

14. Moroz, V.M. *Motyvatsiyni mekhanizm stymuliuvannia trudovoi aktyvnosti: derzhavno-upravlinskyi aspekt*. Kharkiv: S.A.M., 2012. Print.
15. Moroz, S.A. "Profesiini standarty yak element systemy rozvytku trudovoho potentsialu VNZ: derzhavno-upravlinskii aspekt". *Materialy IV Mizhnar. nauk.-prakt. konf. Formuvannia efektyvnykh mekhanizmiv derzhavnogo upravlinnia ta menedzhmentu v umovakh suchasnoi ekonomiky: teoriia i praktyka*. Klasychnyi pryvatnyi universytet (2016): 143–146. Print.
16. Yahupov, V. "Informatsiino-analitychne zabezpechennia upravlinnia profesiino-tekhnichnymy navchalnymy zakladamy". *Naukovyi visnyk Instytutu profesiino-tekhnichnoio svity NAPN Ukrainy* 9 (2015): 78-85. Print.
17. Grace Oluremi Akanbi "Prospects for technical and vocational education and training (TVET) in Nigeria: Bridging the gap between policy document and implementation". *The International Education Journal: Comparative Perspectives* 16 (2) (2017): 1-15. Print.
18. Bran Marleen "The Europeanization of Public Administration teaching". *Policy and Society Associates* 35 (2016): 333-349. Print.
19. Mouzakitis George S. "The role of vocational education and training curricula in economic development". *Procedia – Social and Behavioral Sciences* 2 (2010): 3914-3920. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2010.03.616> Get rights and content.

---

---

**DOI: 10.5281/zenodo.1240800**  
**УДК 351.37.047.16**

*Демент М. О., к.пед.н., НУЦЗУ, м. Харків*

*Dement M., Ph..D in Pedagogical Sciences, Lecturer of the Department of Logistics and Technical Support of Rescue Operations, National University of Civil Protection of Ukraine, Kharkiv*

## **СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ВНЗ ЯК ПУБЛІЧНОУПРАВЛІНСЬКИЙ ІНСТРУМЕНТ**

### **STRATEGY OF THE DEVELOPMENT OF HIGHER EDUCATION INSTITUTION AS A TOOL OF PUBLIC ADMINISTRATION**

*Проаналізовано особливості розробки стратегії розвитку ВНЗ, а також переваги її використання як публічноуправлінського інструменту.*

**Ключові слова:** *державне управління, ВНЗ, стратегія розвитку, засоби управління.*

*It were analysed of peculiarities of the development strategy of higher educational institutions, as well as the over-weighting of its using as a publicly-owned means.*

**Keywords:** *public administration, institution of higher education, development strategy, tools of management.*

**Постановка проблеми.** Інтенсивні зміни, що відбуваються в національних і загальносвітових пріоритетах суспільного розвитку, перехід до інноваційної моделі розвитку економіки та входження України до європейського освітнього простору, обумовлюють зростання соціальної й економічної значущості вищої освіти, а також істотне ускладнення умов функціонування системи ВНЗ. Підґрунтя діяльності таких навчальних закладів має становити дієва стратегія їх розвитку, допомогти в чому повинне створення державою необхідного інституціонального середовища – організаційно-правових умов.

**Аналіз досліджень і публікацій.** Особливостям державного управління соціальною сферою та її галузями, зокрема освітньою, присвячені наукові праці В. Бакуменка, О. Борисенко, О. Васильєвої, А. Дегтяра, С. Домбровської, Н. Карпеко, О. Кіреєвої, Т. Луценко, В. Мороза, С. Мороз, О. Поступної, В. Садкового, В. Сиченка, А. Халецької та ін. [1–4]. Разом із тим, відкритими залишаються питання комплексної характеристики основних технологій розробки стратегії розвитку ВНЗ і ролі держави в цьому процесі.

**Постановка завдання.** Отже, метою цієї статті є аналіз публічноуправлінських аспектів і визначення особливостей розробки стратегії розвитку ВНЗ.

**Виклад основного матеріалу.** Поступальний розвиток системи вищої освіти України характеризується впливом історичних, політичних, соціально-економічних, демографічних, міжнародних чинників, і спрямовується на підвищення інтелектуального потенціалу держави. Поряд із збереженням державного освітнього сектора відбувається зростання числа «нових учасників» освітнього ринку, освітніх мереж, зміна методологічних підходів до організації освітньої діяльності й управління ВНЗ. За сучасних умов такі заклади відзначаються подвійною природою функціонування – необхідністю задоволення соціальних потреб населення, а також відповідності державним і ринковим вимогам. Останні визначають, що головна мета діяльності ВНЗ (незалежно від форми власності) полягає в забезпеченні умов, необхідних для одержання вищої освіти, підготовці фахівців для потреб України на основі принципів доступності всіх форм і типів освітніх послуг, а також забезпеченні гнучкості і безперервності освіти за високого ступіня конкуренції ВНЗ в її системі.

Конкурентні вимоги, які висуваються до системи організації управління ВНЗ, доводять необхідність її модернізації з метою якомога швидшої їх адаптації до сучасних економічних і соціальних умов, визначення стратегічних орієнтирів розвитку в майбутньому. З огляду на це ефективний розвиток ВНЗ вимагає «активності» й «інноваційності» не лише від закладу в

цілому, але й її підрозділів і навіть окремих співробітників. Для стимулювання такої «активності» необхідна особлива система внутрішнього управління діяльністю ВНЗ. Уважається, що головними причинами, що викликають низьку ефективність управління діяльністю ВНЗ, є такі [4]:

- відсутність професійних менеджерів у ВНЗ;
- вертикальна децентралізація влади, викликана передачею владних повноважень на рівень середньої ланки управління, а також традиційною академічною автономією професорського-викладацького складу;
- неминуча стандартизація організаційної поведінки науково-педагогічних працівників, що використовується для спрощення управління в ситуації їх значної спеціалізації факультетів, кафедр, центрів та інших підрозділів ВНЗ;
- нерозвинена технологічна інфраструктура тощо.

З огляду на перераховані особливості й умови функціонування ВНЗ можемо зазначити, що модель управління його діяльністю повинна стимулювати активний розвиток освітнього закладу та нівелювати певні конфлікти між оперативними та стратегічними цілями й інтересами:

1. Між інтересами ВНЗ у цілому й інтересами окремих підрозділів. Будь-який навчальний заклад зацікавлений у своєму розвитку, як єдиного організму, взаємодія складових частин якого дає синергетичний ефект. У результаті можуть з'явитися як «сильні» елементи організаційної структури ВНЗ, чия діяльність більшою мірою затребувана ринком, так і «слабкі». Це зрештою може позначитися в довготривалій перспективі на ефективність функціонування ВНЗ у цілому.

2. Між інтересами різних підрозділів ВНЗ. Такий вид конкліктності функціонування ВНЗ певною мірою пов'язаний із попереднім. Він передбачає, що найгостріше протиріччя між інтересами різних підрозділів ВНЗ, як правило, проявляються у відмінності фінансової результативності їх діяльності. Проте в цьому випадку не можна забувати про те, що деякі структурні підрозділи ВНЗ орієнтовані на незначні сегменти ринку освітніх та інших видів послуг і, відповідно, їм важко скласти суттєву конкуренцію іншим підрозділам цього закладу [4].

Зважаючи на те, що вітчизняна система вищої освіти довгий час розвивалася в неринковому середовищі, тому організація внутрішнього управління ВНЗ стикнулася із додатковими проблемами, по-перше, надмірно централізованою системою внутрішнього управління, при якій переважає число рішень приймається на верхньому рівні управління. По-друге, на початковій стадії отримання навчальними закладами господарської самостійності у них були відсутні не лише необхідний для діяльності в ринкових умовах досвід, але і внутрішні регламенти. По-третє, тривалим був період складного фінансового становища ВНЗ, який призвів до того, що основна їх увага була звернута на «виживання», тому внутрішнє управління ВНЗ було другорядним завданням.

Останніми роками в Україні і за кордоном активно обговорюється питання про те, яка з існуючих «шкіл» управління ВНЗ більшою мірою відповідає викликам сучасності та забезпечує їх ефективний розвиток. Відповідь на це питання криється в зіставленні, з одного боку, результатів розвитку ВНЗ, а з другого – особливостей моделі управління, що ним використовується [2].

Університет – плануюча організація, модель планування роботи якої базується на системному підході до управління, використанні дерева цілей, для комплексного визначення особливостей внутрішнього і зовнішнього середовища. Дерево цілей зазвичай будують так, щоб їх реалізація можлива була на всіх рівнях управління ВНЗ. У результаті такої декомпозиції відбувається поступовий перехід від глобальних інтересів ВНЗ до конкретніших цілей, аж до конкретних заходів. При цьому мають визначитися критерії, що дозволяють оцінити міру виконання кожної мети.

Стратегія розвитку ВНЗ є обов'язковою для виконання, а її коригування відбувається за умови суттєвих відхилень від процесу реалізації, запланованої траєкторії.

Дослідження діяльності ВНЗ, показало, що його успішне функціонування багато в чому забезпечується за допомогою низки стратегічних заходів, а саме:

- уніфікація процесу формування стратегії його розвитку, систематичний якісний контроль і оцінювання діяльності його підрозділів;
- розвинена технологічна інфраструктура, е-документообіг;
- комплексне визначення особливостей зовнішнього і внутрішнього середовища при формуванні стратегії розвитку ВНЗ;
- надання підрозділам і співробітникам ВНЗ свободи дій в зонах, не обмежених внутрішніми регламентами. Оскільки важливими перевагами підприємницьких організацій (у т.ч. ВНЗ) є зростання зацікавленості його співробітників в результативній діяльності цих закладів, швидка реакція на зміни зовнішнього середовища, зниження часу і зусиль на виконання тих чи інших обов'язків. Загальновідомими класичними підприємницькими європейськими університетами є університети Варвика (Великобританія), Твенте (Нідерланди), Стратклайда (Шотландія), Чалмерса (Швеція), Йонсу (Фінляндія) [1].

Крім того, до основних принципів функціонування ВНЗ, що становлять підґрунтя для його розвитку, можуть бути віднесені ті, які сформульовані К. Таверні та Г. Мінцбергом, а саме:

- залучення до процесу планування максимально широкого кола науково-педагогічних співробітників і, відповідно, використання значної частини наявного в них досвіду та багажу знань;
- децентралізація рішень і передача їх більшої частини на рівень оперативного управління (кафедрам, лабораторіям, управлінням, центрам тощо);
- постійний пошук й осмислення нової інформації про зовнішнє сере-

довище, її використання і генерування актуальних знань, новаційних ідей;

– закладення в основу стратегії розвитку ВНЗ (на етапі її розробки), з одного боку, досяжної місії, а з другого – амбітного «бачення» ефекту від такого розвитку [там само].

За цих умов роль керівництва ВНЗ – створенні необхідного організаційного клімату, стимулюючого інноваційну діяльність, максимальну активність усіх підрозділів і науково-педагогічних співробітників. З метою унеможливлення появи перешкод у розвитку ВНЗ ще однією функцією його керівництва визнано планування пов'язаних із таким розвитком ризиків, використання таких форм, як спеціальні фонди, система грантів тощо, а також забезпечення академічної єдності ВНЗ.

Ураховуючи вихідні положення науки «Державне управління» [1; 4], можемо зазначити, що управління ВНЗ у своїй структурі має дві основні підсистеми – керуючу і керовану. Як *керована підсистема* виступають навчально-виховний процес, люди і речові об'єкти. *Керуюча підсистема* включає керівництво ВНЗ, певних посадових осіб і колегіальні органи, діяльність яких спрямована на організацію та регулювання навчально-виховного процесу. Це досягається за допомогою системи впливів на викладачів, зайнятих у навчально-виховному процесі. Наслідком цих впливів є впорядкування, узгодження і з'єднання різноманітних елементів цього процесу. Ефективність діяльності керуючої підсистеми істотною мірою визначається її відповідністю керованій системі, що виявляється через таке: 1) відповідність цілей навчально-виховного процесу і цілей управління; 2) відповідність змісту навчально-виховного процесу і змісту управлінської діяльності суб'єктів управління; 3) відповідність цілей і особливостей навчально-виховного процесу й організаційної структури управління. Щодо останнього, то зазначимо, що десятки років в Україні базис організації навчально-виховного процесу становив функціональний підхід, який проявлявся в поділі педагогічного процесу на навчання і виховання.

Отже, ВНЗ – це складна, цілісна соціальна система, яка містить у собі численні процеси (педагогічні, психологічні, економічні тощо). З огляду на це управління таким закладом і процесами необхідно визначити як діяльність керуючої підсистеми, спрямовану на створення прогностичних, педагогічних, психологічних, кадрових, матеріально-фінансових, організаційних, правових, ергономічних, медичних умов, необхідних для нормального функціонування розвитку навчально-виховного процесу і реалізації стратегічних цілей ВНЗ.

Наукова новизна стратегії управління ВНЗ проявляється в такому:

– тривалий час панувало уявлення про внутрішньовузівське управління, нав'язане йому теорією соціального управління. Це уявлення не враховувало особливостей управління педагогічними системами. Сучасна стратегія ВНЗ дає можливість відобразити сутність й особливості управління в цій установі;

– сутність управління ВНЗ варто розглядати крізь призму цільового компоненту управління – засобів. Це дає можливість забезпечити чіткість у визначенні цілей управління ВНЗ, зважаючи на конкретизацію інструментарію, необхідного для їх досягнення;

– стратегія розвитку ВНЗ на методологічному та змістовому рівні інтегрує положення інших управлінських теорій, що дозволяє в ній на комплексній основі визначити систему критеріїв оцінки ефективності управлінської діяльності ВНЗ. Це полегшує реалізацію завдання внутрішнього та зовнішнього аудиту стану функціонування ВНЗ [4].

Реалізація стратегії розвитку ВНЗ передбачає визначення змісту його управлінської діяльності щодо створення умов, необхідних для досягнення цілей ВНЗ. Ключове місце серед указаних умов належить прогностичним. Це пов'язано з тим, що управління орієнтоване на майбутнє і починається з побудови моделі бажаного стану навчально-виховного процесу. Така модель будується на основі вивчення сукупності зовнішніх, найбільш істотних для вищого навчального закладу чинників, урахування яких необхідне для визначення цілей управління.

Погоджуємося з В. Огаренко [3, с. 212], що серед цих чинників слід виокремлювати три основні групи. Перша група чинників характеризує особливості економічного, політичного, культурного розвитку країни. Серед цих чинників найбільший вплив здійснюють: перехід від патерналістського до ліберального суспільства; поступове утвердження ринкових відносин; зміна в суспільстві ставлення до релігії; перехід до багатопартійної системи; орієнтація на створення громадянського суспільства та загальнолюдські цінності; відродження національної свідомості та культури.

Пов'язані з цими чинниками проблеми – «навчальний заклад і національна культура», «навчальний заклад і ринок», «навчальний заклад і політика», «навчальний заклад і загальнолюдські цінності» – є актуальними для будь-якого ВНЗ, і кожний з них має зайняти в їх вирішенні чітку й обґрунтовану позицію. Варто зауважити, що має місце парадигма стратегічного управління розвитком ВНЗ – нове осмислення призначення такого закладу, а, відтак, і стратегії як публічноуправлінського засобу. У межах цієї парадигми відбувається одночасне використання понять «сучасний ВНЗ» і «стратегія розвитку ВНЗ» в узагальненому вигляді. При цьому серед характерних ознак навчально-виховного процесу в такому закладі завжди можна знайти, з одного боку, залишки старої традиційної системи, а з другого – численні елементи його сучасного стану функціонування та напрямки його майбутнього розвитку. Ці напрямки утворюють другу групу прогностичних чинників, необхідність розгляду яких пов'язана з тим, що у тому або іншому ВНЗ вони можуть ще активно не проявлятися, але вказувати на загальну спрямованість розвитку ВНЗ. Зіставлення цих тенденцій із станом навчально-виховного процесу дає можливість визначити найближчі та віддалені перспективи розвитку ВНЗ.

Третю групу чинників становлять особливості, так би мовити, мікросередовища ВНЗ. Їх дослідження передбачає визначення педагогічного потенціалу, потреб підприємств і організацій у кадрах, чинників, що негативно впливають на розвиток студентів, курсантів та слухачів тощо.

Якщо при аналізі перших двох груп чинників з'ясовують, який вплив вони можуть справити на навчальний заклад, що з огляду на це потрібно робити, то при аналізі третьої групи чинників установлюють, як вони впливають на ВНЗ і як він впливає на них [там само]. Таким чином, вивчення прогностичного фону ВНЗ дає можливість зробити управління цим закладом та навчально-виховним процесом стратегічно орієнтованим і комплексним, оскільки прогнозування безпосередньо пов'язане із плануванням, є його базисом. Разом із тим, прогнозування – один із науково обґрунтованих засобів визначення цілей функціонування, у т.ч. ВНЗ. Цей стратегічний засіб вимагає повсюдності використання в діяльності освітніх установ, тому що визначені за його допомогою цілі (зважаючи на предмет нашого дослідження) відображають закономірності розвитку суспільства і ВНЗ.

**Висновки.** Отже, ефективному функціонуванню та розвитку ВНЗ у межах обраної стратегії управління властиві такі ознаки:

- відповідність обраної стратегії управління зовнішньому і внутрішньому середовищу;
- гармонізація інтересів ВНЗ із його зовнішнім середовищем;
- дієва система стимулювання діяльності підрозділів і науково-педагогічних працівників в обраному напрямку розвитку ВНЗ;
- гарантована свобода дій для підрозділів і науково-педагогічних працівників у сферах, регламентованих стратегією розвитку ВНЗ та іншими внутрішніми документами;
- пряма залежність між рівнем централізації влади і ступенем формалізації процедур управління;
- упровадження системи заходів, спрямованих на попередження та вчасну нейтралізацію негативних ризиків розвитку ВНЗ тощо.

### References

1. Reshetnichenko, A. V., Kireeva, O. B. and Golubchik, G. D. *Basic principles of social development [Bazovi zasady socialnogo rozvytku]*. Kiev: NADU, 2012. Print.
2. Pomaza-Ponomarenko, A. and Karpeko, N. "Administrative and methodological measurement of use social and educational potential in formation of safety of regions of Ukraine [Upravlinsko-metodolohichniy vymir vykorystannia sotsialnoho y osvitnoho potentsialu pry formuvanni bezpeky rehioniv Ukrainy]." *Bulletin of NUCPU* 2 (5) (2016). Web. 28 Feb. 2018 <[http://nuczu.edu.ua/sciencearchive/PublicAdministration/vol5/Visnyk\\_NUCZU\\_6\\_2016\\_2.pdf](http://nuczu.edu.ua/sciencearchive/PublicAdministration/vol5/Visnyk_NUCZU_6_2016_2.pdf)>.
3. Oharenko, V.M. *State regulation of the activity of higher educational institutions in the market of educational services [Dergavne reguluyvannja dijat'nosti vyshchych navchalnyh zakladiv na rynku osvitnih posluh]*. Kyiv: NADU, 2005. Print.

4. Moroz, S.A., Dombrovska, S.M. and Moroz, V.M. "Rating the scientific-pedagogical staff, as a part of the system of state management of higher education quality [Rejtyng naukovo-pedagogichnyh pratsivnykiv, yak skladova systemy dergavnogo upravlinnja yakisty vyshchoj osvity]." *Visnik Natsionalnogo universitetu civil'nogo zahystu Ukrainy* 2 (7) (2017): 294–309. Print. doi:10.5281/zenodo.1038888.

---

---

**DOI: 10.5281/zenodo.1240898**

**УДК 321.01**

*Дегтяр О. А., д.держ.упр., доц., ХНУМГ ім. А.Н. Бекетова, м. Харків,  
Непомнящий О. М., д.держ.упр., доц., МАУП, м. Київ*

*Diegtiar O., Doctor of public administration, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of management and administration of the  
O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv, Kharkiv,  
Nepomnyashchyy O., Doctor of public administration, Associate Professor,  
Full Professor of the Department of public administration Interregional Academy  
of Personnel Management, Kyiv*

## **РОЗВИТОК ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ В СУЧАСНОМУ СУСПІЛЬСТВІ**

## **THE DEVELOPMENT OF HUMAN CAPITAL IN MODERN SOCIETY**

*В статті наводиться узагальнений аналіз розвитку людського капіталу в сучасному суспільстві. Запропоновано розглядати розвиток через призму системних змін в людині праці у результаті інвестицій в освіту, а також на вдосконалення потреб і трудових здібностей індивідів.*

***Ключові слова:** людський капітал, розвиток людського капіталу, особистість, інвестиції в людину, трудові здібності людини праці.*

*The article provides a generalized analysis of the development of human capital bin modern society. Invited to consider the development through the prism of systemic changes bin human labor as a result of investment in education, as well as a timproving the employment needs and abilities of individuals.*

***Keywords:** humancapital, human capital development, personality, investing in people, employment capacity of human labor.*

**Постановка проблеми.** Сучасне українське суспільство переходить на інноваційний шлях соціально-економічного розвитку, заснованого на