

**О. В. КОБЗЄВА****В. О. МАТЮХІН***Прикарпатський інститут МАУП ім. М. Грушевського, м. Львів*

## **МОДЕЛЬ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НЕДЕРЖАВНИМ ВИЩИМ НАВЧАЛЬНИМ ЗАКЛАДОМ**

Наукові праці МАУП, 2011, вип. 3(30), с. 122–128

*Розглядається класифікація основних причин кризи та наведено аналіз характеристик кризи ВНЗ, а також особливості захисної і наступальної тактики. Описані механізми стратегії антикризового управління та оцінка його ефективності.*

Вітчизняна галузь освіти як і більшість інших галузей економіки переживає наслідки світової економічної кризи. На діяльність недержавних ВНЗ значно впливає демографічна криза в Україні. Тому що суттєве скорочення чисельності абітурієнтів як практично єдиного джерела надходження коштів, відповідно, скорочує обсяги фінансування недержавних ВНЗ. Крім того, невизначена ситуація із змінами до законодавчої бази в галузі вищої освіти може призвести до затяжного виходу із нинішнього кризового стану. Негативний вплив цих чинників вимагає розробки моделі антикризового управління ВНЗ.

Обґрунтуємо розробки основних етапів та механізмів антикризового управління недержавних ВНЗ.

Дослідження системи антикризового управління здійснювались у працях Л. І. Федулової [1, 223–227; 2, 475–503], В. П. Сладкевича [3, 268–481], А. Д. Чернявського [4, 444–485], Є. М. Короткова [5], Василенко В. О. [6].

У праці В. О. Матюхіна [7, 255–259] розглянуто стратегію інноваційного розвитку недержавних ВНЗ, а у праці О. В. Кобзева [8, 117–121] — особливості управління системою навчального процесу недержавних ВНЗ. Але питання управління ВНЗ в умовах системної кризи у цих публікаціях не розглядалось.

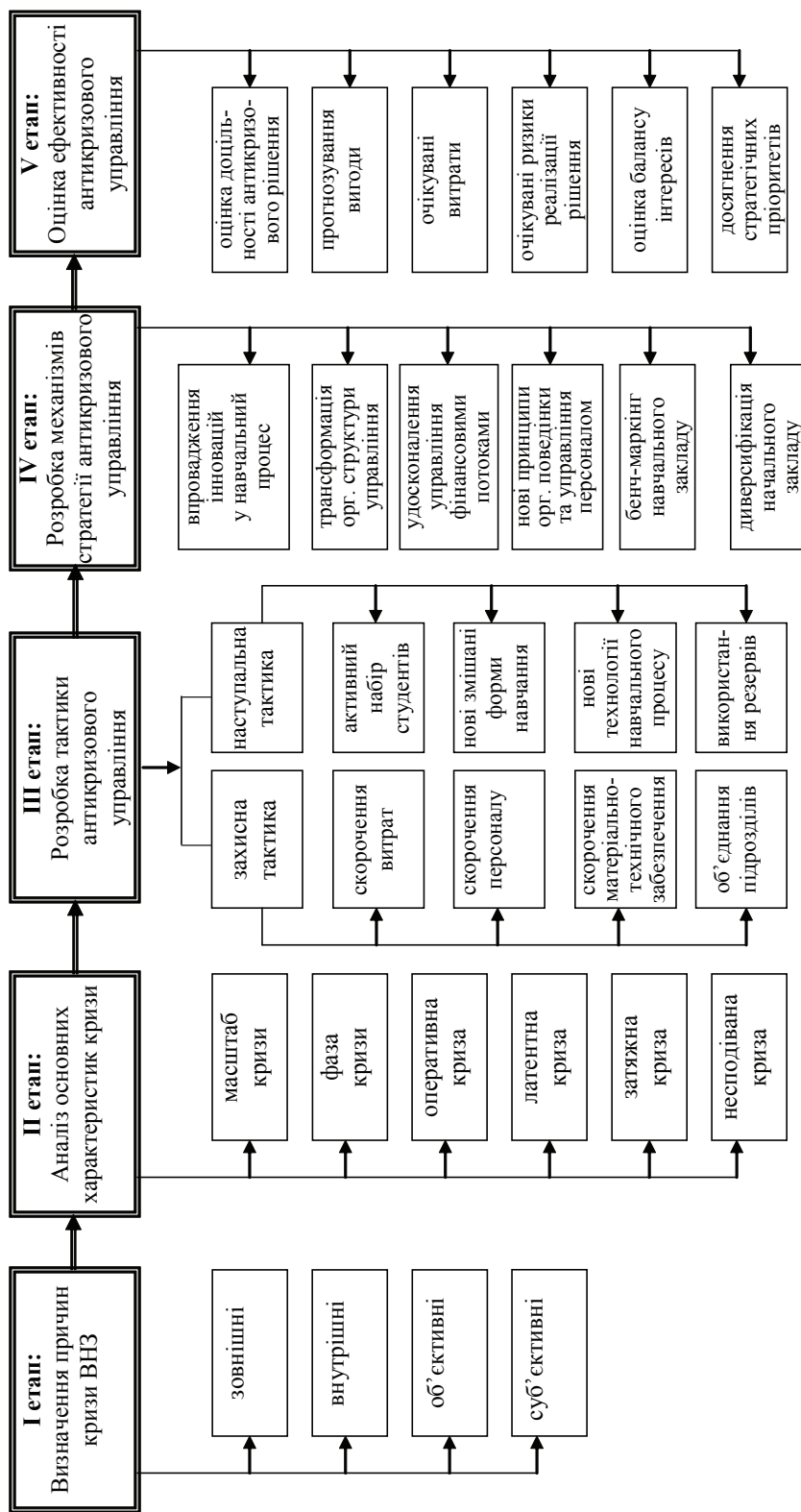
Розглянемо модель антикризового управління недержавного ВНЗ (див. рис.). На першому етапі розробки моделі проведено класифікацію та визначено основні причини кризи. Зовнішні причини виникнення кризи пов'язані зі світовою економічною кризою, з кризою макроекономічного розвитку України, а також негативними наслідками демографічного стану країни і відповідного що-

річного зменшення випускників середніх шкіл. Крім того, безсистемні реформи у галузі вищої освіти за останні роки призвели до штучного обмеження прав громадян на здобуття вищої освіти. Так, за останні роки майже сто тисяч випускників середніх шкіл щорічно втратили можливість вступу до ВНЗ. Це, в свою чергу, зумовлює поглиблення соціальних проблем молоді, коли в умовах економічної кризи збільшується рівень безробіття і вчорашні школярі залишаються на вулиці. Внутрішні причини кризи притаманні кожному ВНЗ. Для недержавних навчальних закладів це в першу чергу зменшення кількості студентів, зменшення навантаження, і відповідно, заробітної плати професорсько-викладацького складу, що призводить до збільшення плинності кадрів та погіршення його якісного складу. Крім того, зростання тарифів за комунальні послуги та орендну плату вимагає збільшення обсягу обігових коштів навчального закладу.

До об'єктивних причин кризи можна зарахувати зменшення платоспроможності студентів та їх батьків, відсутність банківських кредитів на освіту, зміни попиту на деякі економічні та юридичні спеціальності, що вимагає зміни номенклатури спеціальностей у ВНЗ згідно з вимогами ринку праці.

Крім того, відбувається перерозподіл попиту на освітньо-кваліфікаційні рівні: збільшення попиту на молодших спеціалістів, часткове зменшення попиту на спеціалістів.

Серед суб'єктивних причин кризи слід відзначити штучне зменшення ліцензійного обсягу для недержавних ВНЗ, розподіл на випускників державних та недержавних навчальних закладів, особливо за юридичними спеціальностями при працевлаштуванні за фахом.



**Модель антикризового управління недержавного ВНЗ**

На другому етапі розробки моделі антикризового управління недержавних ВНЗ (див. рис.) проводиться аналіз основних характеристик кризи. За масштабом кризи можна поділити на повну (охоплені до 90–100 % сфери діяльності ВНЗ), середнього масштабу (до 50 % сфер діяльності), малого масштабу (до 25–30 %), та мікомасштабу (менше 10 % сфери діяльності). На сьогодні масштаб кризи недержавних ВНЗ можна визначити від маломасштабного до середньомасштабного. За фазами кризи можна класифікувати як повну, часткову і початкову. Вагома частка недержавних ВНЗ переживає фазу кризи від часткової до повної, і практично всі пройшли початкову фазу.

Надзвичайно важливою характеристикою кризи є оперативна криза (криза результатів), коли внаслідок зменшення власного капіталу за рахунок збитків наближається дефіцит балансу ВНЗ і настає криза ліквідності із загрозою втрати платоспроможності. Складною характеристикою кризи є латентна (прихована) форма, яка відбувається відносно непомітно на початковій фазі кризи. Але на подальших фазах вона може перейти в затяжну кризу, яка відбувається доволі складно, якщо вчасно не застосовувати інструменти антикризового управління.

І нарешті, найнебезпечнішою характеристикою кризи є несподівана криза, яка є результатом грубих помилок в управлінні, особливо при фінансово-економічній залежності. Тут обов'язково необхідна погоджена тактика виходу із кризи між двома суб'єктами господарської діяльності та рефінансування потерпілої сторони.

На третьому етапі проводимо розробку захисної та наступальної тактики (див. рис.). Захисну тактику застосовують з метою збереження діяльності ВНЗ в цілому. Основою її є скорочення усіх витрат, які пов'язані з рекламною діяльністю, відрадженьми на науково-практичні конференції, додатковою періодичною та методичною літературою, публікаціями в наукових журналах, придбанням нової оргтехніки та програмного забезпечення, розробкою тематичних веб-сайтів тощо. Відбувається також скорочення управлінського та допоміжного персоналу, об'єднання підрозділів з централізованим виконанням функціональних обов'язків (наприклад, набору студентів, планування педнавантаження, організації державної атестації, наукової роботи, забезпечення навчальною літературою). Проводиться скорочення матеріально-технічної бази, в першу чергу навчальних аудиторій згідно зі студентським кон-

тингентом, та відповідне зменшення витрат на комунальні послуги.

Але проведення захисної тактики не може кардинально вирішити проблеми ВНЗ та поліпшити його фінансовий стан, оскільки обмежується застосуванням зазначених оперативних заходів, а головні причини кризи залишаються поза навчальним закладом.

Наступальна тактика антикризового управління ВНЗ вважається більш ефективною. По-перше, це активізація роботи із набору та поповненню контингенту студентів. Це не тільки залучення викладачів, співробітників та студентів до профорієнтаційної роботи, а й реклама в Інтернеті, друкованих засобах масової інформації, спеціалізованих довідниках для абітурієнтів. При цьому має бути організований зворотний інформаційний зв'язок щодо ефективності різних видів реклами.

Активного впровадження мають набути змішані форми навчання [9, 132]: дистанційна з використанням інтернет-технологій; очно-заочна; очно-дистанційна; заочно-дистанційна. При цьому зменшуються витрати на організацію навчального процесу, створюється можливість поєднання праці і навчання та реального сприяння у працевлаштуванні студентів.

Застосування нових технологій у навчальному процесі, зокрема активних форм навчання (тренінгів, кейсів, навчальних ігор), а також додаткових фахових курсів (іноземних мов, інтернет-програм, волонтерів), із залученням провідних фахівців державних та комерційних організацій, забезпечує додаткові фінансові надходження та дає змогу збільшити контингент абітурієнтів. Можливе також використання резервів ВНЗ, зокрема проведення господарського-договірних робіт із сторонніми юридичними особами, подання комплекту документації на отримання міжнародних грантів тематики наукових досліджень ВНЗ, а також спеціалізованих курсів.

На четвертому етапі проводиться розробка механізмів стратегії антикризового управління (див. рис.), що передбачає коригування основних принципів діяльності ВНЗ.

Основний напрям подолання кризи ВНЗ — підвищення загального рівня конкурентоспроможності за рахунок упровадження інновації в усіх сферах його діяльності. Відповідно до навчального процесу це, по-перше, нові спеціальності та спеціалізації, що користуються попитом на ринку праці. По-друге, це нові освітні рівні, наприклад докторантура — підготовка докторів філософії за міжнародними вимогами та рівень ква-

ліфікованого працівника за спеціальностями, що кореспондуються із спеціальностями коледжу та бакалаврату. По-третє, вагоме збільшення навантаження з практичної підготовки для студентів дистанційної, заочної та змішаної форм навчання.

Стратегічна реструктуризація передбачає трансформацію організаційної структури управління ВНЗ. По-перше, це введення в структуру ВНЗ коледжу з метою розширення контингенту студентів за рахунок підготовки молодших спеціалістів на основі базової середньої освіти та кваліфікованих працівників за спорідненими спеціальностями. По-друге, новий механізм організаційної структури управління передбачає створення малих навчальних структур (МНС), які працюють за принципом самоокупності. Це можуть бути докторантура, підготовка фахівців рівня MBA, тренінговий центр, наприклад підготовки волонтерів, підвищення кваліфікації для безробітних, кар'єра-центр для надання практичної підготовки і допомоги у працевлаштуванні студентам тощо. Завдяки таким МНС можна зберегти кваліфікований професорсько-викладацький склад в умовах зменшення педнавантаження, підняти рівень якості підготовки фахівців та залучити додаткові фінансові надходження. Основною ціллю фінансової реструктуризації має бути підтримка життєздатності ВНЗ, його ліквідності шляхом збільшення оборотних коштів за рахунок власних надходжень безпосередньо на рахунок ВНЗ. Для рентабельних ВНЗ слід проводити рекапіталізацію, довгострокове кредитування коштів на розвиток навчального закладу, а також удосконалення системи економічної мотивації персоналу. При цьому необхідно забезпечити жорсткий контроль за витратами коштів, скороченням непродуктивних витрат, за списанням непотрібних активів з балансу ВНЗ. Забезпечити успіх у кризовий період може відома тріада: "люди — інноваційний продукт — платоспроможність", у якій провідна роль, безумовно, належить першому компоненту [1, 223–227].

Важливим механізмом антикризової стратегії є нові принципи організаційної поведінки та управління персоналом. Організаційна поведінка персоналу має бути налаштована на творчий підхід до справи, орієнтацію на нововведення, досягнення оптимального кінцевого результату. Головною опорою антикризового управління є людина — її зацікавленість, активність, ініціатива. У період кризи велике значення мають колективізм, групова активність, взаємна підтримка. Особливу роль відіграє керівництво ВНЗ. Крах навчально-

го закладу як правило починається з конфліктів у його вищому керівництві. Пріоритети потрібно надавати установкам на оптимізм і впевненість, соціально-психологічну стабільність діяльності, а також ініціативність у вирішенні проблем пошуку найкращих результатів розвитку, духу корпоративності, взаємної прийнятності, пошуку й підтримки інновацій [4, 444–485].

Головне завдання керівництва ВНЗ в умовах кризи — зберегти працездатність професорсько-викладацького складу, працівників деканату, кафедр, зберегти стабільне управління навчальним закладом, а також не допустити паніки серед працівників, здійснювати політику активних дій, а не пасивного очікування, сподіваючись на поліпшення кризової ситуації [4, 444–485].

Керівники і провідні фахівці структурних підрозділів ВНЗ в період антикризового управління персоналом повинні мати певні якості та задовольняти необхідні вимоги: витривалість до стресів; уміння розв'язувати конфліктні ситуації; швидка реакція на зміни обставин; уміння вирішувати складні завдання при дефіциті часу; уміння приймати ризиковані нестандартні рішення в умовах відсутності ресурсів або резервів часу; уміння вчитись на помилках; спроможність до аналітичного мислення; мистецтво мотивації працівників у кризових ситуаціях; уміння налагоджувати роботу підлеглих у стислі терміни; уміння забезпечити взаємодію і координацію всіх працівників; жорсткість і водночас такт при спілкуванні з підлеглими; уміння організувати постійний контроль за виконанням антикризових заходів; комунікативні навички спілкування в умовах високої емоційності та конфліктності учасників; уміння профілактики і зняття стресових станів.

Особливістю стратегії управління персоналом в умовах кризи є необхідність зберігати за будь-яких умов високопрофесійних фахівців. Тому пріоритетом кадрової політики стає максимальна продуктивність праці персоналу, можливість суміщення посад, розширення повноважень у межах посади, зростання вимог до професійного і кваліфікаційного рівня. У кризових умовах роботи ВНЗ при скороченні персоналу необхідні "універсальні працівники" з яскраво вираженою індивідуальністю, які здатні передбачати, мати навички роботи на упередження, навички командної праці, вміння навчати інших.

Дієвим механізмом стратегії антикризового управління ВНЗ є використання бенчмаркінгу — здійснення порівняльного аналізу всіх напрямів

діяльності ВНЗ з аналогічними навчальними закладами. Внутрішній бенчмаркінг доцільно проводити у ВНЗ з регіональними відокремленими структурними підрозділами, які не є прямими конкурентами один одному. Під керівництвом головної структури ВНЗ відбувається передача інформації і практичного досвіду регіональних підрозділів, які є найбільш успішними в таких напрямках, як фінансова діяльність, інновації у навчальному процесі, набір студентів, диверсифікація навчального закладу, нові принципи організаційної поведінки і культури тощо.

Зовнішній бенчмаркінг передбачає докладне вивчення досвіду як вітчизняних, так і закордонних ВНЗ, які мають найвищий рейтинг за міжнародними критеріями. Крім того, доцільно провести впровадження вимог міжнародних стандартів якості в управлінні ВНЗ, наприклад ISO-9000.

Вагомим механізмом стратегії антикризового управління є також диверсифікація навчального закладу — розширення діяльності в будь-якому напрямі, що є реакцією несприятливих змін зовнішнього середовища. Стратегія диверсифікації дає можливість ВНЗ вирішувати такі завдання:

- розвиток нових напрямів освітніх послуг у МНС;
- відкриття нових навчальних спеціальностей різних освітньо-кваліфікаційних рівнів, які мають попит на ринку праці;
- впровадження нових технологій навчального процесу з метою зниження витрат ВНЗ;
- активна маркетингова політика на ринку освітніх послуг для збільшення набору студентів;
- впровадження нових змішаних форм навчання для поповнення контингенту ВНЗ.

На п'ятому етапі антикризового управління ВНЗ (див. рис.) здійснюється оцінювання його ефективності, тобто здатність приносити оптимальний ефект від впровадження антикризових програм при мінімальних витратах ресурсів. Ефективність антикризового управління залежить від якості антикризових рішень, яка в свою чергу в основному залежить від рівня інформаційного забезпечення, кваліфікації і рівня підготовки персоналу ВНЗ. Тому необхідною умовою ефективності системи антикризового управління є відсутність інформаційного дисонансу між різними учасниками антикризового процесу та погодженість усіх сторін у досягненні поставленої мети. Ефектом від впровадження доцільного

рішення є зменшення коригувань у процесі реалізації антикризових заходів.

Позитивний ефект сприяє застосуванню механізму оцінювання доцільності реалізації антикризових рішень, який заснований на методі вивчення і одержання достовірної інформації про можливі наслідки прийнятих і вже реалізованих антикризових рішень [10]. Необхідно також визначити очікувані ризики реалізації антикризових рішень. Серед найімовірніших ризиків можуть бути: зменшення очікуваного поповнення контингенту студентів, збільшення тарифів на комунальні послуги, а також інфляційний фактор, тому проведення оцінювання доцільності антикризових рішень дає змогу зменшити їх ризики.

Необхідною умовою ефективності антикризових рішень є також оцінювання балансів зацікавленості всіх сторін, які задіяні у функціонуванні ВНЗ, — це стабільні фінансові відносини між головною структурою ВНЗ та відокремленими регіональними підрозділами; між навчальним закладом й абітурієнтами, органами державної влади та власниками інфраструктурних об'єктів ВНЗ, а також між керівництвом ВНЗ та професорсько-викладацьким складом, працівниками деканату і кафедр.

Для оцінювання ефективності антикризових рішень необхідно визначити прогнозовані вигоди згідно з запланованими антикризовими заходами та відповідні очікувані витрати. Це стосується інновацій у навчальному процесі, нової структури управління ВНЗ, вдосконалення у фінансовому менеджменті, бенчмаркінгу та диверсифікації навчального закладу.

При кінцевому оцінюванні ефективності антикризових рішень визначають досягнення стратегічних пріоритетів. Це може бути динаміка росту контингенту студентів, стабільна платоспроможність ВНЗ, збільшення обсягу обігових коштів, опанування нових освітньо-кваліфікаційних рівнів підготовки фахівців за новими спеціальностями. Кількісне оцінювання економічної ефективності впровадження антикризових рішень може бути проведене аналогічно до інноваційних проєктів за абсолютними та відносними показниками.

Отже, визначимо напрям подальших досліджень.

1. Запропонована модель антикризового управління ВНЗ передбачає п'ять етапів прийняття управлінських рішень: вивчення причин кризи, аналіз її основних характеристик, розробку загальної і наступальної тактики, розробку механізмів

мів стратегії антикризового управління, а також оцінювання його ефективності.

2. Серед основних причин кризи ВНЗ відзначені:

- економічні — зменшення платоспроможності населення і відсутність кредитування навчання;
- демографічні — зменшення чисельності випускників середніх шкіл;
- безсистемні реформи вищої освіти;
- зменшення ліцензійного обсягу набору особливо для недержавних ВНЗ.

3. При дослідженні основних характеристик кризи визначено, що для більшості ВНЗ масштаб кризи охопив понад 25 % сфер діяльності, при цьому всі ВНЗ пройшли початкову фазу і перебувають у частковій фазі. Великий відсоток ВНЗ переживає оперативну кризу — відчуває дефіцит балансу навчального закладу, а частина — наближається до кризи ліквідності. Особливу небезпеку становлять латентна та несподівані кризи.

4. Показано, що наступальна тактика антикризового управління більш ефективна порівняно із захисною за рахунок активної роботи із збільшення набору студентів, залучення до навчання працюючого контингенту населення, а також застосування нових технологій у навчальний процес та проведення господарсько-договірних робіт.

5. Запропоновано механізми стратегії антикризового управління ВНЗ, зокрема:

- упровадження різних видів інновацій у навчальний процес;
- трансформація організаційних структур управління, у тому числі створення малих навчальних структур (МНС);
- вдосконалення управління фінансовими потоками, в першу чергу збільшення обігових коштів;
- нові принципи організаційної поведінки й управління персоналом, у тому числі пріоритети кадрової політики, професійні та кваліфікаційні вимоги до керівного персоналу ВНЗ в умовах кризи;
- напрями диверсифікації ВНЗ, зокрема розвиток нових напрямів освітніх послуг у малих навчальних структурах.

6. Відзначено, що ефективність антикризового управління ВНЗ залежить від рівня інформаційного забезпечення, кваліфікації персоналу та вибору оптимального варіанта рішень, які погоджені з усіма учасниками навчального закладу. Запропоновано застосування механізму доцільності реалізації антикризових рішень та показників економічної ефективності, аналогічних при впровадженні інноваційних проектів.

Подальші дослідження доцільно проводити у напрямі техніко-економічного аналізу діяльності ВНЗ в умовах антикризового управління.



## Література

1. Федулова Л. І. Актуальні проблеми менеджменту в Україні: Монографія. — К.: Фенікс, 2005. — 320 с.
2. Сучасні концепції менеджменту: Навч. посіб. / За ред. Л. І. Федулової. — К.: Центр учбової літ., 2007. — 536 с.
3. Сладкевич В. П. Сучасний менеджмент організацій: Навч. посіб. для студ. ВНЗ / В. П. Сладкевич, А. Д. Чернявський. — К.: МАУП, 2007. — 488 с.
4. Бізнес-менеджмент: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / Л. І. Федулова, В. Г. Федоренко, В. Ф. Гриньов, А. Д., Чернявський та ін.; За заг. ред. Л. І. Федулової. — К.: МАУП, 2007. — 632 с.
5. Коротков Э. М. Антикризисное управление: Учеб. для студ. вузов, обуч. по экон. спец. / Э. М. Коротков, А. А. Белляев, Д. В. Валовой, Н. И. Глазунова, М. Р. Ефимова: / Государственный ун-т управления / Под ред. Э. М. Короткова. — М.: ИНФРА-М, 2003. — 431 с.
6. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. — К.: ЦУЛ, 2003. — 503 с.
7. Матюхін В. О. Стратегія інноваційного розвитку недержавних вищих навчальних закладів // Регіональна економіка. — Л.: Ін-т регіон. досліджень НАН України, 2006. — № 4 (42). — С. 255–259.
8. Кобзева О. В. Порівняльні особливості управління навчальним процесом недержавних ВНЗ // Наук. праці МАУП. — К.: МАУП, 2008. — Вип. 2(18). — С. 118–121.
9. Кобзева О. В. Механізми управління системою навчального процесу недержавного вищого навчального закладу в ринкових умовах: Дис. ... д-ра філос. в галузі ділового адміністрування. — К.: МАУП, 2009. — 132 с.
10. Картохіна Н. В. Оцінка ефективності антикризових рішень // Електронне наук. фахове вид. "Проблеми системного підходу в економіці", Вип. 4, 2008 р. — <http://www.nbu.gov.ua/e-journals/PSPE/index.html/>

*Запропоновано модель антикризового управління недержавними ВНЗ, яка передбачає п'ять етапів прийняття управлінських рішень. Серед основних причин кризи недержавних ВНЗ визначено: зменшення платоспроможності населення, чисельності випускників середніх шкіл та ліцензійного обсягу набору. Значна частка*

*ВНЗ переживає оперативну кризу — дефіцит балансу навчального закладу та кризу ліквідності. Наступальна тактика антикризового управління більш ефективна порівняно із захисною і передбачає активну працю зі збільшення набору студентів та проведення госпдоговірних робіт. Серед механізмів стратегії антикризового управління ВНЗ пріоритетним є створення малих навчальних структур, диверсифікація навчальної діяльності, нові принципи організаційної поведінки та управління персоналом. Ефективність антикризового управління визначається рівнем інформаційного забезпечення, кваліфікацією персоналу та погодженням рішень з усіма учасниками навчального закладу.*

*Предложена модель антикризисного управления негосударственным вузом, которая предусматривает пять этапов принятия управленческих решений. Среди основных причин кризиса негосударственного вуза установлено: уменьшение платежеспособности населения, численности выпускников средних школ и лицензионного объема набора. Значительная часть вузов переживает оперативный кризис — дефицит баланса учебного заведения и кризиса ликвидности. Наступательная тактика антикризисного управления более эффективна по сравнению с защитной и предполагает активную работу по увеличению набора студентов и проведению хозрасчетных работ. Среди механизмов стратегии антикризисного управления вузов приоритетным является создание малых учебных структур, диверсификация учебной деятельности, новые принципы организационного поведения и управления персоналом. Эффективность антикризисного управления определяется уровнем информационного обеспечения, квалификацией персонала и согласованием решений со всеми участниками учебного заведения.*

*Based on the theoretical model of crisis management eksperyment non-university, which includes five stages of managerial decisions. Among principal reasons of crisis of unstate HEI it is set: reduction of solvency of population, quantity of graduating students of schools and licensed volume of set. Considerable part of unstate HEI experiences an operative crisis — deficit of balance of educational institution and crisis of liquidity. Offensive tactic of anticrisis management are more effective as compared to protective tactic and suppose active work on the increase of students's set and realization of self-supporting works. Among the mechanisms of strategy of anticrisis management is creation of small educational structures, diversification of educational activity, new principles of organizational behavior and management by a personnel is priority. The anticrisis management efficiency is determined by the level of the informative providing, by qualification of personnel and decisions concordance with all participants of educational institution.*

Надійшла 28 квітня 2011 р.