників, своєчасне оприлюднення наукових досліджень у друкованих виданнях, своєчасне проходження ліцензійних та акредитаційних процедур (за наслідками яких видаються встановлені ліцензійні та акредитаційні документи), стан правової захищеності результатів наукових досліджень та інноваційних розробок, динаміка проведених масових заходів (наукових конференцій, симпозіумів, семінарів тощо), якість додаткових послуг (харчування, проживання у гуртожитку), організація оновлення бібліотечного фонду тощо.

В останні роки набуває важливого значення рівень оснащення конкретного вищого навчального закладу сучасними засобами комунікації та зв'язку (які, наприклад, дозволяють навчати за дистанційною формою). Стан використання інформаційних систем і технологій доцільно оцінювати шляхом аналізу відповідності нормативам вищої освіти, а також рівнем використання інформаційно-комунікаційних технологій у реальному навчальному процесі. Доцільно звертати увагу на інформатизацію процесів навчання, виконання індивідуальних завдань (курсівих робіт та проектів, ОДЗ тощо), перевірки рівня знань тощо.

Нинішня ситуація вимагає від менеджменту вищого навчального закладу здатності до гнучкого та швидкого реагування на зміну зовнішнього середовища, у тому числі зміну потреб ринку праці, що потребує внесення адекватних змін до переліку освітніх програм та до змісту вже наявних програм. Здатність швидко реагувати на зміну зовнішнього середовища є одним із основних критеріїв оцінки ефективності організаційної моделі. Гнучкість та адаптивність управлінського механізму, враховуючи специфіку діяльності у сфері вищої освіти, прямо залежить від мобільності кадрового, наукового, інноваційного потенціалів, навчально-методичного забезпечення, технічного та інформаційного оснащення.

Одним із ключових ресурсів вищого навчального закладу є кадри. Освітня діяльність взагалі – це, у вузькому значенні, передача знань, а також прикладне навчання. Цей процес з високою ефективністю можна організувати лише на основі використання знань, вмінь та навичок висококваліфікованих фахівців – професіоналів у певній галузі. Основу кадрового ресурсу вищого навчального закладу становить людський капітал, який формується науково-педагогічним персоналом.

В процесі стратегічного розвитку вищого навчального закладу мають відбуватися постійні позитивні зміни, спрямовані на зміцнення людського потенціалу (що проявляється, зокрема, у зростанні кваліфікації науково-педагогічних працівників), його адаптації до змін у науці, техніці, практичній діяльності.

Про високий рівень людського потенціалу вищого навчального закладу свідчать наявність наукових публікацій викладачів у визнаних світових виданнях, присудження науково-педагогічним працівникам вчених звань академіка або член-кореспондента, високий індекс цитування публікацій викладачів, виконання науково-педагогічними працівниками наукових (науково-дослідних) робіт (за держбюджетною тематикою, за господарськими угодами, за грантовими програмами тощо), захист дисертацій штатними науково-педагогічними працівниками, участь студентів у міжнародних наукових олімпіадах тощо.

Важливим ресурсом розвитку людського капіталу вищого навчального закладу є підтримка позитивного (сприятливого) психологічного клімату серед працівників,

утвердження атмосфери взаємовиручки та творчості серед науково-педагогічного персоналу. Вважаємо, що стратегічне управління вищим навчальним закладом на основі конкурентних переваг має здійснюватися з урахуванням необхідності виконання згаданого завдання, маючи на увазі, що людський капітал є основним стратегічним ресурсом стійкого розвитку закладу та зміцнення його конкурентної позиції на ринку освітніх послуг. В проекті стратегії розвитку вищого навчального закладу необхідно передбачати заходи, спрямовані на вирішення питань соціального розвитку, підтримки дієвої системи соціального захисту співробітників, утвердження командного духу, налаштування науково-педагогічного колективу на вирішення важливих наукових, освітніх та виховних завдань.

Оцінити стан соціально-психологічного клімату у колективі (або у колективах, якщо йдеться про оцінку у розрізі структурних підрозділів) вищого навчального закладу можна як з допомогою результативних критеріїв (результати наукової творчості, ефективність виконання різних завдань), так і на основі самоаналізу з допомогою різноманітних опитувань, тестів тощо.

В умовах високої конкуренції на ринку освітніх послуг вищі навчальні заклади мають використовувати конкурентні переваги, пов'язані з позитивним іміджем (репутацією) закладу. Серед таких конкурентних переваг можуть бути: давня позитивна історія закладу, славетні традиції, позитивне ставлення роботодавців, відзначення закладу або його працівників державними нагородами, визнання закладу та його наукових шкіл міжнародною спільнотою, перебування закладу на високих («топових») позиціях у національних рейтингах та ін. Оцінити репутацію або імідж вищого навчального закладу можна або за результатами рейтингів, або на основі опитувань роботодавців та абітурієнтів (чи їхніх батьків). В ідеалі рівень репутації або іміджу вищого навчального закладу має оцінюватися на основі об'єктивних показників, що характеризують якість освіти за конкретною освітньою програмою (освітнім продуктом).

Наведені узагальнення дають змогу зробити висновок, що стратегічне управління вищим навчальним закладом має здійснюватися на основі розгляду закладу як

відкритої, складної і динамічної соціально-економічної системи, яка постійно змінює свої характеристики, а відтак – і змінює конкурентну позицію на ринку освітніх послуг. Завдання механізму стратегічного управління вищим навчальним закладом – забезпечити зміцнення конкурентної позиції закладу за рахунок найбільш ефективного використання конкурентних переваг. Доцільно чітко розуміти, що вищому навчальному закладу як відкритій соціально-економічній системі притаманні такі якості:

1) цілісність, що проявляється через вплив різних складових системи на інші (особливо важливе значення мають професійний та кваліфікаційний рівень викладацького складу, мотивація усіх суб'єктів навчально-виховного процесу, організаційна культура, стан впровадження новітніх навчальних технологій, розуміння місії і стратегії закладу тощо);

2) диференціація, що проявляється через розподіл компетенцій між різними структурними підрозділами закладу;

3) централізація, що проявляється через виділення в організаційній структурі системи елементів, які мають ухвалювати стратегічні та поточні рішення, а також виділення пріоритетів (цільових критеріїв) при ухваленні рішень;

4) система інформаційних входів, що впливає на якість моніторингу та оцінки ринкової інформації;

5) наявність механізму зворотного зв'язку;

6) динамічність, адаптивність, управлінська гнучкість;

7) чітке розуміння обсягу наявного потенціалу та граничних можливостей закладу (відповідно до наявних ресурсів);

8) розуміння унікальності (освіти, методик навчання, пропонованих напрямків підготовки, рівнів навчання тощо);

9) цілеспрямованість (наявність місії, системи стратегічних цілей, що усвідомлюються колективом).

Ми вважаємо, що в процесі розробки стратегічних рішень та реалізації стратегії розвитку вищого навчального закладу на основі використання конкурентних переваг доцільно розглядати вищий навчальний заклад як специфічну «освітню корпорацію»,



яка надає освітні послуги відповідно до державних стандартів, а також інші послуги відповідно до статуту. Відтак, якщо розглядати вищий навчальний заклад як специфічну «освітню корпорацію», при здійсненні стратегічного управління вищим навчальним закладом доцільно застосовувати окремі стандартні процедури та інструменти стратегічного управління у корпоративних структурах (суб'єктах корпоративного сектору). Зрозуміло, що діяльність вищого навчального закладу має ознаки підприємницької і в багатьох видах діяльності спрямована на отримання доходу. В той же час у процесі реалізації механізмів стратегічного управління (у тому числі при стратегічному плануванні) вищий навчальний заклад не завжди доцільно розглядати винятково як підприємницьку структуру, хоча б тому, що ключовим результатом діяльності вищого навчального закладу не є отримання прибутку або зростання корпоративної вартості (вартості акцій). Вищий навчальний заклад, реалізуючи елементи «освітньої корпорації», все-таки в сучасній практиці розглядається в першу чергу як джерело продукування особливого суспільного блага, що проявляється через підготовку професійних кадрів високої кваліфікації. Відтак основним цільовим критерієм стратегічного успіху вищого навчального закладу має бути висока якість освіти (навчання) за всіма освітніми програмами (освітніми продуктами), що споживаються студентами. Ця теза підтверджується і світовою практикою, яка завжди як критерій успіху закладу розглядає рівень працевлаштування випускників та їхній середній розмір доходу (або заробітної плати).

При розробці програми стратегічного розвитку вищого навчального закладу на основі використання конкурентних переваг доцільно враховувати вимоги нормативно-правових документів, у тому числі законодавчих актів, державних програм, державних стандартів, які визначають стратегічні орієнтири розвитку системи вищої освіти в цілому. Зокрема у Національній програмі розвитку освіти передбачено впровадження новітніх механізмів удосконалення системи управління освітою, серед яких доцільно відзначити такі [1]:

- вироблення єдиної освітньої політики, забезпечення наступності між рівнями освіти;

- підвищення самостійності навчальних закладів у розпорядженні фінансовими ресурсами;

- оптимізація мережі навчальних закладів з урахуванням демографічних і економічних реалій та необхідності підвищення якості освіти (створення освітніх округів, оптимізація мережі шкіл, реформування системи інтернатних закладів; передання функцій управління ПТУ на місцевий рівень; створення укрупнених регіональних ВНЗ);

- перегляд застарілих типових штатних нормативів.

Розроблено та затверджено План з покращення та адаптації національної системи забезпечення якості вищої освіти (з урахуванням стандартів та норм Європейського реєстру забезпечення якості), який передбачає [1; 11; 12]:

- створення систем внутрішнього забезпечення якості у вищих навчальних закладах;
- створення системи зовнішнього забезпечення якості вищої освіти;
- забезпечення діяльності незалежних агенцій, які надають послуги у сфері управління якістю освітніх послуг (освітній аудит).

Як бачимо, у програмних державних документах містяться положення, практична реалізація яких безпосередньо стосуватиметься конкретних вищих навчальних закладів. Тому в процесі стратегічного управління вищим навчальним закладом мають функціонувати механізми, спрямовані на моніторинг нормативно-правової бази у галузі вищої освіти, здійснення оперативної оцінки впливу цієї бази на стан ринку освітніх послуг та діяльність самого закладу, а також вироблення проектів рішень, спрямованих на адаптацію до нормативних змін.

Важливою складовою механізму реформування системи вищої освіти, що здатна відчутно вплинути на процес стратегічного управління вищими навчальними закладами, є запровадження дієвої (а не декларативної) автономії цих закладів. Автономія вищого навчального закладу може мати академічний, фінансовий або організаційний аспект. В українському законодавстві (Закон України «Про вищу освіту») сформульована низка приписів, які можна вважати гарантіями автономії

вищих навчальних закладів. Проте значна кількість вказаних приписів має декларативний характер або формалізує традиційні стандарти освітньої діяльності.

Нерозв'язаною залишається низка проблем щодо регламентування розширення повноважень вищих навчальних закладів у питаннях формування та реалізації кадрової політики, політики соціального захисту науково-педагогічних працівників, підтримки прозорості академічного життя, розподілу фінансових ресурсів, звітування про ефективність використання бюджетних коштів, регламентування процедур доступу до навчання та ін.

Стратегічними орієнтирами трансформації автономії університетів у системі вищої освіти мають стати [1; 4; 8]:

1. Відмова від державної монополії на вищу освіту, орієнтація на поступове розширення присутності на ринку освітніх послуг вищих навчальних закладів недержавної форми власності.

2. Загальна лібералізація механізму державного управління системою вищої освіти, збільшення автономії вищих навчальних закладів.

3. Розвиток у системі управління вищої освіти мережі організацій-посередників («державних агенцій», яким Міністерство освіти і науки делегує частину власних повноважень, та «університетських агенцій», яким вищі навчальні заклади делегують частину своєї автономії).

4. Підтримка подальшого змінення вищих навчальних закладів на ринкових суб'єктів, з наступним освоєнням практики організації діяльності (пошук та адміністрування грантів, отримання банківських позик, укладання договорів з комерційними організаціями, створення комерційних програм і дочірніх навчальних закладів спільно з іншими закладами, участь у міжнародних проектах тощо).

5. Поступова децентралізація системи управління вищою освітою, орієнтація зусиль державних органів на застосування непрямих методів управління розвитком ринку освітніх послуг.

6. Підтримка процесів інтеграції вищих навчальних закладів до європейського освітнього простору відповідно до вимог міжнародних договорів та національного

## Література

1. Економічні умови забезпечення якості освітніх послуг у системі вищої освіти [монографія] / Ю.М.Вітренко, І.М.Грищенко, С.В.Захарін та ін. / за ред. чл.-кор. НАПН України І.М.Грищенка. – К.: Педагогічна думка, 2012. – 364 с.
2. Пріоритети розвитку вищої освіти в Україні в руслі загальноєвропейських тенденцій // Стратегічна панорама, 2004, № 3. – С. 165-168.
3. Рейтинг кращих університетських програм ВНЗ України «Фокус» [Електронний ресурс] студентський портал України 2008-2010 рр. Режим доступу: <http://mir-studenta.com/rejting-vuzov/>
4. Структурные изменения в высшей школе Великобритании : обзор / Подг. И. Г. Животовская // Экономика образования. – 2003. – № 4. – С. 69 – 72.
5. Сучасні системи вищої освіти: порівняння для України: [Зб.] /Нац. ун-т «Києво-Могилян. акад.»; [Заг. ред. В. Зубка]. – К.: вид. дім «KM Academia». – 288 с.
6. Тенденции и основные направления развития высшего образования в Европе: некоторые выводы // Социология образования. – 2004. – № 5. – С. 47 – 50.
7. Ченцов А. О бизнесе образовательных услуг // Высшее образование в России. – 1999. – № 2. – С. 120-123
8. Concrete Future Objectives of Education Systems., <http://europa.eu/int/scadplus/leg/en/ch>.
9. ЮНЕСКО – [www.unesco.org.ua](http://www.unesco.org.ua)
10. Європейський освітній портал - <http://www.eu-edu.org>
11. Education and Training in Europe: diverse systems, shared goals for 2010. The work programme on the future objectives of education and training systems. - <http://europa.eu.int/comm/education/policies>.
12. Schiff, Maurice Labor Mobility, Trade, and Social Capital // Review of International Economics; Nov2004, Vol. 12
13. Treaty establishing the European Community (Articles 149 to 150) <http://europa.eu.int/eur-lex/lex/en/treaties>.