

УДК 378:372.77 (477)

*А. В. Ромін,*

к.т.н., доц.,

проректор-начальник факультету цивільного захисту,  
Національний університет цивільного захисту України,  
м. Харків

## **ДЕРЖАВНІ МЕХАНІЗМИ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ВИЩИМИ НАВЧАЛЬНИМИ ЗАКЛАДАМИ**

*Проаналізовано основні напрями стратегічного управління вищими навчальними закладами в Україні та розглянуто необхідність ідентифікації фінансової стратегії в межах спільної стратегії функціонування вищих навчальних закладів. Саме необхідність адаптації українських ВНЗ до складних умов реформування економіки зумовила активізацію інтересу менеджменту до вироблення стратегій управління системою вищих навчальних закладів.*

**Ключові слова:** стратегія управління вищі навчальні заклади, державний менеджмент, освітні послуги.

У процесі свого становлення ринок освітніх послуг перебуває під сильним впливом геополітичних і соціально-економічних змін в українському суспільстві. У цьому контексті при всьому різноманітті можливих підходів до управління системою вищої освіти мета перетворень на сьогодні очевидна – це забезпечення саморозвитку як окремих вищих навчальних закладів, так і всієї освітньої сфери в цілому.

Установи вищої освіти є організаціями, що використовують державні ресурси з метою виконання державних, у тому числі муніципальних замовлень, на навчання, підготовку кадрів і проведення наукових досліджень. Будучи суб'єктом ринкової економіки, вони виступають як товаровиробники переважно інтелектуальної й наукоємної продукції й освітніх послуг і надають ці послуги як безкоштовно, виконуючи державне замовлення, так і на контрактній основі. Вищі навчальні заклади є центрами спеціалізованої підготовки кадрів і проведення досліджень згідно з галузевими програмами за рахунок коштів галузей економіки. Як суб'єкти регіону ВНЗ акумулюють інтелектуальні, виробничі, комерційні, фінансові й добродійні ресурси, діяльність і використання яких не суперечать цілям суспільства, нормативним актам держави і забезпечують відтворення інтелектуального потенціалу регіону.

Управління конкурентоспроможністю та становлення вищих навчальних закладів, є новим об'єктом дослідження управлінської науки як в Україні, так і інших країнах. Значний внесок у розвиток теорії освітнього менеджменту та стратегічного управління зробили зарубіжні і вітчизняні вчені [1–6]

*Метою статті є здійснення аналізу державних механізмів у системі стратегічного управління вищими навчальними закладами.*

Саме необхідність адаптації українських ВНЗ до складних умов реформування економіки зумовила активізацію інтересу менеджменту до вироблення стратегій управління системою вищих навчальних закладів, оскільки без виявлення перспектив і прогнозування майбутніх тенденцій розвитку практично неможливе і вироблення тактичних заходів у складних ринкових умовах. Вироблення стратегії – це, по-перше, отримання певного уявлення про майбутній розвиток системи вищих навчальних закладів; по-друге, активне використання для цих цілей сучасних методів управління, що забезпечують певну збалансованість і майбутні напрями її розвитку [5].

У цьому контексті сучасні, адекватні новій парадигмі управління стратегії ґрунтуються на активному врахуванні умов, у рамках яких функціонують вищі навчальні заклади, на усвідомленні завдань, які стоять перед ними, що передбачає розроблення найрізноманітніших проектів розвитку і вибір такого варіанта стратегії, який забезпечить стабільність функціонування ВНЗ.

Термін «стратегія» в перекладі з грецької мови означає «військо» і «веду». Поняття стратегії взяте з армійського лексикону, де воно означає план дій у конкретній ситуації. Це поняття ввійшло і в лексикон ділового управління: з'явилися терміни «стратегічне планування», «стратегічне управління», «стратегічний менеджмент», «стратегічне мислення». В інших трактуваннях стратегія розглядається як план, маневр, позиція, погляд у майбутнє, які, на нашу думку, є елементами стратегії. А найбільш повним формулюванням може бути така: стратегія є узагальнюючою моделлю дій, необхідних для досягнення поставлених цілей шляхом координації і розподілу ресурсів. Тобто стратегія – це правила прийняття рішень, які формуються в момент початку їх реалізації [2].

Поняття «стратегія» тісно корелює з поняттям «потенціал», під яким розуміється сукупність стратегічних ресурсів, що знаходяться у розпорядженні системи вищої освіти, які визначають можливості, обмеження і перспективи діяльності її функціональних підсистем. Потенціал системи вищої освіти детермінує її можливості й перспективи у визначуваному сегменті ринку освітніх послуг.

При збереженні актуальності завдання щодо раціонального використання потенціалу системи в поточній діяльності виключно важливим стало здійснення управління, що забезпечує оперативну адаптацію суб'єкта ринку освітніх послуг в оточуючому середовищі. Водночас зміст поняття «стратегічне управління» змінювався у зв'язку із змінами умов економічного розвитку суспільства, його цілей і завдань.

Таким чином, стратегія – це складний комплексний інструмент регулювання. Виділяються :

- стратегії ринкової поведінки (активного розвитку, адаптаційної стабілізації);
- стратегії, що враховують відмінності в тенденціях організаційного розвитку і ресурсного забезпечення (інтеграційні стратегії, стратегії, орієнтовані на диференціацію);
- функціональні стратегії як складові елементи спільної стратегії (маркетингова, фінансова, продуктова стратегія, стратегія змін (розвитку), кадрова стратегія).

Реалізація будь-якої стратегії передбачає організаційні заходи з реалізації вибраної стратегії, розробку проекту і плану, реструктуризацію, контроль (моніторинг) аналітичного процесу, реалізацію рішень. При цьому слід зазначити необхідність адаптації стратегії розвитку системи вищої освіти як до макроекономічних, так і до регіональних умов функціонування вузів.

Так, у тезі 46 Програмного документа ЮНЕСКО «Реформа і розвиток освіти» підкреслюється, що «пряме запозичення іноземних концепцій і цінностей і ігнорування регіональних і національних культур і філософій при реформуванні різних сфер життя мають за собою негативні наслідки для суспільства в цілому»

[4]. Це слід брати до уваги тим державам, які проводять реформи освітньої галузі. Практичний досвід упровадження в практику внутрішньо-вузівського менеджменту системи управління вищими навчальними закладами безпосередньо пов'язаний з активізацією всього потенціалу вищої школи і використання ресурсів, що становлять його основу. Визначення і вибір ефективної стратегії функціонування вузу визначається цілим комплексом чинників, які справляють позитивний вплив тільки в разі конкретизації певної стратегії. Метою маркетингової стратегії є створення необхідних умов для просування освітнього товару на ринку освітніх послуг за допомогою специфічних коштів: реклами, PR-заходів, системи консультування тощо. Відповідно до типологічної класифікації стратегій розвитку ВНЗ у групі стратегій «за джерелом походження» на першій позиції знаходиться стратегія класичного планування, початковим базисом якої є методологія розробки стратегічного плану, що передбачає чітку послідовність кожного етапу планування і наявність зворотного зв'язку між ними, проведення значного обсягу дослідної роботи, обумовленої змістом цих етапів. При цьому ресурсне забезпечення системи освітніх послуг зумовлює рівень її розвитку й ефективність функціонування.

Поєднання державного фінансування і ринкових форм господарського механізму сфери вищої освіти обумовлює необхідність розробки відповідних методів управління фінансовими потоками, найбільш прийнятним з яких є, відповідно до концепції цього дослідження, фінансова стратегія як елемент стратегії планування розвитку вищих навчальних закладів. Через дефіцит бюджету на всіх рівнях управління диспропорції, між державними і ринковими формами господарського механізму у сфері освіти, коли витратна частка бюджету є основним джерелом фінансування освітніх установ, формування нормативу бюджетного фінансування – найважливіше соціально-економічне завдання, яке вирішується протягом останніх десяти років. Проте науково обґрунтованого нормативу бюджетного фінансування поки не існує. Необхідність адаптації українських ВНЗ до складних умов реформування економіки зумовила активізацію інтересу менеджменту до вироблення

стратегій управління системою вищих навчальних закладів, оскільки без виявлення перспектив і передбачення майбутніх тенденцій розвитку практично неможливе й вироблення тактичних заходів у складних ринкових умовах [6].

Необхідність ідентифікації фінансової стратегії в межах спільної стратегії функціонування вищих навчальних закладів зумовлена цілою низкою причин: децентралізацією управління; диверсифікацією діяльності ВНЗ в плані охоплення ними різних ринків, у тому числі фінансових; потребою в дослідженні джерел фінансування стратегічних проєктів; наявністю єдиної для всіх ВНЗ кінцевої мети при виборі стратегічних орієнтирів; розвитком міжнародних і національних фінансових ринків як «поля» для запозичення фінансових ресурсів. У системі стратегічного управління одним з істотних завдань є його функціональна декомпозиція, що особливо актуалізується у великих вузівських структурах – регіональних університетських комплексах, середовище діяльності яких має яскраво виражений трансформаційний характер.

Це зумовлено сутністю управлінського процесу у ВНЗ, варіативністю підходів до визначення складових процесу управління, збільшенням ієрархічних рівнів системи стратегічного управління у зв'язку з обмеженим масштабом управління й діапазоном контролю, великою кількістю об'єктів управлінських дій на цих рівнях, а також багатокритеріальною класифікацією функцій управління. Фінансова стратегія розвитку вищих навчальних закладів має включати наступні складові: виявлення пріоритетних фінансових ринків і цільових ринкових сегментів для роботи на перспективу; наявність у ВНЗ сильного цільового блоку розвитку; аналіз й обґрунтування стійких джерел фінансування; вибір фінансових інститутів як прийнятних партнерів і посередників, які можуть ефективно співпрацювати з ВНЗ у довгостроковому аспекті; розробку довгострокової інвестиційної програми, погодженої з пріоритетними напрямками розвитку економіки регіону, обумовленими загальною стратегією розвитку системи вищої освіти; формування й удосконалення внутрішньо-вузівських фінансових потоків; розробку з позиції стратегії програми ефективного централізованого управління фінансами ВНЗ у

поєднанні з обґрунтованою децентралізацією інших управлінських функцій; прогнозні розрахунки фінансових індикаторів економічної безпеки і стійкості функціонування ВНЗ при стратегічному плануванні його діяльності.

Класифікація функцій управління університетським комплексом може проводитися за рядом критеріїв. З погляду об'єкта виділяють функції управління об'єктами різних ієрархічних рівнів (рівень університету в цілому, окремих функціональних і структурних підрозділів університету) або функції управління різними функціональними зонами, що відображають види діяльності в межах університетського комплексу. Визначення змісту дій, обов'язкових для досягнення стратегічних цілей діяльності ВНЗ, і стадій процесу управління передбачає виділення управлінських функцій з погляду суб'єкта управління. Функції, що відокремилися під впливом суб'єкта управління, й основні етапи процесу управління називають основними. Основні функції єдині на всіх управлінських рівнях, що визначається єдністю процесу управління на всіх його рівнях і виявляється в єдності етапів здійснення управлінського циклу. До основних функцій управління вищими навчальними закладами, реалізація яких визначає виконання їх координуючої ролі, можна віднести планування, організацію, стимулювання і регулювання. Стратегічне планування означає прийняття на основі систематичної підготовки управлінських рішень, пов'язаних з майбутніми подіями. У цьому випадку мова йде про систематичну постановку цілей, визначення і підготовку необхідних для їх досягнення заходів (цілеспрямовані дії з об'єктами із залученням наявного або створюваного потенціалу ВНЗ як системи на основі аналізу і прогнозів [3].

Таким чином, під стратегічним плануванням діяльності вищого навчального закладу ми розуміємо процес підготовки і прийняття управлінських рішень, заснований на обробці початкової інформації, постановку цілей, визначення засобів і шляхів їх досягнення за допомогою порівняльної оцінки альтернативних варіантів і ухвалення найбільш прийняттого з них в очікуваних умовах розвитку вищого навчального закладу. Роль стратегічного планування істотно підвищується при збільшенні складності

об'єкта управління і займає одне з найважливіших місць при вдосконаленні управління регіональними університетськими комплексами. Управління освітньою діяльністю вищих навчальних закладів є сукупністю планів та заходів закладів вищої освіти та органів управління освітою, мета реалізації яких полягає у всебічному розвитку вищих навчальних закладів, задоволенні освітнього попиту з боку населення, контролі якості освітніх послуг, координації роботи структурних підрозділів вищих навчальних закладів під час навчального процесу, ефективному наданні освітніх послуг їх споживачам.

#### **Список використаної літератури:**

1. Балабанова Л. В. Управление конкурентоспособностью предприятия на основе маркетинга : моногр. / Л. В. Балабанова, А. В. Кривенко. – Донецк : ДонГУЭТ им. М. Туган-Барановского, 2004. – 147 с.
2. Бойко А. Проблемы развития украинской освіти в условиях евроинтеграции / А. Бойко // Вища освіта України. – 2008. – № 2. – С. 34–39.
3. Демченко О. Л. Регулювання діяльності вищих навчальних закладів / О.Л. Демченко // Державне управління та місцеве самоврядування : тези VII Міжнар. наук. конгресу, 27-28 березня 2008 р. – Х. : Вид-во ХарРІ НАДУ «Магістр», 2008. – С. 276-277.
4. Клименко М. Управление конкурентоспособностью підприємства : навч. посіб. / М. Клименко, О. С. Дуброва, Д. О. Барабась, Т. В. Омеляненко, А. В. Вакуленко. – К. : КНЕУ, 2008. – 527 с.
5. Романова И. Б. Управление конкурентоспособностью высшего учебного заведения / И. Б. Романова. – Ульяновск : Средневож. науч. центр, 2005.
6. Фатхутдинов Р. А. Управление конкурентоспособностью вуза / Р. А. Фатхутдинов // Высш. образование в России. – 2006. – № 9. – С. 37–38.

#### **Romin A. V. State mechanisms in the strategic management of higher education institutions.**

This article analyzes the main areas of strategic management of higher education institutions in Ukraine and discussed the need to identify financial strategy within a common strategy for the functioning of higher education institutions. It is the need to adapt Ukrainian universities to the complex conditions of reforming the economy has led to the intensification of interest in developing management strategies for system management in higher education.

**Key words:** strategy management of higher education institutions, public management, educational services.

#### **Ромин А. В. Государственные механизмы в системе стратегического управления высшими учебными заведениями.**

Проанализированы основные направления стратегического управления высшими учебными заведениями в Украине, и рассмотрена необходимость идентификации финансовой стратегии в пределах общей стратегии функционирования высших учебных заведений. Именно необходимость адаптации украинских ВНЗ к сложным условиям реформирования экономики обусловила активизацию интереса менеджмента к выработке стратегий управления системой высших учебных заведений.

**Ключевые слова:** стратегия управления высшие учебные заведения, государственный менеджмент, образовательные услуги.