

в умовах невизначеності, властивих ринковій економіці. Для забезпечення ефективного управління фінансами підприємств актуальним стає створення адаптивної системи фінансового менеджменту, що має являти собою гнучку систему принципів і методів розробки, обґрунтування, прийняття, реалізації управлінських рішень з питань формування, розподілу і використання фінансових ресурсів підприємства, контролю за реалізацією цих рішень, яка забезпечує ефективне управління підприємством.

Список використаних джерел

1. Бігдан І.А., Лачкова Л.І., Лачкова В.М., Жиликова О.В. Фінансовий менеджмент. Х., 2017. 197 с.
2. Бланк И.А. Финансовый менеджмент. К., 2004. 656 с. С. 11-23.
3. Захаркіна Л.С., Захаркін О.О., Абрамчук М.Ю. Фінансовий менеджмент. Суми, 2007. 118 с.
4. Ковальчук С.В., Форкун І.В. Фінанси. Львів, 2009. 568 с.
5. Краснова В.В., Жнякін Б.О. Фінансовий менеджмент підприємства. Донецьк, 2004. 217 с.
6. Непочатенко О.О., Мельничук Н.Ю. Фінанси підприємств. К., 2013. 504 с.
7. Поддєрьогін А.М., Невмержицький Я.І. Фінансовий менеджмент. К., 2005. 535 с.
8. Рогова Е.М., Ткаченко Е.А. Финансовый менеджмент. М., 2012. 540 с.
9. Школьник І.О., Боярко І.О., Сюркало Б.І. Фінансовий менеджмент. Суми, 2009. 301 с.
10. Яблочников С.Л., Євась Т.В., Свідерська У.Ю. Формування фінансових ресурсів підприємства та управління ними. *Подільський науковий вісник. Науки: економіка, педагогіка*. 2018. №2. С. 26-35.

*Сумець О.М., д.е.н., професор
кафедри менеджменту і адміністрування,
Національний фармацевтичний університет*

ОСОБЛИВОСТІ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У СФЕРІ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ

FEATURES OF OPERATIONAL MANAGEMENT IN EDUCATIONAL SERVICES

Анотація. У статті описані загальні особливості сфери послуг. Охарактеризована специфіка діяльності закладів освіти України за сучасних умов. Вказані значущі елементи операційного циклу закладів освіти. Наведена аналогова модель здійснення операційного процесу у сфері надання освітніх послуг. Визначені основні складники системи операційного менеджменту сучасних закладів вищої освіти.

Ключові слова: заклад вищої освіти, освітні послуги, операційний менеджмент, структура управління, компетентності, професійна підготовка.

Abstract. The article describes the general features of the service sector. The specifics of the activity of educational establishments of Ukraine under the current conditions are described. The significant elements of the operational cycle of educational institutions are indicated. An analog model of implementation of the operational process in the field of providing educational services is presented. The main components of the system of operational management of modern higher education institutions are determined.

Keywords: higher education institution, educational services, operational management, management structure, competence, vocational training.

Постановка проблеми. Операційна діяльність сучасних об'єктів управління (промислових підприємств, банків, закладів вищої освіти, медичні заклади і т. ін.) залежно від складу функцій, що ними реалізуються, містить у собі чисельну кількість різноманітних операцій. Наприклад, для промислового підприємства можна вказати, щонайменше, біля п'ятдесяти операцій загального плану виконання. Якщо розглянути діяльність сучасного комерційного банку, то у межах його операційної діяльності можна виділити більше ста операцій. Отже, діяльність будь-якого суб'єкта господарювання можна описати конкретним набором операцій. Проте операції, які виконуються у різних сферах діяльності, мають свої специфічні особливості. Останні досить вагомо впливають на вибір управлінських рішень, що приймають операційні менеджери. Специфіка операцій впливає також і на процес формалізації операційної стратегії, і на зміст операційної функції, і на структуру та режим функціонування операційних систем. А це значить, що системи операційного менеджменту (ОМ) у різних галузях різні й не можуть повторювати одна одну. А тому з метою дальшого дослідження операційних систем, що функціонують у різних галузях, для удосконалення алгоритмів їх проектування, для відпрацювання теоретико-методологічної бази щодо оцінки результативності й економічної ефективності їхнього функціонування, необхідним є розгляд особливостей управління операціями в різних галузях. Особливо актуальним це питання є для сфери освітніх послуг, де на цей момент часу відбуваються значні трансформаційні процеси. І для українських вишів є дуже важливими питання зміни концепції і моделі своєї діяльності, а також удосконалення політики і стратегії надання освітніх послуг населенню. При цьому планування, організація і управління операційної діяльності закладів вищої освіти (ЗВО) цілком залежить від особливостей управління операціями. Це і зумовлює нагальну потребу дослідження особливостей ОМ у сфері освітніх послуг.

Формулювання цілей статті. У статті ставиться за мету визначення особливостей операційного менеджменту в сфері освітніх послуг з урахуванням сучасних ринкових тенденцій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. До дослідження актуальності й проблематики вищої освіти в Україні нині залучена чисельна кількість науковців і

практиків [1; 11; 12; 20 й ін.]. Практично всі дослідники констатують необхідність кардинальних змін у сфері освітніх послуг і пропонують шляхи рішення відповідної проблеми. Проте і науковці, і практики не приділяють належної уваги застосуванню ОМ для вирішення низки завдань, що пов'язані з удосконаленням моделі освітньої діяльності вітчизняних вишів.

На цей момент часу існує досить велика кількість публікацій вітчизняних і закордонних вчених, присвячених операційному менеджменту [2-10; 13; 14; 19; 21]. Однак в їхніх публікаціях відсутня інформація щодо застосування операційного менеджменту ЗВО для удосконалення своєї діяльності. На думку ж автора, ОМ є дієвим інструментом підвищення результативності й економічної ефективності будь-якої діяльності суб'єктів господарювання [16; 18]. Це, зокрема, стосується і сфери освітніх послуг [15-17], що і створює потребу дослідження особливостей функціонування сучасних ЗВО можливостей використання ОМ.

Виклад основного матеріалу дослідження. Дослідження сфери освітніх послуг показали, що вона характеризується збігом об'єкта менеджменту, суб'єкта, споживача і результату в одній особі – особі, що навчається (здобувачеві вищої освіти). Специфіка цієї сфери полягає в тому, що опис «продукту», як правило, чітко задається державним органом – Міністерством освіти і науки. Опис задається у формі державних стандартів для конкретних спеціальностей, у яких на цей момент часу регламентуються: загальна характеристика рівня освіти; обсяг кредитів, необхідний для здобуття відповідного ступеня вищої освіти; перелік компетентностей випускника (інтегральна, загальні, спеціальні (фахові, предметні)); нормативний зміст підготовки здобувачів вищої освіти, сформульований у термінах результатів навчання; атестації здобувачів вищої освіти та вимоги до наявності в ЗВО системи внутрішнього забезпечення якості вищої освіти (рис. 1).

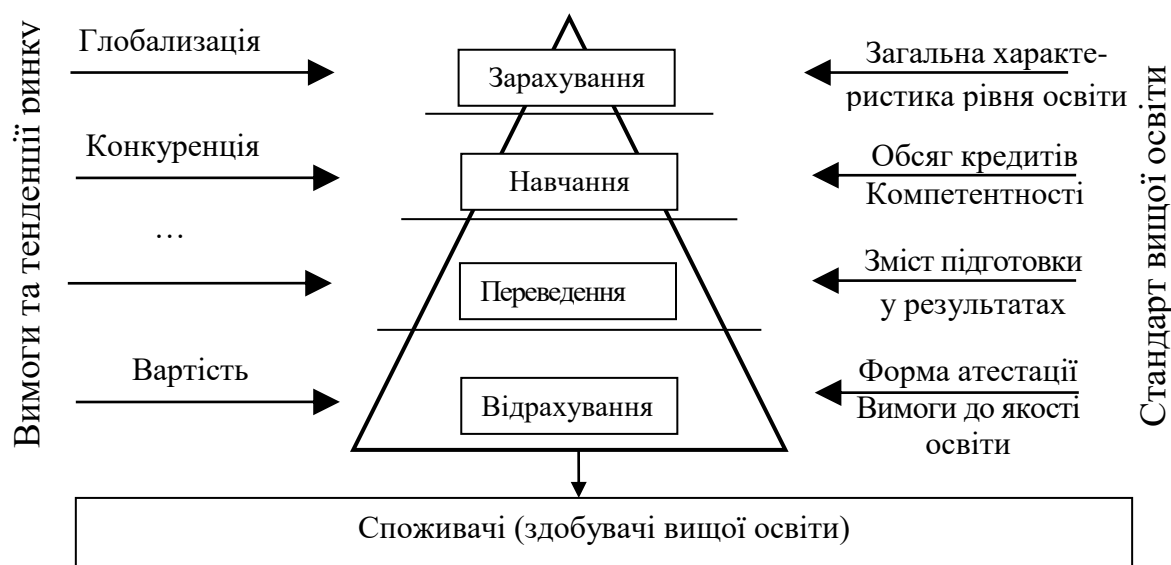


Рис. 1. Схема здійснення операційного процесу у сфері надання освітніх послуг

Той, хто бажає отримати освітні послуги у повному обсязі, повинен пройти весь операційний цикл навчання. Він містить у собі такий певний перелік комплексних операцій, а саме: прийом, навчання, переведення, відрахування, академічна відпустка (за необхідністю). Ядроформуєчим елементом у даному операційному циклі є процес навчання – іншими словами, одержання здобувачем вищої освіти конкретних компетентностей, тобто певних знань, навичок і професійних здібностей. Результат навчання задається як сукупність знань, умінь і навичок, якими має володіти випускник ЗВО з відповідної спеціальності.

Основним документом, що регламентує професійні якості випускника ЗВО, є освітньо-професійна програма, що характеризує в узагальненому і стислому виді діяльності типові завдання, виробничі функції, уміння і навички. На цій основі формується навчальний план підготовки, у якому представлений перелік навчальних курсів, що забезпечать формування конкретних компетентностей у здобувача вищої освіти. Отже, стандарт вищої освіти є основою побудови навчального плану з конкретної спеціальності й розробки програм з окремих навчальних дисциплін, які і будуть реалізовані в процесі підготовки випускника ЗВО.

Відповідно до сучасної концепції процес управління операційною діяльністю ЗВО повинен будуватися на активній ролі споживача освітніх послуг – здобувача вищої освіти. За умови, якщо послуги надаються за певну оплату, то споживачем послуг у цій сфері може виступати той, хто сплачує за навчання – або сам здобувач освіти, або роботодавець (замовник), що приймає випускників ЗВО на роботу.

Учасники операційної системи ЗВО найчастіше виносяться на консультативний рівень операційних повноважень (дисципліни в навчальному плані на вибір здобувачів, аналіз стандартних професійних ситуацій, індивідуалізація навчальних планів і програм з урахуванням специфічних запитів замовника). Природі освітньої діяльності властиві так звані особисто зорієнтовані технології, коли значна частина ефектів і результатів може бути неформалізована, проте вони є істотно важливими.

Крім цього, варто враховувати, що принципи раціонального ОМ в умовах освітньої системи України характеризують лише частину істотних процесів і явищ, обумовлених історичним процесом формування нових інститутів. Отже, реальний операційний менеджмент освітніх установ в Україні припускає наявність тих чи інших компромісів між вимогами управління операціями в стабільних умовах і особливостями незбалансованої, формованої нової освітньої системи, що знаходиться нині на стадії формування.

Управління операціями в сфері освітніх послуг – галузь операційного менеджменту, що розвивається більш повільно. У той же час істотні зміни професійного середовища змушують ЗВО змінювати зміст і методи професійної підготовки. Операційна стратегія повинна враховувати, що освітня система знаходиться в системі складних прямих і зворотних зв'язків з невизначеним середовищем, що розвивається досить стрімко. У світі спостерігається швидкий розвиток технологій, структури й інституціонального механізму глобальної господарської системи. Це обумовлює глибокі зміни в умовах, формах та методах

професійної діяльності. Наслідком цього є посилення ринкових, інституціональних і фінансових ризиків освітньої діяльності як для безпосереднього суб'єкта (ЗВО), так і для того, кого навчають.

У найближче десятиліття ВНЗ можуть зустрітися як з новими можливостями, так і з новими небезпеками і проблемами. Навіть песимістичні прогнози визнають неминучість зростання попиту на освітні послуги, хоча ці послуги уже будуть іншого рівня, аніж зараз. Можна припустити, що на певному рівні розвитку України з'явиться ефект випереджуючого збільшення попиту на освітні послуги. За певних умов це може викликати перегляд сегментів і масштабів ринку, а також ринкової політики ЗВО. Якщо розширенням ринку скористаються конкуренти, це може привести до втрати навіть наявної частки його. На цей момент часу ми вже спостерігаємо ту ситуацію, що випускники українських шкіл починають віддавати перевагу освіті в Європі. Слід визнати, що це реальна загроза для ЗВО України.

Ефект активізації попиту, швидше за все, буде супроводжуватися його диверсифікованістю. Подальший розвиток фінансових і ринкових технологій призведе і до індивідуалізації професійних функцій фахівців. Відбуватиметься подальше вимивання менеджерів середнього рівня за рахунок розширення їхніх повноважень і відповідальності до рівня топ-менеджменту. Паралельно з цим матиме місце і диверсифікованість продукту і пропозиції. На ринку можуть з'явитися принципово нові освітні послуги як за змістом, так і за суб'єктами пропозиції. Перевага буде за ініціаторами і новаторами.

Істотним чинником розвитку освітніх технологій обіцяє стати нарощування їхніх витрат. Попри те, що окремі елементи витрат будуть знижуватися (наприклад, вартість оргтехніки, інформаційних послуг), у цілому рух складності технічної оснащеності, вимог до методичного і матеріального забезпечення буде націлений на загальне подорожчання вартості навчання. А тому роль професійного менеджменту, у тому числі операційного і фінансового, у діяльності закладів вищої освіти буде зміцнюватися.

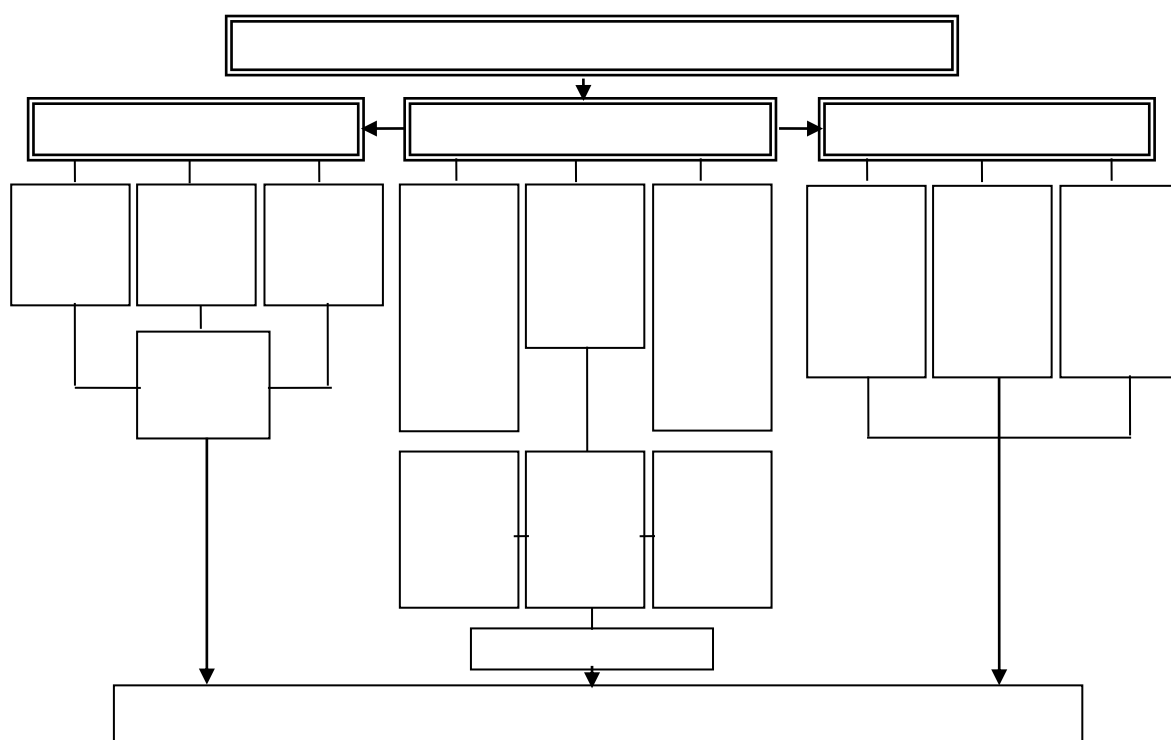
Нестабільність і динамізм ситуації будуть об'єктивно актуалізувати роль конкурентного чинника. У першу чергу, посилиться пряма конкуренція освітніх послуг. Скоріше всього буде також спостерігатись підвищення цінової і нецінової конкуренції на ринку освітніх послуг. Це безумовно змусить ЗВО активно використовувати весь спектр маркетингових інструментів, а саме: сегментування, позиціонування, рекламу, мережевий маркетинг, PR.

Серйозним і неоднозначним чинником, що нині впливає на побудову технологічних операцій і, зокрема операційний менеджмент ЗВО в цілому, є глобалізація освіти і пряма міжнародна конкуренція. Інтернет й інші сучасні інформаційні технології вже «забирають» значну частку потенційних здобувачів освіти. На думку автора, варто також відзначити і чинник конкуренції якості освітніх послуг. Уже сьогодні підсилюється роль якості підготовки здобувачів у ринковому позиціонуванні закладів вищої освіти. Розвиток інформаційних технологій призводить до більшої доступності певних видів освітньої діяльності, її методів і

прийомів. Проте все це має доповнюватися поглибленням професіоналізму, посиленням ролі професійних стандартів і професійних освітніх організацій.

Велика кількість накопичених у суспільстві за останні десятиліття знань і технологій поки лише частково зуміла перебороти інституціональні бар'єри і стати частиною сучасної економіки, техніки, медицини. Основна ж частка нововведень ще чекає свого часу. Тому в найближчі роки відбуватиметься подальше наростання інновацій – як конструктивних, що розвиватимуть соціально-економічну й інституціональну природу освіти, так і деструктивних, що ставлять під сумнів традиційні культурно-інтелектуальні й професійні цінності; як поточних, що реалізуються за допомогою адаптивних чи рефлекторних реакцій, так і довгострокових, котрі потребують усвідомлених фундаментальних змін у структурі й функціях освітніх установ.

Неможливо навчити здобувача всьому, чого зажадає від нього майбутня професійна діяльність на базі традиційного підходу. Величезний і постійно нарощуваний обсяг необхідних професійних знань сьогодні не можна порівняти із пропускну здатністю традиційної операційної системи закладу освіти, що побудована на перевагах «лекційно-практичної» педагогічної технології. Тому на цей момент часу вже відбувається зсув центра ваги освітніх технологій у бік самостійної роботи здобувачів, з урахуванням можливостей сучасних інформаційних технологій. Це пред'являє істотно нові вимоги, як до змісту навчального матеріалу, так і до форм його подання і використання. Необхідною передумовою збереження цілісності освітнього процесу за умов глибоких змін є раціональна організація оновлюваної системи операційного менеджменту сучасного ЗВО, де здійснюється підготовка фахівців за різними спеціальностями, зокрема і за економічними (рис. 2).



Висновки. Нині вітчизняні заклади вищої освіти знаходяться у надзвичайно складній ситуації – з одного боку недостатня кількість абітурієнтів і грошових коштів, з іншого – посилення конкуренції з боку іноземних вишів. За цих умов операційна діяльність ЗВО вимагає високого ступеня гнучкості, креативності й агресивності. Щоб активізувати ці властивості виникає необхідність застосування ефективних і дієвих методів операційного менеджменту. Але ж це можливо тільки за умови дослідження особливостей середовища, в якому функціонують ЗВО, і побудови раціональної системи операційного менеджменту шляхом фахового вибору ключових і найбільш значимих складників останнього.

Виконане дослідження надало можливість описати особливості операційного менеджменту вітчизняних вишів для сучасності та визначити основні складники, що описують і зумовлюють такі особливості.

Список використаних джерел

1. Алькема В.Г., Шахматова Т.В. Бізнес-освіта в Україні. Монографія. Львів, 2017. 252 с.
2. Білявський В. Характеристика теоретико-методологічних засад управління системою операційного менеджменту. URL: http://C:/Users/Home/Downloads/Tiru_2013_36_4.pdf.
3. Василенко В.А., Ткаченко Т.І. Виробничий (операційний) менеджмент. Навч. посібник. К., 2003. 532 с.
4. Гевко І.Б. Операційний менеджмент. Навч. посібник. К., 2005. 228 с.
5. Гэлловэй Лес. Операционный менеджмент: принципы и практика: пер. с англ. Санкт-Петербург, 2001. 320 с.
6. Зинченко С. Операционный менеджмент: миф или реальность? *Менеджмент и менеджер*. 2003. №7. С. 33-37.
7. Козловский В.А., Маркина Т.В., Макаров В.М. Производственный и операционный менеджмент. Учебник. Санкт-Петербург, 1998. 455 с.
8. Курочкин А.С. Операционный менеджмент. Учебн. пособие. К., 2000. 144 с.
9. Олійник І.А., Пасічник В.Г., Романчиков В.І., Акіліна О.В. Операційний менеджмент. Навч. посібник. К., 2006. 160 с.
10. Омельяненко Т.В., Задорожная Н.В. Операционный менеджмент. М., 2006. 235 с.
11. Польшаков В.І. Система організаційного управління вищим навчальним закладом. *Зб. наук. праць ВНЗ «Вчені записки університету “Крок”»*. Вип. 16. К., 2007. С. 126-138.
12. Сидоренко О.Л. Приватна вища школа у системі ринкових відносин України. *Економіка України*. №4. 2000. С. 50-56.
13. Соснін О.С., Казарцев В.В. Виробничий і операційний менеджмент. Навч. посібник. К., 2004. 147 с.
14. Стерлингова А.Н., Фель А.В. Операционный (производственный) менеджмент. Учебн. пособие. М., 2009. 187 с.
15. Сумець О.М. Особливості менеджменту операційних систем вищих

навчальних закладів. *Зб. наук. праць ВНЗ «Вчені записки університету “Крок”»*. Вип. 18. Серія «Економіка». В 4-х томах. Т. 1. К., 2008. С. 180-187.

16. Сумець О.М., Черкашина М.В. *Операційний менеджмент*. Монографія. Харків, 2013. 152 с.

17. Сумець О.М. *Операційний менеджмент*. Підручник. Харків, 2013. 348 с.

18. Сумець О. Ключові аспекти сучасної парадигми операційного менеджменту. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2018. Vol. 4. No. 3. Pp. 129-147. URL: www.are-journal.com.

19. Ткаченко В.А., Чимшит С.И. Сущность, значение и основные задачи операционного менеджмента. *БИЗНЕСИНФОРМ*. 2004. №7-8. С. 72-79.

20. Тульпа І.А. Інноваційна адаптація системи освіти до сучасних умов ринку праць. *Зб. наук. праць «Ринкова трансформація економіки»*. Вип. 8. Харків, 2004. С. 33-40.

21. Чейз Р.Б., Эквилайн Н.Д., Якобс Р.Ф. *Производственный и операционный менеджмент: пер. с англ.* М., 2001. 691 с.