

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-19-107>

УДК 37.07:005.21

Стратегічне управління освітньою діяльністю у ЗВО

Черниш О.В.

старший викладач кафедри фінансів та фінансово-економічної безпеки
Київського національного університету технологій та дизайну

У статті висвітлено підходи до вивчення сутності й ролі стратегічного управління в системі вищої освіти. Наведено теоретичні та методологічні засади розроблення стратегії розвитку закладу вищої освіти. Подано методичні положення щодо програми стратегічного розвитку закладу вищої освіти. Запропоновано відповідні рекомендації.

Ключові слова: стратегія, заклад вищої освіти, стратегічний розвиток, стратегічне управління, ефективність освітньої діяльності, чинники ефективності.

Черныш О.В. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ В УВО

В статье освещены подходы к изучению сущности и роли стратегического управления в системе высшего образования. Приведены теоретические и методологические основы разработки стратегии развития вузов. Даны методические положения по программе стратегического развития вуза. Предложены соответствующие рекомендации.

Ключевые слова: стратегия, вуз, стратегическое развитие, стратегическое управление, эффективность образовательной деятельности, факторы эффективности.

Chernysh O.V. STRATEGIC DEVELOPMENT OF EDUCATIONAL ACTIVITY IN HIGHER EDUCATION

The article covers approaches to studying the essence and role of strategic management in the system of higher education. The theoretical and methodological principles of development of the development strategy of the institution of higher education are presented. The methodical provisions for the program of strategic development of the institution of higher education are given. Appropriate recommendations are suggested.

Keywords: strategy, institution of higher education, strategic development, strategic management, effectiveness of educational activity, efficiency factors.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Сучасний заклад вищої освіти являє собою складний ресурсний комплекс, що передбачає збереження традицій та введення інновацій у процес освітньої діяльності, наукових досліджень, поєднання навчальної та дослідної діяльності, вирішення проблем соціального забезпечення. Впровадження стратегічного управління та розроблення стратегії для кожного закладу вищої освіти (ЗВО) є унікальними, адже залежать від позиціонування закладу на ринку освітніх послуг, динаміки його розвитку, потенціалу та багатьох інших чинників.

Система вищої освіти, будучи підсистемою суспільного відтворення, являє собою впорядковану сукупність економічних відносин у сфері виробництва, обміну та споживання освітніх послуг у ринкових умовах. Модернізація вищої освіти стає черговим етапом її реформування, мета якого полягає у створенні механізму стійкого розвитку системи освіти в умовах мінливості оточуючого середовища (зокрема, соціальної сфери).

Актуальність стратегічного управління освітньою діяльністю у ЗВО зумовлена низкою проблем, що виникають у процесі становлення ринку освітніх послуг. Серед них можна відзначити:

- посилення залежності темпів розвитку суспільства від рівня і масштабів розвитку вищої професійної освіти;
- необхідність співвідношення цільових установок розвитку освіти і суспільства;
- зростання конкуренції між ЗВО на ринку освітніх послуг;
- необхідність уведення перспективного управління освітньою діяльністю з урахуванням розвитку науково-технічного прогресу, ринкової економіки та інформаційного суспільства.

Проте аналіз наукових публікацій та досліджень, які присвячені створенню системи стратегічного управління закладами вищої освіти, показує, що досвід організації подібних механізмів сьогодні поки ще недостатній.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Основоположником концепції стратегічного

управління вважають І. Ансоффа. Концептуальні засади теорії стратегічного управління стали предметом праць сучасних іноземних та вітчизняних учених: Д. Аакера, І. Альтшюлера, П. Друкера, Т. Канчавелі, Г. Мінцберга, А. Томпсона, О. Чапрак, М. Шифріна, В. Вознюка, Л. Довгань, В. Немцова, Л. Скібіцької, Л. Щоголевої та ін. У вітчизняній науці проблема стратегічного управління найчастіше розглядалася в контексті перспективного економічного розвитку підприємств, побудови проектів регіонального чи загальнодержавного розвитку. Проблема стратегічного управління в закладах вищої освіти розглянута у працях вітчизняних та зарубіжних авторів, серед яких варто відзначити І.Г. Ахметова [1], О.П. Белан [2], О.Б. Веретеннікову [3], О.О. Грудзинського [5], Е.Ю. Горбунова, А.П. Єгоршина, Т.Н. Жукова, Н.В. Козловських [4], І.В. Кольчик, Л.В. Коновалова, Д.П. Нортона, Дж. Коттера, П. Лоуренса, Г. Минцберга, М. Портера, А.Дж. Стрикленда, Г. Хэмел та ін.

Погляди авторів стосовно того, що являє собою стратегічне управління закладом вищої освіти, різняться.

Так, І.Г. Ахметов стверджує, що «стратегічне управління – це ключовий елемент системи управління закладом вищої освіти, без якого тактичний та оперативний рівні практично втрачають свій сенс» [1].

О.П. Белан трактує це поняття так: «Стратегічне управління університетом являє собою процес, що визначає послідовність дій із розроблення та реалізації стратегії: стратегічне планування; стратегічну організацію системи відповідно до вибраної стратегії; стратегічний контроль та регулювання» [2].

О.Б. Веретеннікова, як і О.П. Белан, дотримується думки про те, що стратегічне управління – це «процес, що пов'язує стратегічне планування та прийняття рішень зі щоденним процесом оперативного поточного керівництва» [3].

Більш широко поняття стратегічного управління закладом вищої освіти представлено в роботі Н.В. Козловських. Науковець дотримується думки, що «стратегічне управління являє собою динамічну сукупність п'яти взаємопов'язаних управлінських процесів: аналізу середовища; визначення місії та цілей; вибору стратегії; виконання стратегії; оцінювання та контролю реалізації стратегії. Зазначені процеси взаємопов'язані та мають стійкий зворотний зв'язок» [4].

Концептуальні та технологічні аспекти стратегічного управління в освіті фрагмен-

тарно було розкрито в роботах Г. Дмитренка, Г. Єльнікова, В. Мельник, О. Рябокiнь, П. Третьякова. Водночас проблема стратегічного управління як засобу управління змінами в галузі освіти ще не ставала предметом окремого комплексного дослідження.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є розроблення та наукове обґрунтування моделі стратегічного управління освітньою діяльністю у ЗВО, що забезпечує безперервний сталий розвиток закладів вищої освіти в сучасних умовах.

Виклад основного матеріалу дослідження. Останнім часом значно зросло значення стратегічного управління закладом вищої освіти. Як уже відзначалося, це поняття можна трактувати по-різному. Узагальнюючи, варто зазначити, що стратегічне управління ЗВО – це система управлінських рішень, що покликані забезпечити вільне функціонування ЗВО в умовах ринкового середовища. При цьому важливо, щоб стратегічне управління давало змогу закладу вищої освіти адаптуватися або протидіяти певним чинникам, що впливають на розвиток ЗВО та його конкурентоспроможність.

Очевидно, що заклади вищої освіти принципово відрізняються від комерційних організацій. Однак, на нашу думку, вони зможуть суттєво підвищити ефективність своєї діяльності, якщо візьмуть на озброєння інструментарій стратегічного управління.

На рівень розвитку ЗВО впливає велика кількість чинників, дію яких подекуди важко і навіть неможливо спрогнозувати та передбачити. З огляду на це, виникає необхідність систематизувати чинники шляхом їх поділу на ті, що сприятимуть розвитку ЗВО (тобто фактично є можливостями), та ті, що призводять до гальмування розвитку (тобто є загрозами), а також визначити слабкі та сильні сторони, характерні для вітчизняної вищої освіти. Для проведення SWOT-аналізу системи вищої освіти необхідно визначити основні групи чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, під впливом яких знаходиться галузь, для підвищення ефективності освітньої діяльності ЗВО (рис. 1).

Чинники внутрішнього середовища являють собою сукупність змінних, що знаходяться у сфері діяльності ЗВО і безпосереднього впливу з боку його менеджменту. Безпосередньо чинники внутрішнього середовища можна поділити на економічні та соціальні.

Базою для визначення економічних чинників внутрішнього середовища є наявність

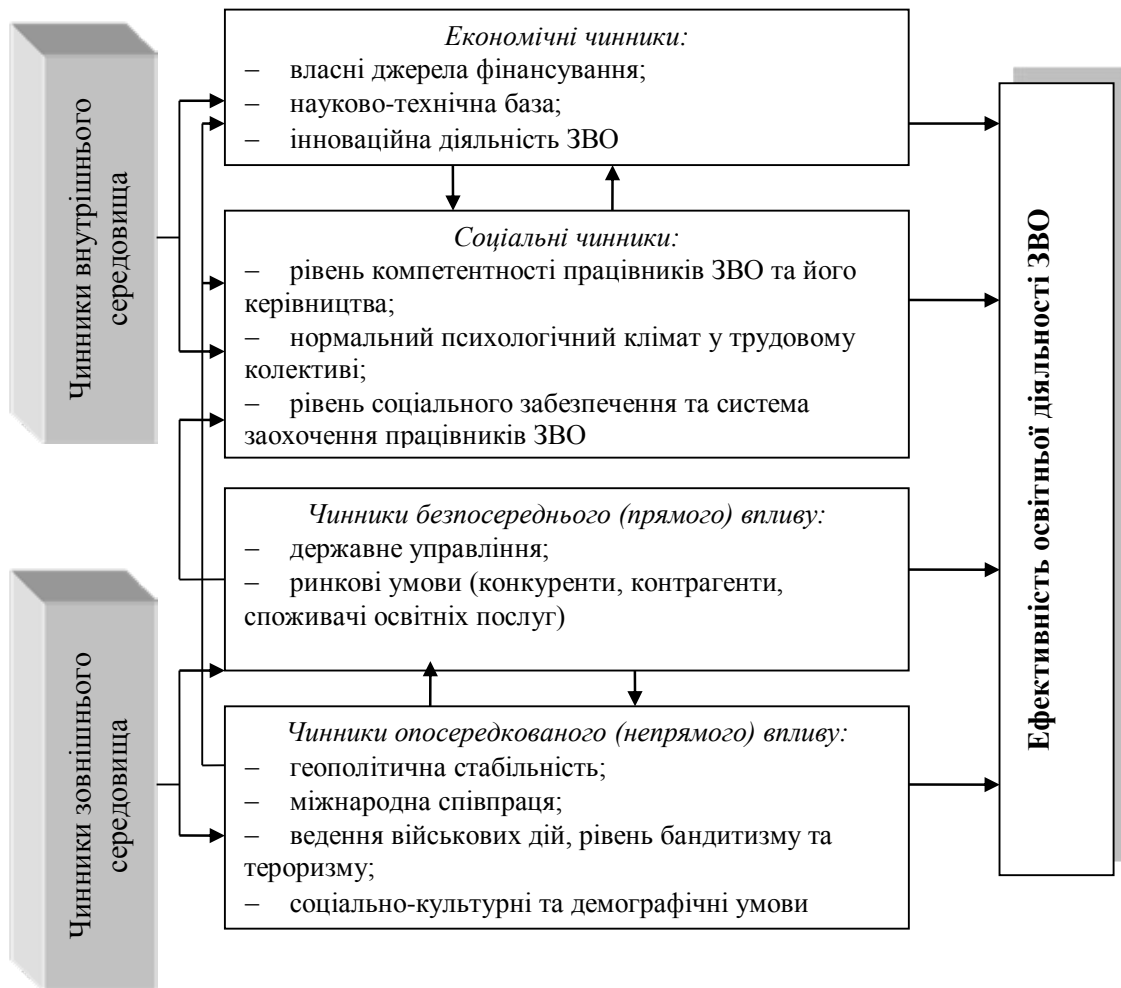


Рис. 1. Вплив чинників внутрішнього та зовнішнього середовища на економічну ефективність освітньої діяльності ЗВО [6]

економічного потенціалу ЗВО. Під економічним потенціалом слід розуміти сукупність ресурсів та можливостей ЗВО, що визначають перспективи його діяльності за тих чи інших умов.

Одними з найосновніших чинників, на нашу думку, є наявність у ЗВО власних джерел фінансування технічного розвитку; наявність матеріально-технічної та науково-технічної бази; застосування сучасних технологій. Це дасть змогу, по-перше, не відставати від конкурентів та встигати за постійними змінами ринку освітніх послуг; по-друге, залучати нових абітурієнтів навіть із числа іноземців. Зазначені чинники не відіграють своєї ролі, якщо не буде відповідності між управлінськими рішеннями та економічними законами розвитку ЗВО і стратегічного позиціонування його послуг на ринку. Вони виступають відображенням того, до чого прагне ЗВО у своїх починаннях, чого прагне досягнути, які завдання перед собою ставить.

Що стосується соціальних чинників внутрішнього середовища, то базою для їх визначення слугують мікроклімат та рівень соціального забезпечення колективу ЗВО. Тому серед соціальних чинників внутрішнього середовища, варто розглядати такі: рівень компетентності керівництва ЗВО, його професорсько-викладацький склад (ПВС) та інших категорій персоналу; створення системи соціальної підтримки ПВС та інших категорій персоналу; наявність системи заохочень та роботи з персоналом; забезпечення можливості самореалізації ПВС; нормальний психологічний мікроклімат у трудовому колективі.

Варто зазначити, що змінюються не лише кількісні показники кадрового складу, а і його якісні характеристики. Проблема полягає не лише в рівні професійної освіти, підготовки кваліфікованих спеціалістів та вчених, а й у зміні власного образу цих кадрів, що, перш за все, мотивовані на інноваційний розвиток, ініціативу, самонавчання [7].

В останні роки найактуальнішими проблематичними питаннями науково-педагогічних та педагогічних працівників закладів вищої освіти всіх рівнів акредитації визнано: «старіння» кадрів, відтік викладачів найбільш перспективної групи 30–39 років, а в останні роки і скорочення базової вікової групи 40–49 років, невідповідність рівня компетенції багатьох викладачів сучасним інноваційним вимогам. Прірва між молодими фахівцями, що приходять до сфери освіти, та старшими поколіннями росте, що загострює проблему. Складність та багатогранність роботи викладачів (навчальна, методична, науково-дослідна, виховна робота) пояснює небажання молоді працювати у сфері освіти, адже матеріальна винагорода за таку вельми складну інтелектуальну і моральну працю доволі низька.

Прагнення підвищити економічну ефективність спонукає до більшої диференціації в оплаті праці з прив'язкою до кінцевих результатів діяльності організації, підвищення кваліфікації, освітнього рівня працівника та його кар'єрного зростання, тому проблема реалізації мотиваційного потенціалу оплати праці в ринковій економіці полягає у максимальному застосуванні саме стимулюючої функції оплати праці [8, с. 59].

Що стосується чинників зовнішнього середовища, то до них належить уся сукупність чинників, що знаходяться за межами контролю ЗВО і які повинні бути враховані під час оцінювання рівня економічної ефективності його освітньої діяльності. До таких чинників належать: державні органи (включаючи органи місцевого управління), їх постанови, закони тощо; партнери та партнерські зв'язки (у тому числі міжнародні); діяльність конкурентів на ринку освітніх послуг.

Окрім того, що чинники зовнішнього середовища впливають на ЗВО, вони також здійснюють і вплив один на одного. Умови сьогодення диктують необхідність розширення спектру сфер зовнішнього впливу. Якщо раніше увага переважно концентрувалася на економічних та технічних обставинах, то нині це коло доповнено соціальними цінностями, аналізом сфери політичної та юридичної відповідальності.

Одним із найважливіших чинників впливу мінливого зовнішнього середовища є скорочення майже за всіма видами ресурсів: зниження кількості абітурієнтів; скорочення та старіння ППС; скорочення обсягів фінансування. Все це призводить до загострення конкуренції на ринку освітніх послуг за обме-

жені ресурси та до необхідності розроблення більш ефективних методів управління закладом вищої освіти. В основу стійких конкурентних переваг сучасного ЗВО покладено взаємовідносини із зацікавленими сторонами (споживачами освітніх послуг та інших продуктів, що надає ЗВО, ринком праці, поставальниками інших ресурсів, що забезпечують доступ до найкращих ресурсів).

Уряди європейських країн розуміють необхідність освіченості та розвитку людського капіталу, а тому витрачають значні суми державних коштів на підтримку національних освітніх програм, надають пільги з оподаткування тим, хто займається процесом організації освітньої діяльності та наукових досліджень. Дуже часто за кордоном фінансування вищої освіти здійснюється через підтримку студентів (індивідуальні гранти, іменні стипендії, пільгові кредити тощо), тобто за непрямим методом [9, с. 142].

Аналіз світового досвіду свідчить про наявність тенденції до диверсифікації джерел фінансування вищої школи [10, с. 23–40].

У розвинутих країнах частка державного фінансування вищої освіти є різною. Так, у Канаді вона становить 70–85%, Голландії – 90%, Німеччині – 95%, у Великій Британії – 62%. При цьому частка плати за навчання у структурі бюджету закладів вищої освіти в усіх цих країнах значно нижча, ніж у нас. Так, наприклад, в Англії плата за навчання становить 12%, у Канаді – 11%, а студенти Голландії, Німеччини, Фінляндії, Швеції взагалі не сплачують за навчання. У Новій Зеландії університети фінансуються на 96% урядом, а 4% становлять доходи від плати за навчання [11, с. 59].

Міністерство освіти і науки України розробляє пропозиції щодо обсягів фінансування з державного бюджету на розвиток соціально-культурної сфери, науки, навчально-виховних закладів, установ, організацій, що перебувають у функціональному управлінні міністерства, спільно із центральними органами державної влади визначає економічні та фінансові норми і нормативи на утримання державних навчальних установ.

Згідно із Законом України «Про освіту» [12, ст. 61 п. 2], держава повинна забезпечувати бюджетні асигнування на освіту в розмірі, не меншому 10% національного доходу, а також валютні асигнування на основну діяльність. Але через недосконалість механізму планування бюджетних витрат та існування бюджетного дефіциту сьогодні видатки

освіти, як і культурно-соціальні видатки, часто фінансуються за «залишковим принципом» тобто кошти на покриття цих видатків виділяються в останню чергу і в обсягах, які «залишилися» після покриття інших необхідних державних видатків.

Як свідчить світовий досвід, присутність держави як опосередкованого виробника освітніх послуг є різною в різних країнах. Зокрема, у США частка приватних закладів вищої освіти становить 55%, у Японії аналогічний показник становить 76%, тобто переважає приватний тип вищої школи. Чехія, Угорщина, Казахстан та деякі інші країни також заохочують створення приватних закладів вищої освіти. В Естонії більше половини ЗВО є приватними, у Латвії – більше чверті, у Кореї 85% студентів навчаються у ЗВО приватної форми власності. Протилежна картина спостерігається у Фінляндії, де 80% ЗВО є державними, та Англії [13, с. 31].

Що стосується інституційних чинників політичного впливу, то серед них варто виділити геополітичне становище, міжнародні відносини, політичну ситуацію. Сьогодні дуже вагомим чинником, що відображається не лише на діяльності закладів вищої освіти, а й інших галузей економіки України, є ведення військових дій на сході нашої країни.

Під час розгляду чинників впливу на ефективність освітньої діяльності не потрібно забувати про ринкові чинники. Вони впливають на наявність стійких взаємовідносин із партнерами: постачальниками, споживачами освітніх послуг та іншими контрагентами. ЗВО не може існувати ізольовано від зовнішнього світу, йому необхідні надійні зв'язки, завдяки яким він не тільки зможе забезпечити навчальний та господарський процес, а й позиціонувати себе в реальному бізнес-середовищі.

Для подолання слабких сторін та підвищення ефективності освітньої діяльності ЗВО необхідно використовувати всі наявні можливості. Реалізація можливостей дасть змогу знизити або навіть узагалі нейтралізувати більшість загроз, на які наражаються сучасні виробники освітніх послуг. Однак головними загрозами, що постають перед ЗВО, є скорочення бюджетного фінансування та зміна законодавства з питань вищої освіти, військової служби і демографії. На зазначенні чинники заклад вищої освіти вплинути не в змозі. Їхній негативний вплив можна зменшити чи замінити більш сильним позитивним впливом реалізованої можливості.

Таким чином, стратегічний аналіз виступає одним із найважливіших етапів стратегічного управління економічною ефективністю діяльності ЗВО під час розроблення ефективної стратегії та забезпечує реальну оцінку власних ресурсів і можливостей, а також глибоке розуміння зовнішнього конкурентного оточення.

Глобальною передумовою успішного розроблення стратегії управління є правильне визначення цілей. Лише маючи мету, можна шукати шляхи та засоби її реалізації. Встановлення мети переводить стратегічне бачення в конкретні завдання, пов'язані з діяльністю організації. Розроблення конкретних завдань для кожного напряму діяльності закладу вищої освіти, безумовно, буде сприяти його успішній діяльності в конкурентних умовах.

Під час вибору цілей ЗВО рекомендовано керуватися критеріями згідно з принципом SMART. Критерії зазначеного принципу були запропоновані до використання Пітером Друкером у роботі «Практика менеджменту» (The Practice of Management, 1954). SMART – аббревіатура з перших літер англійських слів: Specific – конкретний; Measurable – вимірюваний; Achievable – досяжний; Realistic – реалістичний; Timed – визначений у часі. Суть цих критеріїв полягає у такому:

S – мета повинна бути чітко та конкретно визначена та сформульована, а результат, який необхідно отримати, зрозумілий. Інакше може бути досягнуто результат, що значно відрізняється від очікуваного. Складність формулювання конкретних цілей у стратегії закладу вищої освіти зумовлена тим, що вони є описом бажаного майбутнього стану ЗВО;

M – мета повинна бути вимірюваною (у грошових одиницях, відсотках, балах тощо). Це означає наявність певних показників, що дають змогу визначити ступінь досягнення мети. Такими показниками можуть бути: абсолютні показники (чисельність студентів, кількість одиниць техніки, обсяг фінансових коштів тощо); відсоткові співвідношення, наприклад відсоток збільшення обсягів виконання НДР; середні показники (їх використання доцільно там, де необхідно забезпечити стабільність та підтримати якість роботи, наприклад досягнення чи перевищення середньогалузевих показників наявності вченого ступеня ППС, за кількістю комп'ютерів на 100 студентів тощо); рейтинг як числовий показник оцінки популярності та авторитету ЗВО, його діяльності (зокрема освітньої) та наявних програм;

А – необхідно ставити достатньо складні цілі, що передбачають докладання зусиль. Цей критерій означає відповідність мети можливостям закладу. Добре відпрацьована стратегічна ціль (мета) вимагає для свого досягнення зусиль колективу, водночас залишаючись реальною. Формулювання такої цілі повинне враховувати сильні та слабкі сторони ЗВО, досвід та індивідуальні особливості співробітників;

Р – мета повинна бути реалістичною в межах наявних ресурсів, знань та встановленого часу на її досягнення. Необхідно, щоб вона відповідала досвіду та індивідуальним особливостям людей, що її реалізують. Значимість мети пов'язана з визначенням її місця в системі пріоритетів закладу;

Т – мета повинна бути визначена у часі. Необхідно визначити час початку та тривалість виконання. Будь-яка мета повинна бути досягнута до певного моменту часу [14].

Формування стратегії ЗВО. Існує достатньо багато визначень стратегії, проте їх можна звести до одного – як встановленої на достатньо тривалий період сукупності норм, орієнтирів, напрямів, способів та правил діяльності, що забезпечують зростання та високу конкурентоздатність закладу вищої освіти та зміцнюють його позицію на ринку освітніх послуг.

Загальна стратегія ЗВО формується керівництвом і вирішує три основні завдання:

- вибір основних елементів стратегії;
- визначення ролі підрозділів у реалізації стратегії;
- встановлення способу розподілу ресурсів.

Основними завданнями ЗВО є: задоволення потреби особистості в інтелектуальному, культурному й етичному розвитку за допомогою отримання вищої та післядипломної професійної освіти; задоволення потреби суспільства і держави у кваліфікованих фахівцях із вищою освітою та науково-педагогічних кадрах вищої кваліфікації; організація і проведення фундаментальних та прикладних наукових досліджень, інших науково-технічних, дослідно-конструкторських робіт, у тому числі з проблем освіти; розвиток наук і мистецтв за допомогою наукових досліджень та творчої діяльності науково-педагогічних працівників і студентів, використання отриманих результатів в освітньому процесі; підготовка, професійна перепідготовка і підвищення кваліфікації фахівців та керівних працівників; накопичення, збереження і примноження моральних, культурних та наукових цінностей суспільства; поширення знань серед насе-



Рис. 2. Процес формування стратегії ЗВО для підвищення ефективності освітньої діяльності [16]

лення, підвищення його освітнього й культурного рівня.

Вирішення цих завдань вимагає деталізації стратегії вишу, формування декількох видів стратегії.

Стратегія розробляється для реалізації місії та цілей організації. Існує точка зору, згідно з якою процес розроблення стратегії може розвиватися за одним із трьох напрямів [15]: формалізований запланований процес, коли стратегія орієнтується на досягнення чітко виражених цілей; авторитарний процес, за якого формування стратегії зумовлене вольовими рішеннями першої особи установи; адаптивний процес, коли стратегія формується в результаті прийняття послідовних рішень шляхом компромісів та узгоджень

між менеджерами, що прагнуть досягнення своїх цілей.

Хоча існує безліч варіантів стратегій, їх вибір можна узагальнити чотирма альтернативними категоріями: стратегія розширення, стратегія стабілізації, стратегія економії та комбінована стратегія [16]. Аналіз показує, що ідеологія перерахованих альтернатив цілком адаптована до специфіки функціонування вищої школи.

Процес формування стратегії ЗВО для підвищення ефективності освітньої діяльності відображено на рис. 2.

Щоб сформована стратегія не залишилася на папері, необхідна відповідна орієнтація діяльності закладу вищої освіти на вирішення стратегічних завдань. Іншими словами, сис-



Рис. 3. Комплекс організаційно-економічних заходів сприяння реалізації стратегії та підвищення економічної ефективності освітньої діяльності ЗВО [17]

тема управління ЗВО, його організаційна культура, персонал, маркетингова інфраструктура повинні відповідати сформульованій місії та стратегії.

Висновки з цього дослідження. Проведені дослідження дали змогу зробити висновок, що реалізація стратегії закладу вищої освіти і подальше підвищення економічної ефективності його освітньої діяльності потребує запровадження комплексу організаційно-економічних заходів (рис. 3).

Управління такою складною системою, якою є ЗВО, пов'язане з вирішенням цілої низки проблем та питань, серед яких: необхідність миттєвого реагування на впливи чинників нестабільного зовнішнього середовища; недостатність релевантної інформації, що потрібна для прийняття управлінських рішень; зміщення акценту з контролю минулого на аналіз майбутнього.

Сьогодні для державних ЗВО характерне багатоканальне фінансування освітньої та наукової діяльності: до складу багатьох закладів вищої освіти входять філіали, представництва та інші навчальні, наукові, виробничі та господарські структурні підрозділи, що мають елементи фінансової самостійності; невідзначеність майнового комплексу державного ЗВО знижує його керованість.

Фінансовий менеджмент ЗВО можна структурувати за чотирма основними напрямками: аналіз та діагностика фінансово-господарського стану ЗВО; планування та контроль фінансової діяльності ЗВО; забезпечення

ЗВО фінансовими ресурсами; розподіл фінансових ресурсів.

Для сучасного ринку праці характерним є протиріччя між традиціями вищої професійної освіти та реальними потребами потенційних роботодавців. Дуже швидко змінюється номенклатура вакантних робочих місць та постійно зростає попит на висококваліфікованих спеціалістів. При цьому кожна організація зацікавлена в отриманні фахівця з мінімальним терміном адаптації до виробничих умов.

Реакцією на таку ситуацію повинно стати створення спеціалізованих структур, що займаються підбором кадрів для організацій із числа студентів старших курсів, їх спеціалізованою підготовкою з урахуванням вимог роботодавців та адаптацією до умов конкретної організації. Такі структури покликані поєднати інтереси бізнесу, молодих спеціалістів та закладів вищої освіти. Вони сприятимуть формуванню у випускника ЗВО бізнес-менталітету, професійної та корпоративної етики та культури.

Обов'язковим елементом організаційно-економічного механізму управління ЗВО, на нашу думку, повинна стати концепція управління проектами. Основу цієї концепції становить погляд на проект як на зміну вихідного стану будь-якої системи, що пов'язане з витратою часу та коштів. Система вищої освіти є багатофункціональною, її зміни та, відповідно, самі проекти можуть бути різноманітними. Зокрема, реалізація багатьох освітніх програм у ЗВО може базуватися на принципах проектної організації.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Ахметов И.Г. Информационная система стратегического управления вузом на основе процессного подхода. URL: <http://www.dissercat.com/content/informatsionnaya-sistema-strategicheskogo-upravleniya-vuzom-na-osnove-protsessnogo-podkhoda#ixzz35pGbSQ5E> (дата обращения: 15.06.2018).
2. Белан Е.П. Стратегическое управление развитием регионального университета как исследовательско-ориентированного вуза: автореф. дис. ... д.пед.н. Ростов-на-Дону, 2007.
3. Разработка стратегии образовательного учреждения: методические рекомендации / О.Б. Вертенникова, Н.В. Дрантусова, А.К. Ключев и др. Университетское управление: практика и анализ. 2008. № 4. С. 3–403.
4. Козловских Н.В. Совершенствование системы стратегического управления в высших учебных заведениях: дис. ... к.э.н.: 08.00.05. Москва, 2009. 185 с.
5. Грудзинский А.О. Стратегическое управление университетом: от плана к инновационной миссии. Университетское управление: практика и анализ. 2004. № 1(30). С. 9–20.
6. Терентьева Т.В., Кулакова М.Н. Факторы, влияющие на эффективность образовательных услуг вуза в современном обществе. Современные проблемы науки и образования. 2012. № 5. URL: <http://www.science-education.ru/ru/article/view?id=7123>.
7. Шпильберг С.А. Кадровое обеспечение инновационных процессов в современной экономике: автореф. дис. ... канд. экон. наук. М., 2006.
8. Грищенко І.М. Дослідження практики матеріального забезпечення і підвищення суспільного статусу науково-педагогічних працівників вищих навчальних закладів. Вісник КНУТД. 2015. № 6(93). С. 53–64.

9. Черниш О.В. Сучасний стан та проблеми фінансування вищої освіти в Україні. Вісник Хмельницького національного університету. 2011. № 4. Т. 3(178). С. 141–144.
10. Курбатова М.В. Образовательное субсидирование в новом механизме финансирования высшего образования. Экономика образования. 2005. № 2. С. 23–40.
11. Каленюк І.С., Яременко Л.І. Механізми фінансово-економічного управління вищою освітою та перспективи їх розвитку. Економічні основи інноваційного розвитку вищих навчальних закладів України: монографія; за заг. ред. В.І. Лугового. К.: Пед. преса, 2009. 384 с.
12. Закон України «Про освіту» від 05.09.2017 № 2145-VIII. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2145-19>.
13. Грищенко І.М. Теоретико-методологічні основи інноваційного розвитку освітніх послуг в Україні. Економічні аспекти проблем розвитку вищої освіти в Україні: монографія; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф., чл.-кор. НАПН України І.М. Грищенка. Хмельницький: ХНУ, 2010. 478 с.
14. Стратегические цели и показатели. Университетское управление: практика и анализ. 2008. № 4. С. 73.
15. Гительман Л.Д. Преобразующий менеджмент: Лидерам реорганизации и консультантам по управлению. М.: Дело, 1999.
16. Кэхилл Д. Хозяйственная стратегия: разработка, осуществление, контроль. Проблемы теории и практики управления. 2001. № 1.
17. Белый Е.М., Романова И.Б. Использование концепции стратегического менеджмента в управлении государственным вузом. Менеджмент в России и за рубежом. 2003. № 3. URL: <http://www.mevriz.ru/articles/2003/3/1546.html> (дата обращения: 15.06.2018).

REFERENCES:

1. Akhmetov I. G. Informatsionnaya sistema strategicheskogo upravleniya vuzom na osnove protsessnogo podkhoda. [Elektronnyy resurs] Rezhim dostupa: <http://www.dissercat.com/content/informatsionnaya-sistema-strategicheskogo-upravleniya-vuzom-na-osnove-protsessnogo-podkhoda#ixzz35pGbSQ5E> (data zvernennya 15.06.2018).
2. Belan Ye. P. Strategicheskoye upravleniye razvitiyem regional'nogo universiteta kak issledovatel'sko-oriyentirovannogo vuzua. Avtoreferat dissertatsii na soiskaniye uchenoy stepeni doktora pedagogicheskikh nauk. Rostov-na-Donu. 2007.
3. Veretennikova O. B. Razrabotka strategii obrazovatel'nogo uchrezhdeniya: metodicheskiye rekomendatsii / O. B. Veretennikova, N. V. Drantusova, A. K. Klyuyev i dr. // Universitetskoye upravleniye: praktika i analiz. 2008. № 4. S. 3–403.
4. Kozlovskikh N. V. Sovershenstvovaniye sistemy strategicheskogo upravleniya v vysshikh uchebnykh zavedeniyakh: dissertatsiya ... kandidata ekonomicheskikh nauk : 08.00.05 / Kozlovskikh Natal'ya Vasil'yevna; – Moskva, 2009 – Kolichestvo stranits: 185 s. il. Moskva, 2009 185 s.
5. Grudzinskiy A. O. Strategicheskoye upravleniye universitetom: ot plana k innovatsionnoy missii / A. O. Grudzinskiy // Universitetskoye upravleniye: praktika i analiz. – 2004. – N 1(30). S. 9-20.
6. Terent'yeva T.V., Kulakova M.N. Faktory, vliyayushchiye na effektivnost' obrazovatel'nykh uslug vuzua v sovremennom obshchestve // Sovremennyye problemy nauki i obrazovaniya. – 2012. – № 5.; URL: <http://www.science-education.ru/ru/article/view?id=7123>
7. Shpil'berg S.A. Kadrovoye obespecheniye innovatsionnykh protsessov v sovremennoy ekonomike: avtoref. diss. na soisk. uchen.step. kand. ekon. nauk. – M., 2006.
8. Hryshchenko I. M. Doslidzhennya praktyky material'noho zabezpechennya i pidvyshchennya suspil'noho statusu naukovo-pedahohichnykh pratsivnykiv vyshchykh navchal'nykh zakladiv // Visnyk KNUTD. – 2015. – № 6 (93). – S. 53-64.
9. Chernysh O.V. Suchasnyy stan ta problemy finansuvannya vyshchoyi osvity v Ukrayini / Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu, – Khmel'n.: –2011. – № 4. T.3 (178). – S. 141-144.
10. Kurbatova M.V. Obrazovatel'noye subsidirovaniye v novom mekhanizme finansirovaniya vysshego obrazovaniya // Ekonomika obrazovaniya. – 2005. – № 2. – S.23-40
11. Kalenyuk I.S., Yaremenko L.I. Mekhanizmy finansovo-ekonomichnoho upravlinnya vyshchoyu osvitoyu ta perspektyvy yikh rozvytku./Ekonomichni osnovy innovatsiynoho rozvytku vyshchykh navchal'nykh zakladiv Ukrayiny: monohrafiya / za zah. red. V.I. Luhovoho. – K.: Ped. Presa, 2009. – 384 s.
12. Zakon Ukrayiny «Pro osvitu» vid 05.09.2017 № 2145-VIII Rezhym dostupu: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2145-19>
13. Hryshchenko I.M. Teoretyko-metodolohichni osnovy innovatsiynoho rozvytku osvitnikh posluh v Ukrayini // Ekonomichni aspekty problem rozvytku vyshchoyi osvity v Ukrayini: monohrafiya / za zah. red. d-ra ekon. nauk, prof., chl.-kor. NAPN Ukrayiny I.M. Hryshchenka. – Khmel'nyts'kyy: KHNU, 2010. – 478 s.

14. Strategicheskiye tseli i pokazateli / Universitetskoye upravleniye: praktika i analiz. – 2008. – № 4. s. 73.

15. Gitel'man L.D. Preobrazuyushchiy menedzhment: Lideram reorganizatsii i konsul'tantam po upravleniyu. – M.: Delo, 1999.

16. Kekhill D. Khozyaystvennaya strategiya: razrabotka, osushchestvleniye, kontrol' // Problemy teorii i praktiki upravleniya. – 2001. – № 1.

17. Belyy Ye.M., Romanova I.B. Ispol'zovaniye kontseptsii strategicheskogo menedzhmenta v upravlenii gosudarstvennym vuzom/ Ye.M. Belyy, I.B. Romanova // Menedzhment v Rossii i zarubezhom. – 2003. – № 3. [elektronnyy resurs]. Rezhim dostupa: <http://www.mevriz.ru/articles/2003/3/1546.html> (data obrashcheniya 15.06.2018)