УДК 353:378

DOI: 10.31470/2518-7600-2019-6/2-187-206

**TECHNOLOGIES OF THE STRATEGIC MANAGEMENT
OF HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS
DEVELOPMENT IN THE COUNTRIES OF THE
EUROPEAN UNION**

**ТЕХНОЛОГІЇ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ
РОЗВИТКОМ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ В КРАЇНАХ
ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ**

Володимир Степашко,
доктор педагогічних наук,
професор кафедри
менеджменту освіти і
практичної психології,
quality16@i.ua,
[https://orcid.org/ 0000-0002-
1367-6057](https://orcid.org/0000-0002-1367-6057),
Researcher ID V-1029-2018,
ДВНЗ «Переяслав-
Хмельницький державний
педагогічний університет
імені Григорія Сковороди»,
м. Переяслав-Хмельницький,
вул. Сухомлинського, 30,
Київська обл., Україна, 08401

Volodymyr Stepashko,
PhD in Pedagogical sciences,
Professor of Education
Management and Practical
Psychology Department,
quality16@i.ua,
[https://orcid.org/ 0000-0002-
1367-6057](https://orcid.org/0000-0002-1367-6057),
Researcher ID V-1029-2018,
Pereiaslav-Khmelnytskyi
Hryhorii Skovoroda State
Pedagogical University, 30,
Sukhomlynsky Str.,
Pereiaslav-Khmelnytskyi,
Kyivregion, Ukraine, 08401

ABSTRACT

The article outlines the problem of developing technologies for strategic management of the development of higher education institutions in the countries of the European Union (EU). The urgency of the problem is the application by the subjects of strategic management modern technologies of the development of higher education institutions of the EU countries and the use of their experience in the system of higher education management in Ukraine. Conceptual ideas and positions of foreign scientists

concerning the application of competitive and adaptive strategies, behavior and resource dependence of organizations in the conditions of market changes are taken into account. The principles of management of the educational service quality provided by higher education institutions are formulated, trends in the education system management are outlined; the strategies and technologies of management of the higher education institutions development in the EU countries are analyzed, the conditions of effective functioning of the management system are determined, the practical recommendations are offered. It is revealed that the content of process management of the higher education institutions development in EU countries is implemented by the subjects through the functions-tasks, the components of ensuring quality management of the development of higher education institutions. On the basis of the analysis of foreign models of financial and economic activity management of higher education institutions in the EU countries, it was proposed the projected to the medium-term perspective modernized sub-model of Ukraine's higher education institutions financing on the contractual basis. The basis of civil-law relations is the obligation of the parties, the procedures of expert evaluation of the results, the collaboration of higher education institutions with business structures, venture groups for the implementation of programs and projects. The emphasis was put on the stages of Ukraine's higher education institutions financing in accordance with the qualitative indicators of the performance activity level, the stimulation by the state of business structures, the integration of universities with venture companies to commercialize the results of scientific researches and technology transfer, the differentiation of wages of scientific and pedagogical workers in accordance with their contribution to the development of the higher education institution, working out of the legally established norm for the creation of one's own endowment, the provision of favorable organizational, pedagogical, psychological conditions.

Key words: management system, management technologies, management functions, development, higher education institution, European higher education systems, competitive and adaptive strategies.

Постановка проблеми. Освітні системи західноєвропейських країн є потужним джерелом культурного та суспільного капіталу; їх інституції сприяють розвитку демократичного суспільства. В умовах глобалізації, формування суспільства тотального знання спостерігаємо трансформацію філософії освіти у філософію управління знаннями.

Сучасні заклади країн Європейського Союзу функціонують в умовах розвинутого ринку та конкурентної боротьби. Для підтримання конкурентоспроможності ЗВО аналізують і обирають стратегії, новітні технології управління для динамічного розвитку національних систем вищої освіти.

Стратегічною метою розвитку закладів вищої освіти є забезпечення якості підготовки фахівців, підвищення їх конкурентоспроможності на ринку праці, виховання самоактуалізованої особистості. Інтеграція ЗВО в Європейський освітній і науковий простір зумовлює посилення «зв'язків-відносин» між підсистемами управління та зовнішнім середовищем.

Концептуальна ідея управління розвитком ЗВО – підвищити значення якісних показників рівня результативності основних видів діяльності, попиту випускників на ринку праці, ефективності управління якістю надання освітніх послуг; дотримуватися справедливості в процесі добору абітурієнтів, оцінювання і мотивації навчальних досягнень.

Враховуючи характеристики системи управління (цілеспрямованість на програмований результат діяльності, ентропійний характер процесів впливу, присутність зворотних зв'язків, наявність програми), змінні системи (мова йде про зовнішні та внутрішні змінні), ресурси (фінансові, матеріальні, кадрові), принципи функціонування та закономірності розвитку систем, процеси глобалізації та євроінтеграції, актуальною і своєчасною є порушена проблема застосування суб'єктами сучасних технологій стратегічного управління розвитком ЗВО в країнах Європейського Союзу та використання досвіду в системі управління вищою освітою в Україні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. І. Ансофф довів, що зовнішні змінні зумовлюють зміну стратегії та структури організації; описав поведінку організації в умовах змін відповідно до таких стратегій: економічність використання ресурсів, забезпечення конкурентоспроможності, активна політика в галузі нововведень; у разі застосування організацією декількох стратегій виникає диверсифікована структура (Ansoff, 1965). Застосування стратегії в конкретній ситуації вивчали А. Томпсон, Дж. Пайтерерф (Thompson&Pyteref, 2015). Дж. Пфєффер та Дж. Селенсік, дослідники проблем функціонування сучасних організацій, розробили теорію ресурсної залежності організацій. Для зменшення залежності організація може застосувати такі стратегії: адаптуватися до залежності або змінити перешкоду; нейтралізувати залежність через злиття, диверсифікацію, розширення; об'єднатися з керівництвом, створити спільне підприємство, асоціацію; змінити законодавче регулювання. Вони рекомендують налагодити зв'язки із зовнішнім оточенням (Pfeffer&Salansic, 1978). Р. Майлс і Ч. Сноу розробили концепцію адаптивних стратегій організації, виокремили чотири типи стратегій, зокрема, оборонні, розвідницькі, аналітичні, реагуючі (Miles&Snow, 1978). Американський дослідник стратегії і структури організацій А. Чандлер з'ясував, що структура організації визначається стратегією; вона може змінюватися під впливом зовнішніх змінних; зміни в структурі (ЗВО) необхідно здійснювати через інновації; організація повинна функціонувати відповідно до принципу координованої децентралізації; зміни в структурі організації (ЗВО) необхідно координувати (Chandler, 1962). Тотальна модель управління організацією за Р. Лайкертом («система 4Т») «впливу-взаємодії» може бути застосована у ЗВО за умови високого рівня знань і досвіду керівника, володіння ним новітніми технологіями управління закладами вищої освіти (Likert, 1987).

Нині залишаються не достатньо розробленими питання практичного використання зарубіжного досвіду, сучасних технологій стратегічного управління розвитком ЗВО країнами Європейського Союзу в Україні.

Мета статті - проаналізувати зміст технологій стратегічного управління розвитком закладів вищої освіти країн Європейського Союзу.

Завдання дослідження – сформулювати й описати принципи управління якістю надання освітніх послуг закладами вищої освіти, окреслити тенденції в управлінні системою освіти, проаналізувати технології управління країн Європейського Союзу, умови ефективного функціонування системи управління розвитком закладів вищої освіти, механізм функціонування закладів вищої освіти в Україні на середньострокову перспективу, надати практичні рекомендації.

Виклад основного матеріалу дослідження. Генеральна конференція ООН з питань освіти, науки, культури на 32 сесії сформулювала *принципи* забезпечення якості транснаціональної вищої освіти, зокрема, *наукового управління, партисипативності, автономності, демократизації, універсалізації діяльності суб'єктів управління, інноваційності.*

Сформулюємо такі *принципи* управління якістю надання освітніх послуг закладами вищої освіти: *демократизації, гуманізації, інноваційності, синергізму, соціальної детермінованості, цілеспрямованості та критеріальності, науковості, плановості, адаптивності, розподілу компетенцій, партисипативності, мотивування, стимулювання.*

Під демократизацією управління якістю надання освітніх послуг необхідно розуміти таке: *це демократичний стиль управління; децентралізація управління; запровадження громадського контролю якості вищої освіти, розширення прав і свобод учасників освітнього процесу; впровадження демократичної виборчої системи; забезпечення гласності і відкритості в діяльності школи; впровадження студентського самоврядування; опора на колективність і колегіальність; підвищення персональної відповідальності за результати роботи кожного науково-педагогічного працівника.*

Принцип *гуманізації* управління якістю надання освітніх послуг розкриває гуманне відношення до всіх суб'єктів управління, налагодження гуманних стосунків між його учасниками (партнерство в спільній діяльності адміністрації ЗВО); врахування в процесі управління індивідуально-

психологічних особливостей науково-педагогічних працівників (рівень професійної підготовки, творчий потенціал, потреби, інтереси, здібності), забезпечення умов для професійного зростання науково-педагогічних працівників).

Принцип *інноваційності* означає організовану інноваційну зміну станів системи освіти, прискорення розвитку інноваційних процесів у системі освіти. Він забезпечує зміну мети, структури управління, основні завдання, функції, форми, методи, засоби.

Принцип *універсальності* означає придатність, відповідність стандарту, прагматичне вирішення проблеми.

Принцип *синергізму в управлінні* якістю вищої освіти: узгодження діяльності управлінських структур із загальною стратегією управління; поєднання компетенцій суб'єктів управління; інтегрування функцій управління та адміністрування; наскрізності управління (мова йде про поєднання адміністративного (вертикального) й партисипативного (партнерського), горизонтального управління; адаптивності; збалансованості загальноєвропейських і національних цілей реформування вищої освіти; співіснування «трикутника знань» (освіта-наука-бізнес).

У рекомендаціях Європейського Союзу (IWA2:2007) з менеджменту якості сформульовано такі *принципи*: процесний підхід; розуміння ключової компетенції, загальної оптимізації; раціональне керівництво; співпраця з партнерами; залучення персоналу; постійне вдосконалення; фокусування на цінностях виховання; швидке реагування, автономність (Стандарти і рекомендації щодо забезпечення якості в Європейському просторі вищої освіти, 2006).

«Процесне» управління є циклічним і систематичним. Суб'єкти управління реалізують його через функції – завдання. «Технологічне управління» вони реалізують засобами технології (на основі моделей, алгоритмів, методів, методичних рекомендацій, програм розвитку персоналу). *Процесний підхід* суб'єкти управління застосовують в ході проектування змісту навчальної, методичної, наукової, організаційної роботи, підвищення кваліфікації науково-педагогічних працівників.

Принцип *«розуміння ключової компетенції»* (мова йде про зорієнтованість на споживачів освітніх послуг) охоплює інструменти забезпечення конкурентних переваг ЗВО (культура менеджменту якості, практичний досвід, майстерність, технології).

Принцип *«загальної оптимізації»* необхідно розуміти так: це оптимальна стратегія функціонування системи управління якістю надання освітніх послуг.

Принцип *«раціональне керівництво»* враховує концепцію управління якістю надання освітніх послуг, місію, стратегію ЗВО, перспективний план розвитку ЗВО, мотивацію студентів, дотримання циклів управління (мова йде про цикл Шухарта-Демінга, зокрема, планування, контроль, коригування, поліпшення результатів (прогнозування)).

Принцип *«співпраця з партнерами»* враховує організаційну взаємодію керівництва ЗВО та кафедр, співробітництво з вітчизняними та зарубіжними закладами вищої освіти, галузевими академіями наук, бізнес-центрами.

Принцип *«залучення персоналу»* сприяє досягненню прогресу у розбудові системи менеджменту якості, оскільки передбачає використання творчого потенціалу науково-педагогічних працівників (кваліфікація, професійна компетентність, педагогічна майстерність, якості науково-педагогічних працівників; вмотивованість НПП; зорієнтованість НПП на стратегію та цінності ЗВО, корпоративна культура).

Принцип *«фокусування на цінностях виховання»* передбачає застосування в управлінні якістю вищої освіти аксіологічного, особистісно-зорієнтованого (студентоцентрованого) підходів, врахування потреб, інтересів, цінностей студентів; орієнтування студентів на національні, загальнолюдські цінності.

Принцип *«швидке реагування»* передбачає коригування стратегічного плану розвитку ЗВО в умовах швидких змін оточуючого середовища, локальних нормативних документів, перебудову організаційної структури ЗВО унаслідок їх об'єднання, перебудову структури і змісту освітніх програм відповідно до нормативних документів та врахування потреб ринку праці.

Принцип *«постійне вдосконалення»* поширюється на всі підсистемні рівні цілісної системи управління якістю вищої освіти та закладів вищої освіти і охоплює процедури, процеси, зворотні канали комунікації, інформаційні потоки, дотримання умов, стандартів, створення сприятливих умов, постійне підвищення результатів освітньої діяльності.

Принцип *«автономність»* пов'язаний з функцією управління *«аналіз»* результатів освітньої діяльності та *«ухвалення рішення»*. Заклади вищої освіти реалізують принцип автономності у межах, визначених чинним законодавством України (Стандарти і рекомендації щодо забезпечення якості в Європейському просторі вищої освіти, 2006).

Стратегія - це генеральна мета, що відображає філософію керівників організації; взаємопов'язаний комплекс заходів щодо підвищення життєдіяльності ЗВО; генеральна довгострокова програма; порядок розподілу пріоритетів і ресурсів організації для досягнення її цілей; сукупність норм і правил, покладених за основу розроблення й ухвалення стратегічних рішень, які впливають на функціонування закладу вищої освіти.

Стратегічне управління освітньою організацією - це процес ухвали рішення через стратегічний вибір, заснований на зіставленні власного ресурсного потенціалу ЗВО з потенціалом конкурентів на основі методу SWOT - аналізу; оцінювання впливу зовнішніх змінних на результати діяльності закладу вищої освіти. Предметом стратегічного управління розвитком ЗВО є управлінські рішення, спрямовані на прогресивний розвиток закладу вищої освіти.

Стратегію розвитку суб'єкти управління ЗВО розробляють на основі форсайт-технології, зокрема, стохастичних прогностичних моделей, програм, методик, алгоритмів, матеріальних, інформаційних, кадрових ресурсів, які дають можливість обґрунтувати прогноз розвитку ЗВО та уникнути негативних тенденцій (Afanas'ev, 2015).

Основою для обґрунтування вибору конкурентних стратегій розвитку ЗВО є стратегічний аналіз ресурсів, оцінювання якісних показників результативності освітньої та

наукової діяльності, рейтинги, маркетингові дослідження, діагностування сприятливих та потенційних можливостей, моделі (ADL-LC, BCG та інші) у формі звітів, експертних висновків, рекомендацій.

Управління закладами вищої освіти ми розглядаємо так: це самостійна галузь наукових знань; система; цілеспрямована діяльність; спосіб мисленнєвої діяльності керівника; специфічна форма філософсько-наукового знання на певному етапі його розвитку. Заклади вищої освіти є також соціально-педагогічними системами (управління має дуальний характер).

Розвиток закладів вищої освіти, як соціально-педагогічних систем, з точки зору теорії систем, - це набування системами нових властивостей; перехід системи в якісно новий стан (на вищий рівень функціонування – гомеостазу).

Виокремимо такі *тенденції* в управлінні системою освіти країн Європейського Союзу: запровадження інноваційних моделей управління результативністю, підходів, автономії і як наслідок - адаптацію організаційних структур до вимог суспільства та ринку; інтеграція в практику управління зарубіжних принципів корпоративної культури, які забезпечують розвиток ключових компетентностей менеджерів сфери освіти; обмеження втручання Уряду в освітню галузь, диверсифікацію джерел фінансування, розширення прав в розпорядженні коштами від комерційної діяльності. Для всіх країн ЄС притаманні децентралізація управління та його усупільнення (процес ухвали управлінського рішення має громадський характер).

Зміст управління в європейському просторі вищої освіти суб'єкти реалізують через функції - завдання, зокрема, організація інформаційного, методичного, технологічного забезпечення процесу управління, планування організаційних заходів на рівні інституцій, стандартизація, сертифікація, формулювання рекомендацій, моніторинг, оцінювання результатів діяльності, аудит незалежними агенціями, експертиза, звітування, тематичний аналіз, коригування планів, програм, прогнозування тенденцій розвитку національних систем вищої освіти.

Поняття «результативне управління» (якісне управління) означає вибір конкурентних стратегій розвитку організації, спрямованого на здобуття нею конкурентних переваг (підвищення якості надання освітніх послуг, рівня матеріально-технічної бази, професійного розвитку кадрового потенціалу); відповідність стратегічної мети прогнозованим результатам; розроблення концепції і програми розвитку організації; адаптація структури організації до змін та вимог зовнішнього середовища і подальша трансформація організації (мова йде про трансформаційний підхід в управлінні організацією); систематичне коригування планів та програм діяльності; раціональний розподіл і використання фінансових, кадрових, матеріальних ресурсів; прогнозування очікуваних результатів через підвищення рівня якісних показників; визначення спроможностей через оцінювання ресурсів (фінансових, матеріальних, кадрових) на вході і виході системи (організації); аналіз переваг і слабких місць конкурентів, взаємозв'язків із зовнішнім середовищем (йдеться про аналітичний підхід в стратегічному менеджменті).

Якість управління ЗВО забезпечується високим рівнем висунутих вимог до суб'єктів; результатами, зіставленими з метою, ресурсами та потенційними можливостями; позитивною динамікою зростання якісних показників результативності освітньої діяльності, керованості ЗВО; реалізації суб'єктами цільових функцій на підсистемних рівнях (стратегічному, тактичному, оперативному, технологічному); професійної компетентності суб'єктів; узгодженістю дій на підсистемних рівнях; управлінської компетентності; володіння інструментарієм синергетичного управління (технологією спрямованого розвитку).

Коротко зупинимося на аналізі стратегій управління розвитком закладів вищої освіти країн Європейського Союзу.

Стратегія інтеграції та інтернаціоналізації сприяє посиленню мобільності студентів та науково-педагогічних працівників, дієвості маркетингу, співпраці у науково-дослідницькій діяльності, трансферу технологій. Програми інтернаціоналізації вищої освіти освітніх організацій (ОЕСР, ЮНЕСКО) є основою для розроблення міжнародних

стандартів якості, критеріїв та індикаторів рейтингового оцінювання якісних показників результативності діяльності закладів вищої освіти, європейської рамки кваліфікацій.

Важливим показником рівня інтернаціоналізації вищої освіти є, на думку П. Альтбаха, відношення іноземних громадян до загальної кількості студентів (у %). Серед країн-лідерів ринку міжнародної освіти найвищого рівня досягла Австралія (21,2%) (Altbach, 2000).

Стратегія співробітництва держав на основі підписання спільних домовленостей (ASEAN, АРЕС) у сферах, де створюються нові знання. Стратегія ґрунтується на посиленні наукових, освітніх зв'язків закладів вищої освіти країн Західної Європи у сферах, де створюються нові знання (біотехнології, нанотехнології, інформаційні технології) (European higher education in the world, 2013).

Суттєвою перевагою європейських систем вищої освіти є *програми* міжнародного співробітництва корпоративних університетів, наукових центрів, венчурних груп, міжнародної мобільності, співробітництва національних агенцій з набору іноземних студентів, *міжнародні ярмарки* європейської вищої освіти (European higher education in the world, 2013).

В межах восьмої рамкової програми ЄС розроблено *стратегію співпраці* країн-членів ЄС для створення європейського простору вищої освіти - «Освіта та навчання 2020» (Council conclusions of 12 Mai 2009 on a strategic framework for European Higher Education Area, 2010).

У країнах Європейського Союзу застосовуються програмно-цільовий підхід в управлінні вищою освітою, коучингові, технології процесного управління за результатами та на базі штучного інтелекту.

Коучинг (coaching – навчати, тренувати) – це спеціальна технологія консультування менеджерів щодо особистісного розвитку, реалізації внутрішнього потенціалу, досягнення повною мірою професійних цілей, а також розвитку професійної компетентності персоналу.

Технологія управління на базі штучного інтелекту ґрунтується на застосуванні статистичного та економіко-математичних методів, бази даних, сучасних інформаційних

комп'ютерних технологій. Штучний інтелект - це система сучасних інформаційних технологій, що моделюють деякі сторони розумової діяльності людини у процесі розроблення та реалізації управлінського рішення.

Стратегія інвестування в розвиток ЗВО країн Європейського Союзу спрямована на залучення інвестицій в інновації, використання «сильних» сторін організації. Відтак у Франції поширено практику укладання довготермінових контрактів ЗВО з МОН (МОН не втручається в поточну діяльність ЗВО) на основі стратегічного проекту та стимулювання Урядом ЗВО, які мають високі показники навчальної та наукової діяльності за результатами експертного оцінювання (Рижа, 2010).

Стратегія постійного вдосконалення результатів діяльності та розвитку закладу вищої освіти охоплює процедури зовнішнього та внутрішнього оцінювання результатів діяльності суб'єктів управління та ЗВО в цілому на основі методів (мова йде про методи, зокрема, самооцінювання, матричний, SWOT-аналіз, табличний).

Уряди західноєвропейських держав здійснили заходи, зокрема, скоротили видатки на освіту, стимулювали комерційну діяльність університетів, колаборацію з промисловістю, бізнесовими структурами, впроваджували плату за навчання, «квазіринкову» систему (мова йде про централізоване фінансування через блокові субсидії закладам вищої освіти та місцевим органам освіти для компенсації навчання студентів).

За основу управління вищою освітою, у тому числі й фінансово-економічною діяльністю ЗВО в країнах ЄС покладено *ліберальну модель*. Найбільш дієвими в країнах ЄС є такі моделі управління: державного контролю та нагляду і ринково-орієнтована. Джерела фінансування державних ЗВО країн Європи та США диверсифіковані (кошти федерального Уряду, штатів, плата за навчання, гранти, індивідуальні пожертви, продаж товарів та послуг завдяки розвитку індивідуального підприємництва). До позабюджетних коштів ЗВО необхідно віднести операції з цінними паперами, дольову участь у комерційних проектах з організаціями, спонсорську допомогу.

У розділі VI – «Вищі навчальні заклади» Закону України «Про вищу освіту» зазначено, що «статут ЗВО повинен містити джерела надходження і порядок використання коштів та майна, порядок звітності та контролю за провадженням фінансово-господарської діяльності». Закон передбачає фінансування державних ЗВО за рахунок коштів державного бюджету на умовах державного замовлення на оплату послуг з підготовки фахівців, НПП та за рахунок інших джерел, не заборонених законодавством на основі принципів цільового використання, звітності, контролю, публічності (Закон України «Про вищу освіту», 2014:17).

У Законі України «Про вищу освіту» управління фінансово-економічною діяльністю покладено на керівника закладу, проте в зарубіжних університетах для цього створено цілі підрозділи.

Фінансова підтримка Урядом України закладів вищої освіти на першому етапі (протягом двох років) необхідна для зміцнення матеріально-технічної бази, придбання наукового обладнання.

Підставою для укладення контракту між ЗВО та МОН України щодо надання бюджетного фінансування є висновки незалежних експертів про результати наукової, інноваційної діяльності, реалізацію програм та проектів. Відтак рішення про фінансування конкретного ЗВО МОН України в подальшому буде ухвалюватися відповідно до експертних висновків незалежних установ (агенцій) із забезпечення якості вищої освіти. Основна мета незалежного експертного оцінювання - забезпечити якість надання освітніх послуг споживачам закладами вищої освіти.

На другому етапі ЗВО, які заявили про наміри отримати додаткове фінансування від Уряду України, мають бути оцінені незалежними експертами відповідно до розроблених якісних показників і критеріїв за семибальною шкалою (вони дають змогу визначити рівень навчальної, наукової та інноваційної діяльності).

На третьому етапі подальше бюджетне фінансування ЗВО можливе за умови колаборації ЗВО з венчурними групами, бізнесовими структурами для реалізації програм та проектів.

Такий симбіоз можливий завдяки створенню умов, зокрема, сприятливе соціальне середовище, стимулювання державою розвитку корпоративних університетів, розроблення нового законодавства в сфері трансферу технологій, розбудови інститутів венчурного фінансування.

Пріоритетними для держави мають бути не самі дослідницькі університети, а кінцеві результати їх навчальної, наукової та інноваційної діяльності. У подальшому держава стимулюватиме не ЗВО, а бізнесові структури, які інтегруються з університетами та венчурними компаніями для комерціалізації результатів наукових досліджень, трансферу технологій.

Для підвищення якості вищої освіти у ЗВО необхідно створювати організаційні, педагогічні умови (вкладати кошти у матеріально-технічну базу); диференціювати заробітну плату науково-педагогічних працівників залежно від внеску викладача в розвиток ЗВО, законодавчо закріпити норму, яка б дала змогу створити у ЗВО власний ендаумент. Система управління розвитком ЗВО буде ефективно функціонувати за умови інтеграції всіх суб'єктів управління, посилення комунікативної взаємодії, оволодіння суб'єктами новітніми управлінськими технологіями; застосування контролінгу і моніторингу - інструментів управлінської діяльності, комплексного проектування і програмування системи управління ЗВО на основі програмно-цільового підходу, розроблення і використання інформаційного, організаційного, технологічного, методичного, психологічного забезпечення процесу управління якістю надання споживачам освітніх послуг; створення у ЗВО сприятливих організаційних, педагогічних, психологічних умов, оновлення змісту, методів, форм управління закладами вищої освіти.

Висновки та перспективи подальших розвідок. Технології стратегічного управління, які суб'єкти застосовують для динамічного розвитку закладів вищої освіти в країнах Європейського Союзу є засобом переведення національних систем вищої освіти на вищий рівень гомеостазу. Синергетика (новий холізм) відкриває конструктивні принципи побудови цілого з частин, об'єднання відносно простих структур у

складні, забезпечує стабільність коеволюційного розвитку систем.

Подальшими науковими розвідками буде вивчення досвіду управління професійним розвитком педагогічних працівників в умовах інклюзивної освіти країн Європейського Союзу.

Рекомендації

1. У Законі України «Про вищу освіту» має бути прописаний статус корпоративного університету.

2. Держава має стимулювати підприємницькі структури у процесі фінансування закладів вищої освіти, приватні і державні некомерційні організації (запровадження податкових пільг, тощо).

3. Здійснити підготовку і перепідготовку менеджерів для розвитку інноваційної діяльності.

4. Науково-педагогічним працівникам брати участь в наукових, науково-технічних, інноваційних програмах і конкурсах, грантах, які оголошують Міністерства, відомства.

5. Створити спільні університети з іноземними інвестиціями, рекрутингові центри (підрозділи з профорієнтаційної роботи), благодійні, накопичувальні фонди (ендаументи); умови для залучення іноземних студентів до якісного навчання; розширити профіль підготовки фахівців.

6. Впроваджувати комплекс методів і процедур пошуку ресурсів для реалізації соціально значущих проєктів (мова йде про фандрайзинг).

7. Забезпечити об'єктивність рейтингування закладів вищої освіти на основі критеріїв та індикаторів.

8. Засобами переведення системи управління ЗВО на вищий рівень розвитку (гомеостазу) є нововведення, технології (новітні інформаційні, управлінські технології).

9. Щоб синхронізувати систему, необхідно узгоджувати дії суб'єктів на підсистемних рівнях управління (мова йде про когерентність системи), скоординувати діяльність підсистем, сполучати функції управління через зворотні комунікативні, організаційні зв'язки.

10. Для прогнозування розвитку системи управління ЗВО і переведення її в якісно новий стан необхідно спиратися на дію

об'єктивних законів діалектики, зокрема «заперечення – заперечення» та «переходу кількісних змін у якісні» (зовнішньою змінною є чинне законодавство; внутрішньою – технологія).

ДЖЕРЕЛА ТА ЛІТЕРАТУРА

1. Закон України «Про вищу освіту»: прийнятий 1 липня 2014 року № 1556 - VII // *Голос України*. К., 2014. № 148. С. 9-19.
2. Афанасьєв М. Форсайт – вектор руху університету // *Вища школа*. К., 2015. № 9-10. С. 42-58.
3. Рижа Т. В. Аналіз тенденцій розвитку вищих навчальних закладів Хмельниччини // *Університетські наукові записки Хмельницького університету управління та права*. Хмельницький, 2010. № 2. С. 354-359.
4. Стандарти і рекомендації щодо забезпечення якості в Європейському просторі вищої освіти. URL: <http://www.enga.eu/files/ESG%20in%20ukrainian.pdf> (access 10.11.2018).
5. Altbach P. G. Internationalization and Exchanges in Global University // *The Future of Sponsored Educational Exchanges in a Internationally Mobile Academy: a Symposium convened by the Institute of International Education and the Germany Academic Exchange Service (DAAD)*. New. York, 2000.
6. Ansoff I. *Corporate Strategy*. New York: McGraw-Hill, 1965.
7. Chandler A. D. *Strategy and structure*. London: MIT Press, 1962.
8. Council conclusions of 12 May 2009 on a strategic framework for European Higher Education Area, March 2010. URL: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/ALL/?uri=CELEX:52009XG0528> (access 02.05.2018).
9. European higher education in the world. Communication from the Commission to the European Parliament the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions. Brussels, 2013 (access 11.07. 2013).
10. Likert R. *New patterns of management*. New York: Garland, 1987.
11. Miles R. E. & Snow, Ch. *Organization strategy, structure and process*. New York: McGraw Hill, 1978.

12. Pfeffer J. & Salansic G. The External Control of Organizations a Resource Dependence Perspective. N. Y.: Harper and Row, 1978.

13. Thompson A. M. & Pyteref J. A. Strategic Management Founding of Competitive Advantages, 19 th Edn, Williams Publisher, 2015.

REFERENCES

1. *Zakon Ukrainy «Pro vyshchu osvitu» vid 1 lypnia 2015 № 1556 – VII* [The Law of Ukraine «On Higher Education» dated Yuly 1, 2014, No. 1556 – VII]. Holos Ukrainy, 148, 9-19 [in Ukrainian].

2. Afanas'ev, M. (2015). *Forsait – vector rukhu universytetu* [Forsite – vector movement of university]. *Vyshcha shkola*, 9-10, 42-58 [in Ukrainian].

3. Ryzha T. V. (2010). *Analiz Tendentsii rozvytku vyshchykh navchalnykh zakladiv khmelnychchyny* [Analysis of the trends in development of the higher education institutions in Khmelnytska region]. *Universytetski naukovi zapyski Khmelnytskogo universytetu upravlinnia ta prava*. Khmelnytskyi, 2, 354-359 [in Ukrainian].

4. *Standarty i rekomendatsii shchodo zabezpechennia yakosti v Yevropeiskomu prostori vyshchoi osvity* (2018) [The standards and recommendations concerning assurance of quality in the European environment of higher education]. Retrieved from <http://www.enga.eu/files/ESG%20in20ukrainian>.

5. Altbach, P. G. (2000). *Internationalization and Exchanges in Global University // The Future of Sponsored Educational Exchanges in a Internationally Mobile Academy: a Symposium convened by the Institute of International Education and the Germany Academic Exchange Service (DAAD)*. New. York [in English].

6. Ansoff, I. (1965). *Corporate Strategy*. New York: McGraw-Hill [in English].

7. Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure*. London: MIT Press [in English].

8. *Council conclusions of 12 May 2009 on a strategic framework for European Higher Education Area*, March 2010. Retrieved from

<http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/ALL/?uri=CELEX:52009XG0528>.

9. *European higher education in the world. Communication from the Commission to the European Parliament the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions* (2013). Brussels (access 11.07. 2013) [in English].

10. Likert, R. (1987). *New patterns of management*. New York: Garland [in English].

11. Miles, R. E. & Snow, Ch. (1978). *Organization strategy, structure and process*. New York: McGraw Hill [in English].

12. Pfeffer, J. & Salansic, G. (1978). *The External Control of Organizations a Resource Dependence Perspective*. N. Y.: Harper and Row [in English].

13. Thompson, A. M. & Pyteref, J. A. (2015). *Strategic Management Founding of Competitive Advantages*, 19 th Edn, Williams Publisher [in English].

АНОТАЦІЯ

У статті викладено проблему розроблення технологій стратегічного управління розвитком закладів вищої освіти в країнах Європейського Союзу (ЄС). Актуальність проблеми полягає в застосуванні суб'єктами сучасних технологій стратегічного управління розвитком закладів вищої освіти країн ЄС та використання їх досвіду в системі управління вищою освітою в Україні. Враховано концептуальні ідеї і положення зарубіжних учених щодо застосування адаптивно-конкурентних стратегій, поведінки та ресурсної залежності організацій в умовах ринкових змін. Сформульовано принципи управління якістю надання освітніх послуг закладами вищої освіти, окреслено тенденції в управлінні системою освіти; проаналізовано стратегії та технології управління розвитком закладів вищої освіти країн ЄС, визначено умови ефективного функціонування системи управління, запропоновано практичні рекомендації. З'ясовано, що зміст процесного управління розвитком закладів вищої освіти в країнах ЄС суб'єкти реалізують через функції-завдання, складники забезпечення якості управління розвитком закладів вищої освіти. На основі аналізу зарубіжних моделей управління фінансово-економічною

діяльністю закладів вищої освіти країн ЄС запропоновано прогнозовану на середньострокову перспективу модернізовану субмодель фінансування закладів вищої освіти України на договірних засадах. В основу цивільно-правових відносин покладено зобов'язання сторін, процедури експертного оцінювання результатів, колаборацію закладів вищої освіти з бізнес-структурами, венчурними групами для реалізації програм та проектів. Зроблено акцент на етапах фінансування закладів вищої освіти України відповідно до якісних показників рівня результативності діяльності, стимулюванні державою бізнесових структур, інтеграції університетів з венчурними компаніями для комерціалізації результатів наукових досліджень та трансферу технологій, диференціюванні заробітної плати науково-педагогічних працівників відповідно до їх внеску у розвиток закладу вищої освіти, розробленні законодавчо закріпленої норми для створення власного ендаументу, забезпеченні сприятливих організаційних, педагогічних, психологічних умов.

Ключові слова: система управління, технології управління, функції управління, розвиток, заклад вищої освіти, європейські системи вищої освіти, конкурентно-адаптивні стратегії.

АННОТАЦИЯ

В статье изложена проблема разработки технологии стратегического управления развитием высших учебных в странах Европейского Союза (ЕС). Актуальность проблемы состоит в применении субъектами современных технологий стратегического управления развитием высших учебных заведений стран ЕС и использовании их опыта в системе управления высшим образованием в Украине. Учтены концептуальные идеи и положения иностранных ученых относительно использования адаптивно-конкурентных стратегий, поведения и ресурсной зависимости организаций в условиях рыночных изменений. Сформулированы принципы управления качеством образовательных услуг высшими учебными заведениями, определены тенденции в управлении системой образования; проанализированы стратегии и

технологии управления развитием высших учебных заведений стран ЕС, определены условия эффективного функционирования системы управления, изложены практические рекомендации. Содержание процессного управления развитием высших учебных заведений в странах ЕС субъекты реализуют посредством функций-заданий, компонентов гарантий качества управления развитием высших учебных заведений. На основании анализа иностранных моделей управления финансово-экономической деятельностью высших учебных заведений стран ЕС изложено прогнозную модернизированную субмодель финансирования высших учебных заведений Украины на среднесрочную перспективу на договорных условиях. Акцентируется внимание на этапах финансирования высших учебных заведений Украины в соответствии с качественными показателями уровня результативности деятельности, стимулировании государством структур бизнеса, интеграции университетов с венчурными компаниями для коммерциализации результатов научных исследований и трансфера технологий, дифференцировании заработной платы научно-педагогических работников в соответствии с их вкладом в развитие высшего учебного заведения, разработке правовой нормы с целью создания собственного законодательства, обеспечения благоприятных организационных, педагогических, психологических условий.

Ключевые слова: система управления, технологии управления, функции управления, развитие, высшее учебное заведение, европейские системы высшего образования, конкурентно-адаптивные стратегии.

Надійшла до редакції: 04.01.2019 р.

Прийнята до друку: 25.01.2019 р.