УДК 378.07

Лариса Ткачук,
кандидат педагогічних наук, доцент,
доцент кафедри педагогіки та освітнього менеджменту
Уманського державного педагогічного університету
імені Павла Тичини

СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЗАКЛАДУ ВИЩОЇ ОСВІТИ ЯК ЗАПОРУКА ЙОГО УСПІХУ

Метою статті є узагальнення теоретико-методологічних основ стратегічного менеджменту закладу вищої освіти в ринкових умовах та виявлення його перспективних інструментів. На основі аналізу сучасних наукових досліджень встановлено, що завдання стратегічного менеджменту закладу вищої освіти у провадженні освітньої діяльності в напрямку успішності й конкурентоздатності полягає в орієнтації ресурсів і можливостей закладу на аналіз зовнішніх і внутрішніх показників суспільного впливу на його прогрес з метою ідентифікації й розвитку майбутнього потенціалу успіху та трансформації потенціалу успіху в чинники успіху.

Ключові слова: *менеджмент в освіті, стратегічний менеджмент, ринкова економіка, ризики, конкурентні переваги, ресурси, внутрішній потенціал, моніторинг, рейтинг, успіх.*

Целью статьи является обобщение теоретико-методологических основ стратегического менеджмента учреждения высшего образования в рыночных условиях и выявление его перспективных инструментов. На основе анализа современных научных исследований установлено, что задача стратегического менеджмента учреждения высшего образования

на рынке образовательных услуг в направлении успешности и конкурентоспособности заключается в ориентации ресурсов и возможностей учреждения на анализ внешних и внутренних показателей общественного влияния на его прогресс с целью идентификации и развития будущего потенциала успеха, и трансформации потенциала успеха в факторы успеха.

***Ключевые слова**: менеджмент в образовании, стратегический менеджмент, рыночная экономика, риск, конкурентные преимущества, ресурсы, внутренний потенциал, мониторинг, рейтинг, успех.*

The purpose of the article is to generalize the theoretical and methodological principles of strategic management of higher education establishment in market conditions and to identify its perspective tools. A number of theories and concepts explaining the content and significance of the organization's strategy in the system of its management have been analyzed. The role and significance of strategic management in ensuring the successful long-term progress of the establishment, creation and development of competitive advantages in prevention and minimization of possible risks have been determined based on the analysis of modern scientific research. It has been established that the task of strategic management of higher education establishment in conducting educational activities in the direction of success and competitiveness is to orientate the resources and facilities of the institution to analyze the external and internal indicators of social influence on its progress with the aim of identifying and developing the future potential of success and transforming the potential into success factors.

***Key words:** management in education, strategic management, market economy, risks, competitive advantages, resources, internal potential, monitoring, rating, success.*

Заклади вищої освіти є суб'єктами ринку освітніх послуг, на які розповсюджується дія об'єктивних ринкових законів. Як і в інших видах економічної діяльності, у сфері вищої освіти є конкуренція, вияв різного ступеня та спрямування ризиків успішної діяльності закладів освіти та присутні різні атрибути конкурентної боротьби: демпінг, реклама, недружні атаки тощо. Ця обставина змушує заклади вищої освіти вживати заходів для зміцнення власного потенціалу, протидіяти негативним чинникам зовнішнього та внутрішнього середовища, удосконалювати механізми проектування управлінських рішень тощо. Об'єктивною необхідністю їх розвитку стає застосування методології стратегічного управління, що дає можливість ідентифікувати та мінімізувати ринкові ризики.

Питання розробки та впровадження основ стратегічного управління у системі освіти висвітлювали: В. Андрущенко, Т. Боголіб, М. Володькіна, Ю. Гончаров, І. Грищенко, М. Денисенко, С. Захарін, І. Ігнатьєва, І. Каленюк, О. Кухленко, В. Луговий, М. Мартиненко, А. Наливайко, В. Пастухова, М. Степко, І. Тарасенко, Л. Федулова, З. Шершньова, Л. Шульгіна та ін.

Результати досліджень з актуальних питань організації стратегічного управління закладом вищої освіти представлені у фундаментальній праці С. Г. Натрошвілі «Стратегічне управління вищим навчальним закладом: теорія, методологія, практика». У монографії визначено роль і значення сучасних управлінських механізмів у процесі забезпечення нормального функціонування закладу вищої освіти, запропоновано науково обгрунтовані рекомендації щодо оптимізації механізмів та моделей стратегічного управління закладами вищої освіти в Україні з урахуванням сучасних соціально-економічних трансформацій [10].

Метою пропонованої статті є узагальнення теоретико-методологічних основ стратегічного управління закладом вищої освіти в

умовах ринкових трансформацій та виявлення його перспективних інструментів.

Стратегічне управління має забезпечити успішний довгостроковий розвиток організації. Основне призначення стратегії – створення та розвиток в організації конкурентних переваг, а також профілактика та мінімізація можливих ризиків, що забезпечує досягнення значущого результату.

Слово «стратегія» походить від грец. stratos – військо та ago – веду, тобто історично має військове походження і означає «мистецтво ведення війни, військових дій, напрям головного удару».

В економічній літературі представлено цілу низку теорій і концепцій, що пояснюють зміст і значення стратегії організації в системі її управління [5, с. 20]. На початку XX ст. серед фундаторів теорії стратегічного управління переважала думка про стратегію як своєрідний план, на основі якого виконуються задекларовані цілі (А. Чандлер, Д. Квінн [13, с. 178], У. Глюк [2, с. 390]). Представники іншого підходу (Г. Мінцберг [9, с. 67], І. Ансофф [1, с. 80] вважали, що стратегія представляє собою набір правил для прийняття рішень, якими організація може керуватися в своїй діяльності, і розглядали її як міцну зброю, за допомогою якої сучасна організація може протистояти змінним умовам. На думку М. Портера стратегія – це аналіз внутрішніх процесів та взаємодій між різними складовими організації для того, аби визначити, як і де додається цінність [15, с. 274].

Проблема трактувань стратегії організації – у полі зору сучасних учених. Так, для Р. Коха стратегія – це комерційна логіка бізнесу, яка визначає, за рахунок чого організація може отримати конкурентні переваги; К. Маркідес розглядає стратегію як сукупність бізнесових ідей, що повідомляють, як організація планує вести боротьбу з конкурентами [2, с. 404]; Д. Моклер визначає стратегію як сукупність цілей та планів, що

формуються задля забезпечення ефективної взаємодії організації зі своїм конкурентним оточенням [14].

Г. Мінцберг, Б. Альстренд та Д. Лемпел у результаті здійсненого ними дослідження (з'ясовувалося змістове навантаження, яке вкладають у розуміння термінів «стратегія» та «стратегічне управління» менеджери різних організацій) запропонували так зване «п'ятирівневе» визначення: «стратегія – це план, що поєднує описання цілей організації у вигляді перспектив її позиції та внутрішнього стану, а також принципів або моделей поведінки, який слід дотримуватися на шляху досягнення цих цілей» [9, с. 34]. Тобто, як стверджує Г. Клейнер, фокусують увагу на «п'ять П»: план, поведінка, перспектива, позиція та прийом (тобто спосіб досягнення цілей) [6, с. 344].

І. Ігнатьєва запропонувала таке визначення: «Стратегія – це довгострокова програма діяльності організації, яка постійно піддається контролю, оцінюється та коригується в процесі її реалізації‖ [5, с. 217]. С. Натрошвілі зазначає, що таке розуміння стратегії як довгострокової програми діяльності організації відповідає сучасним уявленням про сутність та призначення стратегічного управління, яке повинно забезпечити організацію набором стратегічних настанов з урахуванням внутрішнього потенціалу та очікуваних змін зовнішнього середовища [10].

Нині провідною є модель, запропонована Ф. Котлером, в якій основними етапами стратегічного менеджменту визначено [8, с. 404]:

– аналіз внутрішнього середовища організації, внутрішня діагностика організації;

- визначення місії та цілей організації;
- розробка, оцінка та вибір альтернативних стратегій;
- розробка стратегії розвитку організації як програми конкретних дій;
- реалізація (впровадження) стратегії розвитку організації;
- оцінка досягнутих результатів.

На думку І. Ігнатьєвої, система стратегічного управління в організації повинна забезпечувати:

– формування спільної цілі діяльності разом з визначенням загальних напрямів розвитку;

– правильний відбір стратегій розвитку; чіткій відбір напрямків розвитку та відповідного розподілу ресурсів;

– пошук комбінацій можливостей, що надаються зовнішнім середовищем та внутрішнім потенціалом;

– ефективне використання ресурсів, які є в розпорядженні організації, зміщення їх у прибуткові зони діяльності; управління зовнішніми відносинами [5, с. 9].

Стратегічний менеджмент реалізується у кожній організації на підставі унікальної моделі, що відзеркалює багатогранну сукупність характеристик внутрішнього середовища та зовнішнього середовища. На практиці, як стверджують В. А. Верба та О. М. Гребешкова, у переважній більшості організацій стратегічне управління здійснюється на основі певної управлінської технології, що представляє собою набір стандартизованих методик та інструментів розробки, затвердження та реалізації управлінських рішень, що виходять із стратегічних настанов [3, с. 54].

Традиційно стратегічне управління робить наголос на формуванні цільової сфери діяльності організації. У залежності від рівня та ступеня конкретизації змісту функціонування організації виділяють чотири елементи цільової сфери: місія, цілі, завдання, дії [12, с. 50].

Надзвичайно важливим завданням для будь-якої організації є визначення її місії, або глобальної мети діяльності. Місія організації повинна давати чітке уявлення про основне призначення організації як суб’єкта економічних відносин. Місія організації слугує підставою для

вироблення стратегічних управлінських рішень, в першу чергу у сфері стратегічного планування [1, с. 24].

Визначення місії організації запропонував Г. Клейнер: «Місія (ділове кредо, філософія) організації – це узагальнення описання призначення та ролі організації в економіці та суспільстві. Місія організація зазвичай виражається у вигляді достатньо лаконічного та разом з тим ємкого формулювання, що відображає уявлення про зовнішнє середовище, власні можливості, призначення та ідею функціонування організації» [6, с. 345]

Сукупність цілей діяльності організації визначається, виходячи із розуміння місії. Цілі організації відрізняються від місії за формою, і за змістом, оскільки роблять наголос на конкретному визначенні внутрішнього стану або зовнішньої позиції організації, з вказівкою конкретних строків, показників тощо [11, с. 17].

Завдання деталізують поставлені цілі розвитку організації в залежності від певних напрямів її діяльності і мають ще більший рівень конкретизації, аніж цілі [7, с. 50].

Сучасний заклад вищої освіти – це організація, що займається провадженням освітньої діяльності: здійснює навчання, перекваліфікацію, підвищення кваліфікації, надає послуги з управлінського консультування, наукового обслуговування, готує навчальну, наукову та методичну літературу, друкує її та випускає у світ, організовує та проводить наукові дослідження [4].

Характеризуючи заклад вищої освіти, як суб’єкт ринку освітніх послуг, С. Г. Натрошвілі зазначає низку особливостей, що обумовлені його особливим статусом: заклад вищої освіти здійснює провадження освітньої діяльності на основі різних програм фінансування; це установа не тільки комерційна, але і духовна, суспільна, з усталеними традиціями та певною репутацією; заклади вищої освіти мають виступати «провідниками» державної освітньої політики. Стратегічне управління закладом вищої

освіти значною мірою залежить від традицій вищої освіти, що сформувалися у конкретних державах під впливом історичних, соціальних, економічних політичних, наукових, релігійних та інших чинників [10, с. 53].

Головна передумова стратегічного керівництва закладом вищої освіти полягає в тому, чи зможе він усвідомити й утримати протягом тривалого часу свої переваги як суб'єкт провадження освітньої діяльності. Високі досягнення на ринку освітніх послуг у навчального закладу будуть тільки тоді, коли він зуміє домогтися конкурентних переваг, спираючись на головні чинники успіху в своїй галузі. Перед кожним освітнім закладом завжди стоїть питання: від чого залежить результативність його роботи? Яким чином зробити заклад вищої освіти більш привабливим для абітурієнтів та їхніх батьків? Як привернути увагу до університету представників влади, спонсорів, закордонних партнерів? Як підвищити якість освіти?

Нині одним із ключових інструментів стратегічного управління закладом вищої освіти є управління, націлене на підтримку та розвиток стратегічного потенціалу, підвищення рівня його гнучкості та адаптивної здатності. Стратегічний потенціал – це сукупність можливостей (ресурсів), які може використати заклад освіти у процесі стратегічного управління. Ключовою складовою стратегічного потенціалу сучасного закладу вищої освіти є людський капітал і людські ресурси: його діяльність має здійснюватися на засадах чіткої координації дій працівників, які відрізняються один від одного за віком, життєвим досвідом, рівнем освіти, психологічними особливостями тощо.

Керівнику будь-якого закладу вищої освіти важливо спланувати роботу закладу, адміністративних підрозділів та всього науково-педагогічного персоналу так, аби пройти найкоротшим шляхом до адаптування вітчизняної системи вищої освіти до системи вищої освіти

загальноєвропейського освітнього простору. Цей шлях – моніторинг діяльності університету.

На підставі створеної національної системи рейтингового оцінювання кожний вищий навчальний заклад має можливість оцінити своє місце в системі (групі), проаналізувати власні сильні та слабкі сторони і скорегувати стратегію сталого розвитку так, щоб наблизитися до значення коефіцієнта пріоритетності системи.

Позиція закладу вищої освіти на рейтингових шкалах однозначно залежить від здатності університету адекватно реагувати на вплив динамічних змін чинників зовнішнього та внутрішнього середовищ та ефективно застосовувати превентивні заходи, щоб пом’якшити загрози і забезпечити успіх, досконалість та конкурентоспроможність на ринку освітніх послуг та ринку праці.

Отримані Уманським державним педагогічним університетом імені Павла Тичини у попередні роки результати були використані для розроблення конструктивного та раціонального сценарію розвитку закладу на довгостроковий період, який базується на принципах відкритості, доступності, прозорості, гласності, довіри та відповідальності. Всі напрямки діяльності університету потребували особливої концентрації уваги на проблемах та ризиках, які виникають під негативним впливом можливих змін чинників зовнішнього та внутрішнього середовищ, формування серед учасників навчального процесу соціального партнерства та суспільної відповідальності за позитивну стратегію розвитку університету у перспективному періоді.

На підставі аналізу сильних та слабких сторін за коефіцієнтами пріоритетності та індексами тематичних напрямів, які характеризують потенціал та результативність діяльності університету, керівництвом університету було прийнято рішення:

1) здійснити причино-наслідковий аналіз ситуацій за тематичними напрямами (профілями) діяльності у розрізі структурних підрозділив (кафедри, факультети) щодо їх внеску у формування результативності діяльності університету;

2) виявити проблеми;

3) визначити цілі, які спрямовані на подолання проблем, бар'єрів та ризиків;

4) сформувати базові короткострокові, середньострокові та довгострокові стратегії;

5) забезпечити постійний в реальному масштабі часу моніторинг результатів реалізації стратегій та систему їх корегування в реальному масштабі часу для досягнення успішних результатів, передбачених планом дій.

Адміністрація університету здійснила серйозну реорганізацію управління за результатами позиціонування університету на шкалах міжнародних, національних та регіональних рейтингів. В університеті створено постійно діючу компетентну групу супроводу рейтингової системи для забезпечення збору достовірної, об'єктивної та точної інформації щодо результатів діяльності, контролю якості первинної інформаційної бази.

Проведення попереднього аналізу результатів діяльності всіх структурних підрозділів, які враховуються при формуванні первинної інформаційної бази системи ранжування, вивчення руху інформаційних документів між структурними підрозділами, задіяними у формуванні неупередженої, коректної та об'єктивної первинної інформаційної бази, а також визначення основних задач структурних підрозділів та їх необхідних функцій, визначення технології, процедури та правил статистичної обробки показників первинної інформаційної бази дало свої позитивні

результати для визначення стратегії розвитку університету, стимулювання його діяльності.

Концентрація зусиль на проблемних сторонах потенціалу університету, дозволила його колективу досягти за цими напрямами діяльності іміджу досконалої та успішної інституції на ринку освітніх послуг та ринку праці.

Так, університет стабільно входить у 200 найкращих ВНЗ України. У рейтингу ЮНЕСКО «ТОП-200 Україна» у 2016 р. посів 135 місце.

За результатами консолідованого рейтингу вищих навчальних закладів України 2016 року, що проводить інформаційний освітній ресурс «Освіта.ua», УДПУ імені Павла Тичини посідає 59 сходинку серед 269 ВНЗ III–IV рівнів акредитації.

Університет увійшов у ТОП–10 кількох підрейтингів, представлених «Освіта.ua». Серед кращих педагогічних ВНЗ України університет на 3 місці.

У рейтингу «Кращі навчальні заклади областей України» Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини є лідером серед ВНЗ Черкащини.

Згідно з даними наукометричної бази даних SciVerse Scopus станом на 4 квітня 2016 р. серед 128 зареєстрованих закладів вищої освіти України УДПУ імені Павла Тичини займає 50-у позицію, а серед педагогічних закладів вищої освіти – на 2 місці.

Лише у 2016–2017 роках університет був неодноразово нагороджений за успіхи у навчальній, науковій та виховній діяльності, зокрема:

Гран-прі у номінації «Лідер міжнародної діяльності», сертифікат «За якість наукових публікацій» за показниками рейтингу міжнародної наукометричної бази даних Scopus та диплом за презентацію досягнень і впровадження педагогічних інновацій у національний освітній простір (VII

Міжнародна виставка «Сучасні заклади освіти – 2016, 17–19 березня 2016 р.).

Гран-прі у номінації «Інноваційні підходи до впровадження медіаосвітніх технологій для підвищення якості освітньої діяльності» (ІІІ міжнародна професійна спеціалізована виставка «Освіта в Україні. Освіта за кордоном», 28–30 вересня 2016 р.).

Диплом І ступеня у номінації «Інноваційні підходи до вивчення англійської мови в навчальних закладах», диплом за активну участь в інноваційній освітній діяльності (Восьмий Міжнародний форум «Інноватика в сучасній освіті – 2016», 25–27 жовтня 2016 р.).

Почесне звання «Лідер вищої освіти» та Золота медаль у номінації «Науково-дослідна діяльність навчального закладу» (Міжнародна спеціалізована виставка «Освіта та кар'єра – День студента 2016», 17–19 листопада 2016 р.);

Гран-прі «Лідер наукової та науково-технічної діяльності», Золота медаль у номінації «Корекційно-розвивальні технології в освіті дітей і молоді з особливими потребами», диплом МОН України, Національної академії педагогічних наук України за активну участь у створенні сучасної якісної системи національної освіти 16–18 березня 2017 р.

Почесне звання «Лідер вищої освіти України» та Гран-прі у двох номінаціях – «Підготовка випускників загальноосвітніх навчальних закладів до навчання у вищому навчальному закладі» (Тридцять перша міжнародна спеціалізована виставка «Освіта та кар'єра – 2017», 6–8 квітня 2017 р.).

Відтак, у загальному вигляді, завдання стратегічного управління діяльністю закладу вищої освіти на ринку освітніх послуг у напрямку розвитку потенціалу успіху полягає в орієнтації ресурсів і можливостей навчального закладу на реалізацію таких завдань, як: аналіз зовнішніх і внутрішніх показників суспільного впливу на розвиток освітнього закладу

з метою ідентифікації й розвитку майбутнього потенціалу успіху; трансформація потенціалу успіху в чинники успіху. Стратегічне управління чинниками успіху закладу вищої освіти вимагає постійного моніторингу вимог до розвитку нового потенціалу й трансформації його в стратегічні чинники успіху.

Нового підходу в управлінні вимагає перехід від антикризових заходів і режиму боротьби за виживання до режиму модернізації освітньої системи й цивілізованої конкуренції. Отже, нагальною є потреба вдосконалення механізму управління професорсько-викладацьким складом; розроблення методологічних основ організації системи управління мотивацією праці; вибору основних критеріїв та показників ефективності управління в умовах модернізації освіти.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Ансофф И. Стратегическое управление [підручник] / И. Ансофф; [пер. с англ]. – М.: Дело, 2000. – 756 с.
2. Бусыгин А. В. Эффективный менеджмент [учебник] / А. В. Бусыгин. – М.: Финпресс, 2000. – 1056 с.
3. Верба В. А. Аналітична оцінка управлінських технологій розвитку українських підприємств / В. А. Верба, О. М. Гребешкова // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – № 5. – С. 52–59.
4. Вищий навчальний заклад [електронний ресурс]. – Режим досупу: http://uk.wikipedia.org/wiki/.
5. Ігнатьєва І. Стратегічний менеджмент [підручник] / І. Ігнатьєва. – К.: Каравела, 2008. – 480 с.
6. Клейнер Г. Б. Стратегия предприятия [учебник] / Г. Б. Клейнер. – М.: Дело, 2008. – 568 с.
7. Клівець П. Г. Стратегія підприємства [навчальний посібник] / П. Г. Клівець. – К.: Академвидав, 2007. – 320 с.

8. Котлер Ф. Основы маркетинга [учебник; пер. с англ.] / Ф. Котлер. – М.: Прогресс, 1990. – 736 с.
9. Минцберг Г. Школы стратегий [учебник; пер. с англ.] / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лемпел. – СПб: Питер, 2000. – 577 с.
10. Натрошвілі С. Г. Стратегічне управління вищим навчальним закладом: теорія, методологія, практика: монографія / С. Г. Натрошвілі. – К.: КНУТД, 2015. – 320 с.
11. Отенко І. П. Аналіз та оцінка стратегічного потенціалу підприємства [наукове видання] / І. П. Отенко, Л. М. Малярець, Г. А. Іващенко. – Х.: ХНЕУ, 2007. – 348 с.
12. Тарнавська Н. П. Менеджмент: теорія та практика [підручник] / Н. П. Тарнавська, Р. М. Пушкар. – Тернопіль: ТНЕУ, 1997. – 476 с.
13. Федулова Л. І. Актуальні проблеми менеджменту в Україні [монографія] / Л. І. Федулова – К.: Фенікс, 2005. – 320 с.
14. BLK Bund-Lander-Kommission fur Bildungsplanungund orderung: Entwurtder BLK zur Studien zeitverkurzung rum des Hochsehuuenreverdendes. – Bonn, 1988. – 257 s.
15. Porter M. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors / M. Porter. – N.Y., Free Press, 1980. – 710 p.