

**О.М. СІРЕНКО**, аспірантка, НТУ «ХПІ», Харків

## **ОСВІТНІЙ ПОТЕНЦІАЛ ВИЩОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ ЯК ОБ'ЄКТ ЕКОНОМІЧНОГО УПРАВЛІННЯ**

Визначені структура освітнього потенціалу вищого навчального закладу та його можливості при оперативному, тактичному і стратегічному управлінні.

Определены структура образовательного потенциала высшего учебного заведения и его возможности при оперативном, тактическом и стратегическом управлении.

The structure of educational potential of higher educational establishment are certain and his possibilities are certain at an operative, tactical and strategic management.

**Актуальність проблеми.** Важливим для вищого навчального закладу (ВНЗ) є завдання оптимізації структури та обсягів ресурсного забезпечення його освітньої діяльності. Багаторівнева система управління нею потребує вивчення структури та можливостей освітнього потенціалу ВНЗ.

**Аналіз наукових досліджень.** Під поняттям потенціалу підприємства вважається «сукупність ресурсів та можливостей підприємства, що визначають перспективи його діяльності при тих або інших сценарних варіантах зовнішніх умов» [1]. Такий підхід є коректним і для розгляду потенціалу ВНЗ. Проблемам його вивчення присвячені праці багатьох авторів, зокрема М.Артюхіної, М.Владики, А.Гринь, Т.Єкшикеєва, Д.Закірової, В.Заруби, О.Кратта, П.Перерви та інших, в яких серед складових потенціалу ВНЗ виділяється навчально-методичний або освітній потенціал [2–5]. Однак дослідники чітко не визначали структуру потенціалу ВНЗ. Тому автором раніше була визначена структура базових субфункціональних потенціалів ВНЗ [6], а потім було запропоновано виділяти у загальному потенціалі ВНЗ його функціональні складові, серед яких першим є освітній потенціал [7]. Але поки що не проаналізовано вклад субфункціональних потенціалів ВНЗ в освітній потенціал та їх можливості, в тому числі в залежності від рівнів управління діяльністю закладу.

**Метою роботи** є визначення структури освітнього потенціалу ВНЗ, вкладу в нього субфункціональних потенціалів, визначення форм реалізації та його можливостей при оперативному, тактичному і стратегічному управлінні освітньою діяльністю.

**Результати дослідження.** **Освітній потенціал і його структура.** Можливості та здатності ВНЗ до реалізації завдань освітньої та виховної діяльності визначаються його освітнім потенціалом. Тому *освітнім потенціалом* ВНЗ можна вважати сукупність його ресурсів і можливостей для

створення і реалізації освітніх послуг та виховання конкурентоспроможної гуманітарно-технічної еліти.

Для виконання закладом як суб'єктом діяльності його конкретних функцій потрібні ресурси з базових складових його загального ресурсного потенціалу, якими є субфункціональні потенціали ВНЗ: кадровий (людський), майновий та потенціал соціальних відносин [6, 7]. Таким чином освітній потенціал ВНЗ має відповідну видову (субфункціональну) структуру.

В залежності від характеру та складності завдань, тривалості планових періодів ВНЗ здійснює операційну, тактичну і стратегічну освітні діяльності. Виконання поточних завдань у короткий плановий період визначає його операційну діяльність. Корекція дій з метою досягнення короткострокових конкурентних переваг і запланованих результатів відбувається на тактичному рівні. Стратегічна діяльність ВНЗ будується на довгострокові періоди і визначається завданнями найвищого рівня складності, максимальною концентрацією ресурсного забезпечення і реалізацією всіх наявних можливостей. Тому управління освітньою діяльністю ВНЗ відбувається на оперативному, тактичному та стратегічному рівнях. Таким чином будується рівневаструктура освітнього потенціалу.

Кадровий потенціал освітньої діяльності ВНЗ можна визначити як потенціал колективної діяльності, що створюється за рахунок потенціалів діяльності кожного працівника та їх колективів, а також синергії від їх взаємодій [6]. Він базується на синергетичній сукупності знань, здатностей, вмінь та можливостей працівників ВНЗ, яка може бути використана закладом для досягнення його цілей. Цей потенціал визначається насамперед якісним складом науково-педагогічних працівників (НПП), що забезпечують навчальний процес, мінімальні вимоги до якого визначені ліцензійними умовами МОН України [8]. Крім цього необхідно враховувати показники забезпеченості закладу учбово-допоміжним і адміністративно-управлінським персоналом. Потужність цього потенціалу також залежить від професійних компетенцій, знань, досвіду та кваліфікацій як окремих працівників, так і їх колективів, роботи наукових шкіл.

Реалізація кадрового потенціалу здійснюється спільними зусиллями в професійній роботі колективів всіх структурних підрозділів: ректорату, деканатів, кафедр, лабораторій, відділів та служб, гуртожитків, палаців студентів, спортивних і оздоровчих комплексів. Інструментами його реалізації є університетські програми (наприклад «Кадри», «Підручник», «Культура», «Спорт»), освітньо-кваліфікаційні характеристики та програми підготовки фахівців, навчальні плани,

навчально-методичне та інформаційне забезпечення, академічні групи, колективи кафедр, методичні форуми тощо. Основні результати його реалізації – це освітньо-виховні послуги заданого рівня якості і конкурентоспроможні випускники. Інституціоналізованими результатами є особисті та колективні документальні посвідчення можливостей і здатностей працівників у вигляді дипломів, ліцензій, сертифікатів, грантів, вчених ступенів та звань науковців і педагогів, категорій методистів та інженерів, структури посад.

Для здійснення культурно-виховної та спортивно-оздоровчої роботи заклад повинен мати відповідний кадровий потенціал, який крім адміністративного персоналу складається із штату викладачів різних видів мистецтв, вихователів, тренерів. Його можливості реалізуються у роботі творчих майстерень та колективів, спортивних секцій і команд, гуртожитків, спортивних таборів і проявляються у досягненнях вихованців.

Напрямами управління кадровим потенціалом операційної освітньої діяльності ВНЗ є прийом на роботу на вакантні посади, залучення провідних фахівців на умовах сумісництва або погодинної оплати, матеріальне заохочення а також створення належних умов праці, відпочинку, оздоровлення і проживання. Основними тактичними завданнями є підвищення кваліфікації НПП, перепідготовка працівників (післядипломна освіта), проведення навчально-методичних семінарів і конференцій. На стратегічному рівні управління вирішуються завдання з підготовки власних кадрів (магістратура, аспірантура, докторантура), створення спеціалізованих рад, формування наукових шкіл. До речі, ВНЗ має унікальну можливість оновлювати свої кадри, залучаючи своїх кращих випускників до навчання в аспірантурі, педагогічної практики, роботи, післядипломної освіти.

Індикаторами цього потенціалу є показники якісного складу НПП, результати роботи системи підготовки кадрів вищої кваліфікації, створення викладачами продуктів інтелектуальної власності та інноваційної діяльності, концентрації та підготовки талановитих студентів аспірантів.

Майновий потенціал освітньої діяльності визначається інтегральною сукупністю його об'єктивованих матеріальних, фінансових і нематеріальних майнових власних і позикових ресурсів та їх можливостей [6].

Основу матеріальних ресурсів складає виробнича та пов'язана з нею соціальна інфраструктура: будівлі, земля, комунікації (комунальні та інформаційні мережі); навчальні аудиторії, кабінети, лабораторії; робочі місця працівників; технічне обладнання; споруди житлового, спортивного, культурного, оздоровчого призначення; всі допоміжні служби з технічними засобами

(транспортними, комунікаційними, офісними); навчально-дослідні господарства (станції, сади, музеї); бібліотеки; видавництва тощо. Їх наявність та кількісні показники одночасно є індикаторами цього потенціалу.

Особливим індикатором майнового потенціалу можна вважати коефіцієнт використання навчальних площ. Оскільки оптимальне планування графіку навчального процесу в операційній діяльності дозволяє звільнити окремі навчальні площі на певні періоди, то вони стають матеріальним майновим ресурсом, потрібним для вирішення завдань насамперед тактичної діяльності. Поява частини звільненого фонду дає можливість збільшувати контингент студентів, розширювати спектри освітніх послуг, напрямів підготовки, форм навчання, а також здавати його надлишки в оренду.

Аналогічний підхід до формування тактичного та стратегічного майнових потенціалів можна використовувати відносно соціальної інфраструктури. Наприклад, при звільненні частини студентських гуртожитків і переобладнанні його у житловий фонд для НПП і аспірантів можуть вирішуватися проблеми кадрових ресурсів. Наявність власних профілактичних та оздоровчих структур, палаців студентів, спортивних комплексів, пунктів громадського харчування, які здійснюють платні послуги, є суттєвим резервом поповнення фінансових ресурсів і одночасного задоволення потреб студентів, персоналу ВНЗ та інших клієнтів.

Фінансові ресурси потрібні закладу для здійснення витрат, необхідних для забезпечення його діяльності, в т.ч. і освітньої. Фінансування державних ВНЗ здійснюється за рахунок коштів відповідних бюджетів, галузей народного господарства, державних підприємств і організацій, а також додаткових джерел фінансування [9]. Формування цих ресурсів визначається розвиненістю систем диверсифікованих джерел фінансових надходжень та оптимізації витрат. Витратна частина бюджету ВНЗ складається з витрат цільових централізованих надходжень від державного та місцевих бюджетів, а також витрат позабюджетних коштів. Загальні витрати на освітню діяльність розподіляються на поточні (операційні) витрати та довгострокові і капітальні (тактичні і стратегічні) вкладення, що складають оборотні фонди та амортизаційний фонд.

Нематеріальні об'єктивовані ресурси, що створюються при реалізації освітнього потенціалу, складаються з креативних ресурсів (навчально-методичного забезпечення у вигляді навчальних планів, освітньо-професійних програм та характеристик, методичної літератури, програмного забезпечення, творів мистецтв тощо); інституціоналізованих ресурсів (ліцензій, сертифікатів на відповідні види освітньої діяльності та договорів із стейкхолдерами про

співробітництво) а також з інформаційно-довідкових ресурсів (в т.ч. джерел інформації та каналів доступу до неї), які є складовими освітніх технологій, що необхідні для управління освітньою діяльністю та отримання іншої інформації.

Напрямами оперативного управління майновим потенціалом освітньої діяльності є бюджетування, цінова політика, поточні ремонти інфраструктури, матеріально-технічне, навчально-методичне та інформаційне забезпечення поточної діяльності. Тактичний рівень управління передбачає насамперед диверсифікацію джерел фінансових надходжень і оптимізацію фінансових витрат, а стратегічний – розвиток виробничої і соціальної інфраструктури, капітальне будівництво, майнове забезпечення стратегічних і інноваційних освітніх проектів. Відповідно до цих напрямів будується система індикаторів майнового потенціалу.

Потенціал соціальних відносин є важливою складовою освітнього потенціалу ВНЗ і формується на підставі партнерських відносин з усіма його стейкхолдерами, взаємної довіри та визнання у середовищах його діяльності [6]. Соціальний ресурс (капітал) ВНЗ як суб'єкту діяльності базується на загальних людських цінностях, нормах поведінки і відносин, ідеології, які об'єднують його із стейкхолдерами та сприймаються ними.

Ближнє коло стейкхолдерів закладу складають всі його працівники, власники (акціонери приватних ВНЗ), споживачі освітніх послуг (студенти, курсанти, аспіранти, ад'юнкти, слухачі тощо), постачальники споживачів (навчальні заклади, зацікавлені підприємства та організації), партнери (роботодавці, замовники освітніх послуг, інвестори, спонсори), які мають безпосередній легітимний вплив на освітньо-виховну діяльність ВНЗ.

Потенціал соціальних відносин працівників відображає як особистісні, так і колективні можливості, здатності, бажання та зусилля працівників і їх колективів до плідної творчої праці, прояву ініціативи, спілкування і взаємодії між собою та з різними соціальними групами. Такі групи споживачів послуг, постачальники і партнери впливають на розвиток освітнього потенціалу ВНЗ через визначення вимог до кваліфікації випускників, обсягів і рівнів освітніх послуг, якості їх ресурсного забезпечення. Таким чином формування і реалізація освітнього потенціалу закладу відбувається через динамічні соціальні зв'язки цих суб'єктів.

Інструментами реалізації освітнього потенціалу закладу у його відносинах з працівниками і споживачами є навчальні підрозділи ВНЗ, академічні групи, творчі колективи, гуртожитки, а у відносинах з постачальниками і партнерами – спільні освітні структури (факультети, філії кафедр, бізнес-

інкубатори), бази практик, навчально-науково-виробничі комплекси, навчальні групи цільової або скороченої підготовки, спільні освітньо-виховні акції та форуми, соціальні мережі. В них відбувається обмін знаннями, досвідом, інформацією та формуються зв'язки, вимоги та правила дій, довіра і взаємне визнання.

Віддалене коло стейкхолдерів здійснює опосередкований вплив на освітню діяльність закладу. Його складають органи влади (державної та місцевої), конкуренти, організації та соціальні групи, які формують громадську думку щодо діяльності ВНЗ: засоби масової інформації (ЗМІ), рейтингові агенції, асоціації випускників, органи захисту прав споживачів, рідня студентів тощо. Виконання закладом замовлень держави та регіону в заданих обсягах і рівнях якості, значні кількісні та якісні показники його освітнього потенціалу є підставою для формування позитивних соціальних відносин, створення довіри у органів влади і налагодження взаємовигідного партнерства з ними. Відкритість і доступність інформації про освітню діяльність, прозорість у відносинах з відповідними соціальними групами, постійне співробітництво та доброзичливі відносини із суспільними організаціями та ЗМІ формують суспільну довіру і повагу до закладу.

Реалізація цієї складової потенціалу соціальних відносин відбувається в академіях наук, навчально-методичних радах, відповідних комітетах органів державної та місцевої влади, на освітніх форумах. Важливу роль у цьому відіграють різноманітні суспільні організації та ЗМІ.

Також важливою складовою цього потенціалу є зв'язки, відносини, співпраця ВНЗ з міжнародними освітніми організаціями та закладами, на підставі яких формується міжнародне визнання та імідж університету. У цьому процесі активну участь приймають іноземні студенти, аспіранти, стажери, випускники, залучені іноземні викладачі.

Об'єктами оперативного управління цим потенціалом є колективи власних структурних підрозділів, соціальна політика, поточна рекламна та інформаційна діяльність. Створення та розвиток навчальних комплексів із постачальниками і партнерами є основним завданням тактичного рівня управління, а формування університетських мереж із закордонними партнерами, участь у національних та міжнародних освітніх асоціаціях, програмах і форумах – стратегічними завданнями.

Основними індикаторами цього потенціалу є показники відношення до ВНЗ держави, суспільства, працівників і студентів, постачальників і партнерів, індикатори його міжнародного визнання.

**Управління освітнім потенціалом ВНЗі** його субфункціональними складовими відбувається на трьох рівнях, де кожен з них має відповідні ресурси і можливості (табл.) [7]. Основною функцією освітнього потенціалу на оперативному рівні управління є ресурсне забезпечення освоєного кола освітніх послуг нормативно визначеного або досягнутого рівня якості. Тактичний освітній потенціал формується з метою корекції асортименту послуг шляхом створення нових, на які є ринковий попит, та ліквідації інших, на яких попиту немає, тобто він є потенціалом адаптації до ринкових вимог. Стратегічний потенціал створюється як потенціал виконання освітньо-виховної місії закладу з підготовки еліти, для чого визначаються цілі, розробляється стратегія, реформується і концентрується його ресурсне забезпечення, створюються та накопичуються вагомі конкурентні переваги у відповідності до змін умов зовнішнього середовища діяльності ВНЗ.

Таблиця – Можливості, які створюють освітній потенціал ВНЗ та його субфункціональні потенціали у багаторівневій системі управління

Рівні управління /можливості потенціалів	Оперативний	Тактичний	Стратегічний
Кадровий	Поточна продуктивність особистої та колективної праці	Виконання підвищених вимог	Диверсифікація видів та сфер діяльності, створення освітніх інтелектуальних продуктів та інновацій
Майновий	Операційна конфігурація майнових ресурсів	Тактична конфігурація майнових ресурсів	Стратегічна конфігурація майнових ресурсів
Соціальних відносин	Регіональний вплив та визнання	Національний вплив та визнання	Міжнародний (світовий) вплив та визнання
<b>Освітній потенціал</b>	Освітні послуги нормативно визначеного (або досягнутого) рівня якості	Адаптація до ринкових вимог, корекція асортименту освітніх послуг	Виконання освітньо-виховної місії закладу з підготовки еліти

Важливим завданням управління освітнім потенціалом ВНЗ є підтримання балансу субфункціональних потенціалів. Між субфункціональними потенціалами існують взаємозв'язки, тому зміна стану одного потенціалу може викликати зміну стану іншого, але не завжди очікувану і адекватну. Потрібно враховувати, що підвищення одного субфункціонального потенціалу не обов'язково приведе к покращанню стану іншого в мінімальні строки. Наприклад, збільшення фінансових витрат (реалізація майнового потенціалу) на матеріальне заохочення викладачів (кадровий потенціал) не приведе за короткий строк до створення наукової школи, бо це завдання стратегічної діяльності на десятиріччя. Але такі дії у тактичній діяльності є

правильними, оскільки дозволять покращати, наприклад, методичне і інформаційне забезпечення, підготовку власних кадрів.

**Висновки.** Визначена видова та рівнева структура освітнього потенціалу ВНЗ. Проаналізований вклад його складових субфункціональних потенціалів: кадрового, майнового та соціальних відносин. Виявлені можливості, які створює освітній потенціал ВНЗ у багаторівневій системі управління. Завданням подальшого дослідження є аналіз інших функціональних потенціалів ВНЗ: наукового, фінансового, маркетингового та інвестиційного.

**Список літератури:** 1. Айвазян С.А. Стратегии бизнеса: Справочник / С.А. Айвазян, О.Я. Балкинд, Т.Д. Баснина и др.; Под ред. Г.Б.Клейнера. – М.: КОНСЭКО, 1998. – 348 с. 2. Екшикеев Т.К. Развитие конкурентного потенциала вуза на рынке образовательных услуг // Проблемы современной экономики. – 2009. – № 2(30). – С. 375-378. 3. Гринь А.М. Управление ресурсным обеспечением вуза на основе организационно-экономического механизма / А.М. Гринь, Н.В. Пустовой. – Новосибирск: Изд-во НГТУ, 2008. – 380 с. 4. Кратт О.А. Кваліфікація поняття «соціально-економічний потенціал вищих навчальних закладів» / О.А. Кратт, М.В. Артюхіна // Вчені записки університету «Крок». – 2008. – Вип. 18, т.1. – С. 98-105. 5. Заруба В.Я. Управління соціальним потенціалом підприємства / Заруба В.Я. //Тези доповідей: XII Всеукр. наук.-метод. конф. «Проблеми економічної кібернетики», Львів, 3-5 жовтня 2007 р. – С.182-183. 6. Сіренко О.М. Системний аналіз ресурсного потенціалу вищого навчального закладу / О.М. Сіренко // Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»: збірник наук. праць. Темат. вип.: Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства. – Харків: НТУ «ХПІ». – 2011. – № 14. – С. 107-115. 7. Сіренко О.М. Аналіз багаторівневої структури потенціалу ВНЗ / О.М. Сіренко // Економіка та менеджмент: перспективи розвитку: матеріали доповідей Міжнародної науково-практичної конференції, м. Суми, 18-20 травня 2011 р.: в 2 т. – Суми: СумДУ, 2011. – Т.1 – С. 55-56. 8. Ліцензійні умови надання освітніх послуг у сфері вищої освіти: Наказ Міністерства освіти і науки України від 24. 12. 2003 р. № 847 [Електронний ресурс]: Режим доступу: <http://www.mon.gov.ua/license>. 9. Закон України «Про освіту» [Електронний ресурс]: Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?page=1&nreg=1060-12>.

*Надійшла до редколегії 22.03.12*