

УДК 303.424.378.1(477.51)

М.І.Мурашко,  
к.е.н., доцент,

С.О.Назарко, аспірант

Чернігівський державний технологічний університет

## АДАПТАЦІЯ МАТРИЧНИХ МЕТОДІВ ДО УМОВ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНАЛЬНОЇ ВИЩОЇ ШКОЛИ

*В статті розглянуто основні підходи адаптації матричних методів до умов стратегічного розвитку регіональної вищої школи. На основі порівняльного аналізу різних методів зроблено висновки та рекомендації щодо особливостей їх застосування на практиці.*

**Ключові слова:** вища школа, регіональний ринок освітніх послуг, стратегія, матриця І.Ансоффа, матриці портфельного аналізу Бостонської консалтингової групи (БКГ) і консалтингової фірми (Мак – Кінсі), SWOT – аналіз.

*In the article the basic going of adaptation of matrix methods is considered near the terms of strategic development of regional higher school. On the basis of comparative analysis of different methods conclusions are done and to recommendation in relation to the features of their application in practice.*

**Key words:** higher school, regional market of elucidative services, strategy, matrix of I.Ansoffa, matrices of portfolio analysis of Bostonskoy of consulting group (BKG) and kolsantingovoy firm (Poppy – Kinsi), SWOT is an analysis.

**Постановка проблеми.** Ринкові відносин, що все більш повно охоплюють соціально-економічні процеси, вимагають розробки стратегії і механізмів адаптації вищої школи до нової економічної, соціальної і демографічної ситуації регіону, відповідної її взаємодії з ринком праці. У цих умовах кожен вищий навчальний заклад зіткнувшись з таким поняттям, як "ринок" і "конкуренція" були змушені враховувати ринкову ситуацію й розв'язувати низку проблем, які раніше перебували у загальнодержавній сфері. Це перш за все пов'язано з такими факторами, як несприятливий демографічний стан, що обумовлює зменшення ємності регіонального ринку освітніх послуг, входження в європейський освітній простір завдяки приєднанню системи освіти до Болонської конвенції.

У зв'язку з цим постає питання щодо створення та впровадження регіональної стратегії для вирішення багатьох освітніх проблем.

**Аналіз досліджень і публікацій та невирішені частини проблеми.** Вивчення питань стратегічного розвитку загалом та використання портфельних матриць зокрема привертає увагу багатьох науковців. Західні та вітчизняні науковці такі як: Д.Аакер, І.Ансофф, О.Віханський, К.Ендрюс, Ю.Іванов, Б.Карлоф, П.Клівець, Г.Мінцберг, Л.Наливайко, В.Пастухов, М.Портер, Р.Фатхутдінов, А.Чандлер та ін., аналізують їх як дієвий інструмент аналізу діяльності підприємства.

Але дотепер не розроблено уніфікованої та адаптованої до умов економічного розвитку методики застосування матричних методів з метою стратегічного розвитку ВНЗ на регіональному ринку освітніх послуг.

**Метою даної статті є:** визначення сутності матричних методів стратегічного розвитку, аналіз їхнього змісту, з'ясування особливостей адаптації до регіональних ВНЗ, виявлення переваг та недоліків використання в умовах трансформації економіки та жорсткої конкуренції на ринку вищої освіти регіону.

**Вклад основного матеріалу.** Формування системи вищої освіти і становлення регіонального ринку освітніх послуг зробили істотний вплив на умови діяльності вищих навчальних закладів. Зовнішнє середовище функціонування ВНЗ стало якісно інше: підвищується міра його невизначеності, з'являються невраховані чинники, певні ризики. В ВНЗ виникла гостра необхідність адаптації до жорстких реалій конкуренції. Управління ВНЗ в цих умовах має бути більш пристосованим до ринкової саморегуляції. Тому все частіше говорять про необхідність стратегічного підходу до управління сучасним вищим навчальним закладом.

Отже, всі обставини перераховані вище, диктують ВНЗ необхідність розробки і вживання стратегічних заходів, що забезпечують конкурентні переваги в боротьбі. У зв'язку з цим постає питання визначення поняття "стратегія".

Поняття "стратегія" використовується в науці та практиці управління з 50-х років ХХ ст. Концепцію стратегії вперше було розроблено в 60-ті роки [3, 9,17]. Значний внесок у теорію стратегії зробили [14,18]. Розгляд існуючих концепцій стратегії дозволив виділити три підходи до визначення змісту поняття "стратегія", оскільки стратегія вищої школи має розглядатися суто в контексті визначення ключових факторів її конкурентного середовища. Звідси, визначення основних показників стратегії, повинно містити в собі три обов'язкових елементи: цілі, набір правил прийняття рішень і внутрішні можливості досягнення окреслених цілей та фактори зовнішнього середовища [13].

Перший підхід ґрунтується на розгляданні стратегії як засобу досягнення цілей підприємства (у тому числі ВНЗ), що є класичним визначенням терміна. Цей підхід аргументований тим, що формулювання стратегічних цілей вищої школи невід'ємно пов'язане з розробкою шляхів їх досягнення. Тому в даному розумінні стратегія визначається як план або модель дій. Так, відповідно до теорії А. Чандлера, стратегія - це визначення основних довгострокових цілей і завдань підприємства (у тому числі ВНЗ), визначення курсу дій і розподіл ресурсів, необхідних для їх досягнення [17]. Б.Карлоф визначив стратегію як узагальнюючу модель дій, необхідних для досягнення встановлених цілей шляхом координації і розподілу ресурсів компанії (у тому числі ВНЗ) [9]. Отже, згідно з даним підходом процес розробки стратегії охоплює процес встановлення цілей.

Другий підхід до визначення змісту терміна стратегії заснований на розгляді стратегії як набору правил прийняття рішень. І.Ансофф, визначив, "стратегія - один з декількох наборів правил прийняття рішення щодо поведінки організації" [3]. За його визначенням, стратегія підприємства (в тому числі ВНЗ) спирається на п'ять основних правил. А саме.

1. Стратегія є портфельною, тобто являє собою певний набір стратегічно значущих напрямків діяльності ВНЗ.

2. Сформовані цілі ВНЗ повинні привести його до довгострокового конкурентоспроможного стану.

3. Кожний із стратегічних напрямків має свої власні стратегічні можливості зростання та прибутковості.

4. Усі складові стратегічного портфеля ВНЗ повинні бути збалансованими, взаємодоповнюючими або забезпечуючими отримання синергійного ефекту для найкращого використання усього стратегічного потенціалу — ресурсів, процесів, навичок, вмінь та організаційних можливостей.

5. Стратегія ВНЗ не може бути фіксованою на певний період і повинна постійно уточнюватися та керуватися.

Третій підхід – це комплексний підхід, згідно з яким стратегія – це програма функціонування вищої школи на регіональному ринку освітніх послуг, взаємодія з зовнішніми чинниками.

На нашу думку, яка ґрунтується на розглянутих дефініціях стратегії, розробка стратегії ВНЗ необхідна для виживання у конкурентному середовищі.

Отже, у загальному вигляді класифікацію стратегій для розвитку ВНЗ можна подати певною схемою, що зображено на рис. 1.

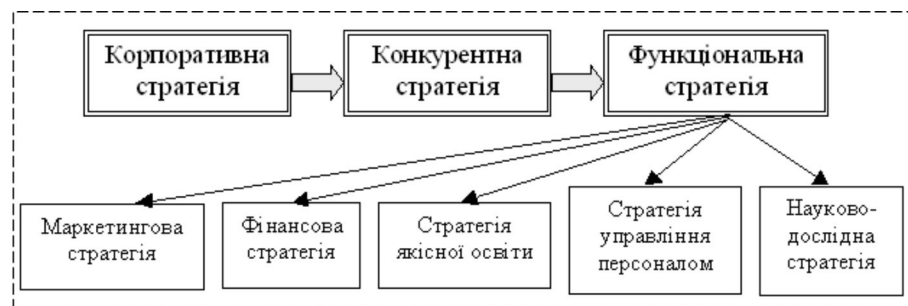


Рис. 1. Класифікація стратегій ВНЗ

За даною схемою корпоративна стратегія визначає загальний напрямок діяльності вищого навчального закладу з урахуванням розвитку всіх суб'єктів освітнянської діяльності, а конкурентна – шляхи досягнення вищою школою бажаного результату від реалізації корпоративної стратегії. Функціональні стратегії розробляються для кожного функціонального напрямку певної сфери діяльності: маркетингова, фінансова, якісної освіти, управління персоналом і науково-дослідна.

Незважаючи на те, яку стратегію вибирає ВНЗ, він має діяти за певною схемою, тобто дотримуватися чіткої послідовності етапів розробки даної стратегії (рис. 2).

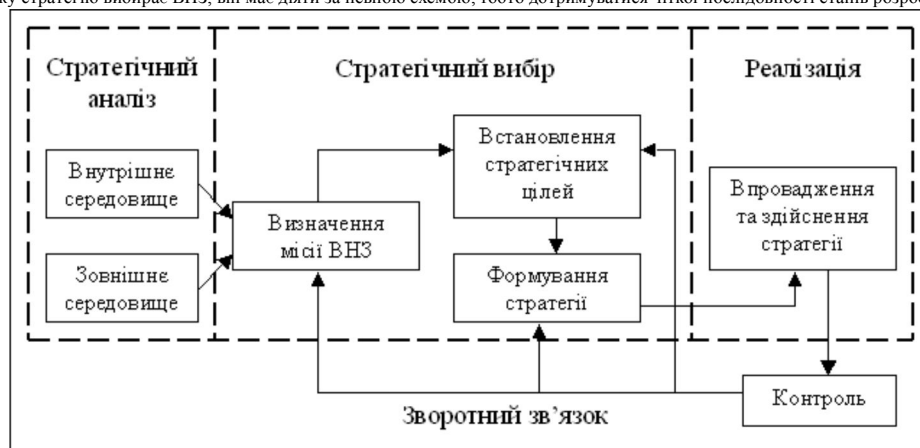


Рис. 2. Структурно-логічна схема розробки стратегічного процесу ВНЗ

Стратегічний аналіз спрямований на оцінку перспективного стану ВНЗ і ринкових сегментів і тому має прогностичний характер. На думку І.Ансоффа, сигналом до початку стратегічного аналізу може слугувати усвідомлення серйозної проблеми [3].

Місія є ключовим поняттям стратегічного процесу, яке задає загальний напрямок діяльності ВНЗ.

Цілі виражають спрямованість ВНЗ щодо виконання місії. І.Ансофф визначає цілі як інструмент управління, що має різні способи застосування [3].

Отже, стратегічні місії і цілі описують стратегічні наміри ВНЗ на регіональному ринку освітнянських послуг і тому стратегічні цілі звичайно стосуються рішення проблеми підвищення конкурентоспроможності ВНЗ, забезпечення стійкої конкурентної позиції.

За основу визначення пріоритетних напрямків стратегії приймають сполучення "товар – ринок". На його ґрунті визначають три основні критерії: технологічний, призначення товару (послуги), мотивація споживача. Саме ці критерії дають змогу окреслити можливі напрямки стратегічного розвитку вищої школи.

Розглянемо методичні аспекти адаптації матричних методів для визначення виду стратегії ВНЗ з урахуванням основних критеріїв діяльності. Найвідомішими серед них є матриця І.Ансоффа, матриці портфельного аналізу Бостонської консалтингової групи (БКГ) і консалтингової фірми (Мак – Кінсі) [10].

*Методика адаптації матриці І.Ансоффа.* Вона рекомендує ВНЗ кілька стратегій зростання для різних поєднань освітнянської послуги і ринку, які розрізняються за критерієм "стара - нова" (рис.3).

Варіанти	Старий ринок	Новий ринок
Стара освітнянська послуга	Удосконалення діяльності	Збільшення частки ринку
Нова освітнянська послуга	Експансія послуг	Диверсифікація

Рис. 3. Матриця І.Ансоффа

Переваги даної моделі: пропозиція нової освітнянської послуги існуючим та майбутнім споживачам. Розвиток інновацій в вищій освіті для заміщення існуючих пропозицій на регіональному ринку освітнянських послуг. Сенс в тому, щоб запропонувати більший вибір освітнянських послуг.

Недоліком цієї моделі є те, що ймовірність успіху наведених у матриці І.Ансоффа окремих стратегічних альтернатив неоднакова: унаслідок зниження ефекту ймовірність успіху старої послуги на старому ринку 50 %, нової послуги на старому ринку – 33 %, старої послуги на новому ринку – 20 %, нової послуги на новому ринку – 5 %.

*Методика адаптації матриці БКГ.* В основу матриці БКГ (матриці зростання частки ринку) покладено модель життєвого циклу товару (послуги), відповідно до якої товар (послуга) у своєму розвитку долає такі стадії: вихід на ринок, зростання, зрілість і спад.

Головним інструментом моделі БКГ також є матриця, яка у загальному вигляді наведена на рис. 4.



Рис. 4. Матриця моделі БКГ

Етапи побудови матриці моделі БКГ.

1. По горизонтальній осі фіксують значення ВЧР. Показник ВЧР визначають як частку ринку ВNZ, поділену на частку ринку найбільшого конкурента. Якщо, наприклад,  $BЧР = 2$ , це означає, що частка ринку ВNZ удвічі більша, ніж найближчого конкурента, а якщо  $BЧР < 1$  – частка ринку ВNZ менша, ніж у ринкового лідера.
2. По вертикальній осі – ТЗР. Наприклад, якщо прогноз розвитку регіонального ринку вищої освіти визначив, що максимальне зростання цього ринку становить 30 %, то діапазон зміни розміру ринку освітянських послуг регіону перебуває в межах від 10 % до 30 %.
3. Далі необхідно розділити поле на чотири квадрати. Горизонтальна лінія розподілу для матриці проходить через середнє значення зміни зростання ринку. При цьому темпи зростання на 10 % і більше вважаються високими. Вертикальна лінія розподілу поля матриці проходить через значення ВЧР, яке дорівнює одиниці.
4. Визначити позицію ВNZ на полі матриці.
5. Прийняти рішення щодо обрання виду стратегії залежно від визначеної позиції ВNZ.

Методика адаптації матриці "Мак – Кінсі". Застосування цієї матриці надає можливість ВNZ оцінити своє становище за всіма факторами, що на нього впливають. Зростання регіонального ринку освітянських послуг трактується в ній як привабливість ВNZ, а частка цього ринку – як стратегічне становище ВNZ. Взаємозв'язок цих факторів подано на рис. 5.

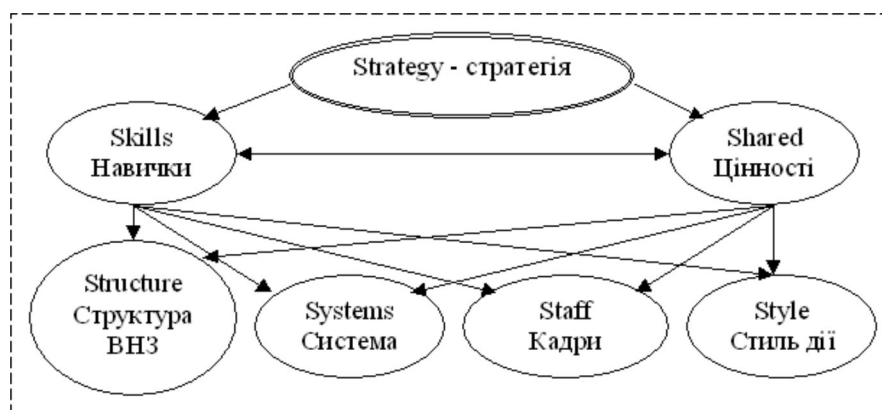


Рис. 5. Модель "Мак – Кінсі"

Реалізацію даної моделі здійснюють за допомогою багатокритеріальної матриці. Дев'ятисекторна матриця містить три позиції (високу, середню та низьку) за такими напрямками: зацікавленість ВNZ до частки ринку освітянських послуг; конкурентна позиція, в якій положення ВNZ оцінюється на основі частки ринку; конкурентоздатності освітянської послуги. Конкурентна позиція ВNZ, як елементи вертикальної та горизонтальної інтеграції, характеризуються комплексом факторів, а не визначаються одним показником. Зміст її показано на рис. 6.

Привабливість ринку	Висока	Зростання; пошук шляхів лідерування; максимізація освітянських послуг	Вибіркове зростання; підтримка позиції	Підтримка граничної позиції; стабілізація; пошуки грошових коштів
	Середня	Вибіркове зростання; оцінка потенціалу для лідерування через сегментацію	Стабілізація; визначення зростаючих сегментів;	Скорочення напрямку; мінімізація освітянських послуг; плановий вихід
	Низька	Стабілізація; пошуки ніш; планове скорочення	Стабілізація; пошуки ніш; розгляд варіанту виходу з ринку	Ліквідація; швидкий вихід
	Високе		Середнє	Низьке
Стратегічне становище ВNZ				

Рис. 6. Матриця моделі "Мак – Кінсі"

Етапи побудови матриці “Мак – Кінсі”

1. Формування показників за факторами “привабливість / конкурентоспроможність” ВНЗ.
2. Визначення для кожного показника коефіцієнтів вагомості в межах від 0,01 до 0,99.
3. Для кожного показника визначити його ранг у межах від 1,0 до 10,0.
4. Визначити загальне значення оцінки “привабливість / конкурентоспроможність” шляхом множення коефіцієнта вагомості показника на його ранг за формулою:

$$P_{ВНЗ} = K_{ij} \cdot P_{ij}, \quad (1.1)$$

де  $P_{ВНЗ}$  – показник “привабливість / конкурентоспроможність” ВНЗ;

$K_{ij}$  – коефіцієнт вагомості  $i$  – го показника  $j$  – го фактора;

$P_{ij}$  – ранг  $i$  – го показника  $j$  – го фактора;

5. Підсумувати загальні оцінки в межах кожного фактора за формулою:

$$P_{ВНЗ} = \sum P_{ВНЗ}, \quad (1.2)$$

6. Побудувати поле матриці, визначити вид стратегії використовуючи рис. 6.
7. Прийняти рішення щодо застосування вказаної в квадраті матриці рекомендованої стратегії.

Переваги цієї матриці “Мак – Кінсі”:

1. Наявність дев’яти секцій-квадрантів дає змогу оцінити не лише високий або низький темпи розвитку регіонального ринку освітніх послуг, велику чи малу частку цього ринку, а й виявити середні позиції ВНЗ.
2. Застосування комплекс показників дозволяє більш детально охарактеризувати позицію ВНЗ на ринку вищої освіти регіону.
3. Використання досить широкого кола показників для формування комплексного критерію дає змогу оцінити внесок кожного з них та в разі потреби розробити відповідні заходи для виправлення становища, що склалося на ринку вищої освіти регіону.

Недоліки матриці “Мак – Кінсі”. При використанні цієї моделі важко визначити вплив факторів на ринкові позиції ВНЗ, оскільки для цього необхідно мати велику кількість інформації. Аналітична інформація матриці може бути використана лише для вибору окремих стратегічних напрямків. Вона не може визначити специфіку конкурентних переваг всіх напрямків ВНЗ і перспективної поведінки їх на ринку вищої освіти регіону.

**Методика адаптації матриці “SWOT”.** Сутність цієї матриці полягає в тому, що є реальна можливість в рамках swot-аналізу аналізувати ВНЗ і його оточення в термінології ділового світу: ВНЗ виробляє власний продукт, має певні ресурси, змагається на певному ринку і займає певну його частину; йому характерний певний виробничий процес, він пов’язаний з ринком праці і так далі. Для кожного з напрямів здійснюється пошук сильних та слабких сторін внутрішнього середовища, можливостей та загроз зовнішнього середовища.

Розглянемо зміст основних ситуацій матриці.

Таблиця 1. Результати “SWOT” – аналізу ВНЗ

Напрямок аналізу	Сильна сторона	Слабка сторона	Можливості	Загрози
Освітня послуга	Широкий спектр напрямів і спеціальностей підготовки адаптованих до вимог ринку. Присутність у складі ВНЗ міжнародних освітніх структур. Великий об’єм НДР.	Недостатньо розвинена система надання додаткових освітніх послуг. Низька ефективність впровадження об’єктів інтелектуальної власності.	Розширення номенклатури освітніх послуг. Відкриття нових для регіону напрямів і спеціальностей підготовки. Розширення напрямів консалтингової діяльності по замовленнях регіональних органів управління і підприємств регіону.	Збільшення в регіоні числа недержавних ВНЗ і філій. Відсутність попиту на випускників ряду спеціальностей. Вплив зовнішніх чинників.
Ресурси	Високий рівень забезпеченості навчального процесу комп’ютерною технікою, комп’ютерними програмами і інформаційними ресурсами та новітнім обладнанням для практичних занять. Кваліфікований кадровий склад.	Недостатня забезпеченість навчальними площами. Дефіцит викладацьких кадрів. Слабо розвинена комп’ютеризація навчального процесу. Недостатня кількість наукової літератури і періодичних видань.	Капітальне будівництво навчально-лабораторної бази. Розвиток аспірантури і докторантури. Будівництво житла з метою залучення і закріплення кваліфікованих кадрів. Якісна комп’ютеризація навчального процесу.	Відтік кваліфікованих кадрів в недержавні ВНЗ. Скорочення кількості студентів.
Фінанси	Великий об’єм позабюджетних коштів, що поступають за навчання і науково-дослідні роботи.	Відсутність системи контролінгу. Великі витрати на оренду та утримання навчальних площ. Завищена кількість обслуговуючого персоналу.	Додаткове залучення позабюджетних коштів за рахунок розвитку системи реалізації додаткових освітніх послуг та маркетингової стратегії. Організація ефективного фінансового менеджменту у ВНЗ.	Скорочення бюджетного фінансування. Демпінгова політика конкурентів. Скорочення коштів на науково-дослідні роботи.
Освітній процес	Широке використання інформаційних технологій та сучасного обладнання в навчальному процесі.	Недостатнє використання активних методів навчання та реальної практики.	Розвиток системи дистанційної освіти	Недостатність ресурсів.
Якість освіти	Використання кваліметричних методів оцінки якості освіти	Відсутність у ВНЗ системи управління якістю освіти	Використання міжнародних стандартів серії ISO 9000 для управління і контролю якості освіти	Зниження якості підготовки випускників.
Маркетинг	Реалізація лідерської стратегії. Позитивний імідж ВНЗ в регіоні. Наявність якісної служби маркетингу.	Відсутність системи постійного моніторингу попиту на ринку праці і освітніх послуг.	Використання сучасних механізмів формування товарної і цінової політики на освітніх послугах.	Не якісна маркетингова стратегія (цінова, організаційна, інституційна)

Споживачі	Випускники ЗОШ міста та області, ПТУ, технікумів, ВНЗ. Активна договірна співпраця з підприємствами і організаціями регіону в підготовці та перепідготовці кадрів.	Недостатньо активна профорієнтаційна робота по залученню потенційних студентів.	Розширення співпраці з середніми професійними навчальними закладами та суб'єктами господарювання.	Зниження попиту через високий рівень цін на освітні послуги та низьку якість підготовки.
-----------	--	---	---	--

Таким чином, стратегічний аналіз виступає найважливішим етапом управління при виробленні ефективної стратегії, забезпечує реальну оцінку власних ресурсів, можливостей та глибоке розуміння зовнішнього конкурентного оточення, а також враховує реальні загрози.

**Висновок.** За допомогою використання матриць І.Ансофа, БКГ, "Мак – Кінсі", "SWOT" – аналізу, ВНЗ може розробити стратегію свого розвитку та створення конкурентної переваги на регіональному ринку освітніх послуг. Зрозуміло, що така конкурентна перевага надасть ВНЗ можливості для утримання власних позицій на ринку вищої освіти регіону. Головний недолік застосування матричних методів полягає в наступному: в аналізі діяльності вищого навчального закладу використовують дані про поточний стан, які не завжди придатні для екстраполяції їх на майбутнє.

Очікується, що реалізація стратегії розвитку ВНЗ дозволить:

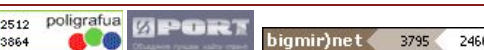
- забезпечити надійні багатofункціональні, структурні прямі і зворотні зв'язки між всіма елементами навчального процесу та науково-дослідної роботи, підвищити рівень їх керуваності, результативність навчально-методичного і науково-методичного забезпечення;
- надати сталий характер розвитку вищого навчального закладу через подальше забезпечення динамічного зростання основних показників діяльності ВНЗ;
- сформулювати надійні взаємозв'язки вищого навчального закладу з роботодавцями – замовниками випускників ВНЗ;
- проводити більш виважену цінову і збутову політику, що дозволить сформувати і підвищити імідж ВНЗ, який безпосередньо забезпечить його конкурентоспроможність.

Подальший розвиток одержаних у дослідженні результатів можна здійснювати, визначаючи переваги та недоліки решти матричних методів стратегічного розвитку, аналізуючи їхню результативність на базі діяльності ВНЗ. Це дасть можливість створити конкретну модель стратегічного розвитку регіональної вищої школи з урахуванням впливу факторів внутрішнього та зовнішнього середовища (мікро- та макросередовища), специфіки формування та функціонування освітньої галузі регіону.

#### Перелік використаних джерел:

1. Аакер Д.А. Стратегическое рыночное управление / Пер. с англ. С. Жилцова; Под общей ред. Ю.Н. Каптуревского. - 6-е межд. изд. - СПб.- Минск.: Питер, 2002. – 544 с.
2. Андрущенко В. Економіка освіти ринково спрямованого суспільства // Вища освіта України. – 2002. № 2. – С. 10 – 11.
3. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. – СПб.: Питер Ком., 1999. – 416 с.
4. Березин, И. С. Маркетинг и исследования рынков [Текст] / И. С. Березин. – М.: Рус. делов. лит., 1999. – 416 с.
5. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник для студ вузов. – М.: МГУ, 1995. – 252 с.
6. Гладій М.В. Регіональний менеджмент і моніторинг / М.В.Гладій, М.І.Долішній, С.М.Писаренко, М.Д.Янків. – Львів, 1998.
7. Іванов Ю.В. Формування конкурентних переваг вищих навчальних закладів на ринку освітніх послуг України. Дис. к.е.н. – Полтава, 2008.
8. Іванов Ю.Б. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства: Монографія / За заг. ред. Ю.Б. Іванова, О.М. Тищенко. - Х.: ВД "ІНЖЕК", 2006. – 384.
9. Карлоф Б. Деловая стратегия: Пер. с англ. - М.: Экономика, 1991. – 239 с.
10. Клівець П.Г. Стратегія підприємства: Навч. посіб. – К.: Академвидав, 2007. – 320 с.
11. Лазарев В.А., Мохначев С.А. Конкурентоспособность вуза как объект управления. Монографія: Пригородные вести, 2003.
12. Наливайко Л.П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку: Монографія. – К.: КНЕУ, 2001. – 227 с.
13. Пастухова В.В. Стратегічне управління підприємством: філософія політики, ефективність: Монографія. – К.: 2002. – 302 с.
14. Портер М. Международная конкуренция: пер. с англ./ под ред В.Д.
15. Щетенина. – М.: Международные отношения, 1996.
16. Решетілова Т. Методичний підхід до оцінки конкурентоспроможності ВНЗ // Маркетинг в Україні. - 2005. – № 3.
17. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: Учебн. для студ. высш. учеб. заведений. - М.: ЗАО "Бизнес-школа", 1998. – 416 с.
18. Chandler A.D. Strategy and structure; Chapters in the History of the history of the Industrial Enterprises. MIT Press, Cambridge, Mass, 1962.
19. Minzberg H. The Strategy Concept II: Another Look at Why Organizations Need Strategies // California Managment Rev, 1987.

Стаття надійшла до редакції 13.05.2010 р.



ТОВ "ДКС Центр"