

## СТРАТЕГІЯ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ВИЩОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ

У статті розглядаються особливості діяльності вищого навчального закладу як специфічної освітньої установи, яка функціонує у конкуретному середовищі на ринку освітніх послуг. Метою дослідження є висвітлення теоретико-методологічних засад побудови системи стратегічного управління у вищому навчальному закладі. В процесі дослідження використані наступні методи: індукції та дедукції, аналізу та синтезу, логічного узагальнення, наукового абстрагування та ін. Обґрунтована необхідність розробки та впровадження методик стратегічного управління у закладах вищої освіти. Стратегія економічного розвитку вищого навчального закладу має формуватися на основі розгляду закладу як відкритої, складної і динамічної соціально-економічної системи, яка постійно змінює свої характеристики, а відтак – і змінює конкурентну позицію на ринку освітніх послуг. Завдання механізму стратегічного управління вищим навчальним закладом полягає у забезпеченні зміцнення конкурентної позиції закладу за рахунок найбільш ефективного використання конкурентних переваг. Сучасними інструментами стратегічного розвитку вищих навчальних закладів в умовах сучасних глобальних викликів є впровадження у навчальну практику концепції «освіта протягом життя», створення та впровадження принципово нових освітніх технологій (у тому числі впровадження так званої «відкритої освіти»), використання інформаційно-комунікаційних технологій в якості джерела стратегічного розвитку вищих навчальних закладів, моніторинг та оцінювання стратегічної (ринкової) позиції закладів на основі розрахунку рейтингів (рейтингування) та інші.

In the article the features of the higher educational institution as a specific educational institution that operates in competitive environment in the educational market are observed. The aim of study is to demonstrate the theoretical and methodological foundations of building a system of strategic management in higher educational establishment. The study used the following methods: induction and deduction, analysis and synthesis, logic synthesis, scientific abstraction, and others. The necessity of developing and implementing methods of strategic management in higher educational establishment are grounded. Economic Development Strategy of higher educational institution should be formed based on the consideration of establishment of an open, complex and dynamic socio-economic system which constantly changes its characteristics, and therefore - alters the competitive position in the education market. The task of the mechanism of strategic management of higher educational establishment is to provide strengthening the competitive position of the institution by the most efficient use of competitive advantages. Modern tools of strategic development of higher educational establishments in contemporary global challenges is the implementation of a training practice the concept of «education for life», the creation and implementation of innovative educational technologies (including the introduction of so-called «open education»), the use of information and communication technologies as a source of strategic development of higher educational establishments, monitoring and evaluation strategy (market) position of establishments based on the calculation of ratings (rating), and others.

Ключові слова: стратегічне управління, вища освіта, вищий навчальний заклад, ринок освітніх послуг, конкурентне середовище.

Keywords: strategic management, higher education, higher educational establishment, the education services market, competitive environment.

У сфері вищої освіти, як і в інших сферах економічної діяльності, проявляються різнопланові ринкові та позаринкові ризики, які несуть в собі ризики (різного ступеня та спрямування) успішної економічної діяльності відповідних агентів (вищих навчаль-

них закладів). Вказані ризики можуть бути ідентифіковані та мінімізовані в процесі застосування керівництвом (менеджментом) вищих навчальних закладів методології стратегічного управління.

Вищі навчальні заклади є суб'єктами ринку освітніх послуг, на яких розповсюджується дія об'єктивних ринкових законів. Конкуренція на ринку освітніх послуг дедалі загострюватиметься, що обумовлюється низкою об'єктивних тенденцій (наявність навчальних закладів різної форми власності, перевищення пропозиції над платоспроможним попитом, наявних індивідуальних освітніх запитів, масовизація вищої освіти та ін.). Відтак, розвиток вищих навчальних закладів має відбуватися на основі реалізації принципів стратегічного управління, в процесі якого реалізуються місія функціонування закладу, стратегічна програма (стратегія), вирішуються стратегічні завдання.

Слід чітко усвідомлювати, що впровадження принципів стратегічного управління до організаційної моделі вищих навчальних закладів є об'єктивною необхідністю, а відтак – потребує розробки наукового та методологічного інструментарію, що можливий до застосування у різних економічних ситуаціях. В контексті підтримки нормального функціонування вищого навчального закладу особливо важливого значення набуває проблема своєчасної ідентифікації ринкових ризиків. Мають бути досліджені процеси проектування стратегічних рішень, а також обґрунтовані методичні підходи до формування та реалізації моделей стратегічного управління на рівні вищого навчального закладу.

Отже, обрана тема є актуальною, представляє інтерес для науки і практики.

З проблематики проектування та впровадження систем стратегічного управління у вищих навчальних закладах видається чимало наукових праць [1-8]. Над цією проблематикою плідно працюють В.Андрущенко, Т.Боголіб, Ю.Вітренко, Ю.Гончаров, І.Грищенко, І.Ігнат'єва, С.Захарін, І.Каленюк, М.Степко, І.Тарасенко, І.Шульгіна та інші науковці. В той же час залишається незадовільним рівень стратегічного управління вищими навчальними закладами, що проявляється зокрема у відсутності механізмів виявлення та мінімізації дії різних ринкових та позаринкових викликів. Залишаються нерозробленими кількісні методи прийняття управлінських рішень менеджментом вищого навчального закладу. Мають бути розроблені теоретико-методологічні питання з проблематики запровадження механізмів ідентифікації ринкових та позаринкових викликів (ризиків) в процесі організації діяльності вищих навчальних закладів.

Метою статті є висвітлення теоретико-методологічних засад побудови системи стратегічного управління у вищому навчальному закладі.

Вищий навчальний заклад – це високодиверсифікована організація, яка здійснює одночасно кілька видів діяльності. Тому для вищих навчальних закладів однією із пріоритетних проблем є оптимальний розподіл ресурсів між різними видами діяльності. Оцінювання стратегічних альтернатив розвитку вищого навчального закладу здійснюється на основі збалансування сформульованих цілей, викликів середовища та наявних ресурсів [1, с.237].

Вищі навчальні заклади як ринкові інституції функціонують на ринку освітніх послуг, на якому спостерігається доволі запекла конкурентна боротьба. Це – об'єктивне явище, яке є закономірним наслідком масовизації вищої освіти. Ринок освітніх послуг можна сприймати як систему економічних відносин, що виникають з приводу купівлі-продажу освітніх послуг [2, с.189].

На ринку освітніх послуг «взаємодіють» попит на освітні послуги з боку основних господарюючих суб'єктів (окремих громадян, домогосподарств, підприємств й організацій, держави) та їхня пропозиція від різних освітніх закладів. Протягом останніх років на ринку освітніх послуг України спостерігається диференціація та сегментація як ринкового продукту, так і відповідно технологічних процесів в залежності від потенційного попиту [3, с.59]. Це призводить до конкуренції між суб'єктами освітньої діяльності.

В той же час конкуренція серед вищих навчальних закладів – цілком нормальне явище, що викликане дією ринкових механізмів і детермінує процеси ринкового розподілу та мобільності ресурсів.

Держава та суспільство об'єктивно зацікавлені у високій результативності діяльності вищих навчальних закладів, які виробляють суспільні блага. На практичному рівні у сфері вищої освіти суспільним благом вважається підготовка висококваліфікованих фахівців для суспільного сектору національної економіки (тобто, в межах державного замовлення, яке формується уповноваженим державним органом з урахуванням тенденцій ринку праці).

Протягом 1995-2010 рр. сфера вищої освіти України розвивалася випереджаючими темпами, що проявилось в першу чергу у зростанні кількості закладів вищої освіти та збільшенні чисельності студентів [1, с.133]. Результати соціологічних опитувань свідчать про скоріше негативне сприйняття у суспільній свідомості якості та характеру процесів, що відбуваються у сфері вищої освіти [4]. Нині система вищої освіти України не може продемонструвати високу якість діяльності в системі міжнародних координат, що підтверджується результатами незалежного рейтингування вищих навчальних закладів, яке регулярно проводиться впливовими міжнародними організаціями.

Розвиток вищої освіти відбувається у несприятливих макроекономічних умовах. Зокрема, через падіння платоспроможного попиту окремі заклади припинили діяльність, а окремі – знижують ціни (демпенгують), що негативно позначається на падінні якості навчання. Демографічна криза 1990-х рр. призвела до зниження кількості потенційних споживачів освітніх послуг [2, с.88].

Однією із вад системи вищої освіти України є орієнтація вищих навчальних закладів на задоволення потреб споживачів, які бажають отримати так звані «модні» або «рейтингові» спеціальності (економіст, юрист, менеджер, психолог та ін.). Значна частка вищих навчальних закладів готують непрофільних для них фахівців, не маючи для цього належного кадрового, наукового та навчально-методичного забезпечення.

В Україні зафіксовано відносно високий показник бюджетного фінансування сфери вищої освіти (відносно ВВП). Натомість в Україні майже не фінансується наукова (дослідницька) та інноваційна діяльність установ вищої освіти. Майже не фінансуються інвестиційні витрати на нове будівництво, впровадження нових освітніх технологій, закупівлю навчального обладнання, проведення перспективних наукових досліджень [1, с.283]. Аналіз зарубіжного досвіду дозволяє виділити основні інструменти фінансування вищих навчальних закладів: пряме бюджетне фінансування на покриття витрат; пряме бюджетне фінансування за програмно-цільовим методом (орієнтоване на досягнення результату); бюджетне фінансування з використанням державних зобов'язань (освітніх ваучерів); освітнє кредитування; освітні заощадження; грантове кредитування; отримання плати за навчання від споживачів (замовників) освітніх послуг; корпоративне фінансування (за рахунок коштів майбутніх роботодавців) [5, с.94].

Провідні вищі навчальні заклади України активніше інтегруються до світових наукових мереж та об'єднань (зокрема, шляхом укладання договорів з відомими світовими та європейськими дослідницькими організаціями, у тому числі з Європейським космічним агентством, ПРООН, НАСА та ін.). Напрацьовано позитивний досвід функціонування нових інноваційно орієнтованих структур, сформованих за участю вищих навчальних закладів (створення наукових парків, технопарків, об'єктів інноваційної інфраструктури, інших організаційних структур інноваційного підприємництва) [6, с.178].

Ключовим аспектом функціонування системи вищої освіти є підтримка реальної (а не лише законодавчо проголошеної та декларативної) автономії вищих навчальних закладів. У розвинутих країнах інституційною платформою стратегічного управління вищим навчальним закладом є його автономія, яка на практиці розповсюджується не лише на академічні права і свободи («академічна автономія»), а і на організаційно-розпорядчу діяльність («організаційна автономія»), фінансову політику та кадрову роботу («фінансово-господарська автономія»), що посилює відповідальність керівництва (менеджменту) закладу за результати діяльності. В Україні залишаються невирішеними проблеми розширення повноважень вищих навчальних закладів щодо проведення кадрової політики, регламентування умов вступу на навчання, розподілу фінансових ресурсів, прозорості для громадського контролю всієї їхньої академічної та фінансової діяльності.

З точки зору теорії конкуренції, стратегія економічного розвитку вищого навчального закладу має передбачати розвиток конкурентних переваг – тобто тих значимих характеристик, які істотно впливають на формування його конкурентної позиції.

Конкурентну позицію вищого навчального закладу можна сприймати як місце цього закладу на ринку освітніх послуг з точки зору формування привабливих для споживача елементів освітньої послуги. Конкурентну позицію вищих навчальних закладів можна визначити через різноманітні системи рейтингів, які широко використовується у багатьох країнах задля розуміння динаміки розвитку вищих навчальних закладів та системи вищої освіти загалом. Рейтинг вищих навчальних закладів – це ієрархічна інформація про ступінь відповідності вказаних закладів певним очікуванням, які відображають якість наданих освітніх послуг.

Стратегія розвитку вищого навчального закладу може ґрунтуватися на основі формування нових та використання наявних конкурентних переваг. Ці переваги проявляють себе лише на фоні дій конкурентів, тобто у вільному ринковому середовищі, і можуть бути ефективно реалізованими у випадку належної організації різних складових управлінського механізму [7, с.19].

Завдання механізму формування та реалізації стратегії економічного розвитку вищого навчального закладу – забезпечити зміцнення конкурентної позиції закладу за рахунок найбільш ефективного використання конкурентних переваг. Стратегічне управління вищим навчальним закладом має здійснюватися на основі розгляду закладу як відкритої, складної і динамічної соціально-економічної системи, яка постійно змінює свої характеристики, а відтак – і змінює конкурентну позицію на ринку освітніх послуг. Завдання механізму стратегічного управління вищим навчальним закладом полягає у забезпеченні зміцнення конкурентної позиції закладу за рахунок найбільш ефективного використання конкурентних переваг.

В процесі розробки стратегічних рішень та реалізації стратегії економічного розвитку вищого навчального закладу на основі використання конкурентних переваг

доцільно розглядати вищий навчальний заклад як специфічну «освітню корпорацію», яка надає освітні послуги відповідно до державних стандартів, а також інші послуги відповідно до статуту.

Важливим елементом механізму стратегічного управління розвитком вищого навчального закладу є вибір організаційного ресурсу (у тому числі організаційної структури) для реалізації визначеної стратегічної моделі. Організаційна модель розвитку вищого навчального закладу має забезпечити як поточне функціонування закладу, націлене на вироблення на надання освітніх послуг з конкретними споживчими характеристиками, так і реалізацію програми стратегічного розвитку. У сучасних джерелах пропонується розглядати варіант, що акцентує увагу на розвитку різних частин капіталу (як ресурсу): людського капіталу, інтелектуального капіталу, організаційного капіталу, інтерфейсного капіталу, фізичного капіталу тощо. В процесі стратегічного розвитку вищого навчального закладу мають відбуватися постійні позитивні зміни, спрямовані на зміцнення людського потенціалу (що проявляється, зокрема, у зростанні кваліфікації науково-педагогічних працівників), його адаптації до змін у науці, техніці, практичній діяльності.

Експерти вказують на доцільність розробки відповідних методичних рекомендацій та внесення змін до чинного законодавства (Податковий кодекс, Закони України «Про освіту» та «Про вищу освіту»), відповідно до яких вищим навчальним закладам має бути надано статус неприбуткових організацій з правом провадження підприємницької діяльності (за умови, що підприємницький дохід формується завдяки реалізації діяльності у сфері вищої освіти, тобто відповідає статутній діяльності).

В українських реаліях вищі навчальні заклади, виходячи із власної спеціалізації (профілю), можуть реалізовувати стратегії розвитку на основі використання конкретних можливостей (переваг) створення проектів у галузі корпоративної освіти. Корпоративна освіта — це сфера освітянської діяльності, яка передбачає проведення навчань задля підвищення кваліфікації або перепідготовки співробітників компаній (корпоративного сектору) за навчальними програмами, складеними на основі запитів бізнес-партнерів. Виділено перспективні напрями стратегії розвитку корпоративної освіти на рівні конкретного вищого навчального закладу: створення структурного підрозділу (інституту, кафедри, навчального центру); передача в оренду освітніх приміщень (аудиторій, комп'ютерних класів, лабораторій); проведення регулярних тренінгів; надання окремих освітніх послуг, створення системи атестації персоналу замовника та ін.

Організаційними формами корпоративної освіти, що розвивається на базі вищого навчального закладу, можуть бути: створення окремого структурного підрозділу (Інституту, «корпоративного університету»), який функціонує на базі об'єднання ресурсів головного закладу (в основному, інтелектуальних) та замовника-роботодавця (виробничих та фінансових); створення окремої кафедри (секції, навчального центру), яка відповідатиме за підготовку та підвищення кваліфікації конкретних слухачів, що навчаються в рамках існуючих програм, але опановують варіативні дисципліни з урахуванням запиту замовника-роботодавця; створення тренінг-підрозділу (лабораторії, сервіс-центру), який здійснює підготовку та підвищення кваліфікації працівників на основі наявної у закладі ліцензії, але з урахуванням запиту замовника-роботодавця, і при цьому видає документ про освіту встановленого зразка. Конкретна форма корпоративної освіти обирається з урахуванням характеру запиту, а також ступеня готовності сторін (закладу

та компанії) до інтеграції. Також враховується вартість навчання, обсяги підготовки, можливість акумуляції необхідних ресурсів, наявність ліцензій тощо.

Результати емпіричного аналізу засвідчують, що вищі навчальні заклади України мають практику розробки стратегічних рішень, але вони не оформлюються у вигляді окремого документу (стратегії). З метою налагодження успішного механізму стратегічного управління вищим навчальним закладом необхідно організувати системну та цілеспрямовану роботу щодо моніторингу кон'юнктури ринку освітніх послуг, ідентифікації ринкових та позаринкових викликів, оцінки та результативної протидії різним ризикам.

В процесі реалізації програм і заходів стратегічного управління вищі навчальні заклади мають своєчасно реагувати на зовнішні виклики, при цьому з урахуванням проголошеної місії та статутних завдань знаходячи додаткові джерела для підтримки стратегічного розвитку.

В процесі розробки стратегічних рішень та реалізації стратегії розвитку вищого навчального закладу на основі використання конкурентних переваг доцільно розглядати вищий навчальний заклад як специфічну «освітню корпорацію», яка надає освітні послуги відповідно до державних стандартів, а також інші послуги відповідно до статуту.

З точки зору теорії конкуренції, система стратегічного управління вищим навчальним закладом має передбачати розвиток конкурентних переваг – тобто тих значимих характеристик, які істотно впливають на формування його конкурентної позиції. Стратегія економічного розвитку вищого навчального закладу може ґрунтуватися на основі формування нових та використання наявних конкурентних переваг. Ці переваги проявляють себе лише на фоні дій конкурентів, тобто у вільному ринковому середовищі, і можуть бути ефективно реалізованими у випадку належної організації різних складових управлінського механізму. Конкурентну позицію вищого навчального закладу можна сприймати як місце цього закладу на ринку освітніх послуг з точки зору формування привабливих для споживача елементів освітньої послуги. Конкурентну позицію вищих навчальних закладів можна визначити через різноманітні системи рейтингів, які широко використовуються у багатьох країнах задля розуміння динаміки розвитку вищих навчальних закладів та системи вищої освіти загалом. Рейтинг вищих навчальних закладів – це ієрархічна інформація про ступінь відповідності вказаних закладів певним очікуванням, які відображають якість наданих освітніх послуг.

Стратегічне управління вищим навчальним закладом має здійснюватися на основі розгляду закладу як відкритої, складної і динамічної соціально-економічної системи, яка постійно змінює свої характеристики, а відтак – і змінює конкурентну позицію на ринку освітніх послуг. Завдання механізму стратегічного управління вищим навчальним закладом полягає у забезпеченні зміцнення конкурентної позиції закладу за рахунок найбільш ефективного використання конкурентних переваг.

Сучасними інструментами стратегічного розвитку вищих навчальних закладів в умовах сучасних глобальних викликів є впровадження у навчальну практику концепції «освіта протягом життя», створення та впровадження принципово нових освітніх технологій (у тому числі впровадження так званої «відкритої освіти»), використання інформаційно-комунікаційних технологій в якості джерела стратегічного розвитку вищих навчальних закладів, моніторинг та оцінювання стратегічної (ринкової) позиції закладів на основі розрахунку рейтингів (рейтингування) та інші.

Вищі навчальні заклади України мають практику розробки стратегічних рішень, але вони не оформлюються у вигляді окремого документу (стратегії). З метою налагодження успішного механізму стратегічного управління вищим навчальним закладом необхідно організувати системну та цілеспрямовану роботу щодо моніторингу кон'юнктури ринку освітніх послуг, ідентифікації ринкових та позаринкових викликів, оцінки та результативної протидії різним ризикам. В процесі реалізації програм і заходів стратегічного управління вищі навчальні заклади мають своєчасно реагувати на зовнішні виклики, при цьому з урахуванням проголошеної місії та статутних завдань зовнішніх джерел додаткові джерела для підтримки стратегічного розвитку.

Доцільне проведення наукових досліджень, спрямованих на вироблення методичних рекомендацій з розробки проектів стратегічного розвитку вищого навчального закладу в залежності від його типу.

1. Економічні аспекти проблем розвитку вищої освіти в Україні [монографія] / за ред. чл.-кор. НАПНУ І.М.Гриценка. — Хмельницький: ХНУ, 2010. — 478 с.;
2. *Каленюк І.С.* Економіка освіти [навчальний посібник] / І.С.Каленюк. — К.: Знання України, 2003. — 316 с.;
3. *Комарова О.А.* Освітній потенціал: теоретико-методологічні та практичні аспекти формування / О.А.Комарова. — Кіровоград: ДЛАУ, 2009. — 336 с.;
4. Соціологічні опитування / Центр Разумкова [Електронний ресурс]. - <http://razumkov.org.ua/ukr/socpolls.php>;
5. *Боголіб Т.М.* Фінансове забезпечення розвитку вищої освіти і науки в трансформаційний період. — К., 2006. — 324 с.;
6. Економічні основи інноваційного розвитку вищих навчальних закладів України / за ред. акад.НАПНУ В.І.Лугового. — К.: Педагогічна преса, 2009. — 384 с.;
7. *Захарін С.В.* Аналітичне оцінювання організаційно-економічних та фінансових умов розвитку системи вищої освіти України / С.В.Захарін / Економічний вісник університету. — 2013. — № 20/2. — С. 157-165.;
8. Повышение качества высшего образования и Болонский процесс / В.А.Трайнев, С.С.Мкртчян, А.Я.Савельев. — М.: Дашков и К., 2010. — 392 с.