

УДК 378.1:658

Б.І. ХОЛОД, доктор економічних наук, професор, ректор
Дніпропетровського університету імені Альфреда Нобеля

О.В. ДАШЕВСЬКА, кандидат економічних наук, доцент
Дніпропетровського університету імені Альфреда Нобеля

МЕТОДИКА ВИБОРУ ТА ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ВИЩОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ

У статті розглянуто проблеми стратегічного управління вищим навчальним закладом. Автори пропонують методику стратегічного управління вищим навчальним закладом, що базується на використанні концепції життєвого циклу організації. Запропонована методика включає практичний інструментарій формування, вибору та обґрунтування стратегій розвитку та конкурентоспроможності вищих навчальних закладів.

Ключові слова: вищий навчальний заклад, стратегія, життєвий цикл організації, PEST-аналіз, аналіз протиріч, метод сценаріїв.

Вступ. Одним із шляхів реформування освіти, визначених у Державній національній програмі «Освіта» (Україна XXI століття), є такий: «Органічна інтеграція освіти і науки, активне використання наукового потенціалу вищих навчальних закладів і науково-дослідних установ, новітніх теоретичних розроблень та здобутків». Пріоритетність якісної освіти, яка проголошена на національному рівні, передбачає формування нової політики вищих навчальних закладів на нових концептуальних засадах. Це потребує, у свою чергу, змін у підходах до менеджменту від оперативного до стратегічно-цільового.

Уже багато університетів світу розглядають освітній заклад як підприємницьку організацію й упевнено використовують можливості діяти як рентабельні підприємства в глобальній економіці: здійснюють глобалізацію навчальних планів, створюють міжнародну освітню мережу, опановують нову парадигму багатовимірної громадянськості, розробляють міжнародну педагогічну етику, розвивають ідеї, концепції, перспективи глобальної освіти.

Постановка завдання. Як свідчать дослідники В.Д. Немцов і Л.Є. Довгань, в Україні теорія і практика стратегічного управління ще не досягла належного розвитку через складні умови господа-

рювання, брак коштів для впровадження інноваційних проектів та процесів, наукових технологій. Лише 30% українських ВНЗ системно впроваджують стратегічне управління освітнім закладом і мають чітку унікальну місію. Таким чином, проблема розробки стратегії розвитку вищим навчальним закладом, його поведінка у відношенні до конкурентів набувають все більш актуального значення.

Метою статті є обґрунтування, розробка та практичне впровадження комплексної системи методів стратегічного управління вищим навчальним закладом, яка включає практичний інструментарій формування, вибору та обґрунтування стратегій розвитку та конкурентоспроможності вищих навчальних закладів.

Результати. Питання про необхідність розробки стратегії ВНЗ та методики її розробки дуже актуальні серед керівників ВНЗ, науковців освітньої галузі. Разом з тим цілий ряд дослідників вважають стратегічне планування інструментом, який має використовуватись ВНЗ лише в надзвичайних випадках. Лорд Даренфорд, який керував Лондонською школою економіки, підтримує цю точку зору і висуває як аргумент те, що ВНЗ не може контролювати зовнішнє середовище, а за відсутнос-

ті контролю не має і стратегії, лише оперативне планування.

Водночас більшість дослідників вважають стратегічне планування ефективним інструментом адаптації та розвитку ВНЗ в сучасних конкурентних умовах. Келлер, Блау, Дудерштадт та інші у своїх працях не тільки обґрунтували необхідність стратегічного планування для ВНЗ, але й виділили найбільш важливі складові цього процесу. Келлер відніс до них три внутрішні аспекти (традиції та цінності, сильні та слабкі сторони, можливості та пріоритети керівництва) та три зовнішні (тенденції зовнішнього середовища, напрями розвитку ринку та конкурентну ситуацію). Блау виділив необхідність структурної організації для творчої діяльності ВНЗ, відзначивши при цьому можливий конфлікт академічної бюрократії та творчого потенціалу ВНЗ. Дудерштадт, визначаючи основні рушійні сили стратегічного планування (фінансові імперативи, зміни потреб суспільства, технічний прогрес та ринкові умови), відзначав різницю між професійною та класичною вищою освітою. Для професійної освіти він вважав не тільки необхідним, але й природним змінюватися згідно з тими професійними сферами, до яких ВНЗ готує своїх випускників.

Президент швейцарської бізнес-школи IMD Пітер Лоранж виділяє декілька основних напрямів створення навчальним закладом суспільно корисної споживчої цінності: наукові дослідження (створення нових знань), навчання (розповсюдження знань), виконання ролі відповідальних громадян. Реалізувати ці напрями ВНЗ може, використовуючи стратегічні альтернативи, наприклад, за класичними стратегіями М. Портера: виробництво освітніх послуг з найменшими витратами; диференціація освітніх послуг;

орієнтація на широкий ринок; орієнтація на специфічну ринкову нішу. Стосовно українського ринку вищої освіти, дані щодо використання цих альтернатив вітчизняними ВНЗ можна подати у вигляді таблиці (табл. 1).

Л.Р. Прус пропонує підхід до ідентифікації стратегій конкуренції за критеріями *частка ринку* та *асортимент*, використання яких дозволяє виокремити лідерів, послідовників та нішерів [1]. На основі використання додаткового критерію – динаміки ринкової частки ВНЗ – виокремлено наступальний та оборонний тип конкурентної поведінки: зменшення або стабільність ринкової частки свідчить про оборонну стратегію, а зростання – про наступ.

Л.М. Яременко зазначає, що головним напрямом зростання ефективності фінансово-господарської діяльності є формування вектора стратегічних цілей ВНЗ та їх своєчасне коригування. Науковець пропонує на основі аналізу впливу економічних показників на структуру вектора стратегічних цілей ВНЗ результативну матрицю можливих бальних оцінок стратегічних цілей ВНЗ.

Вищевикладені стратегічні підходи до діяльності ВНЗ не є повним переліком, ми лише окреслили загальну картину розвитку стратегічного планування у вищій освіті. Яку б модель чи метод не обрав ВНЗ для розробки власної стратегії, необхідно враховувати, що процес стратегічного планування включає в себе декілька обов'язкових етапів, без яких ефективно реалізувати обрану стратегію неможливо:

1. Проведення ситуаційного аналізу – аналіз поточного стану ВНЗ, визначення етапу його життєвого циклу, аналіз зовнішнього середовища (PEST, SWOT).

Таблиця 1

Приклади використання стратегічних альтернатив українськими ВНЗ

| Стратегічні альтернативи | Орієнтація на широкий ринок | Орієнтація на специфічну ринкову нішу |
|--|------------------------------------|---------------------------------------|
| Виробництво освітніх послуг з найменшими витратами | Великі державні ВНЗ – університети | Державні спеціалізовані ВНЗ |
| Диференціація освітніх послуг | Великі приватні профільні ВНЗ | Невеликі приватні ВНЗ |

2. Визначення стратегічних цілей, бачення та місії.

3. Вибір моделі та методів реалізації стратегії – складання стратегічної карти, формування цільових показників досягнення стратегічних цілей, розробка плану дій.

4. Розробка організаційної структури для реалізації обраної стратегічної моделі.

Таким чином, автори згодні з тими дослідниками, які вважають за доцільне використовувати стратегічне планування та конкурентні методи ведення діяльності вищих навчальних закладів. Можна сказати словами П. Друкера, що не буває слабо розвинутих країн і організацій, які погано працюють, а є слабе управління... Для українських вишів це твердження особливо актуальне і доводить необхідність застосовувати сучасні апробовані методи управління розвитком та досягненням найвищих результатів.

У таких умовах концепція розвитку навчального закладу, як і будь-якої іншої організації, за життєвими циклами виступає ефективним інструментом реалізації його економічної стратегії. Саме модель життєвого циклу дозволяє простежити процес розвитку організації від моменту її виникнення до сучасного стану (моніторинг та діагностика) та запровадити механізми впливу в потрібні моменти часу (стратегія і тактика).

Для вирішення наукової проблеми ми визначили методологічну гіпотезу щодо життєвого циклу ВНЗ: кожен етап життєвого циклу організації (ЖЦО) має певний набір кількісних та якісних характеристик внутрішнього і зовнішнього середовища, які дозволяють з високою точністю ідентифікувати етап ЖЦО та визначити його тривалість. Для розробки цієї гіпотези було проведено критичний аналіз фахової літератури, який показав відсутність аналізу етапів життєвого циклу ВНЗ безпосередньо в прив'язці до зовнішнього середовища, а отже, і відсутність бачення вищого навчального закладу як живої відкритої системи.

Аналіз існуючих моделей та проведені дослідження авторів довели наявність кількісно-якісних характеристик

кожного етапу життєвого циклу ВНЗ (ЖЦ ВНЗ), які необхідно перевести на мову цифрового опису. Для цього ми виділили і об'єднали в п'ять груп основні складові функціонування вищого навчального закладу, комплексна діагностика яких, на нашу думку, дає змогу визначити етапи його життєвого циклу, обрати оптимальну стратегію розвитку та інструментарій її реалізації: система управління (У); організаційна структура (О); фінансово-економічна система (Ф); маркетингова система (М); кадрова система (К) [2–4].

Кожний показник, незалежно від мети його використання, буде мати значний вплив на практичні дії та прийняття рішень. Якщо ми досліджуємо проблему реалізації економічної стратегії ВНЗ, нам необхідно оперувати показниками для того, щоб результати мали практичну цінність у підвищенні ефективності закладу.

Кожна з груп характеризується певним набором кількісно-якісних показників, значення яких характерні для того чи іншого етапу ЖЦ ВНЗ. Саме така комплексна діагностика допомагає уникнути односторонності в ідентифікації етапу ЖЦ ВНЗ і нівелювати неточності. Таким чином, загальну модель комплексної діагностики ВНЗ у рамках теорії життєвого циклу можна подати в такому вигляді:

$$E_{1...m} \rightarrow Y(y_{1...n}) + O(o_{1...n}) + \Phi(\phi_{1...n}) + M(m_{1...n}) + K(k_{1...n}), \quad (1)$$

де $E_{1...m}$ – етап ЖЦ;

m – номер етапу ЖЦ;

$Y(y_{1...n})$ – показники системи управління;

$O(o_{1...n})$ – показники організаційної системи;

$\Phi(\phi_{1...n})$ – показники фінансово-економічної системи;

$M(m_{1...n})$ – показники маркетингової системи;

$K(k_{1...n})$ – показники кадрової системи;

n – кількість показників, $n = 1, 2, 3, \dots$

Основні показники за кожною групою, які можуть бути використані в комплексній діагностиці ЖЦ ВНЗ, наведено в табл. 2.

Показники комплексної діагностики ВНЗ

| Група | Показники |
|----------------------------|--|
| Система управління | Пріоритети менеджменту, стиль вищого керівництва, система контролю |
| Організаційна структура | Вид організаційної структури, відповідність структурних підрозділів бізнес-процесам, кількість структурних підрозділів, кількість інтеграцій (реструктуризацій) за період існування ВНЗ |
| Фінансово-економічна група | Економічний прибуток, оборотний капітал коефіцієнт інвестицій, витрати на організаційний розвиток, вартість та зношеність основних фондів |
| Маркетингова система | Частка ринку, обсяг продажів, витрати на маркетинг, імідж ВНЗ, маркетингове планування та управління |
| Кадрова система | Співвідношення адміністративного та професорсько-викладацького персоналу, середній рівень оплати праці за основними категоріями персоналу (керівництво, професорсько-викладацький склад), плинність кадрів за роками та кваліфікаційними (професійними) характеристиками, освітньо-вікова структура менеджменту організації, конфліктність |

Необхідно зазначити, що для ефективною діагностики розвитку ВНЗ за етапами життєвого циклу важливо проводити аналіз показників в історичній ретроспективі, завдяки чому підвищується точність ідентифікації етапу життєвого циклу, визначення його тривалості та розробки необхідних дій. Крім того, необхідно вказати на різні методи отримання кількісних та якісних показників. Щодо кількісних показників, то для їх отримання використовуються кабінетні та польові дослідження всередині об'єкта діагностики, методи фінансового та економічного аналізу, маркетингові методи розрахунку відповідних показників. Щодо якісних даних, то тут використовуються експертні методики дослідження в польових умовах (на об'єкті діагностики, в колі контактних аудиторій об'єкта діагностики тощо).

Визначення ЖЦ ВНЗ неможливе без урахування різноманітних зовнішніх та внутрішніх факторів, які, по суті, і визначають діяльність закладу. Взаємодія цих факторів зазвичай комплексна і має специфічні відмінності для освітньої галузі та самих вищих навчальних закладів.

Для аналізу впливу зовнішнього середовища на діяльність організацій різних галузей соціально-економічного життя країни використовують різні ме-

тодики. Вибір тієї чи іншої методики залежить від мети аналізу, наявних ресурсів для аналізу, вмінь та навичок менеджера, галузі та ін.

Макросередовище вищого навчального закладу — це той рівень зовнішнього середовища, який великий за розмірами та має довгострокове практичне значення для керівництва. Для того, щоб зробити завдання аналізу макросередовища більш значущим, його розбивають на однорідні та керовані підкатегорії. Одним з найбільш ефективних засобів тут є PEST-аналіз (STEP). Головне призначення PEST-аналізу полягає в унеможливленні переоцінки в аналізі головних аспектів зовнішнього середовища. Для сфери вищої освіти пропонується аналізувати політико-правові, економічні, соціально-демографічні, науково-технологічні фактори.

За результатами дослідження закладів вищої освіти м. Дніпропетровська, найбільший вплив серед PEST-факторів на вищу освіту мають економічні, а саме зменшення рівня державного фінансування наукових досліджень та зниження рівня доходів населення. За економічними факторами йдуть соціально-демографічні, серед яких були виділені старіння нації та структура зайнятості населення; серед політичних факторів

макросередовища найбільший вплив на вищу освіту мають лобювання інтересів окремих державних ВНЗ та рівень політичної стабільності держави (рис. 1).

прямів розвитку вищого навчального закладу та його сучасних проблем.

Для визначення рівня впливу факторів макросередовища на ВНЗ ми роз-

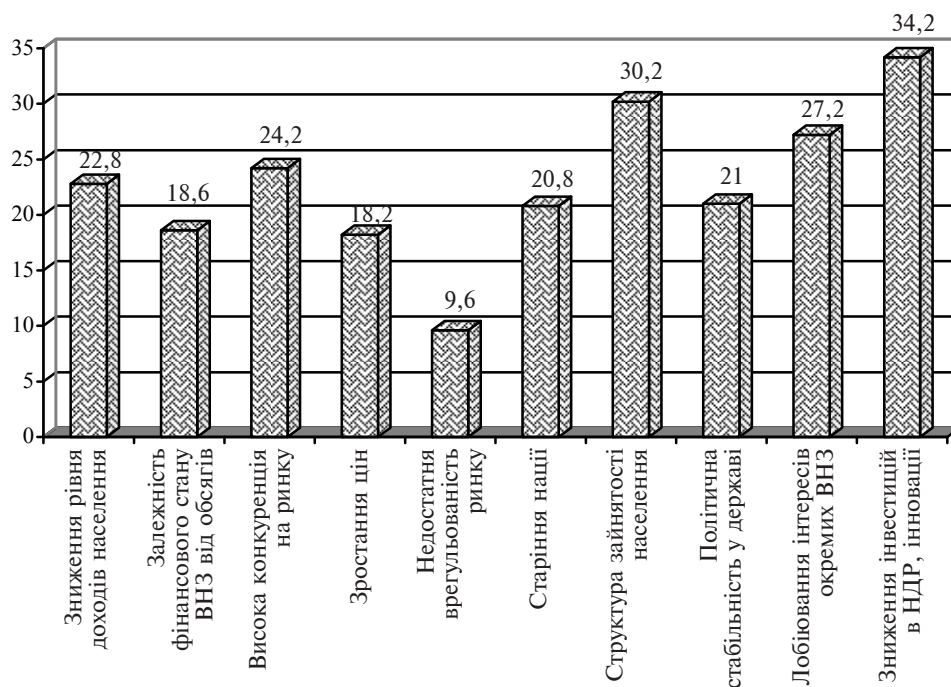


Рис. 1. Фактори макросередовища, які мають найбільший вплив на розвиток вищої освіти (за даними опитування по м. Дніпропетровську)

PEST-аналіз дозволяє скласти «карту протиріч» між зовнішнім середовищем та розвитком ВНЗ. Аналіз таких протиріч забезпечує навчальний заклад переліком необхідних заходів щодо лобювання власних інтересів як у макросередовищі, так і в галузі. Імовірний вихід аналізу протиріч полягає у виявленні ряду протиріч, які б були найважливішими для ВНЗ і стосовно яких необхідно вжити будь-яких заходів [5–12]. Після виявлення тенденції та формулювання основних протиріч необхідно проаналізувати можливі сценарії подальшого розвитку ситуації та виділити бажані та небажані напрями розвитку вищого навчального закладу. Такий аналіз називають методом сценаріїв [13].

Таким чином, комплексне використання названих трьох методів аналізу макросередовища дає найбільш повне уявлення щодо тенденцій майбутніх на-

робили матрицю «Макросередовище ВНЗ». Змінні, які використані в матриці, відповідають трьом методам дослідження макросередовища, які були розглянуті вище, а саме: PEST-фактори, етапи життєвого циклу протиріч та відповідні їм реакції ВНЗ, сценарії. Ці змінні співвіднесені в матриці 4×4; всього в матриці 16 чарунок, кожна з яких відображає різну значущість того чи іншого PEST-фактора відповідно до етапу розвитку навчального закладу (рис. 2). Процес заповнення матриці включає такі основні етапи:

1. PEST-аналіз, аналіз протиріч, аналіз сценаріїв.
2. Співвідношення результатів аналізу протиріч з виокремленими сценаріями.
3. Заповнення чарунок матриці отриманими даними за PEST-аналізом.
4. Визначення етапу розвитку ВНЗ.

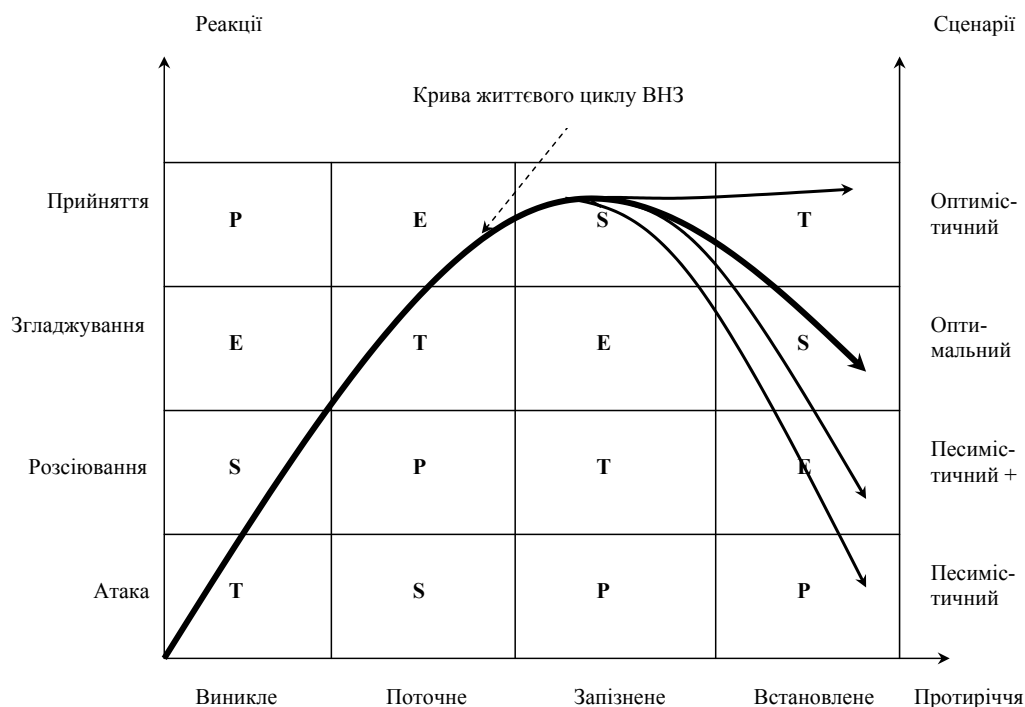


Рис. 2. Матриця «Макросередовище ВНЗ»*

Необхідно відзначити, що, попри очевидну простоту застосування цього методу, він потребує попередніх досліджень. Таке попереднє дослідження спрямоване на виявлення ідеально оптимального впливу PEST-факторів на ВНЗ. Реалізація такого дослідження необхідна тільки один (перший) раз, а результати використовуватимуться постійно. Попереднє дослідження включає формування набору ключових характеристик кожного PEST-фактора для освітньої галузі та визначення вагових коефіцієнтів їх впливу на ВНЗ. Для цього можна використати метод експертних оцінок, а саме провести опитування експертів освітньої галузі.

Результатом попереднього дослідження буде модель кожного етапу життєвого циклу ВНЗ (1):

$$f(x_n) = y_{P(x_n)} + y_{E(x_n)} + y_{S(x_n)} + y_{T(x_n)}, \quad (2)$$

де $f(x_n)$ – функція етапу ЖЦ ВНЗ;

$y_{i(x_n)}$ – вагові коефіцієнти PEST-факторів;

$i_{(x_n)}$ – значення PEST-фактора.

$$y_{i(x_n)} = 1/m \sum y_m, \quad (3)$$

де m – кількість експертів.

Після формування матриці (заповнення всіх чарунок), проводиться таке ж опитування, але стосовно конкретного вищого навчального закладу, оцінюється вплив PEST-факторів на цей заклад у конкретний період часу, і отримані дані заносяться в матрицю для визначення етапу життєвого циклу за впливом макросередовища. PEST-фактори в чарунках розміщуються відповідно до протиріч та сценаріїв, а також враховуючи вплив на умови ЖЦ ВНЗ. На рис. 2 наведено універсальний варіант розташування PEST-факторів на матриці.

Висновки. Таким чином, задані орієнтири та результати досліджень дозволяють не тільки визначити етап ЖЦ ВНЗ за факторами макросередовища, а й сформулювати набір певних сценаріїв та дій щодо уникнення небажаних переходів кривою життєвого циклу та нівелювання негативного впливу макросередовища.

*Розроблено авторами.

Список використаної літератури

1. Прус Л.Р. Кооперація як сучасний варіант конкурентної поведінки вищих навчальних закладів / Л.Р. Прус // Вісник Донецького держ. ун-ту економіки і торгівлі. – 2007. – № 3 (35). – С. 105–111.
2. Беляевский И.К. Маркетинговое исследование: информация, анализ, прогноз: учеб. пособие / И.К. Беляевский. – М.: Финансы и статистика, 2001. – 450 с.
3. Ивашковская И.В. Жизненный цикл организации и агрегированный показатель роста / И.В. Ивашковская, Д.О. Янгель // Корпоративные финансы. – 2007. – № 4. – С. 97–110.
4. Феррис П.У. Маркетинговые показатели / П.У. Феррис, Н.Т. Бендл, Ф.И. Пфайфер, Д.Дж. Рейбштейн / пер. с англ.; под ред. И.В. Тараненко. – Д.: Баланс Бизнес Букс, 2009. – 480 с.
5. Heath R. Strategic issues management / R. Heath. – Thousand Oaks, CA: Sage, 1997. – 380 p. – P. 84.
6. Dutton J. Selling issues to top management / J. Dutton, S. Ashford // Academy of Management Renew. – 1993, № 18. – P. 397–428.
7. Фляйшер К. Стратегический и конкурентный анализ. Методы и средства конкурентного анализа в бизнесе / К. Фляйшер, Б. Бенсуссан. – М.: БИНОМ. Лаборатория, 2005. – 541 с. – С. 305.
8. Bartha P. Managing corporate external issues: An Analytical Framework / P. Bartha // Business Quarterly. – 1982, Autumn, 47. – P. 78–90.
9. Stanbury W. Business–government relations in Canada / W. Stanbury. – 2-nd ed. – Toronto: Nelson, 1993.
10. Corrado F. Media for managers / F. Corrado. – Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1984.
11. Mahon J. Corporate political strategy / J. Mahon // Business in the Contemporary World. – 1989, Autumn. – P. 50–62.
12. Spivey W. Surveying recent econometric forecasting performance (Reprint No. 106) / W. Spivey, W.J. Wroblewski. – Washington: D.C., 1980.
13. Schoemaker P.J.H. Scenario planning: A toll for strategic thinking / P.J.H. Schoemaker // Sloan Management Review. – 1995. – No. 36. – P. 25–39.

В статье рассмотрены проблемы стратегического управления высшим учебным заведением. Авторы предлагают методику стратегического управления высшим учебным заведением, базирующуюся на использовании концепции жизненного цикла организации. Предложенная методика включает практический инструментарий формирования, выбора и обоснования стратегии развития и конкурентоспособности высших учебных заведений.

Ключевые слова: *высшее учебное заведение, стратегия, жизненный цикл организации, PEST-анализ, анализ противоречий, метод сценариев.*

In the article are considered the problems of strategic management higher educational establishment. An author offers methodology of strategic management higher educational establishment based on the use of conception of life cycle of organization. The offered methodology includes the practical tool of forming, choice and ground of strategies of development and competitiveness of higher educational establishments.

Key words: *higher educational establishment, strategy, life cycle of organization, PEST, analysis of contradictions, method of scenarios.*

Надійшло до редакції 07.09.2011