УДК 378:005.521

Павло М. Дудко
Київський національний університет технологій та дизайну

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ВИЩИМ НАВЧАЛЬНИМ ЗАКЛАДОМ НА ОСНОВІ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ

Статтю присвячено стратегічному управлінню вищим навчальним закладом на основі конкурентних переваг. Приведені концептуальні підходи до розуміння системи стратегічного управління вищим навчальним закладом. Наведено структурно-логічну схему моделі стратегічного управління вищим навчальним закладом. Запропоновано використовувати певні конкурентні переваги при стратегічному управління ВНЗ, на основі яких складено модель ринково-орієнтованого стратегічного розвитку ВНЗ.

Ключові слова: *стратегічне управління, ВНЗ, ринок освітніх послуг, система управління,конкурентна перевага.*

Павел Н. Дудко
Киевский национальный университет технологий и дизайна

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ВЫСШИМ УЧЕБНЫМ ЗАВЕДЕНИЕМ НА ОСНОВЕ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ

Статья посвящена стратегическому управлению высшим учебным заведением на основе конкурентных преимуществ. Приведены концептуальные подходы для понимания системы стратегического управления высшим учебным заведением. Дана структурно-логическая схема модели стратегического управления высшим учебным заведением. Предложено использовать конкретные конкурентные преимущества при стратегическом управлении ВУЗ, на основании которых составлена модель рыночно-ориентированого стратегического развития ВУЗа.

Ключевые слова: *стратегическое управление, ВУЗ, рынок образовательных услуг, система управления, конкурентное преимущество.*

Pavlo M. Dudko
Kyiv National University of Technologies and Design

STRATEGIC MANAGEMENT OF HIGHER EDUCATIONAL INSTITUTION BASED ON COMPETITIVE ADVANTAGE

The article is dedicated to the strategic management of high educational institute on the basis of competitive advantages. For the understanding of the system of strategic management by higher educational establishment the conceptual approaches are brought. The structural-logical chart of strategic case frame is given by higher education establishment. It is suggested to use concrete competitive advantages for the strategic management institution of higher education on the basis of the model of market-oriented strategic development of HEI.

Keywords: *strategic management, HEI, high educational service, competitive advantage.*

Постановка проблеми та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями. Вищі навчальні заклади функціонують як ринкові суб'єкти на ринку освітніх послуг. З економічної точки зору вищі навчальні заклади є установами, що здійснюють економічну діяльність, виробляючи освітні послуги та надаючи ці послуги споживачам за певну плату. В сучасних умовах вищі навчальні заклади здійснюють діяльність у ринковому середовищі, в умовах конкуренції. За таких умов стійкий розвиток вищого навчального закладу може відбуватися лише на основі формування та реалізації технологій стратегічного управління. В свою чергу, за наявності на ринку освітніх послуг конкурентних проявів система стратегічного управління закладом може бути результативною, якщо вона враховує ефекти і можливості реалізації конкурентних переваг. Таким чином, в сучасних умовах розвиток вищих навчальних закладів, що функціонують на ринку освітніх послуг України, має будуватися через впровадження технологій стратегічного управління, що реалізуються на основі використання конкретних конкурентних переваг. Такі переваги, що мають бути виявлені та оцінені в процесі стратегічного управління, слугують джерелом зміцнення ринкової позиції та як наслідок – високої конкурентоспроможності вищого навчального закладу.

Аналіз останніх публікацій з проблеми дослідження. На теперішній час стратегічному управлінню присвячені роботи таких вчених як: І.М. Грищенко [1], Л.В. Пан [2], Б.І. Холод [3], Б. Карлоф [4], І. Ансофф [5], Ю.В. Борисова [6], В.С. Журавський [8]. В своїх дослідженнях вчені акцентують увагу на стратегічному управлінні вищим навчальним закладом та використанні конкурентних переваг.

Невирішені частини дослідження. Потребують подальшого розроблення методичне забезпечення організації стратегічного управління вищим навчальним закладом як економічний суб'єктом на ринку освітніх послуг. Не досліджені на належному рівні проблеми застосування сучасних підходів при використанні конкурентних переваг в управлінні вищим навчальним закладом.

Метою даної статті є визначення ролі конкурентних переваг як чинника стратегічного розвитку вищих навчальних закладів та їх групування для підвищення ефективності стратегічного управління ВНЗ.

Виклад основних результатів та їх обґрунтування. Сучасний вищий навчальний заклад – складна виробнича система, яка виробляє специфічні блага та об'єднує людей різних спеціальностей та кваліфікацій. Вищий навчальний заклад, образно кажучи, є «високодиверсифікованим виробництвом», який надає послуги з навчання, перекваліфікації, підвищення кваліфікації, управлінського консультування, наукового обслуговування, випускає

підручники, наукові видання, методичні матеріали, здійснює підготовку наукових кадрів вищої кваліфікації, проводить науково-експертні дослідження, нерідко організовує громадське харчування та проживання студентів, а також випускає «суміжні блага» (здача площ в оренду, проведення масових заходів тощо) [1].

Складність та суперечливість орієнтирів розвитку вищого навчального закладу, його вразливість як складної системи, наявність багатьох обмежень в умовах високодиверсифікованого виробництва є основним аргументом на користь необхідності впровадження у вищому навчальному закладі повноцінних інструментів стратегічного управління. Висока значимість довгострокових тенденцій розвитку суспільства та економіки на успішність діяльності вищого навчального закладу є ще одним аргументом на користь запровадження у вказаних закладах інструментарію стратегічного управління.

Л. Пан, розглядаючи вищий навчальний заклад як відкриту, складну і динамічну систему, провела комплексне теоретико-методологічне дослідження і дійшла висновку, що модель стратегічного управління вищим навчальним закладом у сучасних умовах повинна мати наступні властивості [2]:

1) цілісність (професійний рівень викладацького складу, його мотивація, організаційна культура, рівень освоєння новітніх освітніх технологій, розуміння місії і стратегії закладу тощо);

2) диференціація (різні структурні підрозділи вищого навчального закладу мають виконувати тільки їм властиві функції);

3) централізація (домінування однієї з частин системи – соціальної, економічної, науково-інноваційної або іншої);

4) інформативність та необхідність врахуання зворотього зв’язку (вхідний потік інформації або сприймається й використовується, або не сприймається);

5) динамічність, адаптивність (вищий навчальний заклад як відкрита система має безперервно розвиватися);

6) наявність граничних можливостей (відповідно до наявних ресурсів),

7) унікальність (освіти, методик навчання, пропонованих напрямків підготовки, рівнів навчання тощо);

8) здатність змінювати структуру, мобільність;

9) цілеспрямованість.

Б. Холод та О. Дашевська розробили методику вибору та обгрунтування стратегії розвитку вищого навчального закладу на основі підходу «стратегічного набору», що передбачає запровадження елементів стратегічного управління у вищому навчальному закладі (стратегічне планування, оцінювання життєвого циклу, проектування організаційної структури, маркетингова стратегія, розвиток людського та інтелектуального капіталу та ін.) [3].

Теоретично, система стратегічного управління вищого навчального закладу може будуватися на основі одного з трьох підходів.

Перший підхід (умовно назовемо його «процесний») передбачає, що вказане управління має бути спрямоване на досягнення задекларованих цілей (вказаний підхід грунтується на наукових положеннях, сформульованих А. Чандлером та Б. Карлофом [4]). Стратегічне управління сприймається як процес впливу на поведінку людей, в результаті чого організація «просувається» до «ідеального стану».

Другий підхід («порівняльний») акцентує увагу на розробці ефективного механізму (процесу) проектування, розробки, ухвалення та реалізації стратегічних рішень (І. Ансофф [5]). Згідно цього підходу, стратегія має спиратися на п’ять правил: стратегія є портфельною (являє набір найсуттєвіших напрямів діяльності); вказані напрями мають власні резерви (можливості) зростання та прибутковості; досягнення цілей мають забезпечити високу конкурентоспроможність; складові елементи стратегії мають бути систематизованими та узгоджуватися один з одним; стратегія апріорі не може бути фіксованою, вона має уточнюватися з урахуванням реальних змін стратегічного потенціалу та умов зовнішнього середовища.

Третій підхід («програмний») розглядає стратегічне управління як процес виконання певної програми дій, яка передбачає зміцнення конкурентної позиції у довгостроковому періоді.

Графічне зображення підходів до розуміння системи стратегічного управління вищим навчальним закладом зображено на рис. 1.

На першому етапі здійснюється стратегічний аналіз, в ході якого проводиться оцінювання стратегічних чинників внутрішнього та зовнішнього середовища, бажано на основі методології SWOT-аналізу. На думку І.Ансоффа, ініціювання стратегічного аналізу зазвичай є результатом «усвідомлення серйозної проблеми» [5]. Внутрішнє середовище оцінюється за методиками аналізу стратегічного потенціалу або стану стратегічних ресурсів. Зовнішнє середовище оцінюється на основі вивчення поточного та перспективного стану ринку освітніх послуг, а також з урахуванням довгострокових тенденцій розвитку економіки та ринку праці.

На другому етапі виконується стратегічний вибір (визначається місія вищого навчального закладу, формулюються стратегічні цілі, проектується стратегія розвитку). Місія вищого навчального закладу – це виражена у лаконічній формі головна мета (ідея) його функціонування. Вона слугує елементом об’єднання основних груп, що беруть участь у організації освітнього процесу: топ-менеджменту вищого навчального закладу, професорсько-викладацького складу, допоміжного персоналу, студентів та інших споживачів освітніх послуг, потенційних абітурієнтів. Цілі виражають бажаний стан вищого навчального закладу відповідно до вимог його статуту. Стратегія, як правило, проектується з метою координації роботи людей, або вироблення плану дій (програми), або визначення ключових настанов, спрямованих на досягнення стратегічних цілей.

Рис. 1. **Концептуальні підходи до розуміння системи стратегічного управління вищим навчальним закладом**

На третьому етапі здійснюється реалізація затвердженої стратегії шляхом ухвалення та виконання управлінських рішень. В ході виконання цих рішень здійснюються заходи із моніторингу та контролю, за результатами чого можуть вноситися зміни як до елементів стратегічного вибору (другий етап), так і за напрямами реалізації (третій етап).

Структурно-логічна схема моделі стратегічного управління вищим навчальним закладом представлена на рис. 2.

Враховуючи складність системи управління у вищому навчальному закладі, які є високодиверсифікованими організаціями, що націлені на різні групи споживачів, задоволення потреб яких нерідко не співпадає у часі та просторі, фахівці рекомендують при проектуванні стратегії вищого навчального закладу застосовувати матричні методи.

Основою стратегічного управління вищим навчальним закладом в умовах конкурентного середовища є сучасні концептуальні положення стратегічного менеджменту, що базуються на впровадженні відповідних маркетингових технологій, а також адаптація внутрішнього організаційно-управлінського механізму закладу до вимог мінливого зовнішнього середовища.

Ключовою характеристикою, що впливає на конкурентну позицію вищого навчального закладу, є якість освітніх послуг, які цей заклад продукує (комерціалізує). У літературі якість освітньої послуги визначається як сукупність споживчих характеристик освітньої послуги, які забезпечують

можливість задоволення комплексу потреб щодо всебічного розвитку особистості [6; 1]. В той же час на сприйняття якості освітньої послуги впливають державні стандарти, суспільні очікування, запити роботодавців тощо.

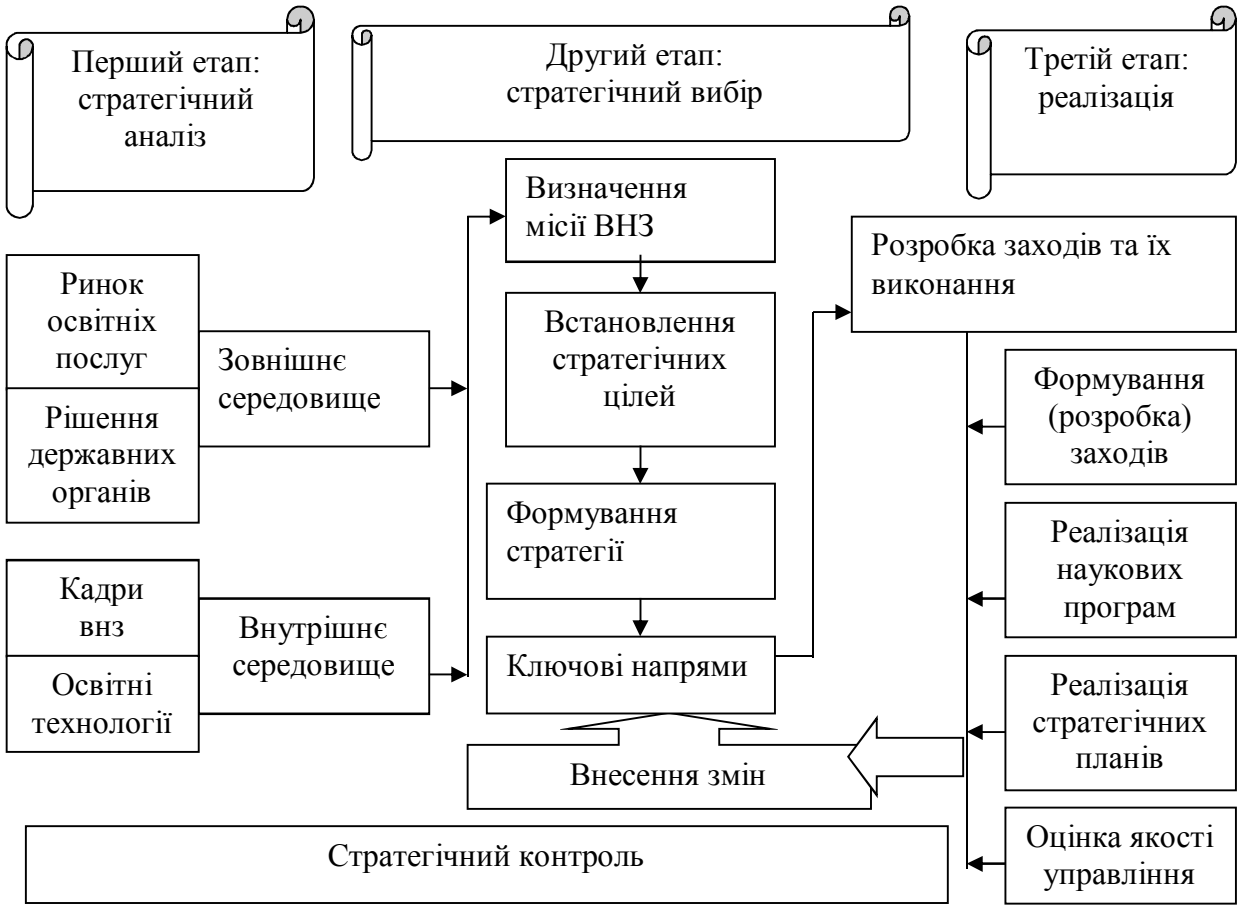


Рис. 2. **Структурно-логічна схема моделі стратегічного управління вищим навчальним закладом**

Конкурентні переваги вищого навчального закладу на ринку освітніх послуг формуються в результаті цілеспрямованої роботи в рамках реалізації затвердженої стратегії його розвитку, яка виступає основним елементом ефективного стратегічного управління. Є переваги фундаментальні (наперед задані) та змінні (ті, які можна розвивати). До фундаментальних переваг слід віднести: місце розташування закладу, його історія та престиж тощо).

Проблемою підтримки належної конкурентоспроможності вищих навчальних закладів, а відтак – і уможливлення збалансованого розвитку ринку освітніх послуг, є забезпечення високої якості вищої освіти. Ключовою інституційною причиною низької якості освітніх послуг, що їх надають вищі навчальні заклади України, є відсутність науково обгрунтованого підходу до формування управлінських рішень, які б повноцінно враховували організаційні, адміністративні та економічні аспекти розвитку вищої освіти як специфічної

сфери діяльності, але в умовах відкритого ринку. Проблематика підвищення якості вищої освіти має вирішуватися на основі врахування позиції вищих навчальних закладів, науково-педагогічних працівників, органів студентського самоврядування, громадських організацій роботодавців – тобто усіх тих, хто безпосередньо відчуває результати навчального процесу.

Доцільно розробити систему регулювання розвитку ринку освітніх послуг вищих навчальних закладів. Одним із результатів удосконалення механізму регулювання розвитку ринку освітніх послуг та діяльності вищих навчальних закладів має стати досягнення науково обгрунтованої збалансованості між попитом і пропозицією на ринку праці. В цьому контексті неодмінно постане питання про структуру напрямів підготовки, ліцензійні обсяги, обсяги державного замовлення, а також мережу вищих навчальних закладів. На нашу думку, слід виходити з результатів співробітництва між навчальними закладами та бізнес-середовищем, а також соціальними партнерами, маючи на увазі, що саме таке співробітництво дозволяє наблизити результати освітньої діяльності до реальних потреб національної економіки. Вважаємо, що у вищих навчальних закладах, які здійснюють підготовку фахівців за рахунок коштів державного бюджету, мають бути створені структурні підрозділи, завданням яких має стати організація співробітництва із соціальними партнерами та потенційними роботодавцями. Вказане співробітництво має стати для менеджменту вищого навчального закладу одним із інструментів своєчасного виявлення ринкових викликів, а також управлінського реагування на зміни зовнішнього середовища.

Нині в національній системі вищої освіти спостерігається процес підвищення динаміки внутрішньої мобільності, проте абсолютні показники є недостатніми [7; 8]. Основна причина – відсутність належного фінансування (як за рахунок бюджету, так і за рахунок інших джерел). Наразі процедуру ухвалення рішення про переведення студента з одного вищого навчального закладу до іншого значно спрощено, але студенти, як правило, не знають про свої академічні права. В той же час у системі вищої освіти України ще не відчувається ефекту міжнародної академічної мобільності, навчання та стажування у закордонних навчальних закладах не перебачено навчальними планами [8].

Відчувається доцільність відмови від неефективних (застарілих) методів навчання (механічний запис на лекції, механічна перевірка знань на семінарському занятті). Слід активніше запроваджувати нові форми та методи опанування навчального матеріалу (тренінг, самостійне лабораторне заняття, «мозковий штурм», командна гра, навчальна екскурсія, ділові ігри тощо). На випускних курсах опанування навчального матеріалу має супроводжуватися реальною (а не удаваною) науковою та інноваційною роботою студентів під керівництвом викладача або керівника від бази практики.

Доцільно вжити заходів, спрямованих на подолання відірваності українських вищих навчальних закладів від світових наукових напрацювань та реальних потреб практики.

Слід посилити кадровий потенціал науково-педагогічного персоналу вищих навчальних закладів, у тому числі забезпечити ефективну перекваліфікацію та підвищення кваліфікації для тих викладачів, які цього потребують. Вищі навчальні заклади, які не мають належного кадрового забезпечення, мають бути ліквідовані. Усі науково-педагогічні працівники мають володіти базовими знаннями та навичками з інформаційно-комунікаційних технологій, знати на елементарному рівні англійську мову, педагогічні основи професійної освіти, технологію застосування інтерактивних засобів навчання, основи законодавства про освіту, базові нормативно-правові акти про організацію навчально-виховного процесу.

Необхідно вжити заходів для підтримки комплексного розвитку освітньої інфраструктури, а також адаптації системи вищої освіти в Україні до викликів глобалізації освітнього простору. Слід розробити чіткі методичні рекомендації визначення обсягів підготовки фахівців з вищою освіти, у тому числі за державним замовленням, виходячи із реальних потреб ринку праці та прогнозів соціально-економічного розвитку держави та з урахуванням тенденцій внутрішньої та зовнішньої трудової міграції.

Вищі навчальні заклади мають бути чітко зорієнтовані на цільове (фахове) працевлаштування випускників (молодих спеціалістів). Випадок, коли випускник, який навчався за кошти державного або місцевого бюджету, не отримує направлення на роботу, слід прирівнювати до використання бюджетних коштів не за призначенням.

Доцільно активніше впроваджувати в Україні технології безперервної освіти («освіта впродовж життя»), що відповідає стратегічним орієнтирам переходу національної економіки на модель інноваційного розвитку, а також глобальним тенденціям розвитку освітніх систем.

За результатами проведеного аналізу в контексті дисертаційного дослідження доцільно ідентифікувати основні конкурентні переваги, які можуть бути використані вищими навчальними закладами в якості джерела зміцнення ринкової позиції на ринку освітніх послуг. Усі конкурентні переваги, згідно методичних рекомендацій, поділимо на кілька груп: переваги якості продукту (послуги); цінові переваги; сервісні та гарантійні переваги; зручність та доступність споживання; репутаційні (брендові).

Конкурентні переваги, що впливають на якість освітнього продукту (освітньої послуги):

- належний рівень кадрового, фінансового, методичного, матеріального-технічного та наукового забезпечення навчально-виховного процесу (дотримання усіх стандартів);

- високий рівень професорсько-викладацького складу, наявність у ньому результативних вчених та досвідчених практиків, творчих, ініціативних людей, а також фахівців, що займаються реальною (а не удаваною) інноваційною роботою;
- висока результативність наукової діяльності, запровадження механізмів імплементації наукової діяльності у навчальний процес;
- створення та підтримка у викладацькому та студентському колективах атмосфери творчості, здорової конкуренції, «командного духу», позитивного сприйняття інноваційних змін;
- суворе дотримання вимог законодавства про освіту усіма учасниками навчально-виховного процесу;
- застосування у навчально-виховному процесі сучасних інформаційно-комунікативних технологій передачі знань, а також використання новітніх методів навчання;
- створення технологій моніторингу успішності студента з боку зовнішніх користувачів (потенційного роботодавця, батьків);
- підтримка співробітництва із соціальними партнерами та потенційними роботодавцями, у тому числі у питаннях розробки змісту освіти, опанування новітніх знань та подальшого працевлаштування випускників.

Серед можливих цінових конкурентних переваг освітнього продукту (освітньої послуги) можемо виділити наступні:

- нижча, аніж у конкурентів, ціна на аналогічні освітні послуги;
- застосування гнучких механізмів оплати освітніх послуг, у тому числі застосування розстрочок та відстрочок;
- надання грантів (у тому числі часткове звільнення від оплати) для найбільш успішних студентів, які демонструють видатні результати у навчанні та громадській діяльності;
- участь у перспективних програмах освітнього кредитування (використання освітніх кредитів);
- використання знижок на оплату освітніх послуг при їхньому комплексному замовленні.

Конкурентні переваги, що впливають на рівень гарантійного та сервісного обслуговування:

- безумовне виконання вищими навчальними закладами вимог законодавства про працевлаштування молодих спеціалістів, у першу чергу тих, хто навчався за рахунок коштів державного бюджету;
- створення ефективних інструментів підтримки працевлаштування випускників;
- запровадження програм «вузької» професійної орієнтації для студентів;
- реалізація вимог законодавства про освіту в частині вільного обрання студентами дисциплін за вибором для навчання;

- реалізація вимог законодавства про освіту в частині можливості здобуття освіти за індивідуальною програмою;
- підтримка реальної академічної мобільності студентів.

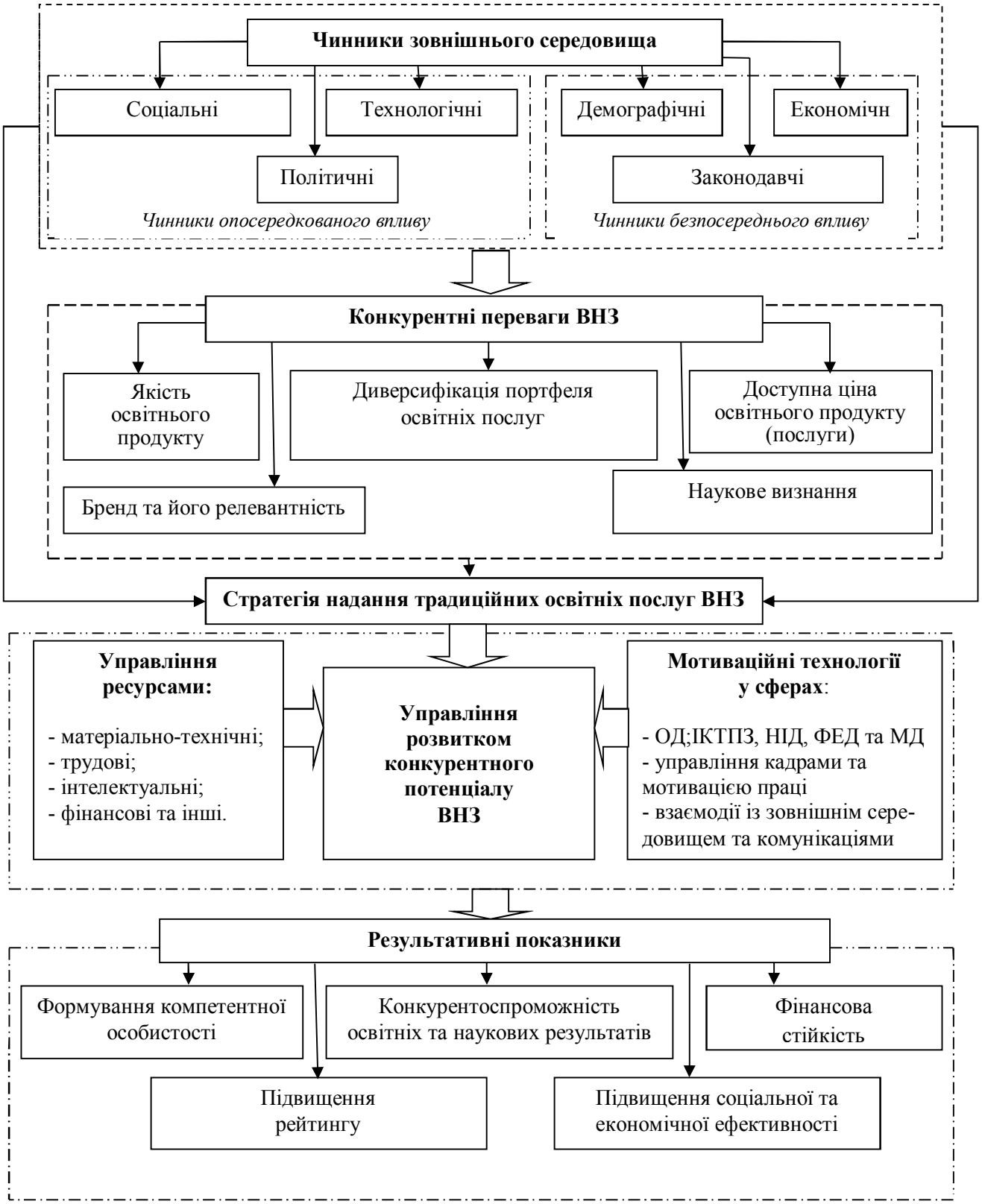
Конкуренті переваги в частині підтримки зручності та доступності споживання:

- використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій для спілкування учасників навчально-виховного процесу (у першу чергу в системах «викладач – студент» та «адміністрація – студент»), у тому числі в питаннях опанування знань, перевірки самостійної роботи, оплати за навчання тощо;
- об'єктивне інформування потенційних споживачів про характер та зміст освітніх продуктів (ключові споживчі характеристики освітньої послуги);
- використання в навчально-виховному процесі сучасного навчального обладнання, у тому числі комп'ютерів, інтерактивних дошок, автоматизованих робочих місць тощо;
- підтримка в актуальному стані інформаційно-бібліографічних джерел, використання сучасних інформаційних технологій;
- оплата за рахунок вищого навчального закладу участі найбільш успішних студентів у предметних олімпіадах.

Конкурентні переваги, що грунтуються на позитивній репутації, освітнього продукту (освітньої послуги):

- присутність вищого навчального закладу у провідних рейтингах внз;
- успішне та своєчасне проходження вищим навчальним закладом моніторингових та дозвільних (ліцензійних, акредитаційних, атестаційних) процедур;
- високий рівень працевлаштування випускників, у першу чергу за здобутою професією;
- позитивні відгуки від роботодавців про рівень кваліфікації випускників;
- підтримка вищим навчальним закладом суспільних, громадських, мистецьких, творчих ініціатив, що мають позивний (творчий) зміст;
- наявність позитивних матеріалів про діяльність вищого навчального закладу у засобах масової інформації.

На основі вказаних узагальнень сформуємо модель ринково-орієнтованого стратегічного розвитку ВНЗ на основі управління конкурентними перевагами (рис. 3).



Джерело: розроблено автором.

Рис. 3. **Модель ринково-орієнтованого стратегічного розвитку ВНЗ на основі управління конкурентними перевагами**

Висновки та перспективи розвитку. Аналізуючи вищенаведене, можна зробити висновок, що стратегічне управління ВНЗ на основі конкурентних переваг, дозволило визначити методичні основи моделі ринково-орієнтованого стратегічного розвитку ВНЗ через узагальнення впливу чинників зовнішнього середовища на процес надання освітніх послуг та формування і розвиток його конкурентного потенціалу, що включає формування компетентних випускників, конкурентоспроможність освітніх та наукових послуг, фінансову стійкість, підвищення рейтингу ВНЗ та підвищення соціально-економічної ефективності розвитку регіону.

Використання моделі ринково-орієнтованого стратегічного розвитку ВНЗ на основі управління конкурентними перевагами забезпечить якісні зміни при визначенні пріоритетів розвитку вищої освіти України та сприятиме підвищенню ефективності освітнього виробництва.

Література

1. Грищенко І. М. Професійна освіта в системі економічних досліджень: Монографія / І. М. Грищенко. – К.: Грамота, 2014. – 384 с.

2. Пан Л. В. Роль дослідження середовища функціонування вищого навчального закладу у системі управління [Електронний ресурс] / Л. В. Пан. – Режим доступу: http://www.ekmair.ukma.kiev.ua/bitstream/123456789/381/1/Pan_Rol_doslidzhennia.pdf.

3. Холод Б. І. Методика вибору та обгрунтування стратегії розвитку вищого навчального закладу [Електронний ресурс] / Б. І. Холод, О. В. Дашевська // Академічний огляд. – 2011. – № 2 (35). – Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/ao/2011_2/1.pdf.

4. Карлоф Б. Деловая стратегия / Б. Карлоф; Пер. с англ. – М.: Экономика, 1991. – 239 с.

5. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб.: Питер Ком., 1999. – 416 с.

6. Борисова Ю. В. Анализ конкурентоспособности вуза / Ю. В. Борисова, Н. В. Тихомирова / Стандарты и качество. – 2001. – № 32. – С. 58–61.

7. Болонська конвенція. Спільна декларація європейських міністрів освіти Європи [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://eduknigi.com/ped_view.php?id=6.

8. Журавський В. С. Болонський процес: головні принципи входження в Європейський простір вищої освіти / В. С. Журавський. – К.: ІВЦ «Вид-во «Політехніка», 2003. – 200 с.