

Аналіз структури обсягів реалізації продукції підприємствами кондитерської промисловості свідчить про конкуренцію на ринку кондитерських виробів України та загострення конкурентної боротьби. Отже, підвищення конкурентоспроможності підприємств цієї галузі повинно стати пріоритетним завданням їх розвитку.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** З огляду на вищенаведені міркування можна зробити наступні висновки:

- стандартизована методика визначення конкурентоспроможності підприємства не опрацьована як у вітчизняній науці та практиці, так і у зарубіжному досвіді;
- в основу методики повинно бути покладено визначення набору показників, які в найбільшій мірі розкривають конкурентний потенціал підприємства;
- система показників для кожного підприємств конкретної галузі – різна, оскільки кожна сфера діяльності має свою специфіку, а тому зіставляти можна лише параметри суб'єктів, що діють на одному ринку і мають близькі характеристики;
- має право на існування будь-яка запропонована або модифікована існуюча методика вимірювання конкурентоспроможності, вимоги практиків до неї поширюються у плані доступності до джерел інформації та зрозумілості на різних рівнях менеджменту;
- більш досконалою є методика, яка передбачає використання діючого інформаційного забезпечення, що дозволяє користувачам і замовникам одержувати реальні результати досліджень.

Подальші дослідження автора будуть спрямовані на розробку системи реалізації стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємств.

#### Джерела та література

1. Павлова Н.Н. Маркетинговый подход к оценке конкурентоспособности магазина (сервиса) // Маркетинг в России за рубежом. – 2005. – №1(45). – С. 120-123.
2. Дзахмишева И.Ш. Методика оценки конкурентоспособности услуги в розничной торговой сети // Маркетинг в России за рубежом. – 2004. – №3(41). – С. 93-107.
3. Максимова И. Оценка конкурентоспособности промышленного предприятия // Маркетинг. – 1996. – №3. – С. 33-39.
4. Зилькарнаев И.У. Метод расчета интегральной конкурентоспособности промышленных, торговых и финансовых предприятий / И.У. Зилькарнаев, Л.Р. Ильясова // Маркетинг в России за рубежом. – 2001. – №4(24). – С. 17-27.
5. Шкардун В. Интегральная оценка конкурентоспособности предприятия // Маркетинг. – 2005. – №1(80). – С. 38-50.
6. Гурков И. Конкурентоспособность и инновационность российских промышленных предприятий/ И. Гурков, Е. Аврамова, В. Тубалов // Вопросы экономики. – 2005. – №2. – С. 40-52.
7. Фасхиев Х.А. Как измерить конкурентоспособность предприятия? / Х.А. Фасхиев, Е.В. Попова // Маркетинг в России и за рубежом. – 2003. – №4(36). – С. 53-68.
8. Мищенко А.П. Стратегическое управление: Учебное пособие. – Днепропетровск: Издательство ДУЭП, 2003. – 332 с.

#### Подольчак Н.Ю.

### ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ВИЩИХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ ШЛЯХОМ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ

Постановка проблеми та її зв'язок із науковими та практичними завданнями. Загальновідомими є переваги та недоліки малих та великих організацій. Чим більша організація, тим більший капітал, зокрема власний, чим ширша номенклатура продукції (послуг), тим воно менш чутливе до ризику і впливає на інституції. Основна перевага малих організацій це гнучкість і мобільність систем управління, що дозволяє швидше реагувати на зміни у зовнішньому середовищі. А отже, проблеми малих організацій у тому що вони не володіють потужністю великих, а ті своєю чергою мобільністю малих. Для ліквідації цих недоліків науковці та практики пропонують проводити децентралізацію великих організацій з метою підвищення рівня керованості та об'єднувати малі для знаходження додаткових можливостей підвищення власної ефективності. Такі самі проблеми виникають у діяльності ВНЗів України. Децентралізація великих ВНЗів дасть можливість синтезувати переваги незалежності невеликих організаційних структур та синергію крупної організації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми підвищення ефективності діяльності роботи ВНЗів та системи освіти присвячено багато праць вітчизняних та іноземних науковців [1; 2; 3]. Науковцями пропонується три основні напрямки підвищення ефективності функціонування ВНЗів та системи освіти: органи державного управління освітою (фактор внутрішнього середовища); професорсько-викладацький склад (фактор внутрішнього середовища); студенти (фактор внутрішнього середовища) [2, 231]. Однак вважаю, що одним з найважливіших напрямів на сьогодні є проведення реформи системи менеджменту ВНЗів. Оскільки, науковці стверджують, що основні вимоги досягнення ефективності такі: достатній обсяг інформації, децентралізація управлінських рішень і самостійність економічних агентів, зацікавленість в пошуку і реалізації вищого рівня ефективності рішень, конкуренція [2, 228]. Як іронічно зауважує С. Чернишова, університетські професори навчають своїх студентів сучасним концепціям маркетингу та менеджменту, але часто-густо самі університети не використовують ці концепції в своїй адміністративній діяльності [3, 4].

На необхідність децентралізації управління в галузі освіти вказують наукові дослідження, вітчизняні та міжнародні організації. При цьому, на думку учених, слід розрізняти адміністративні, бюджетну та децен-

тралізацію в науковій сфері [1, 291].

Децентралізація крупних Вищих навчальних закладів відповідатиме одному з основних напрямів, за яким ведеться робота з боку держави для досягнення відповідності освіти сучасним вимогам. Цей напрям, як зазначають вчені, полягає у наданні освіти більшої гнучкості та більш широких можливостей для отримання громадянами фахової підготовки [4, 53]. Саме сучасні моделі управління освітою в розвинених країнах світу характеризуються в цілому посиленням громадського самоврядування навчальних закладів, автономії цих закладів [1, 291]. Децентралізація на думку вчених прискорить процеси детінізації різних сфер економіки України та збільшить темпи економічного зростання, оскільки децентралізація на сьогоднішній день є визнаним у світі мультиплікатором економічного розвитку [5, 26].

У сфері бюджетної децентралізації відомі два підходи: децентралізація джерел надходжень та солідарності між елементами системи. Такі способи в основному розроблені для держави в цілому і використовуються для регіональної децентралізації [5, 26]. Однак на мою думку ці підходи з успіхом можуть бути використані для децентралізації ВНЗів. Перший підхід полягає в тому, що підрозділи забезпечені власними джерелами фінансування, а частка загального корпоративного бюджету в їх фінансуванні є незначною. Тому інструменти міжбюджетного вирівнювання практично не використовуються. Рівень неоднорідності підрозділів при цьому повинен бути незначним. Сутність другого підходу розкривається в солідарності регіонів, підрозділів, елементів системи, яка реалізується шляхом проведення трансфертів, надання грантів, безпроцентних кредитів тощо. Такий підхід є необхідним при значній неоднорідності підрозділів за рівнем економічного розвитку.

Формулювання цілей статті. У статті буде розкрито практичні кроки проведення реформування систем менеджменту ВНЗів шляхом децентралізації. Запропоновано як подолати виклики та бар'єри, які виникатимуть у процесі децентралізації, а також спосіб формування ефективної системи контролю, яка б унеможливила зловживання додатковими повноваженнями середніми та нижніми рівнями менеджменту ВНЗів.

Наукові результати. Об'єктом дослідження обрано Національний університет "Львівська політехніка", один з найбільших Вищих навчальних закладів України. Саме сьогодні в Національному університеті "Львівська політехніка" йдуть процеси реструктуризації та реформування системи менеджменту у зв'язку із змінами у зовнішньому середовищі. У 2002р. на базі факультетів створено інститути з додатковими можливостями та повноваженнями. Нові повноваження дозволяють інститутам реалізувати внутрішній потенціал у відповідності із можливостями зовнішнього середовища.

Якщо ж процес децентралізації зупинити на даному етапі, то створена управлінська структура буде скоріш за все менш ефективною ніж організаційна структура управління до проведення реструктуризації. Причина полягає в тому, що зараз фактично створено додатковий управлінський рівень, який робить структуру ще менш мобільною ніж вона була до того. Тому краще не проводити децентралізацію взагалі ніж здійснювати її нерішуче. Управління в результаті проведеної децентралізації тільки тоді є ефективним, коли появляються підрозділи, з усіма атрибутами та характерними рисами незалежної організації.

Сформоване самостійне управління інститутами дасть можливість загострити конкуренцію між інститутами в межах університету. Тобто інститути більш активно будуть боротися за студентів шляхом забезпечення: спеціальностей, які вимагає ринкова економіка; дисциплін, після вивчення яких студент отримує необхідні вміння, навички; викладачів, які зуміють оптимально (цікаво з максимальним обсягом в мінімальні періоди) донести до студента потрібні знання. Рівень конкуренції, а найголовніше критерії конкуренції слід встановити керівництвом університету через обов'язкові обмеження. Оскільки часто сьогодні навчальні заклади встановлюють хибні критерії конкуренції, тобто створюючи відмінні умови для протікання навчального процесу забуваючи про якість самого навчального процесу.

Ринок праці вимагає багато профільну підготовку спеціалістів. Тобто сьогодні як ніколи зростає попит на спеціалістів, різних сфер та напрямів підготовки, з вузькою спеціалізацією, що вимагає швидкого регулювання навчальних процесів та планів, а також внесення змін у організацію самого навчального процесу. І виграватиме той суб'єкт ринку, який своєчасно передбачив споживчу потребу та підготовленим зайняв по-рожню нішу нової спеціалізації у підготовці фахівця.

Необхідність змін в структурі управління на користь більш гнучких організаційних структур диктують тенденції демографічного спаду в Україні, а також глобалізація, яка приносить на український ринок конкуренцію з боку Вузів високорозвинених країн світу.

Тому кожен із підрозділів, які отримає достатні повноваження повинен сформувати стратегію в якій підсилити сильні сторони використавши можливості оточення. Тобто для підрозділів, які випускають працівників гуманітарних спеціальностей доцільно сконцентрувати основну увагу на підвищенні якості навчання. Для підрозділів технічних спеціальностей попит на спеціалістів яких зростає зараз доцільно посилити наукові дослідження, які можна буде продати на ринку. Оскільки потреба ринку, який розвивається, в наукових розробках дуже велика.

Запровадження самостійного управління інститутами дозволить насамперед бути орієнтованими на споживача, прискорити процеси прийняття управлінських рішень та покращити їх якість, підвищить мобільність і мотивацію працівників. Крім того керівництво університету звільниться від повсякденної рутинної роботи і зможе сконцентрувати увагу над вирішенням стратегічних проблем. Своєю чергою управлінці інститутів пройдуть відмінну підготовку і стануть кваліфікованими кадрами для виконання обов'язків керівників університету.

Є низка проблем у розвитку крупних навчальних закладів, які можна вирішити шляхом делегування більших повноважень на нижчі рівні управління. Однією із них є конфлікт щодо механізмів розподілу та перерозподілу ресурсів університету між інститутами. Так, інститути попит на спеціальності яких є високим і які, відповідно, мають багато комерційників і заробляють більше грошей незадоволені, що значна частина коштів використовується або на загальноуніверситетські цілі (потреби) або на підтримку інших менш популярних спеціальностей та інститутів. Тобто таке переливання коштів вони вважають несправедливим. Деякі зрушення в позитивну сторону можна спостерігати в плані бюджетної децентралізації. Так, у НУ «Львівсь-

ка політехніка» після першого етапу децентралізації інститути самостійно мають право використовувати 40 % зароблених коштів. З іншого боку інститути на спеціальності яких попит є незначним наголошують на незадовільній матеріально-технічній навчальній базі і твердять про необхідність направлення додаткових коштів для покращення власного матеріального стану. Керівництво цих інститутів переконане в тому, що попит на пропоновані ними спеціальності з кожним роком зростатиме, а низький попит в даний момент спричинений насамперед негативними тенденціями у вітчизняній економіці. Зрозуміло, що неоднорідність у забезпеченні інститутів негативно впливає на загальні темпи розвитку університетів.

Однак в ситуації проведення децентралізації виникає основна проблема контролю новоствореної системи управління ВНЗом. Оскільки відсутність ефективного контролю з боку університету може призвести до недотримання управліннями інститутів обмежень та принципів через імпровізацію у розвитку інституту або зловживання службовим становищем, що породить хаос. У такому випадку зв'язок між інститутами, інститутами та університетом може перерватись, і короткострокові цілі стануть пріоритетними, зникне внутрішня синергія. Логічно зрозуміло, що ймовірність виникнення такої ситуації зростатиме при подальшій децентралізації.

Існує небезпека того що короткострокові інтереси підрозділів будуть превалювати над довгостроковими внаслідок опортуністичної поведінки керівників інститутів. Також навантаження може бути різним у різних підрозділах. Навіть зараз ініціативні кафедри отримують більший обсяг кафедральної роботи.

Отже, внаслідок невміло проведеної децентралізації виникає загроза розпаду університету на окремі інститути. Тому слід чітко встановити норми та стандарти яких повинні дотримуватись інститути у власній діяльності. І незважаючи на прізвище та заслуги в науковій чи навчальній діяльності строго карати порушників цих правил. Правила в фінансовій сфері повинні будуватись на основі формування та виконання бюджету. Так витрати повинні чітко дотримуватися згідно статей бюджету і не перевищувати за кожною із статей суми встановленої за правилом 3-х Сігма.

#### Злиття Вузів

ВНЗи засновані в минулих століттях володіють науковими школами, які формувалися протягом багатьох десятиліть, а інколи і століть. Нові ВНЗи диференціюються як навчальні заклади із новими сучасними підходами у викладанні, наданні студентам прикладних знань та навичок, мобільністю у навчальному процесі, наявністю тісних зв'язків з роботодавцями тощо. Багато з нових ВНЗів були засновані на базі технікумів, училищ. Такі ВНЗи справді віддають багато уваги прикладним аспектам у навчальних програмах. Однак фахівець, який є випускником нового ВНЗу, є вузькоспеціалізованим, без достатніх теоретичних знань і високого рівня загального розвитку. Об'єднання нових ВНЗів і ВНЗів з традиціями допомогло б підвищити ефективність діяльності ВНЗів через виникнення синергетичних ефектів (поєднання теоретичних знань та практичних навичок у початковому процесі, збагачення частини викладачів науковими досягненнями наукових шкіл, перевірка науковими школами власних досягнень та відкриттів у польових умовах тощо).

#### Процес впровадження децентралізації та злиття ВНЗів

Як уже зазначалося вище є два підходи проведення бюджетної децентралізації. У зв'язку із значною неоднорідністю підрозділів саме розвиток інститутів є суттєвим потенціалом для розвитку Вузів. У даний час пропоную притримуватись підходу солідарності через значну неоднорідність, однак довгострокові цілі будувати на досягненні децентралізації за принципом самостійності у забезпеченні ресурсами кожним із підрозділом. Для цього кошти які розподілятимуться на засадах солідарності повинні вкладатися насамперед у проекти, які в майбутньому принеситимуть доходи і таким чином дозволять підрозділам отримати фінансову незалежність. Спеціальності, які є непопулярними і навряд чи стануть знову користуватимуться попитом слід закривати незважаючи на проблеми, що можуть виникнути (заперечення з боку відомих вчених, соціальні проблеми тощо), оскільки такий закон ринку і змінити його адміністративними методами можна лише в короткостроковій перспективі, а наслідком будуть значні витрати на використання адміністративних методів.

Адміністративна децентралізація поряд із делегування додаткових повноважень на нижчий рівень управління передбачає передачу і відповідальності. Відповідно керівників нижчих рівнів слід готувати до такої відповідальності. Більше того, щоб успішно сформувати та реалізувати стратегію університету, необхідно розвинути інтегральну відповідальність у керівництва інститутів. Керівники інститутів повинні бути відданими працівниками університету, сповідувати принципи та аспекти розвитку інституту у межах правил та принципів розвитку університету. Стратегії та цілі інституту доцільно узгоджувати з університетською стратегією та цілями інших інститутів. При цьому стратегія розвитку формуватиметься насамперед на врахуванні потреб споживача (студентів, їхніх батьків, працедавців). На керівництво інститутів слід поставити завдання донесення до викладача, як безпосереднього виконавця необхідності орієнтації на потреби споживача. Обслуговуючі функції слід залишити за керівництвом університету та загальними службами (адміністрація, приймальня комісія, відділ кадрів, гаражне господарство тощо).

Однак такі зміни безперечно викличуть спротив у частини управлінців та працівників університету. Тому, з самого початку проведення децентралізації чи злиття слід активно залучати усіх працівників шляхом проведення конференцій, вчених рад, кафедральних засідань, семінарів. У працівника повинен сформуватися менталітет причетності і вклад кожного працівника дозволить краще зрозуміти нову систему планування, контролювання та оцінки ефективності. Остаточні планові показники слід розробляти враховуючи специфіку конкретного інституту, наприклад для підготовки спеціалістів з геодезії дуже важливо мати базу для проходження практики, спеціаліста з комп'ютерної техніки безпосередній доступ до Інтернету та новітніх технологій, та нові навчальні програми, оскільки середовище де вони працюватимуть надзвичайно динамічне. Тобто остаточні показники кожен інститут вибирає самостійно. А загальні показники для оцінки діяльності інститутів адміністрацією університету всі показники та методики їх обчислення повинні бути

однаковими.

Упровадження у ВНЗах взаємовідносин між роботодавцем та працівником зафіксовані у контрактах повинно підтримати програму децентралізації. Оскільки керівництво інститутів візьме на себе реалізацію узгоджених завдань, а вище керівництво відповідає за їх фінансову та матеріально-технічну підтримку. Наступний крок у цьому напрямі є формування ексклюзивних контрактів з кожним викладачем враховуючи його науково-педагогічні досягнення, знання та навички.

Також для посилення контролю і формування противаг в управлінні інститутами необхідно підсилити роль громадських організацій. Тобто, створювати в університеті студентські спілки, клуби інтересів, студентські асоціації та інші громадські організації за участю студентів, їхніх батьків та роботодавців, які б здійснювали моніторинг управління інститутами, вносили пропозиції щодо його удосконалення, а також пропозиції щодо організації навчального процесу. Основною базою та активним учасником створення таких громадських організацій повинні стати студентські профспілкові комітети, яким необхідно активізувати власну діяльність.

Так, студентські громадські організації у високорозвинених країнах активно беруть участь у реорганізації та удосконаленні навчального процесу. Зокрема, з кожним роком зростає участь студентських спілок у Болонському процесі. Якщо на його початку йшлося лише про консультації представників університетських кіл з керівництвом студентських асоціацій, то в подальшому молодь була залучена до дискусій з прийняття всіх важливих рішень і планів [6, 241].

Важливим завданням також є створення наглядової ради діяльності інститутів. Такі наглядові ради необхідно формувати з представників бізнес-середовища. За участь у наглядовій раді можна встановити членські внески, що стане ще одним додатковим джерелом формування бюджету навчального закладу. Але головна роль такої наглядової ради повинна бути у наданні порад щодо розвитку інститутів та аналіз діяльності інститутів і формування відповідних звітів для керівництва університету, студентів, громадськості. Як показує практика функціонування таких наглядових рад у університетах високорозвинених країнах поради та пропозиції які надаються членами ради ефективно впроваджуються у діяльності університетів. Причина полягає в тому, що пропозиції формуються з точки зору бізнесу, а також керівництву університетів важко відмовити членам ради (через економічні та психологічні зв'язки) у реалізації їхніх пропозицій.

Висновки дослідження і перспективи подальших досліджень. Сьогодні Україна, як держава, має позитивний імідж у світі, що може привернути абітурієнтів з іноземних країн. Крім того підвищується мотивація викладачів, появляються молоді науковці, покращується матеріальна база, зростає попит на вищу освіту, створюються нові робочі місця, роботодавці вимагають від працівників добрих знань та навичок, знижується вага критерію «кумівство» при прийомі на роботу тощо. Використати зовнішні позитивні процеси можна шляхом проведення децентралізації чи злиття.

Необхідність творення більш гнучких управлінських структур свідчать високий ступінь не задоволення попиту у здобуття багатьох практичних навичок та теоретичних знань. Саме через незадоволення попиту у здобутті знань та навичок ВНЗ появляються організації, які проводять семінари, тренінги, конференції на актуальні теми. При цьому до проведення цих семінарів, тренінгів, як правило, залучають працівників ВНЗ. Отже динамічність зовнішнього середовища, складна структура попиту та підвищення вимог споживачів є основними причинами проведення децентралізації.

Основні результати від реалізації пропозицій: ефективні системи контролювання, планування, оцінки ефективності діяльності; можливість продовження програми децентралізації; підвищення статусу та бренду університету; патентування такої системи дозволить отримати додаткові грошові потоки шляхом продажу та налагодження функціонування систем в інших навчальних закладах та підприємствах (зміняться тільки реперні точки).

Для впровадження процесу децентралізації є всі об'єктивні передумови за виключенням юридичного підґрунтя, яке стало серйозним обмеженням у розвитку вищої освіти в Україні.

#### Джерела та література

1. Пальчиков В.І. До питання про правове вдосконалення системи управління та організації освіти в Україні // Вісник національного університету внутрішніх справ. – № 27. – Харків, 2004. – С. 290-296.
2. Равновесие в экономической системе переходного типа: предпосылки, механизмы, управление. / Под ред. О.Л. Яременко. – Х.:НУА, 2004. – 416 с.
3. Chernyshova S. Are We in Business? // *Business Management in Ukraine Reporter*. – 2003. – Issue 2.
4. Жорняк Т.С. Концепція стратегічних рішень у системі освітніх інновацій // Вісник Донецького університету економіки та права: зб. наук. праць. – Донецьк: ДонУЕП, 2004. - № 1. – С. 49-57.
5. Скрипник А., Сунцова О. Бюджетна децентралізація як шлях до Євросоюзу // *Економіст*. - № 3. – 2005. – С. 26-29.
6. Юлдашев О.Х. Концепція підвищення конкурентоздатності вищої освіти та науки в Україні в аспекті Болонського процесу. // Міжнародне економічне співробітництво України: матеріали міжн. наук.-практ. конференції. – К.:КНЕУ, 2004. – 455 с.