

4. Мескон М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; пер. с англ. – М.: Дело, 1992. – 702 с. 5. Моргулец О. Б. Менеджмент у сфері послуг: навч. посіб. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 384 с. 6. Мошек Г.Є. Менеджмент: навч. посіб. / Г.Є. Мошек, Ю.В. Поканевич, А.С. Соломко, А.В.Семенчук: заг. ред. Г.Є. Мошека. – К.: Кондор, 2009. – 392 с. 7. Назарова Г.В. Організаційні структури управління корпораціями: монографія / Г.В. Назарова. – 2-ге вид., доп. і перер. – Харків: ВД «ІНЖЕК», 2004. – 420 с. 8. Управління підприємством: організаційно-економічний аспект: монографія / за ред. д-ра екон. наук, проф. В.М. Нижника, канд. екон. наук, доц. М.В. Ніколайчука. – Хмельницький: ХНУ, 2010. – 389 с. 9. Осовська Г.В. Менеджмент організацій: навч. посіб. / Г.В. Осовська, О.А. Осовський. – К.: Кондор, 2007.– 676 с. 10. Рудьєв В.А. Менеджмент: навч. посіб. / В.А. Рудьєв, С.О. Гуткевич. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 312 с. 11. Рибалко О.М., Сьомченко В.В. Трансформація організаційних структур управління автотранспортного підприємства // Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки. – 2010. – № 1(5). – С.49–52. 12. Хміль Ф.І. Основи менеджменту: підручник / Ф.І. Хміль. – К.: Академвидав, 2005. – 608 с. 13. Шегда А.В. Менеджмент: навч. посіб. / А.В. Шегда. – К.: Т-во «Знання», КОО, 2002. – 58 Зс. 14. Менеджмент [Текст]: Понятійно-термінологічний словник / ред. Г. В. Щокін [та ін.]; Міжрегіональна академія управління персоналом. – К.: МАУП, 2007. – 744 с.

УДК 338.45

В.Я. Гаврилюк

Національний університет “Львівська політехніка”

ЧИННИКИ РОЗВИТКУ ТА УМОВИ ОЦІНЮВАННЯ ВІТЧИЗНЯНИХ ВИЩИХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ

ã Гаврилюк В.Я., 2012

Проаналізовано чинники зовнішнього середовища розвитку вітчизняних вищих навчальних закладів і виокремлено із загальної сукупності основні із них, а також досліджено умови оцінювання діяльності вищих навчальних закладів. Виділено основні переваги та недоліки зовнішнього та внутрішнього способів оцінювання діяльності та розвитку вищих навчальних закладів. Встановлено, що між оцінюванням діяльності вищих навчальних закладів та використанням цих результатів в системі управління часто виникають часові лаги.

Ключові слова: вищий навчальний заклад, оцінювання діяльності, чинники розвитку, умови оцінювання.

V.J. Gavrilyuk

Lviv Polytechnic National University

DEVELOPMENT AND THE CONDITION ASSESSMENT OF DOMESTIC UNIVERSITIES ACTIVITIES

ã Gavrilyuk V.J., 2012

It was explored the factors of the environment of domestic universities and singled out from the general population core of them, and also the conditions of assessment in higher education. The basic advantages and disadvantages of internal and external evaluation of methods and development of higher education were elucidated. It was founded that often between assessment of higher education and the use of these results in the control system are time lags.

Key words: higher education, assessment activities, factors of development, conditions of assessment.

Постановка проблеми. Між розвитком вищої освіти та академічної науки та зростанням країни існує тісний зв'язок. Найкращим прикладом є розвиток Японії, якому передувало зростання

освіти та науки в країні. Не менш показовим є вибуховий розвиток Південної Кореї, Китаю, Індії, Бразилії, де вкладаються величезні кошти в освіту та науку. Наприклад, університет Сан-Пауло у Бразилії, в якому високі вхідні бар'єри для абітурієнтів, навчальний процес забезпечують найкращі викладачі та дослідники, наявні усі необхідні ресурси для розвитку та створена професійна управлінська система з високим рівнем автономії.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Науковці, зокрема, проводили аналіз внутрішніх та зовнішніх чинників розвитку вищих навчальних закладів (ВНЗ) і виявили, що позитивними чинниками більшості вітчизняних ВНЗ є забезпеченість навчально-методичною літературою або доступність до неї за рахунок мережі наукових бібліотек міста; забезпеченість ВНЗ докторами та кандидатами наук; наявність мережі аспірантури та докторантури і, відповідно, мережі спеціалізованих вчених рад із захисту кандидатських та докторських дисертацій, що дає змогу проводити підготовку висококваліфікованих науково-педагогічних кадрів та оновлювати професорсько-викладацький склад ВНЗ [1, с. 6].

Розвитку вітчизняних ВНЗ перешкоджає низка чинників внутрішнього та зовнішнього середовища: стан матеріально-технічної бази та забезпеченість комп'ютерними технологіями; недостатній рівень оплати праці викладачів; неузгодженість цілей та інтересів між різними ланками управління вищою освітою – від державної влади до керівників закладів, від керівників закладів до викладачів; зниження інвестицій в НДР та інновації; переформування структури зайнятості місцевого населення, лобювання інтересів окремих ВНЗ міста на державному рівні та висока конкуренція на ринку вищої освіти [1, с. 6–7].

Загалом у працях вітчизняних та українських науковців [2] виокремлено і низку інших позитивних та негативних чинників.

Мета дослідження. Дослідити вплив чинників зовнішнього середовища на процес оцінювання та розвитку ВНЗ, а також виокремити сукупності чинників, що домінують. Ідентифікувати основні умови оцінювання діяльності вітчизняних ВНЗ, а також проаналізувати та виявити переваги в підходах оцінювання діяльності ВНЗ.

Основні результати дослідження. До основних чинників розвитку ВНЗ належать: демографічний спад, велика кількість ВНЗ, відсутність кваліфікованих управлінських кадрів та недостатній рівень фінансування розвитку ВНЗ.

Демографічний спад. Як зазначають вчені, парадокс відносного збільшення народжуваності полягає в тому, що народжують діти, які народилися в 80-ті роки минулого століття, коли рівень народжуваності в Україні в складі Радянського Союзу був досить високий. Нині ми впритул підійшли до того етапу, коли повинні народити діти, що з'явилися у 90-ті роки. А от якраз в 90-ті роки спостерігався спад, і показники народжуваності в Україні були дуже низькими, навіть в півтора разу нижчими, ніж зараз (табл. 1).

З такою проблемою зіткнулися й інші країни Європи та США, а найближчим часом демографи прогнозують і виникнення проблеми старіння для Китаю та Індії. Відповідно для заповнення цієї ніші іноземні ВНЗ намагаються залучити якомога більше іноземних студентів, пропонуючи їм певні переваги. Зокрема, на українському освітньому ринку активно діють ВНЗ країн-сусідів (Польщі, Чехії, Угорщини, Словаччини, Росії). Західні країни-сусіди пропонують нашим студентам диплом ВНЗ країн ЄС, що дає їм змогу працевлаштуватися у країнах ЄС. Часто, щоб стати конкурентоздатними за ціною, іноземні ВНЗ максимально економлять на навчанні, що не дає змоги студентам отримати знання та навички відповідного рівня.

Польська статистика констатує постійне зростання іноземних студентів. Якщо у 1990–1991 рр. у Польщі навчалось 4 259 студентів, то у 2000–2001 рр. – 6 563, 2005–2006 рр. – 10 092 і у 2009–2010 рр. — 17 тис. студентів. 21,5 % іноземних студентів — українці, білоруси та литовці. Зрозуміло, що найбільше приваблює наших земляків безкоштовність навчання. Сьогодні 200

українців навчаються у Польщі саме на таких засадах [3]. Польські університети також втратили частину своїх польських студентів, які виїхали на навчання до інших країн — членів ЄС.

Таблиця 1

Зміни у кількості населення України станом на 1 січня за 1990–2011 рр.

Роки	Кількість наявного населення			Кількість постійного населення		
	разом, тис. осіб	з них		разом, тис. осіб	з них	
		міське	сільське		чоловіки	жінки
1990	51838,5	34869,2	16969,3	51556,5	23826,2	27730,3
1991	51944,4	35085,2	16859,2	51623,5	23886,5	27737,0
1992	52056,6	35296,9	16759,7	51708,2	23949,4	27758,8
1993	52244,1	35471,0	16773,1	51870,4	24046,3	27824,1
1994	52114,4	35400,7	16713,7	51715,4	23981,1	27734,3
1995	51728,4	35118,8	16609,6	51300,4	23792,3	27508,1
1996	51297,1	34767,9	16529,2	50874,1	23591,6	27282,5
1997	50818,4	34387,5	16430,9	50400,0	23366,2	27033,8
1998	50370,8	34048,2	16322,6	49973,5	23163,5	26810,0
1999	49918,1	33702,1	16216,0	49544,8	22963,4	26581,4
2000	49429,8	33338,6	16091,2	49115,0	22754,7	26360,3
2001	48923,2	32951,7	15971,5	48663,6	22530,4	26133,2
2002	48457,1	32574,4	15882,7	48240,9	22316,3	25924,6
2003	48003,5	32328,4	15675,1	47823,1	22112,5	25710,6
2004	47622,4	32146,4	15476,0	47442,1	21926,8	25515,3
2005	47280,8	32009,3	15271,5	47100,5	21754,0	25346,5
2006	46929,5	31877,7	15051,8	46749,2	21574,7	25174,5
2007	46646,0	31777,4	14868,6	46465,7	21434,7	25031,0
2008	46372,7	31668,8	14703,9	46192,3	21297,7	24894,6
2009	46143,7	31587,2	14556,5	45963,4	21185,0	24778,4
2010	45962,9	31524,8	14438,1	45782,6	21107,1	24675,5
2011	45778,5	31441,6	14336,9	45598,2	21032,6	24565,6

ВНЗ Російської Федерації намагаються перехопити найкращих українських випускників, пропонуючи їм кращі умови навчання та працевлаштування. Активно реалізують стратегію залучення іноземних студентів японські ВНЗ за підтримки офіційних державних органів. Зокрема, уряд країни прагне збільшити кількість студентів з-за кордону і поставив за мету залучити 300 000 іноземних студентів до 2020 року (поріг в 100 000 студентів подолано в 2003 р.). В результаті університети країни роблять все можливе, щоб полегшити життя іноземним студентам, починаючи від вступу і закінчуючи працевлаштуванням після закінчення навчання. Розуміючи, що жити і вчитися в Японії досить дорого порівняно з багатьма іншими країнами світу, уряд також запровадив додаткову фінансову підтримку для іноземних студентів. Різні стипендії та гранти доступні через через Міністерство освіти, культури, спорту, науки і технологій і Японську організацію студентських служб JASSO [4].

Україна ще не стала серйозним гравцем на європейському та світовому ринку залучення абітурієнтів, не вироблено загальноукраїнської стратегії поширення інформації та залучення абітурієнтів, відсутні системні заходи й у окремих українських ВНЗ. Часто іноземні абітурієнти готові вступати до вітчизняних ВНЗ, зважаючи на високий рівень знань, які вони можуть отримати, однак вітчизняні ВНЗ ще часто не готові приймати іноземних студентів, оскільки складно забезпечити їх відповідними умовами проживання та навчання, насамперед гарантувати іноземним студентам психологічну та фізіологічну безпеку перебування. Поволі найчисленнішою групою населення України стає вікова група у межах 45–64 років (табл. 2). Значно скорочується чисельність населення у групах до 45 років, що свідчить про старіння нації, а особливо групи від 15 до 25 років, які є потенційними абітурієнтами ВНЗ.

Розподіл населення за віком станом на 1 січня

Роки	Розподіл постійного населення за віком					
	Загалом населення, тис. осіб	0–14 років	15–24 роки	25–44 роки	45–64 роки	65 і понад років
1990	51556,5	11084,2	6935,2	14513,2	12849,3	6174,6
1991	51623,5	11029,5	7002,9	14764,5	12497,5	6329,1
1992	51708,2	10951,4	7055,0	14879,3	12314,3	6508,2
1993	51870,4	10915,4	7118,7	15006,7	12139,3	6690,3
1994	51715,4	10767,7	7146,1	14973,0	11965,3	6863,3
1995	51300,4	10528,7	7159,6	14727,0	11924,0	6961,1
1996	50874,1	10246,0	7164,4	14578,3	11826,4	7059,0
1997	50400,0	9952,4	7131,7	14435,2	11827,9	7052,8
1998	49973,5	9624,5	7117,9	14325,9	11878,6	7026,6
1999	49544,8	9206,0	7202,0	14226,8	12008,4	6901,6
2000	49115,0	8781,0	7275,9	14092,2	12147,0	6818,9
2001	48663,6	8373,3	7325,5	13992,0	12128,8	6844,0
2002*	48240,9	7949,9	7381,2	13851,5	12079,7	6978,6
2003	47823,1	7569,5	7457,8	13726,8	11875,5	7193,5
2004	47442,1	7246,3	7478,6	13590,9	11757,0	7369,3
2005	47100,5	6989,8	7455,7	13460,6	11687,2	7507,2
2006	46749,2	6764,7	7366,7	13342,8	11707,8	7567,2
2007	46465,7	6606,4	7266,8	13249,5	11739,9	7603,1
2008	46192,3	6501,1	7103,1	13206,6	11874,8	7506,7
2009	45963,4	6476,2	6829,9	13255,5	12084,4	7317,4
2010	45782,6	6483,6	6541,1	13351,0	12238,0	7168,9
2011	45598,2	6496,0	6252,4	13466,0	12418,6	6965,2

Велика кількість ВНЗ. Попри скорочення загальної кількості ВНЗ, загалом число навчальних закладів все ще перевищує реальну потребу української економіки. З одного боку, велика кількість ВНЗ сприяє розвитку конкуренції та спрямовує на пошук нових способів залучення абітурієнтів, покращення умов навчання та розвиток науки. Однак в наших умовах діяльності ВНЗ намагаються займатися ціновою конкуренцією, що спонукає їх зменшувати витрати на навчальний процес, скорочуючи аудиторні години, зменшуючи аудиторні площі, часто порушуючи норми вітчизняного законодавства.

Згідно з офіційною статистикою максимальна кількість ВНЗ III–IV рівнів акредитації зафіксовано у 2007/08 начальному році, а саме 353 (рис. 1). Саме в цей рік максимальна кількість студентів навчалася у цих ВНЗ, а саме 2372,5 тис. осіб (табл. 3).

З іншого боку, розпорошується освітньо-науковий потенціал, який дав би змогу отримувати істотні результати як в освітній, так і у науковій діяльності ВНЗ. Так, кількість ВНЗ I–II рівнів акредитації досягла максимуму за роки незалежності України у 1996/97, а саме 790 ВНЗ, цього ж таки року максимальна кількість студентів навчалась у таких ВНЗ – 790 тис. осіб [5]. Для порівняння у Франції налічується 80 університетів (universities) і близько 300 вищих шкіл (grandes écoles) [6]. У інших країнах Європейського Союзу кількість ВНЗ така: Велика Британія має 96; Італія – 65; Польща – лише 11. При цьому, за офіційною інформацією Міністерства освіти і науки, молоді та спорту України, 91 приватний вищий навчальний заклад вступної кампанії 2012 року не отримав жодної заяви від абітурієнтів.

Окрім великої кількості вітчизняних ВНЗ, на український освітній ринок активно виходять іноземні ВНЗ, які, використовуючи сучасні методи маркетингу, з кожним роком залучають все більше вітчизняних абітурієнтів на навчання за кордон. При цьому ані державні органи влади, ані самі українські ВНЗ, їхні об'єднання у вигляді громадських організацій не створюють бар'єри для виходу на ринок іноземних ВНЗ. У зв'язку із цим кількість прийнятих студентів у ВНЗ різних рівнів акредитації зменшується. Також знижується кількість підготовлених та випущених фахівців.

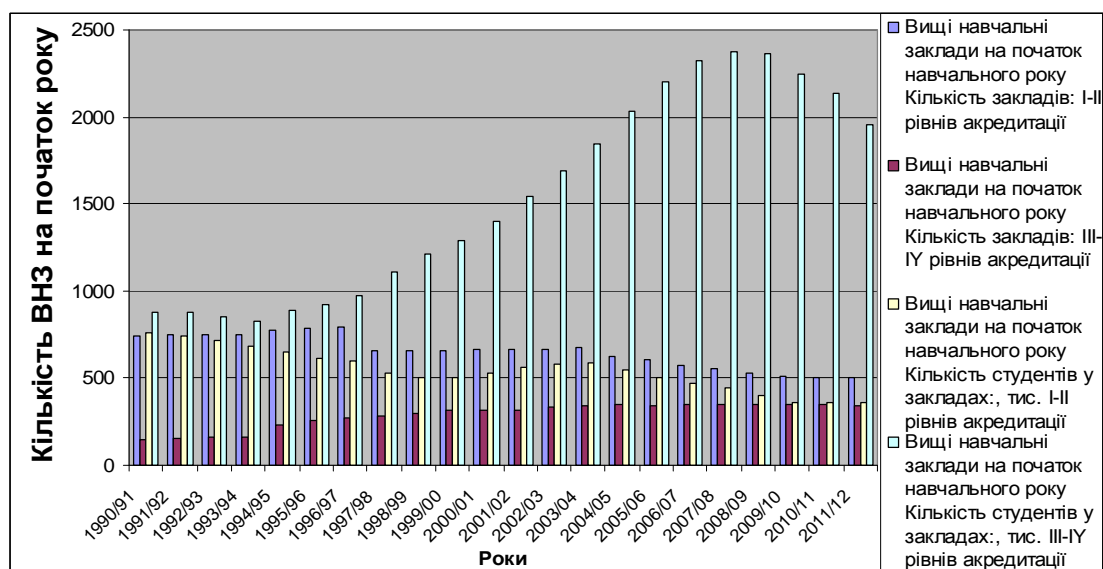


Рис. 1. Розподіл ВНЗ на початок року

Отже, слід оптимізувати кількість ВНЗ з об'єднанням малих та нарощуванням науково-освітнього потенціалу, поліпшенням якості наукових та освітніх продуктів. Як зазначено в Проекті Національної стратегії розвитку освіти в Україні на 2012–2021 рр.: «Сьогодні існує нагальна необхідність дослідити питання централізації/децентралізації управління всіма підсистемами освіти, що має здійснюватися в умовах дефіциту бюджетних коштів на її утримання і передбачати подальше зменшення кількості центральних органів виконавчої влади, структурних підрозділів окремих підсистем освіти, з одного боку, і надання автономії окремим її підсистемам, структурним підрозділам – з іншого» [7, с. 11].

Таблиця 3

Зарахованих на навчання студентів та випущених фахівців ВНЗ різних рівнів акредитації на початок навчального року

Роки	Прийнято студентів, тис.		Випущено фахівців, тис.		Кількість аспірантів *	Кількість докторантів *
	I–II рівнів акредитації	III–IV рівнів акредитації	I–II рівнів акредитації	III–IV рівнів акредитації		
1990/91	241,0	174,5	228,7	136,9	13374	...
1991/92	237,5	173,7	223,0	137,0	13596	503
1992/93	212,6	170,4	199,8	144,1	13992	592
1993/94	198,9	170,0	198,0	153,5	14816	765
1994/95	194,0	198,0	204,3	149,0	15643	927
1995/96	188,8	206,8	191,2	147,9	17464	1105
1996/97	183,4	221,5	185,8	155,7	19227	1197
1997/98	166,2	264,7	162,2	186,7	20645	1233
1998/99	164,9	290,1	156,9	214,3	21766	1247
1999/00	170,1	300,4	156,0	240,3	22300	1187
2000/01	190,1	346,4	148,6	273,6	23295	1131
2001/02	201,2	387,1	147,5	312,8	24256	1106
2002/03	203,7	408,6	155,5	356,7	25288	1166
2003/04	202,5	432,5	162,8	416,6	27106	1220
2004/05	182,2	475,2	148,2	316,2	28412	1271
2005/06	169,2	503,0	142,7	372,4	29866	1315
2006/07	151,2	507,7	137,9	413,6	31293	1373
2007/08	142,5	491,2	134,3	468,4	32497	1418
2008/09	114,4	425,2	118,1	505,2	33344	1476
2009/10	93,4	370,5	114,8	527,3	34115	1463
2010/11	129,1	392,0	111,0	543,7	34653	1561
2011/12	105,1	314,5	96,7	529,8	34192	1631

Відсутність кваліфікованих управлінських кадрів. Важливим чинником розвитку є кадрове забезпечення ВНЗ. Особливо гостра проблема із кадрами пов'язана з тим, що відсутні професійні адміністратори зі знанням менеджменту, адміністрування, управління фінансовими ресурсами, ризик-менеджменту тощо серед керівників ВНЗ.

Управління в різних соціальних сферах (виробництво, підприємництво тощо) істотно відрізняється від управління закладами освіти загалом та окремими підрозділами зокрема, тобто завдання, мета, умови роботи керівника в системі освіти якісно відрізняються від завдань, що стоять перед керівником підприємства або комерційної структури [8, с. 3–4].

Менеджер освіти є керівником установи, професійним управлінцем, тобто людиною, яка, маючи відповідний рівень компетентності, свідомо застосовує науково обґрунтовані прийоми, засоби впливу на інших людей. Завдання, мета, умови роботи керівника в системі освіти визначаються основною метою освіти, що полягає у всебічному розвитку людини як творчої особистості, інтелектуально розвиненої, із загальнолюдськими моральними якостями, зі стійкими громадянськими переконаннями [9].

Недостатній рівень фінансування. Середня заробітна плата працівників ВНЗ залишається в рази нижчою порівняно із заробітною платою працівників промислових підприємств, що свідчить про низьку мотивованість, знижує соціальний статус працівників ВНЗ і гальмує розвиток суспільства загалом.

Якщо проаналізувати офіційну статистику, то витрати на фінансування ВНЗ та освіти загалом зростають (7,4 % державного бюджету у 2011 р. і лише 4,7 % у 2001 р.). Однак, як зазначають науковці, система фінансування освіти в Україні не є оптимальною, а отже, ефективною. Насамперед це проявляється в централізації, розпорощенні видатків на освіту, недостатньому бюджетному стимулюванні якості освіти, економічній дезінтеграції професійної освіти та професійно-технічної освіти [7, с. 12–13; 10].

Т. Боголіб та О. Грیشнова зазначають, що більшість країн світу використовують різноманітні джерела фінансування освіти, що відбиває державний устрій країн та попит на освітні послуги. Загальною тенденцією, особливо для країн Європейського Союзу, є значний рівень фінансування освіти з державного бюджету [11; 12].

Більшість ВНЗ, які працюють в умовах постійного недофінансування, навряд чи найближчим часом знайдуть кошти на фінансову або інвестиційну діяльність [13, с. 42].

Для покращення ситуації щодо фінансового забезпечення розвитку ВНЗ пропонують використовувати багатоканальне фінансування ВНЗ шляхом надання грантів, кредитів, субсидування, їхнього поєднання та диференціації за категоріями отримувачів цих коштів (їх соціальний стан, стан здоров'я, згода на відпрацювання після закінчення навчання тощо) [7, с. 29].

Однак навіть за високого рівня фінансування низка інших проблем не зникне, адже деякі багаті країни, які володіють значними природними ресурсами (нафта, газ, залізна руда) не мають провідних ВНЗ. Необхідно створювати відповідну культуру, моду та тренди для розвитку освіти та науки в країні. Ця культура існувала та розвивалась в період Радянського Союзу і фактично втрачена за період незалежності України, що зумовлено важкими соціально-економічними умовами 90-х років минулого століття, коли пріоритетом було вижити. Прикладами для наслідування в цей період були не інтелектуали-науковці, викладачі, студенти тощо, а торговці, перекупники, посередники, «ділки», хабарники тощо, які швидко збагачувались та пропагували культуру нігілізму, а гаслом життя було: «Бабло перемагає зло». Як свідчать численні опитування різних прошарків населення, з кожним роком українські громадяни все менше купують та читають книг. Основна категорія читачів – люди за 40–50 років. Молодь купує дуже мало книг і переважно українські чи світові бестселери [14].

Як зазначено в Проекті Національної стратегії розвитку освіти в Україні на 2012–2021 роки, занепокоєння викликає стан моральності особистості, що росте, а також те, що молоде покоління дорослішає у ціннісно не визначеному суспільстві. Стара суспільна система з її цінностями зруйнована, нова перебуває в процесі становлення. Дотепер не сформульовано національну ідею,

принципи та зміст моралі, які б сприяли консолідації українського народу у процесі розбудови громадянського суспільства і правової держави [7, с. 1].

Для ефективного економічного оцінювання ВНЗ необхідно забезпечити такі основні внутрішні умови: організаційне забезпечення, кадрове забезпечення, фінансове забезпечення, інформаційне та матеріальне забезпечення.

Організаційне забезпечення передбачає створення відповідної організаційної структури (підрозділу) або призначення відповідального за оцінювання діяльності ВНЗ. При цьому важливо сформувати ієрархію відповідальності за процес оцінювання діяльності ВНЗ та його структурних підрозділів, оскільки керівники вищого рівня управління ВНЗ визначатимуть напрями та аспекти оцінювання, а керівники структурних підрозділів залучатимуться до вибору індикаторів оцінювання та виконання безпосередньо процедури оцінювання. Підрозділи та керівники, відповідальні за проведення оцінювання, повинні бути забезпечені матеріально-методичною базою.

В організаційному аспекті не менш важливе завдання – вирішити, чи здійснювати оцінювання внутрішніми ресурсами (господарським способом), чи запрошувати фахівців із зовнішнього середовища. Кожен зі способів оцінювання має переваги та недоліки. Основні види переваг зовнішнього та внутрішнього оцінювання діяльності ВНЗ згруповано у табл. 4.

Кадрове забезпечення передбачає, що керівники, які проводитимуть оцінювання, повинні володіти певними знаннями та навичками у цій сфері. Працівники, залучені до процесу оцінювання діяльності підрозділів, інших працівників, окремих процесів або ВНЗ загалом, повинні мати навички оброблення інформації, аналізування та облікування даних тощо. При цьому оцінювачі повинні володіти певною культурою оцінювання, не брати до уваги особистого ставлення та суб'єктивних суджень про об'єкт оцінювання, вибирати адекватну інформацію, уникати впливу зацікавлених груп тощо, тобто працівники повинні бути морально зрілими, принциповими, акуратними та володіти певним досвідом оцінювання. Важливо, щоб вони розуміли високу відповідальність за проведення такого виду оцінювання діяльності ВНЗ. До вибору остаточних індикаторів оцінювання діяльності підрозділів слід залучити якомога більше працівників, щоб система показників відображала всю специфіку та результати діяльності.

Таблиця 4

Переваги внутрішнього та зовнішнього способів оцінювання діяльності ВНЗ

Переваги внутрішнього оцінювання діяльності ВНЗ	Переваги зовнішнього оцінювання діяльності ВНЗ
<ol style="list-style-type: none"> 1. Можливість здешевлення процедури оцінювання у випадку закріплення додаткових обов'язків за керівниками. 2. Скорочення терміну проведення процедури оцінювання, оскільки працівникам відомо, в кого отримати необхідну інформацію. 3. Результати оцінювання з вищою ймовірністю будуть використовуватись у процесах прийняття управлінських рішень щодо покращення та розвитку діяльності ВНЗ. 4. Індикатори діяльності ВНЗ та необхідна інформація доступніші. 5. Зменшення кількості та ймовірності появи дисфункціональних конфліктів під час оцінювання. 6. Розуміння філософії, стратегії, цілей, культури та політики підприємства дають змогу вибрати якнайкращий підхід до оцінювання ефективності. 7. Простіше запровадження систематичного та комплексного оцінювання діяльності ВНЗ як бази для розвитку. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Підвищення об'єктивності отриманих результатів оцінювання. 2. Оцінювання відбувається «свіжим поглядом» за новими методиками. 3. Більша довіра до отриманих результатів оцінювання діяльності ВНЗ. 4. Часте використання інших (сучасніших) методів оцінювання діяльності ВНЗ. 5. Усунення або мінімізація рівня впливу взаємних стосунків на отримані результати. 6. Внесення нових ідей ззовні дає змогу удосконалити прийнятий підхід до оцінювання діяльності ВНЗ.

Примітка: сформовано на основі матеріалів авторських досліджень

Загальний рівень підготовки кадрів свідчить про високий рівень працівників у сфері обробки, аналізування та обліку даних. Однак оцінювання діяльності окремих підрозділів та ВНЗ загалом потребує специфічних умінь та навичок, зокрема, відбору найдекватніших індикаторів, що реально відображали б отримані результати та рівень досягнення цілей, володіння інструментарієм проведення оцінювання, розуміння ролі, місця та стратегії ВНЗ у ринковій економіці тощо.

Інформаційне забезпечення передбачає надання необхідної інформації та даних для адекватного проведення оцінювання діяльності ВНЗ. Паралельно із організаційною структурою управління процесом оцінювання діяльності ВНЗ треба формувати і структуру інформаційного забезпечення із чітким визначенням джерел отримання інформації, осіб, відповідальних за збір та обробку даних. Важливо при цьому в процедурі оцінювання діяльності ВНЗ передбачити терміни збору інформації, чіткі індикатори та відповідальних за збір окремих даних. Зокрема, у комплексному оцінюванні діяльності ВНЗ беруть участь працівники різних підрозділів та структур. Взаємодія між ними повинна ґрунтуватись насамперед на використанні інформаційного забезпечення, що спростить процедуру збору даних, дасть змогу її стандартизувати та максимально пришвидшити.

Важливо в процесі оцінювання забезпечити зворотний зв'язок для використання отриманих результатів в прийнятті управлінських рішень. Зокрема, під час опитування керівників різних видів організацій, серед яких і ВНЗ, експерти Американської асоціації оцінювачів встановили, що близько 90 % опитаних керівників використовують у своїй діяльності результати оцінювання [15, с. 80]. Загалом, детальніше проаналізувавши положення про оцінювання діяльності ВНЗ, рейтингування структурних підрозділів та діяльність керівників, викладачів та інших працівників ВНЗ, встановили, що найчастіше отримані дані використовують для преміювання лідерів рейтингів та систем оцінювання. Багато ВНЗ, виявивши недоліки, намагаються внести корективи та підсилити стратегію розвитку.

Фінансове забезпечення. Будь-який процес потребує забезпечення ресурсами, одними з основних є фінансові. Без належної оплати праці за виконання оцінювання працівниками та іншого фінансового забезпечення процесу оцінювання ВНЗ рівень адекватності результатів знижуватиметься. Крім того, фінансові витрати на процес оцінювання діяльності повинні окупитись за рахунок впровадження поліпшень у роботі ВНЗ. Якщо ж фінансові витрати ресурсів не призводять до покращення та розвитку ВНЗ (тобто не окупаються), тоді оцінювання діяльності ВНЗ є нерезультативним або непотрібним (рис. 2). Від розміру фінансових витрат залежатиме і якість процесу оцінювання та отримані результати.

Очевидно, що у середніх та малих ВНЗ економічно вигідно застосовувати простіший інструментарій оцінювання діяльності ВНЗ.

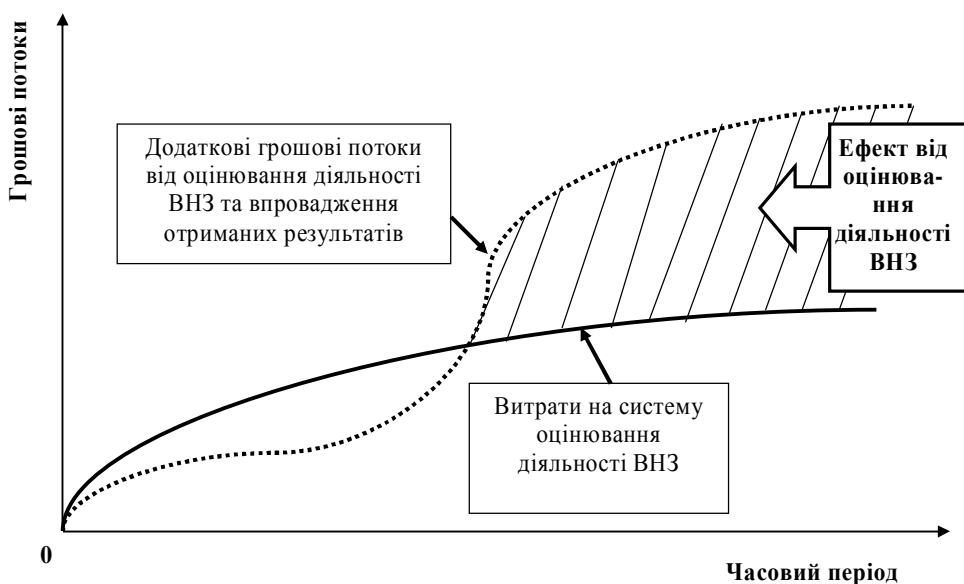


Рис. 2. Результативна системи оцінювання діяльності ВНЗ

Примітка: розроблено дисертантом

Матеріальне забезпечення. У низці ВНЗ незадовільний стан матеріально-технічної бази, зокрема для оцінювання діяльності ВНЗ. Оцінювання окремих підрозділів може потребувати спеціальної програми та комп'ютерного забезпечення. Таких програми практично немає у розпорядженні ВНЗ, що часто спричиняє втручання у процес оцінювання окремих зацікавлених осіб з метою викривлення реальних результатів діяльності.

Загалом основою для розвитку діяльності ВНЗ є адекватне оцінювання результатів діяльності ВНЗ та використання цих результатів у процесі прийняття управлінських рішень з метою усунення недоліків та покращення результатів діяльності. Найчастіше між прийнятим управлінським рішенням та отриманими результатами розвитку ВНЗ існує часовий лаг (проміжок часу) (рис. 3).

Розвиток ВНЗ найбільше залежить від вибраної стратегії та інформації, на підставі якої визначено стратегію. Одним із ефективних способів отримання інформації для формування стратегії є оцінювання діяльності ВНЗ. Однак оцінювання діяльності ВНЗ, використання результатів оцінювання та безпосередньо розвиток самого ВНЗ найчастіше відбуваються у різних часових межах (рис. 3).

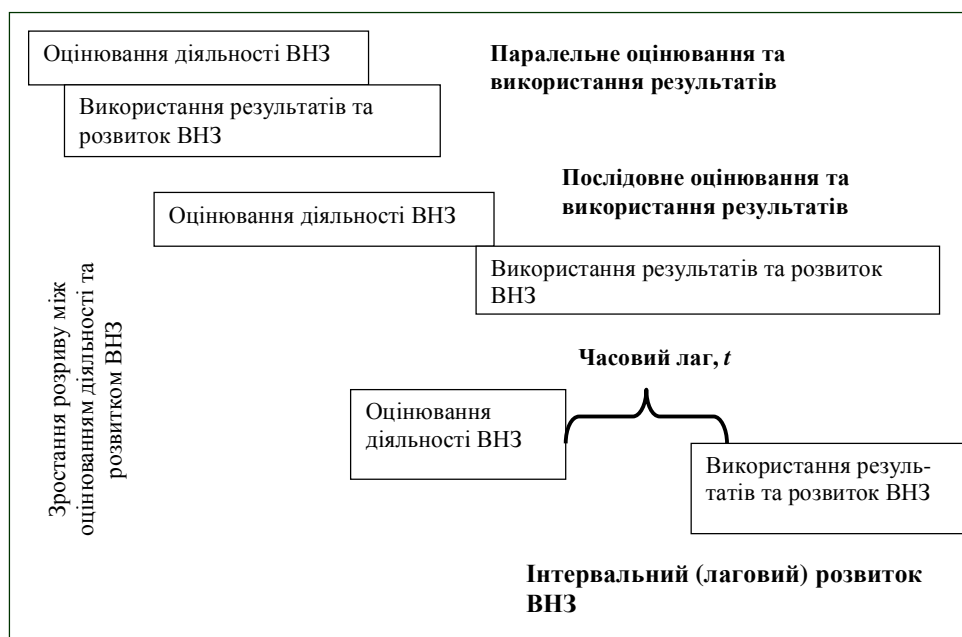


Рис. 3. Послідовність використання результатів оцінювання, розвитку ВНЗ залежно від оцінювання діяльності ВНЗ
Примітка: розроблено дисертантом

Розвиток, який відбувається з певним інтервалом після проведення оцінювання діяльності ВНЗ, вказує на те, що існує часовий лаг. Періодичність виникнення лагу, його тривалість залежить від виду прийнятих рішень щодо покращення діяльності ВНЗ, розміру очікуваних змін, внутрішніх чинників та зовнішніх умов діяльності ВНЗ та низки інших факторів діяльності ВНЗ.

Висновки і перспективи подальших досліджень. На основі аналізу позитивних та негативних чинників діяльності ВНЗ виокремлено основні чинники, що гальмують розвиток ВНЗ: демографічний спад, велика кількість ВНЗ, відсутність кваліфікованих управлінських кадрів та недостатній рівень фінансування розвитку ВНЗ. Аналізування систем оцінювання діяльності ВНЗ також показує, що для ефективного оцінювання ВНЗ треба забезпечити такі основні внутрішні умови: організаційне забезпечення, кадрове забезпечення, фінансове забезпечення, інформаційне та матеріальне забезпечення.

На основі аналізу практичного оцінювання та рейтингування діяльності ВНЗ виявлено два основних способи оцінювання – внутрішній та зовнішній. Кожний із способів має низку переваг.

Зокрема, найважливіші переваги внутрішнього способу оцінювання діяльності ВНЗ – менші витрати різних видів ресурсів, ймовірніше використання отриманих результатів у процесах прийняття управлінських рішень, простіше запровадження самої системи оцінювання. До переваг зовнішнього оцінювання діяльності ВНЗ зараховано високу об'єктивність отриманих результатів, більшу довіру до них, запровадження нових ідей та способів оцінювання діяльності ВНЗ.

У результаті дослідження процесу використання результатів оцінювання в розвитку ВНЗ виявлено, що між етапом застосування результатів та досягненням встановлених цілей існує часовий лаг, неврахування якого може призвести до викривлення даних про ефективність використання результатів оцінювання. Періодичність виникнення лагу, його тривалість залежать від виду прийнятих рішень щодо покращення діяльності ВНЗ, розміру очікуваних змін, внутрішніх чинників та зовнішніх умов та низки інших факторів діяльності ВНЗ.

Подальші дослідження слід спрямувати на вироблення моделей оцінювання та розвитку діяльності ВНЗ, враховуючи зовнішні умови та внутрішній потенціал.

1. Холод Б.І. Сучасний інструментарій вибору операційних стратегій розвитку ВНЗ / Б.І. Холод, О.В. Дашевська // Академічний огляд. – 2012. – № 1 (36). – С. 5–12. 2. Гримблат С.О., Сосин І.К. Проблемы оптимизации высшего образования (на модели менеджмента и психологии): монографія / С.О. Гримблат, І.К. Сосин. –Х.: Факт, 2004. –720 с. 3. Не наші університети. Реформи Табачника збільшили кількість українських студентів у Польщі [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.osvita.org.ua/articles/702.html>. 4. Вища освіта в Японії [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://osvita.ua/abroad/higher_school/articles/28682/; 5. Вищі навчальні заклади на початок навчального року [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>); 6. університети Франції [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.osvita.org.ua/abroad/edusystem/fra/university/>. 7. Проект Національної стратегії розвитку освіти в Україні на 2012–2021 роки – 33 . 8. Карамушка Л.М. Психологічні особливості управління в системі освіти // Актуальні проблеми психології: традиції і сучасність / Л.М. Карамушка. – Т.2. – К.: Ін-т психології, 1993. – С. 3–10. 9. Блохіна І.О. Морально-етична складова управлінської діяльності керівника ВНЗ / І.О. Блохіна // Вісник НТУУ “КПІ”. Філософія. Психологія. Педагогіка. Вип.1. – 2009 – С. 57–60. 10. Волкова Н.В. Ефективність використання коштів ВНЗ / Н.В. Волкова // Фінанси України. – 2005. –№ 5. – С. 66–71. 11. Боголіб Т.М. Фінансування освіти за кордоном / Т.М. Боголіб / Фінанси України. – 2005. – № 8. – С. 132–139. 12. Грішнова О.А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки / О.А. Грішнова. – К.: Знання, 2001. 13. Зінченко В.О. Джерела фінансового забезпечення вищих навчальних закладів / В.О. Зінченко // Економіка і регіон. – 2009. – № 1 (20). – ПолтНТУ. – С. 39–42. 14. Туманова Р. Люди краще подивляться серіал, ніж почитають книгу / Р. Туманова [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://exo.in.ua/?page=new&id=1819515/> Gopal K. *Measuring business excellence* / K. Gopal. – London: Routledge – 2002. – 251 p.