

УДК 378.1

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

*О.В. ДАШЕВСЬКА*, кандидат економічних наук, начальник наукового відділу  
Дніпропетровського університету імені Альфреда Нобеля

## СУЧАСНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ ВИБОРУ ОПЕРАЦІЙНИХ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ВНЗ

У статті розглянуто проблеми стратегічного управління вищим навчальним закладом. Автори запропонували сучасний інструмент вибору операційних стратегій розвитку вищого навчального закладу. Висновки ґрунтуються на практичних дослідженнях ринку вищої освіти м. Дніпропетровська. Розроблено операційні стратегії для ВНЗ з урахуванням впливу факторів макросередовища.

*Ключові слова: вищий навчальний заклад, стратегія, SWOT-аналіз, макросередовище.*

**Вступ.** Багато університетів світу розглядають освітній заклад як підприємницьку організацію і впевнено використовують можливості діяти як рентабельні підприємства в глобальній економіці: здійснюють глобалізацію навчальних планів, створюють міжнародну освітню мережу, опановують нову парадигму багатомірної громадянськості, розробляють міжнародну педагогічну етику, розвивають ідеї, концепції, перспективи глобальної освіти.

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 господарювання, брак коштів для впровадження інноваційних проектів та процесів, наукових технологій [1]. 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 щодо конкурентів набувають усе більш актуального значення.

**Постановка завдання.** Україна сьогодні перебуває тільки на стадії становлення і розвитку ринкових відносин та формування сучасних принципів і механізмів функціонування стратегічних моделей розвитку, в тому числі і в освіт-

ній галузі. У наукових колах України ще не набула достатнього поширення думка, що стратегічне планування має стати об'єктом пильного наукового пошуку і спеціального економіко-математичного моделювання. Тому в період невизначеності, внаслідок істотної нестационарності процесів, які відбуваються під час трансформації економіки, виникає особлива потреба в застосуванні поряд з численними підходами ще й таких методів аналізу, які базуються на сучасних світових течіях економічної науки, однією з яких є теорія нечіткої логіки.

У статті ставиться за мету обґрунтувати ефективність використання сучасного інструментарію оцінки конкурентоспроможності та вибору операційної стратегії для вищих навчальних закладів.

**Результати дослідження.** Для вибору оптимальної стратегії ВНЗ доцільно використовувати варіант єдиного дослідження можливостей, загроз, сильних і слабких сторін організації, який має назву аналізу чотирьох полів SWOT (strengths, weaknesses, opportunities, threats).

Для розробки загальних рекомендацій щодо можливих операційних стратегій вищих навчальних закладів м. Дніпропетровська було проведено опитування представників освітньої галузі міста щодо сильних та слабких сто-

рін дніпропетровських ВНЗ, загроз та можливостей, що відкриваються сьогодні перед ними. Експертам було запропоновано визначити рівень впливу певного фактора на діяльність ВНЗ та визначити ранг цього фактора в загальній сукупності факторів. За результатами відповідей експертів було розраховано середнє значення впливу кожного фактора на поточну діяльність ВНЗ.

Отже, найбільш сильними сторонами дніпропетровських ВНЗ було визнано забезпеченість навчально-методичною літературою або доступність до неї за рахунок мережі наукових бібліотек міста; забезпеченість ВНЗ докторами та кандидатами наук; наявність мережі аспірантури та докторантури і, відповідно, мережі спеціалізованих вчених рад із захисту кандидатських та докторських дисертацій, що дозволяє проводити підготовку висококваліфікованих науково-педагогічних кадрів та оновлювати професорсько-викладацький склад ВНЗ. Серед слабких сторін найбільше занепокоєння викликає стан матеріально-технічної бази та забезпеченість комп'ютерними технологіями; недостатній рівень оплати праці викладачів; неузгодженість цілей та інтересів між різними ланками управління вищою освітою – від державної влади до керівників закладів, від керівників закладів до викладачів.

Серед факторів макросередовища, які несуть потенційні загрози для майбутнього розвитку ВНЗ м. Дніпропетровська, експерти визначили зниження інвестицій в НДР та інновації, реформування структури зайнятості місцевого населення, лобіювання інтересів окремих ВНЗ міста на державному рівні та високу конкуренцію місцевого ринку вищої освіти. Разом з тим серед можливостей, які відкриває зовнішнє середовище для розвитку дніпропетровських вишів, було названо підвищення ефективності використання інформаційних технологій в освітній діяльності, зменшення рівня централізації управління вищою освітою, зростання ринку бізнес-освіти та демографічний вибух (уже через три роки очікується значне

зростання кількості випускників шкіл – майбутніх студентів ВНЗ).

Виходячи з отриманих результатів, було розроблено стратегічну карту розвитку ВНЗ м. Дніпропетровська, яку наведено на рис. 1. Для побудови такої карти ми використали по п'ять найбільш значущих факторів впливу макросередовища (вертикальна вісь) та сильних і слабких сторін дніпропетровських ВНЗ (горизонтальна вісь). На сформованому проблемному полі визначено приклади операційних стратегій розвитку ВНЗ.

Реалізація запропонованих ризик-стратегій та операційних стратегій вищими навчальними закладами неможлива без організації процесу стратегічного планування, в якому перше місце займають визначення стратегічного бачення та місії ВНЗ. Стратегічне бачення вищого навчального закладу, як і будь-якої іншої бізнес-організації, – це ідеальний образ майбутнього, який включає визначення напрямів руху, вибір технологій та цільових ринків, виділення можливостей тощо.

Найчастіше в українських дослідженнях з питань стратегічного управління ВНЗ на перше місце виносять місію навчального закладу, не концентруючи увагу на тому, що місія – це констатація досягнутого рівня розвитку та відповідності сучасним запитам суспільства. Місія не розкриває напрямів розвитку та діяльності ВНЗ, бізнес-планів. Місія сучасних українських ВНЗ – це повторення засад та загальних рекомендацій державної політики у вищій освіті. Проведений аналіз формулювань місії українських вишів (табл. 1) підтверджує вищевикладене.

Таким чином, більш важливим для розвитку ВНЗ є стратегічне бачення закладу, бачення його місця в соціально-економічній системі країни, майбутнього світового простору. Якщо ж ВНЗ бачить себе як постачальника кадрів на ринок праці, постачальника якісної освітньої послуги, тоді виникає питання: а що сьогодні? Кадри не постачаються на ринок? Освітня послуга, яку надає ВНЗ, неякісна?

	Сильні сторони						Слабкі сторони					
	Бал	Забезпеченість інноваційно-методичною літературою	Забезпеченість докторами та науковцями	Навантаження спеціалізованої наукової ради	Широта та глибина асортименту освітніх послуг	Навантаження аспірантури	Бал	Забезпеченість матеріально-технічної бази	Недостатній рівень оплати праці працівників галузі	Комп'ютерна база навчально-пропедагогічного забезпечення, Інтернет	Неузгодженість інтересів та цілей між ланками управлінської системи вищої освіти	Результативність НДР викладачів
Бал	43,2	41,6	37,6	32,4	30,4	34,2	45,2	44,4	40,4	27,4	26	
Зниження інвестицій в НДР, інновації	34,2	Розробка інноваційних проектів, проривних досліджень	Підготовка наукових кадрів	Перерозподіл фінансових ресурсів від навчальної роботи до НДР	Підготовка наукових кадрів	Підготовка наукових кадрів	34,2	Перерозподіл фінансових ресурсів від навчальної діяльності в НДР			Перерозподіл фінансових ресурсів від навчальної діяльності в НДР	
Структура зайнятості населення	30,2			Задоволення потреб у професійних кадрах різних галузей економіки		30,2	Розробка власного програмного забезпечення на базі найпростіших модулів					
Лобювання інтересів окремих ВНЗ	27,2		Підвищення якості освітньої послуги, конкурентоспроможності ВНЗ міста			27,2				Підготовка публічної угоди між структурами державного управління вищою освітою та ВНЗ		
Висока конкуренція на ринку	24,2			Задоволення потреб населення в різних рівнях та строках підготовки		24,2	Впровадження короткострокових курсів з погодинною оплатою				Розробка інноваційних програм навчання	
Зниження рівня доходів населення	22,8					22,8						
Бал	43,2	41,6	37,6	32,4	30,4	34,2	45,2	44,4	40,4	27,4	26	
Ефективне використання інформаційних технологій	32,2	Надання освітніх послуг світової якості				32,2	Розробка інноваційних проектів, проривних досліджень		Впровадження системи перепідготовки викладачів щодо освоєння новітніх інформаційних технологій		Впровадження системи перепідготовки викладачів щодо освоєння новітніх інформаційних технологій	
Зменшення централізації регулювання в галузі	32,2					32,2	Залучення приватного капіталу, благодійних коштів, міжнародних грантів			Стратегічне управління ВНЗ, виходячи з власних цілей		
Зростання кількості населення, рівень зайнятості	26,8					26,8	Стратегія активного просування на ринок освітніх послуг					
Розширення ринку бізнес-освіти	26,4					26,4						
Державне фінансування освіти	25,8	Розробка інноваційних проектів, проривних досліджень, інноваційних програм підготовки				25,8	Перерозподіл коштів на основі конкурентного відбору				Розробка інноваційних проектів, проривних досліджень	

Рис. 1. Стратегічна карта розвитку ВНЗ м. Дніпропетровська

## Місії окремих вищих навчальних закладів України

Вищий навчальний заклад	Місія	Стратегічне бачення
Львівський інститут менеджменту [2]	Розвивати управлінські знання українського бізнесу	
Хмельницький економічний університет [3]	Забезпечення Подільського регіону фахівцями економічних спеціальностей, які будуть не просто виконавцями, а генераторами нових державотворчих ідей, творцями нової, заможної України	Стратегія розвитку університету – сповідувати нову філософію підприємницької діяльності в умовах ринкової економіки та здатність до аналітичного мислення в нестандартних умовах конкуренції
Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини [4]	Вплив на суспільство через освіту й науку, посилення ролі університету у пропаганді національних та європейських культурних цінностей	Зміцнення науково-дослідної бази університету, інтеграція наукових досліджень і освітньої діяльності, спільна науково-дослідна робота викладачів і студентів, наукове й навчально-методичне співробітництво з вищими навчальними закладами України та зарубіжних країн
Київський національний університет ім. Т. Шевченка [5]	Головний національний осередок вищої освіти і прогресивної думки	Статус незалежного вищого навчального закладу України; вищий навчально-науковий заклад, який готує спеціалістів з багатьох галузей знань і проводить широку науково-дослідну роботу
Український державний університет фінансів та міжнародної торгівлі [6]	Сприяти самореалізації студентів, викладачів, працівників УДУФМТ та творенню високоосвіченої, національно свідомої особистості, здатної незалежно мислити і діяти згідно з принципами добра й справедливості	Надавати сучасну освіту шляхом навчання та здійснення наукової діяльності відповідно до суспільних потреб, зумовлених розвитком української держави, науки, економіки та права, а також глобальними процесами розвитку людської цивілізації
Києво-Могилянська академія [7]	Сприяти самореалізації студентів, викладачів, працівників НаУКМА та творенню високоосвіченої, національно свідомої особистості, здатної незалежно мислити і діяти згідно з принципами добра й справедливості	
Київський національний торговельно-економічний університет [8]	Працюємо для нинішнього та майбутнього поколінь	
Національний гірничий університет [9]	Сприяння розвитку та інтеграції українського суспільства у світове співтовариство шляхом підготовки фахівців з рівнем кваліфікації, що відповідає міжнародним стандартам	Посилення фундаментальної складової як у навчанні, так і в наукових дослідженнях, забезпечення міждисциплінарності, підготовка не тільки творців нової техніки, а й фахівців, які пробуджують, мотивують і стимулюють підприємництво та комерціалізацію науки соціально сумлінним шляхом
Класичний приватний університет [10]	Організація на найвищому рівні наукової, навчально-методичної, виховної діяльності, що ґрунтується на принципах гуманізму й демократизму та спрямована на виховання морально й фізично здорового, високоінтелектуального покоління, свідомих громадян України, висококваліфікованих фахівців, готових до трудової діяльності та відповідальних за долю суспільства, держави й людства	

Стратегічне бачення розвитку ВНЗ – це образ тієї зірки, до якої прагне наблизитись організація; це чіткий, продуманий напрям розвитку, який дозволяє оптимально розподілити ресурси в часі та створити (обрати) унікальну стратегію та методи і моделі її досягнення. Стратегічне бачення ВНЗ має відповідати на питання: яким буде заклад через 30–50 років і що для цього потрібно? Чому ми приділили увагу цьому питанню? Відповідь проста: стратегічне бачення – це початок розвитку ВНЗ. Визначивши стратегічне бачення, можна переходити до його втілення в життя – стратегічне планування.

Алгоритм стратегічного планування розвитку ВНЗ передбачає використання методів декомпозиції стратегічних завдань до рутинних дій. На рис. 2 наведено загальний алгоритм розробки стратегії розвитку ВНЗ, який може бути взято за основу будь-яким навчальним закладом.

Наведений алгоритм досить детально описує весь процес розробки стратегії ВНЗ: від аналізу зовнішніх умов до визначення операційних стратегій та методів їх реалізації. Для реалізації стратегічного плану необхідна модель. Реалізація стратегічних завдань розвитку ВНЗ в сучасному глобалізованому освітньому просторі можлива через використання комплексної моделі проектно-цільового планування. Проектно-цільове планування дозволяє забезпечити практичний підхід, врахування інтересів ВНЗ, регіону, держави. Проектно-цільова модель поєднує коротко-, середньо- та довгострокові цілі та інтереси всіх учасників освітньої системи, взаємодію різних сфер суспільного життя, враховує особливості та параметри наявного і майбутнього зовнішнього середовища.

Наступною підсистемою виступають пріоритетні напрями розвитку (стратегічні цілі), згідно з якими і розробляються проекти. Реалізація проектів має бути оцінена з точки зору ефек-

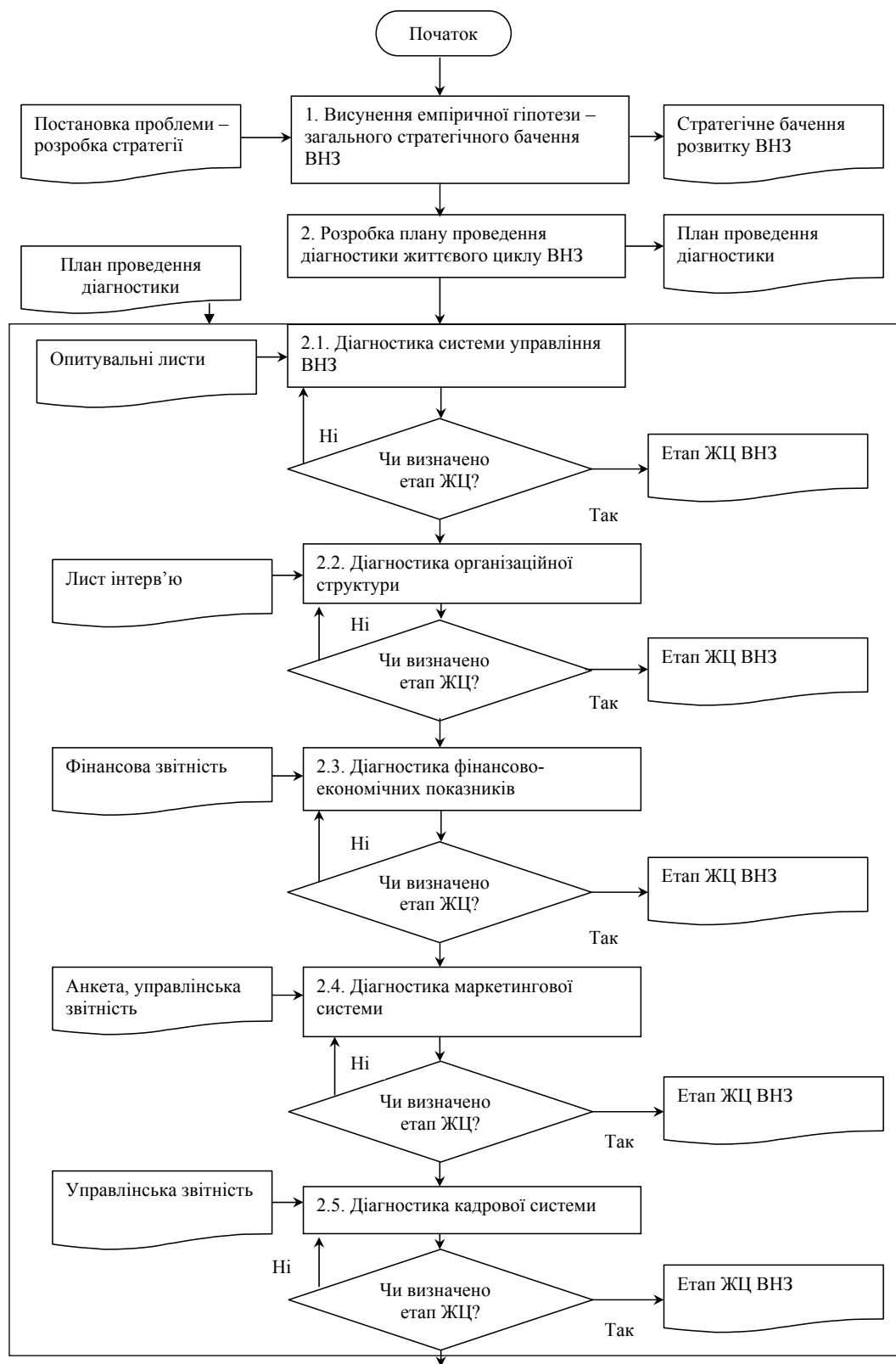
тивності досягнення стратегічної мети, і для цього в системі обов'язково присутня підсистема оцінки результативності, яка включає якісні та кількісні показники. За цими результатами складається звіт, який відображає три складові конкурентоспроможності ВНЗ: загальний рейтинг ВНЗ, рейтинг викладачів та рейтинг випускників. І далі цикл повторюється.

Ті проекти, які вже відпрацьовані і увійшли в поточну діяльність закладу, вибувають з пріоритетних напрямів, а їх місце займають нові. Ті ж проекти, які не принесли очікуваного результату, вибувають із системи.

Очікуваний результат від впровадження такої системи реалізації стратегії може бути різний, залежно від самої стратегії, але можна виділити загальні особливості:

- створення банку даних соціальних, економічних, політичних показників з метою прогнозування тенденцій розвитку освітньої галузі регіону, України;
- об'єктивний моніторинг результативності роботи університету;
- визначення ринкової ніші університету в освітній та науково-дослідній сфері;
- підвищення ефективності організації роботи університету;
- підвищення результативності навчальної діяльності студентів, навчально-методичної та науково-дослідної роботи професорсько-викладацького складу;
- залучення зовнішніх інвестицій у розвиток науково-дослідної та інноваційної роботи, матеріально-технічної бази університету.

**Висновки.** Таким чином, моніторинг зовнішнього середовища та розробка адекватної стратегії мають стати провідними інструментами в просуванні українських ВНЗ на світовий ринок освітніх послуг. Адже тільки конкурентоспроможні виші зможуть запропонувати нові, якісні технології навчання, що дозволить Україні посісти достойне місце серед розвинутих країн світу.



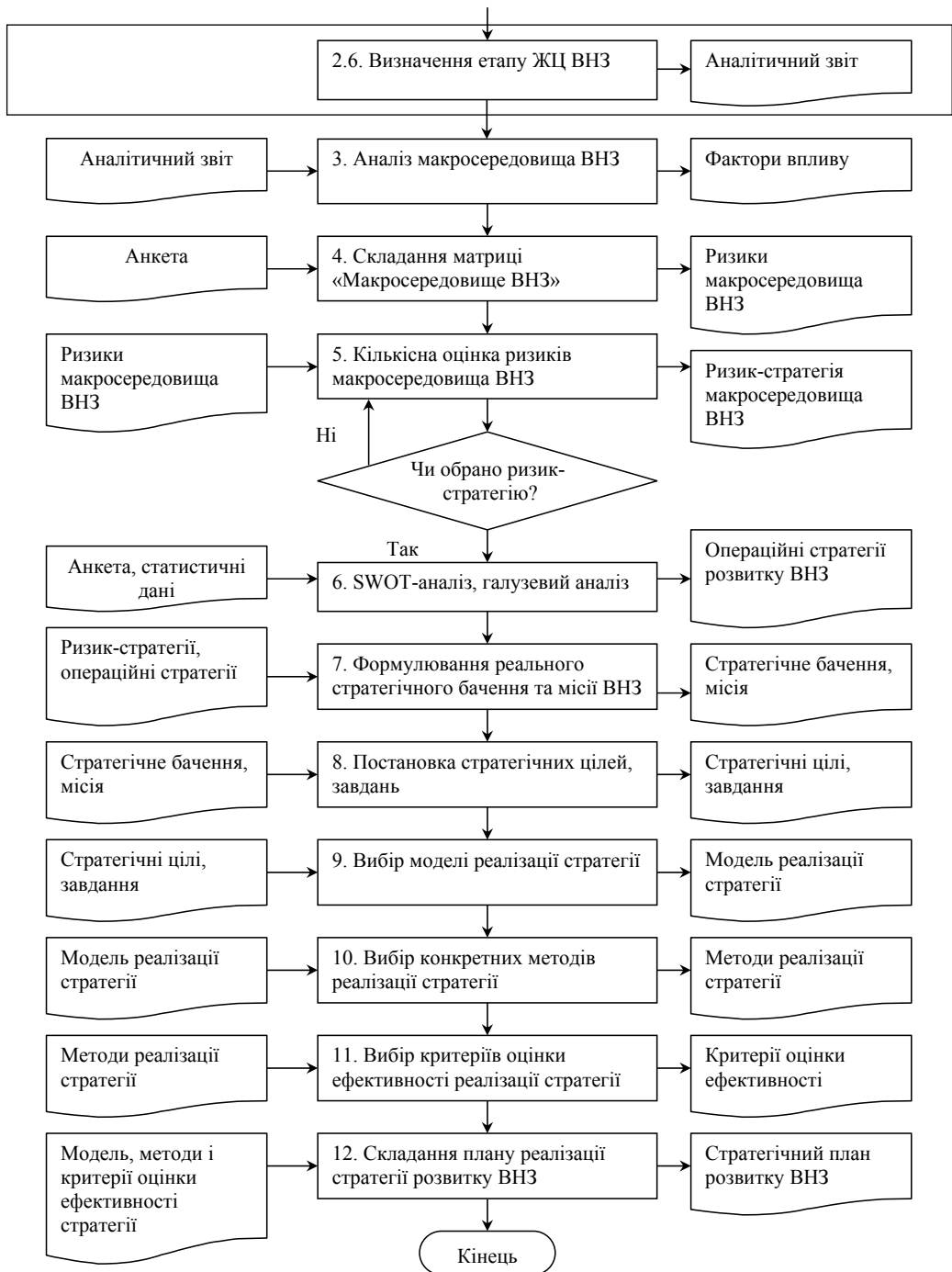


Рис. 2. Алгоритм процесу розробки стратегії розвитку ВНЗ

## Список використаної літератури

1. Немцов В.Д. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / В.Д. Немцов, Л.Є. Довгань. — Київ: ТОВ «УВПК «ЕксОб», 2001. — 560 с.

2. Офіційний сайт Львівського інституту менеджменту [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.lim.lviv.ua/>

3. Офіційний сайт ПВНЗ «Хмельницький економічний університет» [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://kheu.km.ua/history.htm>

4. Офіційний сайт Уманського державного педагогічного університету імені Павла Тичини [Електронний ресурс]. — Режим доступу: [http://www.udpu.org.ua/viewpage.php?page\\_id=353](http://www.udpu.org.ua/viewpage.php?page_id=353)

5. Офіційний сайт Київського національного університету ім. Т. Шевченка [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.univ.kiev.ua/ua/geninf/about/>

6. Офіційний сайт Українського державного університету фінансів та міжнародної торгівлі [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://usufit.edu.ua/golovne/pro-un-versitet>

7. Офіційний сайт Національного університету «Києво-Могилянська академія» [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.ukma.kiev.ua/ua/general/mission/index.php>

8. Офіційний сайт Київського національного торговельно-економічного університету [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.knteu.kiev.ua/istorija.php>

9. Офіційний сайт Національного гірничого університету [Електронний ресурс]. — Режим доступу: [http://www.nmu.org.ua/ua/content/about\\_tosogodennya\\_un\\_versitetu/rozvitok.php](http://www.nmu.org.ua/ua/content/about_tosogodennya_un_versitetu/rozvitok.php)

10. Офіційний сайт Класичного приватного університету [Електронний ресурс]. — Режим доступу: [http://virtuni.education.zp.ua/info\\_cpu/node/107](http://virtuni.education.zp.ua/info_cpu/node/107)

В статье рассмотрены проблемы стратегического управления высшим учебным заведением. Авторы предложили современный инструмент выбора операционных стратегий развития высшего учебного заведения. Выводы основываются на практических исследованиях рынка высшего образования г. Днепропетровска. Разработаны операционные стратегии для вуза с учетом влияния факторов макросреды.

**Ключевые слова:** *высшее учебное заведение, стратегия, SWOT-анализ, макросреда.*

The problems of strategic management higher educational establishment are considered in the article. Authors offered the modern instrument of choice of operating strategies of development of higher educational establishment. Conclusions are base on practical market of higher education researches Dnipropetrovs'k. The worked out operating strategies are for institution of higher learning taking into account influence of factors of macro environment.

**Key words:** *higher educational establishment, strategy, SWOT, macro environment.*

*Надійшло до редакції 7.02.2012*