

ІНСТРУМЕНТИ ПЕРЕДБАЧЕННЯ ПЕРСПЕКТИВ РОЗВИТКУ ВИЩИХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ

В. Н. Парсяк, проф., д-р екон. наук

Національний університет кораблебудування, м. Миколаїв

Анотація. Обґрунтовано неминучість застосування менеджментом вищих навчальних закладів теорії та практик сучасного менеджменту, які позитивно зарекомендували себе у сфері матеріального виробництва й сервісу. Систематизовано планові рішення, які можуть бути корисними у цьому контексті.

Ключові слова: невиробнича сфера, вищі навчальні заклади, менеджмент, планування, навчальні послуги.

Аннотация. Обоснована неизбежность применения менеджментом высших учебных заведений теории и практик современного менеджмента, которые позитивно зарекомендовали себя в сфере материального производства и сервиса. Систематизированы плановые решения, которые могут быть полезными в этом контексте.

Ключевые слова: непроизводственная сфера, высшие учебные заведения, менеджмент, планирование, учебные услуги.

Abstract. The author substantiated that it's inevitably for the leaders of higher educational institutions to use theoretical bases and practices of modern management that presented themselves in good light in the sphere of material production and service, planned solutions that can be useful in this context are systematized.

Keywords: non-production sphere, higher education institutions, management, planning, educational services

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Дедалі більше стає зрозумілим, що заклади освіти, перш за все вищі (ВНЗ), поступово й невпинно залучаються до сфери товарно-грошових відносин. Хтось за власною волею, як це відбувається з тими, які засновані на приватному капіталі. Хтось — вимушено, як більшість державних, паски яким затягує Міністерство освіти і науки України. Нагадаємо з цього приводу прийняті 2009 р. рішення про ліквідацію держзамовлення на так званих «непрофільних» спеціальностях у закладах, Міносвіті ж підпорядкованих; про погрози позбавити права навчати молодих людей за рахунок платників податків там, де обсяг держзамовлення — менше 15 осіб (і

це після того, як із року в рік керманічі галузі систематично корегували у «своїх», наділяючи відповідними правами «інших»). Чи це насправді було «створенням конкурентного середовища на ринку освітніх послуг»? Якщо так, чим пояснити «широсердне» здивування з приводу тих сотень «вишів», які фантастичними темпами поширювалися країною останніми роками (табл. 1)? Хтось би мав своєчасно подумати про демографічні проблеми, які насуваються!

Візьмемо за приклад м. Миколаїв і тільки останній період розвитку його освітнього простору. Що саме спонукало до перетворення муніципального гуманітарного навчального закладу на новий державний університет,

Таблиця 1. Кількість вищих навчальних закладів III та IV рівнів акредитації [6, с. 6]

Показники	Навчальні роки						
	2000/01	01/02	02/03	03/04	04/05	05/06	06/07
Кількість закладів усього, в тому числі за формами власності	315	318	330	339	347	345	350
Державні та комунальні	223	225	232	235	233	232	236
Частка до загальної кількості, %	70,8	70,8	70,3	69,3	67,1	67,	67,4
Приватні	92	93	98	104	114	113	114
Частка до загальної кількості, %	29,2	29,2	29,7	30,7	32,9	32,8	32,6

пропозиція якого на регіональному сегменті ринку освітніх послуг майже нічим не відрізняється від конкурентів з аналогічною формою власності? Якою державницькою потребою обумовлено відкриття економічних спеціальностей у колишньому педінституті, а тепер і передача туди на навчання бідолах із закритої після перевірки філії одного з відомих університетів, розташованого у сусідньому обласному центрі? Хтось би мав поспівчувати долі тих нещасних, які після випуску із сурогатним набором несистематизованої інформації в голові шукає собі фахового приtulку за допомогою Фонду зайнятості!

Залишимо ці рішення на совісті чиновників, які в нашій країні є, як відомо, джерелом істини в останній інстанції. Подумаємо краще, що робити тим, хто позбавлений можливості впливати на «зовнішні чинники». Як на нас — переходити з позиції мовчазного виконання вказівок до активного менеджменту, який лише і здатен врятувати у бурхливому й небезпечному океані ринку та нескінченному водоспаді людської непослідовності.

Маємо констатувати, що схожі ідеї раз за разом з'являються на сторінках спеціальної періодики: вітчизняної [1, 7] та закордонної [2, 4, 8]. Їм присвячуються дисертаційні роботи [3, 5]. Між тим, наука про університетський менеджмент на наших теренах тільки-но набирає снаги. Тому, не обтяжуючись надмірними амбіціями, сконцентруємо увагу лише на системі планових рішень, доступних керманічам вищих шкіл.

МЕТА РОБОТИ — використовуючи методологію системності, розглянути послідовно та у взаємозв'язку мету (на іншомовний лад — місію), цілі, політику, стратегії, програми та власне плани вищих навчальних закладів.

Воно виглядає тим більш актуальним, що інформація, про яку йдеться, у концентрованому вигляді та повному обсязі далеко не завжди відома широкому загалу і навіть керівникам середньої ланки. Пояснення нескладне: обмаль людей, обізнаних у теорії управління. Усі вони (насправді, талановиті вчені, яскраві викладачі) пройшли певний шлях адміністративного зростання й у повсякденній діяльності апелюють головним чином до накопиченого власного досвіду, досвіду колег-функціонерів або покладаються (це, мабуть, впливає з особливостей ментальності) на споконвічну інтуїцію.

Однак далеко не завжди вона стає у нагоді: підрозділ перебуває в очікувальній стагнації або навіть деградує, поки лідер, не кваплячись, набуває необхідних йому знань та вмінь. Нарешті, здається: ось і сталося, про що гадалося, але... пора приймати привітання з приводу виходу на «заслужений відпочинок». З першим напутнім словом на порозі кабінету — наступник. Заходимо на нове коло, а час, як відомо, — ресурс непоновлюваний. Колись для керівників «нових хвиль» (а скільки їх було!) відомі вчені писали спеціальні підручники з грифом «Для вищого управлінського персоналу». Нормою було підвищення кваліфікації, де за тими підручниками здавали солідні посадовці екзамени та заліки. Ми ж, трохи очманівши від свіжого повітря свободи та демократії, покладаємося на самовдосконалення тих, хто вважає себе за взірць для оточення. А взірць, за визначенням, вдосконаленню не підлягає.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Отже, розпочнемо з мети – суспільної категорії, що визначає фундаментальну та ви-

ключну (в порівнянні з конкурентами) роль, яку бажає відігравати навчальний заклад, у залежності від амбіцій засновників, у освітньому просторі держави або окремого регіону. Мета сучасного університету інноваційно-підприємницького типу полягає в тому, щоб бути здатним, вдаючись до залучення у зростаючих обсягах перш за все позабюджетних коштів, здійснювати підготовку фахівців-практиків, наукових та науково-педагогічних кадрів, спроможних ефективно задовольняти вимоги роботодавців з огляду на необхідність розвивати бізнес і суспільство із застосуванням останніх досягнень науково-технічного прогресу.

Відповідальність за впровадження мети ВНЗ у життя покладається на ректора, серед чисельних обов'язків якого чи не головний — вибір на користь найкращої з існуючих стратегій з подальшим делегуванням та доцільним перерозподілом повноважень між учасниками своєї команди. Це означає, що в межах власної компетенції кожний посадовець несе на собі певну частку зобов'язань щодо забезпечення успіху організації. Але остаточно і за перемоги, і за поразки звітує перша особа. Відтак, ректор виступає тією персоною, з якою можна дискутувати на всіх етапах обговорення планів аж до їх остаточного затвердження. Але вже узгоджені, а тим більше затвержені рішення мають виконуватися.

Запропоноване твердження абсолютно не виглядає зазіханням на демократичні цінності в академічному середовищі. Тим більше, що вони захищені інституціонально. Наприклад, Закон України «Про вищу освіту» зобов'язує ректора щорічно звітувати перед вищим колегіальним органом громадського самоврядування ВНЗ, передбачає необхідність створення у навчальних закладах III та IV рівнів акредитації вчених рад, визначає порядок скликання та коло повноважень загальних зборів (конференції) трудового колективу тощо. Законодавець сформулював також процедуру обрання деканів факультетів їх вченими радами з подальшим поданням ректору рекомендацій щодо відповідних кандидатур.

Тепер приділимо увагу цілі, яка являє собою генеральний імператив дій, що окрес-

лює майбутній стан об'єкта управління як бажаний для досягнення. Вона завжди відбиває бачення власника та керівника щодо перспектив ВНЗ з огляду на шанси й ризики, загрози та сприятливі обставини, що виникають у макро- і найближчому оточенні, а також на корпоративному рівні. З цих позицій ціль розглядається, по-перше, як критерій доцільності будь-яких акцій ще до їх здійснення, та, по-друге, як своєрідний стандарт ефективності менеджменту вже після впровадження розроблених заходів. Ціль уточнює мету ВНЗ і має певні часові та просторові виміри. Деякі з них знайшли відображення у табл. 2.

Окреслимо у цьому контексті цілі, які виглядають найбільш актуальними й довгостроковими для ВНЗ у статусі операторів ринку освітніх послуг:

а) пропозиція дійсним та потенційним споживачам освітніх товарів, властивості яких відповідають вимогам замовників, не суперечать державним стандартам і є конкурентоспроможними;

б) нарощування та суттєве вдосконалення навчально-наукового потенціалу із залученням корпоративних інвестицій і зовнішніх джерел фінансування (включаючи допомогу колишніх студентів, які спромоглися стати успішними підприємцями чи менеджерами процвітаючих підприємств);

в) активне просування наукових здобутків на ринок інноваційної техніки й технологій, створення умов для комерціалізації розроблених продуктів та їхньої капіталізації з отриманням у власність відповідних обсягів корпоративних прав господарських товариств, а, відтак, нарощування доходів у формі дивідендів;

г) формування нової корпоративної культури, яка б ґрунтувалася на засадах академічного капіталізму, заохочувала професорсько-викладацький склад, інших найманих працівників до проявів підприємницької ініціативи з безумовним дотриманням вимог чинного законодавства і норм ділової та професійної етики.

Прагнучи використовувати ціль як один з дієвих інструментів планування, топ-менеджмент має зважати на критерії, яким

Таблиця 2. Класифікація цілей вищих навчальних закладів

Класифікаційна ознака	Вид цілей	Ілюстрація
1. За рівнем деталізації	1.1. Генеральні	1.1. Надання освітніх послуг високої якості та в обсягах, які задовольняють потреби ВНЗ у грошових коштах
	1.2. Оперативні	1.2. Збільшити протягом наступної вступної кампанії кількість вступників за інтегрованими навчальними планами на 150 осіб у порівнянні з минулим роком
2. За розміщенням у часі	2.1. Такі, що були доцільними у минулому	2.1. Залучити до участі у різноманітних формах підготовки до вступу до ВНЗ не менше ніж 320 випускників шкіл
	2.2. Поточного періоду	2.2. Забезпечити навчання на курсах з підготовки до державного незалежного тестування учнів шкіл у кількості 500 осіб
	2.3. Майбутні	2.3. Визначити доцільність продовження діяльності центру підготовки до вступу до ВНЗ
3. За способом інтерпретації	3.1. Кількісні	3.1. Зменшити обсяги обов'язкового навчального навантаження на одного викладача на 10 %
	3.2. Якісні	3.2. Перетворити своєчасне виконання плану видання навчально-методичних посібників на норму роботи всіх підрозділів ВНЗ
4. За способом відображення	4.1. Вартісні	4.1. Збільшити доходи від надання освітніх послуг та трансферту технологій у наступному навчальному році на 250 тис. грн. Зменшити витрати на утримання адміністративного персоналу ВНЗ на 25 тис. грн
	4.2. Немонетарні	4.2. Упродовж поточного навчального року викладачам — докторам наук, професорам провести майстер-класи з обов'язковим відвідуванням їх молодими колегами

вона повинна відповідати. Один з найважливіших — конкретність, оскільки загальні формулювання не несуть у собі ознак керівної вимоги до дій і ускладнюють контроль. Другий критерій — кількісна інтерпретація цілі. За такої умови вона стає однозначно зрозумілою і для керуючої, і для керованої підсистем; відкриває перспективу використання формалізованих методів передбачення майбутньої долі ВНЗ (позиціонування, екстраполяції тощо).

Наступний критерій — реальність досягнення. Поставлена ціль ще не гарантує отримання результату, бо для її досягнення потрібно докласти відповідних зусиль. Успіх залежить від того, наскільки співробітники розуміють, що саме від них вимагають, якою мірою вони мотивовані й здатні втілити передбачене в життя. Останній критерій — гнучкість мети — пов'язаний з тим, що стан маркетингового середовища, ситуація всередині організації можуть із часом настільки змінитися, що виникне потреба у корегуванні цілей, які виглядали задовільними у минулому.

Ще одним плановим інструментом, який знаходиться у розпорядженні менеджменту навчального закладу є стратегія, сутність якої складає предмет запеклих дискусій. У нашому розумінні, стратегія це — шлях, яким долається відстань до окресленої цілі з огляду на події, що відбуваються ззовні. Результатом обов'язкових попередніх досліджень є вибір доцільних засобів діяльності оператора ринку освітніх послуг (напрямку освіти, спеціальностей у їхніх межах, освітньо-кваліфікаційних рівнів, цін, форм навчання тощо). Не менш важливим є аналіз стану справ у самому ВНЗ на предмет його відповідності акредитаційно-ліцензійним вимогам. Стратегічні рішення охоплюють різноманітні сфери:

товарної пропозиції. Наприклад, стратегія диверсифікації пов'язує покращання позицій на ринку освітніх послуг із пропозицією таких продуктів, які суттєво відрізняються від традиційної спеціалізації закладу. З одного боку, подібні новації свідчать на користь їх ініціаторів. Особливо, якщо витримуються акредитаційно-ліцензійні вимоги

до спеціальності або освітньо-кваліфікаційного рівня за нею. З іншого, виникає проблема щодо «профільності», про наслідки якої вже згадувалося;

інструментів маркетингу. Так, скажімо, стратегія низьких витрат установлює взаємозв'язок між ринковою позицією ВНЗ та наданням більш дешевих (у порівнянні з конкурентами) освітніх послуг. Аксиомою виглядає твердження, що на ринку освітніх послуг прихильність абітурієнтів до певного оператора, його авторитет підтримуються тільки бездоганною якістю роботи. Між тим, це не означає, що висока вартість навчання є беззастережною її ознакою. Тим більше слідування догмам не повинне стримувати прагнення менеджменту вдосконалювати організацію навчального процесу, для того щоб заощаджувати кошти і пропонувати свій товар на вигідніших за суперників умовах.

Як правило, прагнення дістатися омріяного супроводжується вибором із декількох альтернативних стратегій за допомогою наступних ознак: відповідність цілям та політиці навчального закладу; можливість ефективного використання потенціалу ВНЗ для забезпечення конкурентних переваг на відповідному ринковому сегменті; рентабельність коштів, які інвестовані у заходи щодо реалізації стратегії; ймовірність одержання за її допомогою очікуваного результату. Зміни цілей логічно призводять до втрати актуальності вибраних раніше напрямків руху до них — і процес визначення стратегії циклічно повторюється.

Тепер з'ясуємо сутність ще одного планового рішення – політики¹. Вона відбиває погляди власника на умови, за яких можливе досягнення поставленої мети: на корпоративні цінності, принципи, нормативні

вимоги, критерії, обмеження, що утворюють «правила гри», які однаково розуміють усі учасники навчального процесу. Життя інколи демонструє нам носіїв досить поширеного тепер уже і у ВНЗ погляду щодо отримання доходів за будь-яку ціну. Наслідком політики, яка стоїть за ним, є наповнення ринку освітніми послугами сумнівної якості. Діаметрально протилежною за способами мислення та діяльності є концепція соціально-етичного маркетингу, яка вимагає від власників і менеджменту навчальних закладів тримати у збалансованій єдності інтереси людства, суспільства, потреби споживачів та (від життя не втечеш!) обсяги грошових надходжень.

Політичні планові рішення охоплюють практично всі виміри, в яких існує навчальний заклад. За часом вони розподіляються на довго- та короткострокові. Класифікація за ієрархічним рівнем базується на уявленні про ВНЗ як систему, що складається з низки підсистем зі специфічними цілями і завданнями. Тож загальна політика покликана забезпечити синхронну, скоординовану та доцільну діяльність усіх заради відповідності меті та досягнення системних цілей.

Водночас структурні підрозділи (основні, базові), функціональні служби (бухгалтерія, навчальний відділ, аспірантура тощо) у відповідності до визначеної специфіки мають керуватися відмінними від інших стандартами, правилами, обмеженнями. За сферою діяльності розрізняють: політику надання освітніх послуг, науково-дослідної роботи, конкурентну політику. Кожна функціональна політика (наприклад, кадрова) поділяється, у свою чергу, на низку субполітик (з підготовки фахівців вищої кваліфікації, оплати праці, мотивації персоналу).

¹Завдяки старанням вітчизняних можновладців справжній зміст цього поняття спаплюжений та знівечений. Як наслідок, у повсякденній свідомості політика зазвичай асоціюється з інтригами, чорним паром, взаємними звинуваченнями у... (прислухайтесь уважно!) зраді національних інтересів. Не кажучи вже про принародне зведення рахунків (чи з'ясування істини?) за допомогою рукоприкладства. Тож нікого не дивує фраза, яка сягнула афористичного статусу: «Політика — брудна справа». Спробуємо її реабілітувати, оскільки реально брудними бувають лише політикани — особи з «нечистими руками», які починають займатися політичними справами. Аби забезпечити політику від небезпеки запламування, треба покікуватися саме про нейтралізацію згаданого чинника.

Ще один важливий інструмент планування діяльності ВНЗ — програми. На цьому рівні відбувається конкретизація цілей, що стоять перед навчальним закладом. Але програмне передбачення майбутнього не є звичайним рухом по низхідній управлінській ієрархії. Їх характерна ознака — можлива розбіжність між терміном виконання програми та календарними періодами (місяцями, кварталами, роком). Крім однозначного встановлення очікуваного результату та терміну його одержання програма обов'язково містить у собі перелік необхідних ресурсів (перш за все фінансових), а також виконавців, що залучені до їх освоєння.

Різновидом програми є проект, особливість якого полягає у вирішенні певних задач ще й поза існуючими організаційними структурами. Інакше кажучи, це плани, що не поновлюються, бо кожного разу ситуація, яка передує розробці проекту, та його відповідний зміст є унікальними. Приклади знаходимо у практиці інститутів післядипломної освіти: навчальні групи формують тут у залежності від попиту на ті чи інші ліцензовані спеціальності, а до роботи зі слухачами залучають викладачів структурних підрозділів, потреба в яких обумовлена змістом затвердженого для конкретного випадку навчального плану. У межах проектів здійснюється перепідготовка звільнених у запас офіцерів, навчання закордонних студентів (як правило, мікрогрупами з персональним сервісом щодо вивчення мови викладання, індивідуалізацією навчально-методичного забезпечення).

Один з прикладів — розроблена на інженерно-економічному факультеті Національного університету кораблебудування (ІЕФ НУК) Програма підготовки науково-педагогічних кадрів вищої кваліфікації. Її мета — впродовж 8–10 років забезпечити захист не менше 5 докторських дисертацій та призначити на ключові керівні посади (завідувачів кафедрами, керівників науководослідних лабораторій тощо) відповідних фахівців з кола талановитої наукової молоді. Складовими частинами Програми є індивідуальні іменні проекти, які містять усі необхідні атрибути управління ними, включаючи

календарні графіки дисертаційних робіт, заходи контролю за їх безумовним дотриманням, засоби фінансової підтримки та заохочення вчених.

Останнім інструментом планування є власне план, який охоплює результат, що маємо отримати; дії, які слід виконати; етапи, на які поділений шлях до мети; методи, що доцільно використовувати. План базується на джерелах внутрішніх ресурсів підприємства (аудиторний фонд, кадри, грошові кошти); розмірі «незавершеного виробництва»; оцінках обставин, що впливають на розвиток науково-технічних, фінансових та інших важливих умов. У підґрунтя основної діяльності ВНЗ покладено навчальні плани підготовки спеціалістів (вони є складовою стандартів вищої освіти), підвищення кваліфікації науково-педагогічних кадрів. У свою чергу, навчальні плани визначають форми та методи оперативного-календарного планування: графіки навчального процесу, включаючи визначення термінів проведення навчальних занять, поточного й підсумкового контролю знань тощо. Самостійного значення набувають плани науково-дослідної та виховної роботи (наприклад, кураторів студентських груп), діяльності органів корпоративного управління (вчених і науково-технічних рад, ректоратів тощо), капітального будівництва та вдосконалення матеріальнотехнічної бази.

Корисним є досвід уже згаданого ІЕФ НУК. Тут на кафедральному рівні 2007 р. опрацьовано та в подальшому затверджено Вченою радою факультету «Індикативні плани розвитку» підрозділів до 2013 р. — термін чергової акредитації закладу. Їх головне завдання полягає у точному, кількісному визначенні акредитаційно-ліцензійних вимог, які розглядаються як мінімальні для колективів. Цей перспективний план має річну диференціацію, а відповідні показники, напрями діяльності, види робіт та їхні обсяги закладаються в індивідуальні плани кожного викладача, які, у свою чергу, інтегруються у плани роботи кафедр. Спостереження за дотриманням прогнозованої динаміки у реальному масштабі часу здійснює спеціально створена постійно-діюча комісія з контролю

за відповідність акредитаційно-ліцензійним стандартам. Її голова кожних два місяці звітує про результати проведеного моніторингу, а завідувачі кафедрами — щорічно на загальних зборах трудового колективу факультету.

ВИСНОВКИ

1. Вищі навчальні заклади все більше набувають рис операторів ринку освітніх послуг з такими невід'ємними для нього складовими, як конкурентне протистояння, залежність від недержавних джерел фінансування, зростання ролі професійного менеджменту. 2. У порівнянні з інтуїтивно-

спонтанним способом прийняття управлінських рішень, планування є надійним та перевіреною практикою способом зменшення наслідків ризиків, які виникають на ринку освітніх послуг. 3. Планування діяльності стане у нагоді власникам та менеджменту ВНЗ, сприятиме зростанню їх конкурентної спроможності, якщо носитиме системний характер. У протилежному випадку, той чи інший фрагмент перспективи може опинитися поза увагою зацікавлених осіб або заходи, що опрацьовуються, не відповідатимуть реальним проблемам, які потребують негайного вирішення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

- [1] *Ареф'єва О.В., Харчук Т.В.* Управління розвитком людського капіталу в системі вищої освіти. — К.: Європ. ун-т, 2008. — 207 с.
- [2] *Бельї Е.М., Романова І.Б.* Использование концепции стратегического менеджмента в управлении государственным вузом // Менеджмент в России и за рубежом. — 2003. — № 3. — С. 22–36.
- [3] *Кінаш І.П.* Удосконалення системи підготовки кадрів в умовах формування ринкових відносин (на прикладі Західного регіону): Дис. канд. екон. наук: 08.10.01. — К.: НАН України; Рада з вивчення продуктивних сил України, 2003. — 179 с.
- [4] *Королев В.Б., Кулагин В.А.* Управление ВУЗом с точки зрения принципов корпоративного управления // Университетское управление. — 2006. — № 6. — С. 90–97.
- [5] *Мурсалімова Н.Р.* Механізми корпоративного управління недержавним вищим навчальним закладом: Дис. канд. екон. наук: 08.10.04. — Донець: Донець. нац. ун-т, 2007. — 148 с.
- [6] Основні показники діяльності вищих навчальних закладів України на початок 2006/2007 навчального року // Статистичний бюлетень України за 2005 рік. — К.: Держкомстат України, 2007. — 176 с.
- [7] *Парсяк В.Н., Драгомирова І.М.* Зміст та функції корпоративного менеджменту вищим навчальним закладом // Економіка і управління. — 2008. — № 2. — С. 60–66.
- [8] *Kirby D.A.* Creating Entrepreneurial Universities in the UK: Applying Entrepreneurship Theory to Practice // Journal of Technology Transfer. — 2006. — № 31. — P. 599–603.