

УДК 338:337.1

**Моргулець О.Б.***кандидат економічних наук,  
доцент кафедри менеджменту сфери послуг  
Київського національного університету технологій та дизайну*

## СТРАТЕГІЧНИЙ ВИБІР ВНЗ НА ОСНОВІ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ТА РЕАЛЬНОЇ АВТОНОМІЇ НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ

У статті представлено авторський методичний підхід до стратегічного вибору вищого навчального закладу. На основі аналізу ефективності управління ВНЗ та оцінення реального рівня його автономії побудовано матрицю стратегічного вибору ВНЗ, подано детальну характеристику стратегічних зон та оптимальних стратегій розвитку, що можуть бути обрані навчальним закладом у відповідній зоні.

**Ключові слова:** стратегія, стратегічний вибір, вищий навчальний заклад, автономія ВНЗ, ефективність управління.

### **Моргулец О.Б. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ВЫБОР ВУЗА НА ОСНОВЕ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ И РЕАЛЬНОЙ АВТОНОМИИ УЧЕБНОГО ЗАВЕДЕНИЯ**

В статье представлен авторский методический подход к стратегическому выбору высшего учебного заведения. На основе анализа эффективности управления вузом и оценки реального уровня его автономии построена матрица стратегического выбора вуза, представлена детальная характеристика стратегических зон и оптимальных стратегий развития, которые могут быть выбраны учебным заведением в соответствующей зоне.

**Ключевые слова:** стратегия, стратегический выбор, высшее учебное заведение, автономия вузов, эффективность управления.

### **Morgulets O.B. A HEI STRATEGIC CHOICE ON BASIS OF MANAGEMENT EFFICIENCY AND REAL AUTONOMY EVALUATION**

The current paper represents the author's methodical approach to a HEI strategic choice. On the basis of a HEI management efficiency analysis and a HEI real level of autonomy evaluation the author has built the HEI strategic choice matrix, provided detailed description of both the strategic areas and optimal development strategies that can be selected by a HEI in the relevant area.

**Keywords:** strategy, strategic choice, higher education institution (HEI), HEI autonomy, management efficiency.

**Постановка проблеми.** Упровадження сучасної концепції менеджменту в практику діяльності вищих навчальних закладів дає можливість формувати унікальні освітні програми, швидко реагувати на кон'юнктуру освітнього ринку, вміти орієнтуватися у складних умовах ринкової конкуренції. Разом з тим ця концепція вимагає розвитку і застосування у ВНЗ стратегічного мислення і планування. Сьогодні зовнішнє середовище, в якому функціонують заклади вищої освіти, стало якісно іншим: інноваційним, динамічним, конкурентним, диверсифікованим, а отже, з'явилися нові фактори ризику. Мінливість середовища вимагає постійного моніторингу і швидкої адаптації до жорстких реалій конкуренції. Механізм управління повинен бути гнучким і мати у своєму арсеналі найновіші інструменти стратегічного аналізу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Довгий час будучи державними закладами освіти в системі планової економіки ВНЗ не приділяли значної уваги стратегічному управлінню. Наразі ситуація змінилася, і ВНЗ змушені самотужки боротися і за конкурентні позиції на освітньому ринку, і за державне фінансування. Більшість науковців, які досліджували питання стратегічного управління у ВНЗ, а саме: Г. Келлер, П. Блау, Дж. Дюдерштадт, П. Лоранж, Є. Бєлий, І. Романова, І. Ігнат'єва, І. Маркіна, Л. Прус, Л. Соколов, І. Крупенна, О. Радіонов, М. Мурашко та інші, у своїх працях обґрунтовують необхідність і важливу роль стратегічного планування для закладів вищої освіти.

Автори класичної теорії стратегічного менеджменту організації, такі як І. Ансоф, Г. Мінцберг, Б. Карлоф, М. Потер, А. Чандлер, визначають його як засіб або модель дій необхідних для досягнення цілей. Це визначення є універсальним і також підходить для закладів освіти. Проте науковці, які досліджують стратегічний менеджмент у ВНЗ, при його визначенні враховують особливості освітньої сфери.

Так, Є. Бєлий та І. Романова [1], досліджуючи стратегічний менеджмент у державних закладах вищої освіти, визначають його як програмний спосіб мислення й управління, яке забезпечує узгодження цілей, можливостей навчального закладу та інтересів його працівників. П. Лоранж [2] описує основні стратегічні напрями створення суспільно необхідної цінності ВНЗ: наукові дослідження (створення нових знань); навчання (розповсюдження знань) та задоволення освітніх потреб суспільства. Г. Келлер [3] розглядає стратегічні складові ВНЗ, до яких відносить внутрішні елементи діяльності закладу – традиції, цінності, сильні і слабкі сторони, можливості та пріоритети керівництва та зовнішні – тенденції розвитку зовнішнього середовища та ринку освіти, зокрема.

І. Маркіна [4] вважає, що стратегічне спрямування ВНЗ визначається такими компонентами: сферою діяльності, конкурентними перевагами, доступністю освітніх послуг, їх асортиментом та адаптацією стратегії до вимог ринку. М. Мурашко [5], досліджуючи можливості адаптації класичного інструментарію стратегічного аналізу до діяльності ВНЗ, зазначає, що сьогодні розробка стратегії ВНЗ вкрай необхідна для виживання в конкурентному середовищі, з чим повністю ми згодні. Проте науковий інтерес викликає необхідність розширення методичних підходів до процесу стратегічного управління, зокрема стратегічного вибору ВНЗ в сучасних умовах.

**Мета статті** – розробка методичного підходу до процесу стратегічного вибору ВНЗ на основі оцінки ефективності діяльності та реального рівня автономії навчального закладу.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Важливість стратегічного управління для ВНЗ не викликає сумнівів, проте освітня діяльність має чимало особливостей, які необхідно враховувати при розробці стратегії розвитку:

– неможливість основного виду діяльності – освітніх послуг;

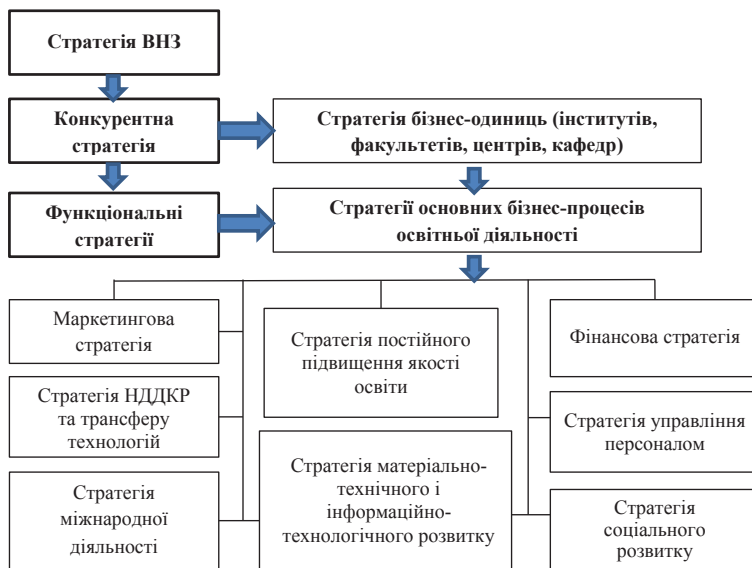


Рис. 1. Класифікація стратегій ВНЗ (удосконалено автором)

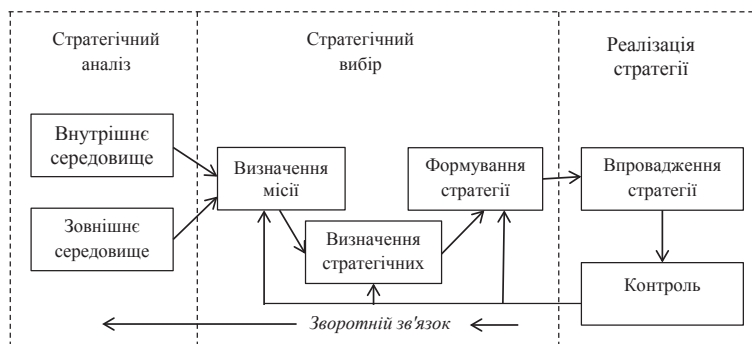


Рис. 2. Стратегічний процесу [1]

- основний актив – інтелектуальний капітал;
- неможливість зберігання і накопичення освітніх послуг;
- наявність чітких стандартів освітньої діяльності;
- обмеженість стратегічного вибору рівнем автономії;
- усвідомлення суспільної значимості освітньої діяльності, на першому місці інтереси суспільства, потім самого ВНЗ;
- залежність розвитку від міжнародної діяльності.

Ураховуючи особливості стратегічного управління ВНЗ, пропонуємо розглянути види стратегій. Класифікацію стратегій ВНЗ можна створити, адаптувавши класичний підхід до визначення рівнів і видів стратегій організацій до особливостей освітньої діяльності навчального закладу (див. рис. 1).

Таким чином, розробка стратегій ВНЗ здійснюється на трьох рівнях: загальноорганізаційному – стратегія визначає загальний напрямок розвитку освітнього закладу; конкурентна стратегія формується на рівні структурних бізнес-одиниць (інститутів, факультетів, кафедр, центрів); функціональні стратегії – стратегії основних бізнес-процесів освітньої діяльності, до яких відносяться, маркетинг, забезпечення якості, фінанси, персонал, матеріально-технічне забезпечення, НДДКР тощо.

Загально прийнятими є три етапи стратегічного процесу: стратегічний аналіз, стратегічний вибір і

реалізація стратегії. Послідовність етапів і кроків схематично зображено на рис. 2.

Стратегічний аналіз є першочерговим етапом, який формує стратегічну направленість і висуває стратегічні альтернативи. Стратегічний аналіз базується на ефективній інформаційній системі й моніторингу середовища, що забезпечує дані для аналізу. Ефективність стратегії залежить від якості, своєчасності, повноти й точності проведеної діагностики сильних і слабких сторін ВНЗ та можливостей і загроз, що несе собою зовнішнє середовище.

Для досягнення цілей стратегічного аналізу використовується широкий набір відповідних інструментів: SWOT-аналіз, PEST-аналіз, SPACE-метод, матриця DCG, матриця McKinsey, конкурентний аналіз, аналіз життєвого циклу організації/продукту, розрахунок фінансових коефіцієнтів, ресурсний аналіз, діагностика банкрутства, аналіз ризиків, експертні оцінки тощо.

Стратегічний вибір навчального закладу передбачає, по-перше, вибір загальноорганізаційного стратегічного напрямку розвитку; по-друге, генерування великої кількості альтернативних стратегій, які дають змогу досягти бажаних цілей; по-третє, їх аналіз та доопрацювання до рівня адекватності цілям розвитку установи в межах вибраної загальноорганізаційної стратегії.

У нашому дослідженні пропонується методичний підхід до стратегічного вибору з позиції аналізу ефективності управління навчальним закладом та оцінення рівня реальної автономії. Для оцінення ефективності управління ВНЗ можна застосувати загальноприйнятій досить широкий інструментарій економічного аналізу діяльності суб'єктів, що господарюють ринку, для оцінення рівня реальної автономії ВНЗ пропонується до використання авторська методика, що запропонована та розкрита в роботі [6].

Таким чином, ураховуючи ефективність управління та рівень реальної автономії ВНЗ, розроблено матрицю стратегічного вибору ВНЗ (див. рис. 3), яка дає змогу об'єктивно обґрунтувати напрями стратегічного розвитку навчального закладу та вибір оптимальної стратегії в сучасних умовах функціонування системи освіти й, зважаючи на результативність діяльності і можливості ВНЗ, надані зовнішнім середовищем.



Рис. 3. Матриця стратегічного вибору на основі оцінки ефективності управління та рівня автономії ВНЗ

**Зона «АР»** – зона активного розвитку є зоною максимальних можливостей. ВНЗ у зоні активного розвитку мають високий рівень ефективності управління й автономії (від 0,5 до 1). ВНЗ у цій зоні мають потужні можливості, зокрема фінансові, й володіють високим рівнем свободи вибору стратегії розвитку. Це ВНЗ – лідери на світовому ринку освітніх та науково-дослідних послуг.

Для цієї зони найкращою є *стратегія розширення*, яка надає великого значення збільшенню масштабів активності ВНЗ на ринку освітніх послуг в рамках сформульованої місії. Доцільним буде виведення на ринок нових освітніх програм, послуг і продуктів. Проте ухвалення стратегії розширення зазвичай вимагає значних інвестицій і часто пов'язане з великими ризиками, що потрібно враховувати при її розробці й реалізації.

Отже, стратегічною альтернативою ВНЗ в зоні «АР» повинні стати активні стратегії: розширення сегменту ринку, диверсифікації, продукування, освоєння й трансфер передових освітніх і наукових технологій, комерціалізація науково-технічних винаходів.

**Зона «ОР»** – зона обмеженого розвитку (обмежених можливостей). ВНЗ у зоні обмеженого розвитку мають високий рівень ефективності управління (від 0,5 до 1). При цьому рівень автономії є нижчим середнього (до 0,5). ВНЗ у цій зоні володіють великими фінансовими можливостями, реалізувати які повною мірою є неможливим у зв'язку зі значним обмеженням свободи дій у прийнятті управлінських рішень.

Найкращою стратегією у цій зоні буде *стратегія збереження стабільності*. Це передбачає не фіксування процесів у їх теперішньому стані, а поступове, без ризиків збільшення поліпшень у поточній діяльності навчального закладу. За цієї стратегії ВНЗ орієнтований на сформовану номенклатуру спеціальностей, спектр освітніх програм і додаткових освітніх послуг та на фіксовану частку ринку.

Знаходячись у цій зоні стратегічним вибором ВНЗ можуть стати пошуки способів реалізації надлишкового потенціалу через виконання освітніх і наукових проектів на замовлення держави та інших сторін. Крім того, з метою забезпечення власного розвитку та розвитку національної системи освіти в цілому ВНЗ повинні намагатися розширити університетську автономію, ініціюючи зміни в освітньому законодавстві.

**Зона «ПР»** – зона пасивного розвитку є зоною невикористаних можливостей. ВНЗ у зоні пасивного розвитку мають низький рівень ефективності управління (до 0,5), але високий рівень автономії (від 0,5 до 1), а отже, мають можливості, які не використовуються. Причиною цього можуть бути відсутність або неефективність стратегічного планування, пасивність керівництва, небажання або невміння оцінювати перспективи та формувати стратегічні цілі, неефективна структура управління – не зорієнтована на конкретні загальноорганізаційні цілі тощо.

Стратегічною альтернативою для ВНЗ в зоні пасивного розвитку має стати, в першу чергу, розвиток самого стратегічного управління, перегляд цінностей і пріоритетів ВНЗ, активізація потенціалу, збільшення обсягів освітніх і наукових послуг, результатом чого має стати перехід у зону активного розвитку.

*Комбінована стратегія* буде найкращим вибором у цій зоні. Комбінація стратегій є одночасною реалізацією двох або трьох різних стратегій, які можуть бути впроваджені різними структурними підрозділами (інститутами, факультетами, центрами) ВНЗ, на різних сегментах ринку освітніх послуг. Такий різносторонній підхід дасть можливість пробним

шляхом знайти найкращий варіант. Адже зона пасивного розвитку дає безліч можливостей, які просто не використовуються, причиною чого є неефективність управління ВНЗ.

**Зона «ДР»** – зона деструктивного розвитку (відсутність можливостей). ВНЗ у зоні деструктивного розвитку мають низький рівень ефективності управління (до 0,5) та обмежені права (рівень автономії до 0,5). ВНЗ у цій зоні не мають ні фінансових можливостей, ні правових, щоб покращити власне становище. Зона характеризується надмірною централізацією влади у сфері освіти, відсутністю свободи вибору напрямів і способів розвитку вишів, що призводить до фінансової залежності ВНЗ від державного та/або місцевих бюджетів. Процеси розвитку гальмуються, а подекуди взагалі зупиняються, зважаючи на швидкий розвиток сфери освіти у світі, такі процеси можна вважати деструктивними, тобто такими, що не тільки стримують, а й поступово знищують національну систему освіти.

У цьому випадку *стратегія економії* є однією з кращих альтернатив. Навчальний заклад повинен націлитися на ліквідацію збиткових освітніх програм і послуг, на які нема попиту або він дуже малий, на відхід з деяких сегментів ринку вищої освіти. Очевидно, що цей вид стратегії може бути використаний лише як тимчасовий захід, як і сама ситуація перебування у зоні деструктивного розвитку. Інакше наступним кроком стане ліквідація або повна реорганізація ВНЗ.

Стратегічною альтернативою для ВНЗ у цій зоні повинна стати, в першу чергу, боротьба за університетську автономію. Тільки розширивши права і здобувши свободу в прийнятті стратегічно важливих управлінських рішень ВНЗ зможуть забезпечити своє майбутнє.

**Висновки.** Таким чином, запропонований методичний підхід до вибору стратегічного напрямку розвитку забезпечує об'єктивне обґрунтування цього вибору. Оригінальність методики полягає у поданні матриці стратегічного вибору, що сформований на основі аналізу ефективності управління та оцінці зовнішніх можливостей створених реальною автономією, відображає взаємозв'язок зазначених індикаторів (ефективності управління й автономії ВНЗ) та їх вплив на стратегічний розвиток навчального закладу. Практична цінність запропонована методика має для українських ВНЗ, що адаптуються до умов щойно здобутої автономії і таким чином можуть обрати найбільш ефективний напрям стратегічного розвитку.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Белый Е. Использование концепции стратегического менеджмента в управлении государственным вузом / Е. Белый, И. Романова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2003. – № 3 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://mevriz.ru/articles/2003/3/1546.html>.
2. Lorange P. New Vision for Management Education: Leadership Challenges / P. Lorange // Pergamon Press. – 2002. – 456 p.
3. Keller G. Academic Strategy / G. Keller. – Baltimore: John Hopkins University Press, 1983. – 280 p.
4. Маркіна І. Теоретичні аспекти стратегічного управління діяльністю ВНЗ / І. Маркіна, І. Бортник // Економічна інтернет-конференція, 2012 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://thesis.at.ua/publ/menedzhment\\_rozvitok\\_teorija\\_ta\\_praktika/5](http://thesis.at.ua/publ/menedzhment_rozvitok_teorija_ta_praktika/5).
5. Мурашко М. Адаптація матричних методів до умов стратегічного розвитку регіональної вищої школи / М. Мурашко, С. Назарко // Ефективна економіка. – 2010. – № 5 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://economy.nauka.com.ua/?op=1&z=204>.
6. Моргулець О. Методика оцінювання рівня автономії ВНЗ / О. Моргулець // Формування ринкових відносин в Україні. – 2015. – № 11. – С. 152–157.