

# ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ГАЛУЗЕЙ ТА ВИДІВ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

---

Т.М. ВЛАСЮК,  
к.е.н., директор Навчально–наукового інституту сучасних технологій навчання  
Київського національного університету технологій та дизайну

## Механізм стратегічного управління діяльністю вищих навчальних закладів України

В статті розроблено механізм стратегічного управління діяльністю вищих навчальних закладів України, який включає етапи стратегічної діагностики, стратегічного планування, реалізації стратегії, стратегічного контролю та регулювання. Здійснення стратегічного управління економічною діяльністю вищих навчальних закладів з використанням розробленого механізму сприятиме підвищенню їх іміджевої привабливості.

**Ключові слова:** аналіз середовища, стратегія університету, показники оцінки, іміджева привабливість.

Т.Н. ВЛАСЮК,  
к.э.н., директор Образовательного–научного института современных технологий обучения  
Киевского национального университета технологий и дизайна

## Механизм стратегического управления деятельностью высших учебных заведений Украины

В статье разработан механизм стратегического управления деятельностью высших учебных заведений Украины, который включает этапы стратегической диагностики, стратегического планирования, реализации стратегии, стратегического контроля и регулирования. Осуществление стратегического управления экономической деятельностью высших учебных заведений с использованием разработанного механизма будет способствовать повышению их имиджевой привлекательности.

**Ключевые слова:** анализ среды, стратегия университета, показатели оценки, имиджевая привлекательность.

T. VLASYUK,  
Ph.D., Director of academic institute of contemporary technologies,  
Kyiv National University of Technologies and Design

## The strategic management mechanism of activities of higher educational institutions in Ukraine

The article develops a strategic management mechanism of activities of higher educational institutions in Ukraine, which includes the steps of strategic diagnosis, strategic planning, strategy implementation and strategic control. The strategic management implementation of economic activity of higher education institutions using the developed mechanism will enhance their fashion appeal.

**Keywords:** environmental analysis, the university strategy, the performance evaluation of image attractiveness.

**Постановка проблеми.** Трансформація соціально-економічної ситуації в країні в кінці ХХ на початку ХХІ століть викликала принципові зміни в системі вищої освіти. Реформування вищої освіти зумовило зміну функцій вищих навчальних закладів (далі – ВНЗ) як одного з основних суб'єктів суспільних відносин в системі вищої освіти, загострило цілий комплекс проблем, пов'язаних з розглядом їх як суб'єктів економічної діяльності.

Сфера освітніх послуг, а особливо сегмент послуг ВНЗ, все гостріше відчуває посилення конкуренції та необхідність пристосування до нових умов ринкового середовища. Зростання конкуренції на ринку освітніх послуг орієнтує вищі навчальні заклади на розробку стратегій і програм, які дозволяють максимально трансформувати виявлені переваги в реальні, на конкретних сегментах ринку для визначення цільових аудиторій [1]. Наразі проблема формування стратегії економічної діяльності ВНЗ є не просто актуальною, вона стає чинником їх виживання

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вагомий внесок в дослідженні економічних аспектів розвитку вищої освіти в Україні зробили такі вітчизняні вчені як В. Базелевич, І. Буднікевич, В. Геєць, І. Грищенко, М. Єрмошенко, Т. Оболенська, В. Пономаренко, Н. Романюк, І. Тимошенко, Л. Федулова та інші. Світові тенденції у розвитку вищої освіти вивчали зарубіжні вчені – Г. Беккер, Дж. М. Кейнс, Б. Кларк, К. Поланьї, А. Сміт, Е. Тоффлер, Ф. Фукуяма, Й. Шумпетер та інші.

Однак, аналіз і узагальнення літературних джерел та спеціальних наукових досліджень показав, що у своїх дослідженнях вчені приділяли увагу розкриттю сутності економіки знань та розгляді ВНЗ як суб'єктів економічної діяльності. Водночас недостатньо висвітленими в економічній літературі залишаються питання, пов'язані зі стратегічним управлінням економічною діяльністю вишів. Необхідність дослідження цієї проблеми на належному рівні, з урахуванням специфіки й особливостей розвитку ринкових відносин в Україні зумовила вибір теми статті та визначила її мету і завдання.

**Мета статті** полягає у обґрунтуванні основних складових механізму стратегічного управління економічною діяльністю ВНЗ.

**Виклад основного матеріалу.** У практику роботи ВНЗ України стратегічне управління почало активно входити в останнє десятиліття і є тим інструментом, без якого неможливе робити прогноз на майбутнє в умовах динамічно змінного зовнішнього середовища. З одного боку, стратегії ВНЗ формуються під впливом соціально-економічної політики та загальнодержавної стратегії розвитку (інноваційні пріоритети, економіка знань та інше), з іншого, освітній заклад володіє автономією, особливо в підсистемах управління організацією – кадровій, навчальній, науковій, маркетин-

говій, фінансово-господарській тощо, що є основою для освоєння теорії стратегічного управління [2].

Стратегія ВНЗ – це комплексний, довгостроковий план системних дій і їх реальне здійснення на основі всебічного вивчення всіх закономірностей, зовнішніх і внутрішніх обставин, поставлених цілей і задач, що забезпечують ефективність організації діяльності [3].

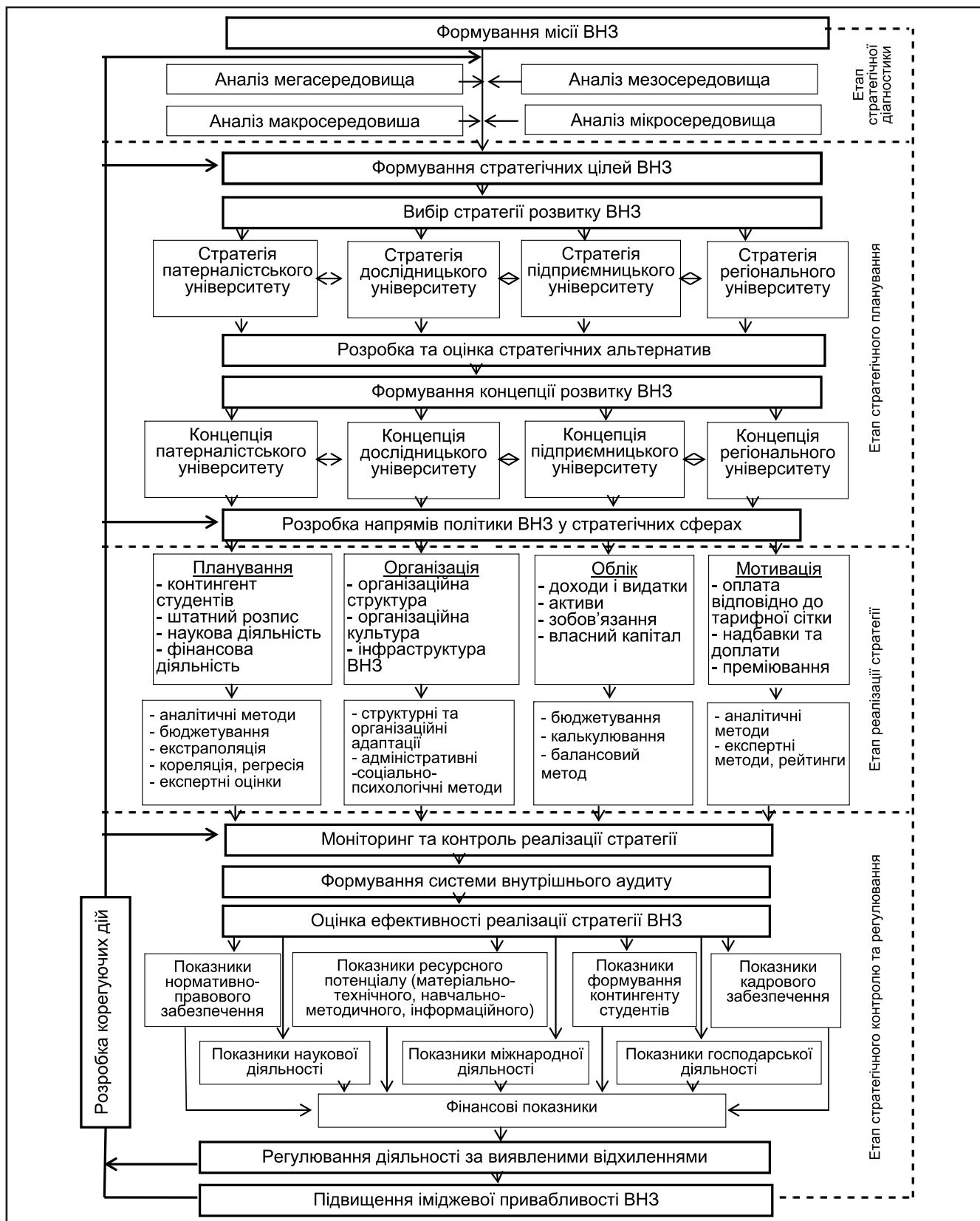
Реалізація стратегії ВНЗ передбачає, у першу чергу, створення дієвого механізму, який повинен забезпечувати своєчасне прийняття ефективних рішень на всіх етапах циклу формування і реалізації стратегії: 1) стратегічної діагностики; 2) стратегічного планування; 3) реалізації стратегії; 4) стратегічного контролю та регулювання. Механізм стратегічного управління діяльністю вищих навчальних закладів України наведено на рисунку.

Розробка стратегія розвитку ВНЗ розпочинається з формування місії. Місія ВНЗ – це чітко сформоване, загальне, містке викладення суті освітнього закладу, у якому проявляється відмінність від інших організацій, перспективне бачення його образу, принципи та способи досягнення цього ідеалу з фокусуванням уваги на споживачах, замовниках, інтересах та очікуваннях суспільства, влади та бізнесу [2]. Місія може бути викладена в досить місткому меморандумі, а може бути сформульована декількома чи навіть одним реченням, гаслами: Київський національний університет технологій та дизайну – «Якісні знання – ключ до успіху!».

З метою формування стратегічних цілей розвитку необхідно провести аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища функціонування ВНЗ. Аналіз доцільно проводити на основі ієрархічної моделі [4, 5], відповідно до якої необхідно оцінювати: мікросередовище – перебуває під безпосереднім впливом і контролем ВНЗ, мезосередовище («середовище завдань», середовище прямого впливу, бізнес-середовище, діловий простір закладу) – представлене ВНЗ, що безпосередньо впливають на досягнення поставлених цілей; макросередовище – загальні економічні, соціальні, політичні, технологічні ті інші умови діяльності ВНЗ та мегасередовище – тенденції розвитку загального світового ринку освітніх послуг.

На основі результатів проведеного аналізу розробляється стратегічний план шляхом формулювання цілей ВНЗ, вибору базових стратегій розвитку і формулювання концепцій розвитку з метою забезпечення ефективної роботи в майбутньому. В процесі стратегічного планування постійно відбувається оцінка стратегічних альтернатив. Тому стратегічне планування в силу його направленості пошуку можливих рішень має адаптивний характер. Він проявляється в реалізації ситуаційного підходу до планування, альтернативних планів і стратегії розвитку ВНЗ.

Стратегічні цілі ВНЗ можна розглядати на двох рівнях загальному та конкретному. Загальні цілі – комп-



**Механізм стратегічного управління діяльністю вищих навчальних закладів України**

лексні цілі, що характерні для системи вищої освіти України. Конкретні цілі формуються за кожним напрямом діяльності ВНЗ. Очевидно, що вибір стратегічних цілей ВНЗ повинен відбуватися з урахуванням як тен-

денцій розвитку системи вищої освіти в цілому, так і з урахуванням його традицій і можливостей.

Залежно від визначених стратегічних цілей розвитку ВНЗ відбувається вибір стратегії розвитку. І. Будкеви-

чем, І. Крупенною та Н. Романюк окреслено ряд стратегій розвитку, які чітко ідентифікуються і є затребувані ВНЗ України: 1) стратегія патерналістського університету полягає у нарощенні соціальних, захисних функцій ВНЗ. Для підвищення ефективності функціонування установи формуються умови для зростання лояльності споживачів освітніх послуг, персоналу, роботодавців, органів влади, інших ВНЗ; 2) стратегія дослідницького університету полягає у перетворенні ВНЗ в інтегруючу структуру освіти, досліджень та інновацій шляхом реалізації наукового, науково-дослідницького, науково-технічного, інноваційного та освітнього потенціалу, наукової кооперації з іншими ВНЗ, активізацією міжнародної співпраці; 3) стратегія підприємницького університету полягає у формуванні активної та ініціативної політики інтеграції науки, освіти та практики шляхом розвитку університетської підприємницької інфраструктури, створення умов для співпраці з підприємницькими структурами та самостійна підприємницька діяльність наукового та викладацького персоналу, ініціювання нових видів діяльності ВНЗ, диверсифікації фінансування, розвитку підприємницької культури, трансформації внутрішнього середовища та модифікації взаємодії із зовнішнім середовищем; 4) стратегія регіонального університету полягає у здобутті статусу наукового, інноваційного, освітнього, кадрового, культурного центру регіону, шляхом забезпечення усього циклу знань на регіональному ринку, закріплення ролі центру регіонального та міжнародного співробітництва, створення регіональної інфраструктури забезпечення освіти та інновацій [6].

В процесі стратегічного управління стратегії не взаємовиключаються, вони можуть доповнювати одна одну.

Стратегія розвитку ВНЗ обумовлена задачею базувати свою діяльність на чітко окреслених концептуальних основах, необхідністю адаптації до змін у зовнішньому середовищі, що потребує постійного перегляду обсягів, структури і змісту діяльності. Концепція стратегічного розвитку ВНЗ передбачає розробку системного інноваційного проекту в галузі освіти і науки, що направлений на створення умов випереджаючого розвитку економіки, залучення інвестицій [7]. Концепція розвитку ВНЗ є документом, який визначає основні напрями його системного розвитку.

Стратегічна політика зорієнтована на вибір найбільш значущих цілей розвитку вишу в цілому або його окремих структурних підрозділів, визначення найважливіших напрямів, методів і засобів досягнення поставлених стратегічних цілей й розрахована на відносно довготривалий період.

Політика ВНЗ повинна спрямовуватись на досягнення його стратегічних цілей. Уміння використовувати різні способи дії (впровадження і реалізація стратегії) полягає в тому, щоб упровадити стратегію

і отримати необхідні результати в запланований час [8]. Реалізація стратегії – це в основному практичне адміністративне завдання, що включає наступні аспекти: 1) планування (розробка заходів щодо збільшення контингенту студентів; підвищення якісного кадрового забезпечення освітнього процесу, розробка фінансового плану, що спрямовує ресурси в найважливіші для стратегічного успіху області; проведення фундаментальних та прикладних наукових досліджень спрямованих на одержання і використання нових знань); 2) організація (вдосконалення організаційної структури та створення такої культури організації і ділового клімату в ній, щоб б сприяли успішній реалізації стратегії); 3) облік (забезпечення належної системи контролю за наявністю та рухом бюджетних і позабюджетних коштів); 4) мотивація (створення відповідної мотивації для персоналу, яка стимулювала б досягнення поставлених цілей; кореляція системи винагороди з результатами досягнення поставлених цілей).

Реальним механізмом контролю за реалізацією стратегії розвитку ВНЗ має стати система моніторингу її стану. До моніторингу процесу стратегічного управління можна застосувати класичну методику оцінки програм, яка включає чотири основні етапи: визначення мети моніторингу; проведення оцінки мети та результату; аналіз, звіт та обговорення оцінки; рекомендації з покращення процесу та їх впровадження [9].

У цілому, встановлюючи характер процедур моніторингу Е.Ведунг дійшов висновку, що і моніторинг, і оцінка стратегічної діяльності виражають форми трансформації двох напрямів – контрольної та дослідницької діяльності. Перший напрям – це розвиток адміністративного та фінансового аудиту. Другий – результат досліджень з контролю соціально значимих результатів управлінської діяльності [10]. Таким чином, аудит діяльності ВНЗ у стратегічному управлінні пов'язаний з «традиційним» аудитом, і відслідковує діяльність програми, перевіряючи її своєчасність, дотримання цілей та бюджету. Основними функціями зовнішнього аудиту є перевірка та оцінювання правомірності та ефективності діяльності усіх структурних підрозділів ВНЗ задля реалізації стратегічних цілей. При цьому оцінка ефективності реалізації стратегії повинна проводитися за такими напрямками: 1) показники нормативно-правового забезпечення; 2) показники ресурсного потенціалу (матеріально-технічного, навчально-методичного, інформаційного); 3) показники формування контингенту; 4) показники кадрового забезпечення; 5) показники наукової діяльності; 6) показники господарської діяльності; 7) фінансові показники. Оцінку ефективності реалізації стратегії ВНЗ доцільно проводити на кінець кварталу за двома напрямками: на базі вищенаведених індикаторів результативності (кількісна оцінка) та якос-

ті кожної ініціативи, впроваджені на виконання цілей (якісна оцінка).

За результатами оцінки ефективності реалізації стратегії необхідно вносити корегування в процес стратегічного управління діяльністю ВНЗ. Управління змінами обумовлене появою нових обставин, можуть бути потрібними зміни довгострокових напрямів розвитку, звуження і розширення управлінського бачення майбутнього курсу освітньої установи. Критерії можуть бути завищені або занижені залежно від накопиченого досвіду і майбутніх перспектив. Стратегія може привести до змін унаслідок коректування довгострокових напрямів розвитку нових цілей або зміни умов зовнішнього середовища [8].

Основною метою практичного використання механізму стратегічного управління діяльністю ВНЗ є підвищення іміджевої привабливості ВНЗ [11]. Імідж, як ідея, що поширена шляхом утвердження і повторення, зобов'язаний своєю популярністю головним чином привабливості. Привабливість – це властивість раціонального або емоційного характеру викликати інтерес і зацікавленість. Відповідно «іміджева привабливість ВНЗ» – це властивість раціонального або емоційного характеру викликати інтерес та зацікавленість споживачів в отриманні вищої освіти в певному ВНЗ, сформована в результаті комунікаційного сприйняття ними тих чи інших його характеристик [11].

## Висновки

Сучасна вища освіта України перебуває в стані реформування, оскільки ринкові відносини поступово проникають в освітню сферу, визначають напрями і форми діяльності ВНЗ, орієнтують їх на потреби споживачів і диверсифікацію джерел фінансування, заострюють конкуренцію як ними на ринку освітніх послуг.

З метою покращення результатів діяльності ВНЗ й підвищення їх іміджевої привабливості розроблено механізм стратегічного управління діяльністю ВНЗ. В основу розробки механізму стратегічного управління діяльністю ВНЗ покладено взаємозв'язок трьох підходів до характеристики управлінської діяльності: структурний, процесний та функціональний. З позиції структурного підходу механізм стратегічного управління діяльністю ВНЗ містить у собі такі стадії: стратегічна діагностика; стратегічне планування; реалізація стратегії; стратегічний контроль та регулювання [12]. З позиції процесного підходу механізм стратегічного управління діяльністю ВНЗ складається з таких фаз як: формування цілей, формування концепції розвитку, розробка напрямів політики ВНЗ у стратегічних сферах; моніторинг та контроль реалізації стратегії; оцінка ефективності реалізації стратегії, регулювання діяльності за виявленими відхиленнями. Наявність

таких функцій як: аналіз, планування, організація, облік, мотивація та контроль свідчить про використання функціонального підходу при розробці механізму стратегічного управління діяльністю ВНЗ.

Очікується, що впровадження механізму стратегічного управління діяльністю ВНЗ дозволить надати сталий характер з подальшим забезпеченням динамічного зростання економічних показників діяльності ВНЗ, що сприятиме підвищенню його іміджевої привабливості.

## Список використаних джерел

1. Буднікевич І. М. Формування конкурентних переваг ВНЗ: маркетинговий підхід / І. М. Буднікевич, Н. В. Романюк // Науковий вісник Чернівецького університету. – 2014. – № 681. – С. 108–114.
2. Крупенна І. А. Роль організаційної культури як компоненти реалізації етапів маркетингового стратегічного управління вищими навчальними закладами / І. А. Крупенна // Сталий розвиток економіки. – 2013. – № 2. – С. 288–294.
3. Плаксий С. И. Стратегия развития российских вузов / С. И. Плаксий // Конференция «Высшее образование для XXI века». – 2006. – № 4. – С. 15–22.
4. Портер М. Международная конкуренция: пер. с англ. / М. Портер. – М.: Международ. отношения, 1993. – 896 с.
5. Власюк Т. М. Вихідні положення територіально-галузевого підходу до оцінки інвестиційної привабливості підприємств / Т. М. Власюк // Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. – 2006. – № 5. – С. 133–138.
6. Будкевич І. М. Узгодження організаційної культури та напрямів стратегічного розвитку вищого навчального закладу: маркетинговий підхід / І. М. Будкевич, І. А. Крупенна, Н. В. Романюк // Науковий вісник Чернівецького університету. – 2014. – № 717. – С. 52–57.
7. Торобеков Б. Т. Методологические основы разработки стратегии развития ВУЗа в современных условиях / Б.Т. Торобеков // Известия КГТУ им. И. Раззакова. – 2014. – № 32. – С. 519–522.
8. Родіонов О.В. Развитие стратегического управления ВНЗ / О. В. Родіонов // Проблемы материальной культуры [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.nbuv.gov.ua/old\\_jrn/Soc\\_Gum/KNP/212/knp212\\_60-62.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/KNP/212/knp212_60-62.pdf)
9. Жмуденко В. О. Моніторинг та контроль за станом економічної безпеки аграрної сфери як функції стратегічного управління / В. О. Жмуденко // Агросвіт. – 2015. – № 21. – С. 25–30.
10. Ведунг Е. Оцінювання державної політики і програм: пер. з англ. / Е. Ведунг. – К.: «Все увито», 2003. – 350 с.
11. Власюк Т. М. Іміджева привабливість напрямів підготовки вищого навчального закладу / Т. М. Власюк, Д. А. Маткаторова // Академічний огляд. – Дніпропетровськ. – 2013. – № 2 (39). – С. 120–128.
12. Шульга В. М. Механізм стратегічного управління витратами підприємства в конкурентному середовищі: автореф. дис. канд. екон. наук / В. М. Шульга. – К., 2008. – 21 с.