

Бачинська О.М.*к.е.н., викладач кафедри фінансів,
економіки та економічної кібернетики,
Подільський спеціальний навчально-реабілітаційний
соціально-економічний коледж***Bachynska Olena***Podilsky Special Educational and Rehabilitation
Socio-Economic College*ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6994-469X>

ДОСВІД СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ В УНІВЕРСИТЕТАХ СВІТОВОГО КЛАСУ

EXPERIENCE OF STRATEGIC PLANNING IN WORLD CLASS UNIVERSITIES

Анотація. У статті визначено сутність категорій «стратегія» та «стратегічне планування», роль та значення стратегічного планування у вищій школі, представлено досвід стратегічного вибору у низці провідних університетів світу. Стратегія університету передбачає багатовимірну, довгострокову, продуману, активну діяльність керівництва та всього персоналу, забезпечуючи ефективне вирішення завдань, досягнення цілей та виконання місії ЗВО. Досягнення стратегічних цілей сприятиме розвитку університету та підвищенню його конкурентоспроможності. Ми вважаємо, що стратегічне управління розвитком ЗВО має здійснюватися на трьох рівнях, а саме на рівні навчального закладу, на рівні структурного підрозділу (факультети та філії) та на функціональному рівні (кафедри). Однак нині не існує загально визначених стандартів та технологій роботи щодо створення конкурентних стратегій для ЗВО, тому вибір стратегії керівництвом ЗВО часто не приносить очікуваних результатів.

Ключові слова: стратегія, конкурентоспроможність закладу вищої освіти, стратегічне планування, стратегічний аналіз, стратегічний вибір, реалізація стратегії.

*Для того щоб ефективно керувати,
порядок і послідовність важливіше великих здібностей
О. Мірабо*

Постановка проблеми. Вища освіта в Україні, як й інші сфери виробничої та невиробничої діяльності, все гостріше відчуває необхідність пристосування до умов ринкового середовища. Активізація підприємницької діяльності та поява закладів вищої освіти (ЗВО), заснованих на приватній та комунальній формах власності, обумовили розвиток ринкових відносин у сфері вищої освіти та посилення конкуренції. Зміни, що відбуваються на ринку освітніх послуг, зокрема зростання кількості ЗВО, підвищення вимог до їх якісного рівня, зумовлюють загострення конкурентної боротьби між ними, визначають потребу в активізації маркетингової діяльності освітніх закладів, тому дедалі більшого значення набуває проблема формування конкурентних стратегій ЗВО [6].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Традиційно першими розробниками теорії стратегічного управління вважаються такі західноєвропейські вчені, як Д. Шендел, К. Хаттен та Ф. Котлер. Групуючи їх підходи, можемо стверджувати, що саме їм належить одна з ефективних з методологічного та практико-прикладного погляду спроб запропонувати конструктивне визначення проблеми стратегічного управління. На думку вчених, під стратегічним управлінням слід розуміти «процес визначення і (встановлення) зв'язку організації з її оточенням, що полягає в реалізації вибраних цілей і в спробах досягнути бажаного стану відносин з оточенням за допомогою розподілу ресурсів, що дає змогу ефективно та результативно діяти організації та її підрозділам» [7].

Більшість науковців, які досліджували питання стратегічного управління, зокрема Г. Келлер, П. Блау, Дж. Дюдерштадт, П. Лоранж, І. Ігнат'єва, І. Маркіна, Л. Соколов, І. Крупенна, О. Радіонов, М. Мурашко, у своїх працях обґрунтовують необхідність і важливу роль стратегічного планування у вищій школі.

Проблемам формування конкурентних стратегій присвячені роботи Г. Азоева, В. Маркової, С. Кузнецової, М. Портера, В. Немцова, Л. Довгань, З. Шершньової, Л. Соколова та інших науковців.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Водночас слід відзначити, що питання ідентифікації конкурентних стратегій ЗВО та особливостей їх реалізації у вітчизняній системі вищої освіти недостатньо висвітлено в економічній літературі.

Мета статті. Загострення конкурентної боротьби, викликане значною кількістю ЗВО, зниженням чисельності потенційних абітурієнтів, динамічними чинниками зовнішнього й внутрішнього середовища закладу, зміною поведінки споживачів освітніх послуг, необхідністю систематичного оновлення, вимагає від ЗВО постійного моніторингу ринкового середовища та розроблення механізмів посилення своїх позицій на освітньому ринку. Таким чином, вирішення завдання підвищення рівня конкурентоспроможності ЗВО в умовах мінливого ринкового середовища та постійно зростаючих вимог реального сектору економіки до кваліфікаційного рівня фахівців обумовлює мету дослідження, що полягає у вивченні

можливостей і перспектив використання варіантів конкурентних стратегій відомих світових університетів ЗВО України. Досягнення мети дослідження зумовило необхідність вирішення таких завдань, як визначення сутності категорії «стратегія» та розкриття особливостей стратегічного планування у ЗВО; характеристика базових стратегій розвитку, які використовуються провідними світовими університетами; зазначення ризиків, що можуть виникнути під час реалізації стратегії ЗВО.

Виклад основного матеріалу. У широкому розумінні стратегія – це взаємопов'язаний комплекс заходів щодо підвищення життєздатності організації. У практичному аспекті найчастіше використовується таке визначення стратегії.

І. Ансофф вважає, що стратегія – це один з декількох наборів правил прийняття рішення щодо поведінки організації [2]. Він зазначив, що стратегія підприємства (зокрема, ЗВО) спирається на п'ять основних правил, таких як:

- стратегія є портфельною, тобто являє собою певний набір стратегічно значущих напрямів діяльності ЗВО;
- сформовані цілі ЗВО повинні привести його до довгострокового конкурентоспроможного стану;
- кожний зі стратегічних напрямів має власні стратегічні можливості зростання та прибутковості;
- усі складові частини стратегічного портфеля ЗВО мають бути збалансованими, взаємодоповнюючими або такими, що забезпечують отримання синергічного ефекту для найкращого використання усього стратегічного потенціалу, а саме ресурсів, процесів, навичок, вмінь та організаційних можливостей;
- стратегія ЗВО не може бути фіксованою на певний період і повинна постійно уточнятися та керуватися [4].

Стратегічне планування у ЗВО здійснюється на таких трьох рівнях:

- на рівні навчального закладу формуються стратегічні напрями діяльності ЗВО, його організаційна структура й розподіл ресурсів;
- на рівні структурних підрозділів (факультетів, філій) реалізуються стратегії, спрямовані на довготривале утримання конкурентних переваг на освітньому ринку;
- на функціональному рівні (кафедральному) забезпечується виконання стратегічних завдань, сформованих на рівні установи загалом і структурних підрозділів зокрема.

Процес стратегічного планування розпочинається з пошуку відповіді на такі три основних питання:

- яке місце посідає ЗВО на освітньому ринку;
- яке, на думку керівництва, положення має займати ЗВО у середньо- та довгостроковому періодах;
- яких заходів необхідно вжити для досягнення поставленої мети.

Одним із факторів успіху під час розроблення стратегії є чітко визначені цілі й задачі функціонування ЗВО. В практиці стратегічного планування існують так звані SMART-критерії, яким мають відповідати цілі:

- Specific – конкретні, точні, зрозумілі;
- Measurable – вимірювальні;
- Achievable – досяжні;
- Related – взаємопов'язані;
- Time-bound – визначені у часі.

Вдало вибрана стратегія дає змогу ЗВО в майбутньому досягти стійких конкурентних переваг на ринку освітніх продуктів.

У світовій практиці найчастіше застосовують п'ять основних стратегій розвитку ЗВО, а саме стратегії диференціа-

ції, фокусування, зниження витрат, інноваційного лідерства, синергії (рис. 1).

Диференціація – це задоволення потреб споживачів за рахунок широкої різноманітності освітніх і науково-технічних продуктів високої якості.

Фокусування – це спеціалізація ЗВО у конкретних галузях науково-освітньої діяльності, що дає змогу досягти у них лідерства.

Зниження витрат – це оптимізація діяльності ЗВО задля проведення варіативної цінової політики.

Синергія – це діяльність ЗВО в різних напрямках і сферах задля пошуку нових можливостей.

Інноваційне лідерство – це вхід на ринок з новими освітніми продуктами, впровадження новітніх технологій і засобів навчання.

Наведемо кілька прикладів.

Стратегію інноваційного лідерства запровадили в австрійському університеті Чарлза Стурта. Ключовими цінностями розвитку цього ЗВО є:

- інтелектуальна незалежність і свобода наукових досліджень;
- пошук, збереження й поширення знань;
- соціальна відповідальність;
- програма розвитку персоналу і студентів університету.

Інституційними цінностями Лондонської школи економіки і політології, яка в практиці стратегічного планування застосовувала стратегію фокусування, були:

- добросовісність;
- обов'язки перед студентами;
- інтелектуальна свобода;
- повага до навколишнього середовища.

Стратегія зниження витрат досить часто використовується в практиці управління ЗВО Росії. Так, стратегічними напрямками розвитку Пермського державного університету є:

- створення умов для ефективної роботи науково-педагогічних працівників і підтримка наявних наукових шкіл;
- оновлення матеріально-технічної бази;
- удосконалення системи управління ЗВО.

Низка типових стратегій, які використовуються (або ж взяті за основу) ЗВО, представлена в табл. 1.

Тривалий час на перших сходинках міжнародних рейтингів конкурентоспроможності університетських закладів утримується низка лідерів світового ринку освітніх послуг (університети Гарварда, Оксфорда, Кембриджу тощо). Це стало можливим завдяки повноцінній реалізації їх науково-дослідного потенціалу шляхом здійснення фундаментальних і прикладних досліджень на новітній науковій та техніко-технологічній базі, ефективного трансферу технологій, досконалої системи підготовки й перепідготовки кадрів та низки інших ключових чинників, які дають змогу утримувати найвищий рівень своєї «внутрішньої академічної якості» [1].

Оксфордський університет у стратегічному аспекті ідентифікував два основні пріоритети стратегічного розвитку, а саме глобальне охоплення; мережеву взаємодію, комунікацію, міждисциплінарність. Глобальне охоплення має на меті активний обмін ідеями співтовариства Оксфордського університету та іншими університетами для забезпечення зовнішнього співробітництва. Наступний пріоритет стратегічного розвитку передбачає формування політики міждисциплінарного дослідження, що створить нові можливості навчання для студентів та аспірантів. Ґрунтуючись на вищезазначених пріоритетах, можемо сказати, що стратегії Оксфордського університету спрямовані на його здатність

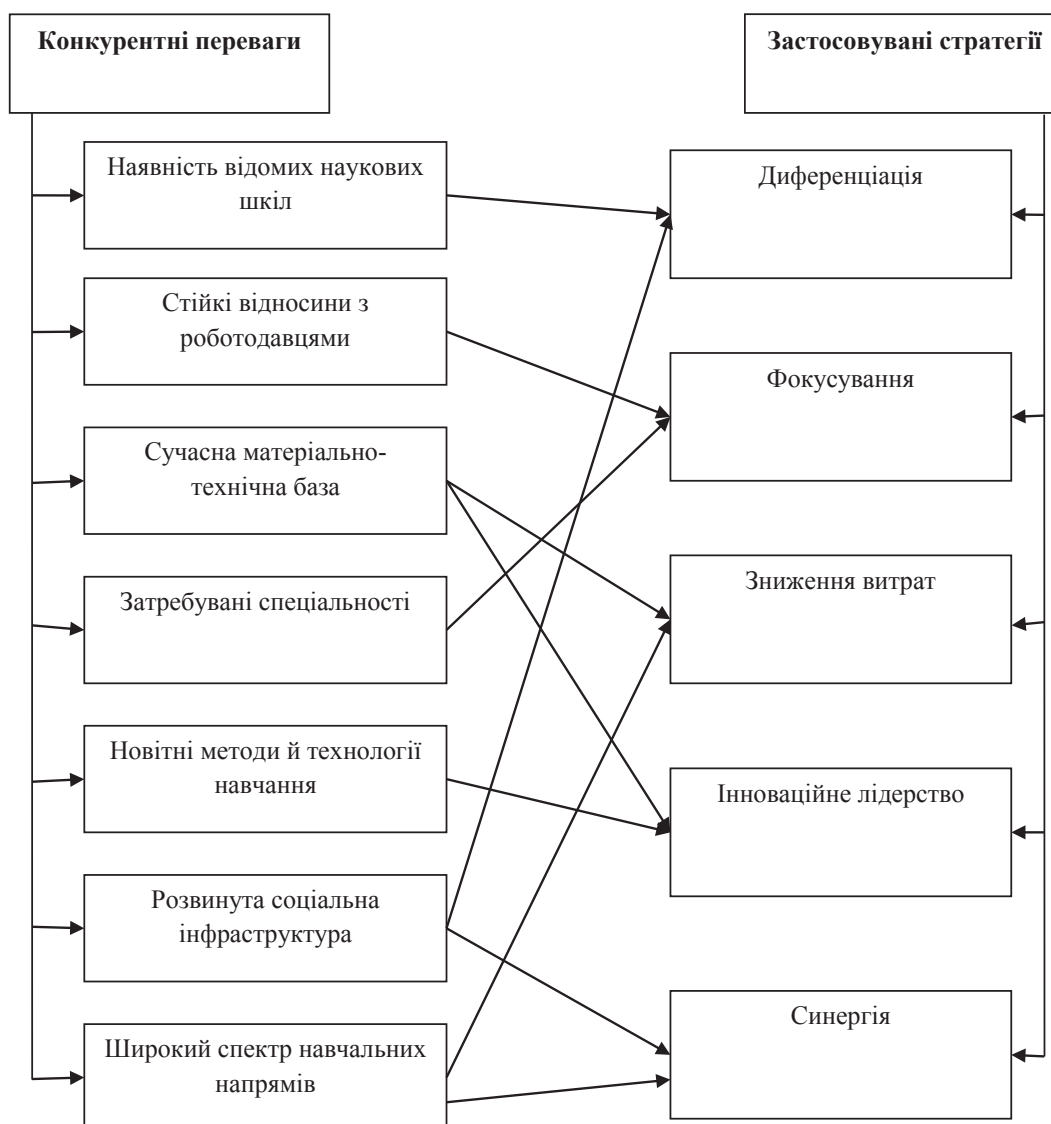


Рис. 1. Приклад конкурентних переваг і стратегій ЗВО

використовувати наявні сильні сторони та ділитися своїми знаннями зі світом [10].

Кембриджський університет пріоритетно визначив стратегію партнерства педагогів і студентів. Стратегічні цілі університету полягають у підтримці стандартів своїх ступенів та інших кваліфікацій на конкурентоспроможному рівні; залученні видатних студентів з Великобританії та з-за кордону; наданні студентам можливості навчатися та розвивати свій потенціал заради свого майбутнього; вихованні майбутніх випускників-лідерів у вибраній ними галузі [9].

У Китаї ключовими характеристиками університету світового класу є численні публікації в міжнародних журналах, наявність сучасних лабораторій, великої кількості будівель, викладачів-зірок першої величини, додаткового фінансування. Національний план на середньо- та довгострокову перспективу реформ освіти та розвитку КНР передбачає підвищення якості професорсько-викладацького складу шляхом запровадження привілеїв, соціальних гарантій та сприяння підвищенню професійної ефективності, зростання витрат на розвиток системи вищої освіти, а також підтримку талановитих науковців [5].

Незважаючи на те, яку стратегію вибирає ЗВО, він має діяти за певною схемою, тобто дотримуватися чіткої послідовності етапів розроблення цієї стратегії (рис. 2).

І. Грищенко та І. Тарасенко наголошують на тому, що під час розроблення стратегічного бачення й відповідної стратегії доцільно враховувати такі особливості:

- необхідність створення й використання банку даних соціальних, економічних, політичних показників задля прогнозування тенденцій розвитку освітньої галузі на регіональному (національному, міжнародному) рівні;
- врахування результатів об'єктивного моніторингу результативності роботи ЗВО під час складання стратегії та в процесі її реалізації;
- визначення ринкової ніші вищої школи в освітній та науково-дослідній сферах;
- націленість на підвищення ефективності організації роботи ЗВО, зокрема підвищення результативності навчальної діяльності студентів, навчально-методичної та науково-дослідної роботи науково-педагогічних працівників;
- залучення зовнішніх інвестицій у розвиток науково-дослідної та інноваційної роботи, матеріально-технічної бази ЗВО [3].

Типові стратегії ЗВО на освітньому ринку

Вид стратегії	Назва стратегії	Характеристика стратегії
Стратегія наступу	Стратегія постійного наступу	Агресивна позиція навчального закладу на ринку задля завоювання та розширення ринкової частки.
	Стратегія лідерства за якістю	Забезпечення лідерства за рахунок досягнення кращих результатів з якості освітніх послуг.
	Стратегія захоплення вільного простору	Освоєння нових географічних територій за допомогою мережевого навчання або реалізації інтеграційної політики.
	Стратегія випередження	Збереження вигідної позиції на ринку за рахунок створення ексклюзивних освітніх програм.
	Стратегія лідерства за витратами	Створення конкурентних переваг за рахунок економії на витратах.
Стратегія оборони	Стратегія оборони й укріплення	Боротьба за утримання ринкових позицій, тобто за збереження кількості студентів на досягнутому рівні.
	Стратегія удару у відповідь	Інформування конкурентів про те, що навчальний заклад готовий захищати свою конкурентну перевагу. Вона включає також неекономічні важелі, такі, наприклад, як дії з боку місцевих органів влади.
	Стратегія «гасіння пожежі»	Радикальна зміна стратегії навчального закладу, що перебуває в кризовій ситуації. Метою є відновлення втрачених позицій та зміцнення положення, що похитнулося на ринку.
	Стратегія «партизанської війни»	«Вилазки» на територію конкурента задля попередження про достатню економічну потужність закладу. Метою є спонування конкурента піти на домовленості, зокрема координацію дій, розділення ринку, інтегровані проекти.
	Стратегія відновлення чи розвороту	Повернення до колишньої ринкової ніші з огляду на те, що діяльність на новому ринку економічно неефективна.
Стратегія фокусування (концентрації)	Стратегія диференціації (спеціалізації)	Створення конкурентних переваг за рахунок унікальності в якому-небудь аспекті, значимому для споживача.
	Стратегія сфокусованої диференціації	Посилення диференціації освітньої послуги за ціною, якістю, видами програм.
Стратегія ліквідації	Стратегія скорочення	Реструктуризація самостійних структурних одиниць (філій та представництв), від яких головний ЗВО або відмовляється, або з якими взаємодіє на інших умовах.
	Стратегія відступу	Вимушена стратегія, що вибирається тоді, коли у зв'язку з терміною необхідністю грошових коштів освітній заклад частково «продає» свою ринкову нішу конкурентам.
	Стратегія «збір врожаю»	Відмова від довгострокового погляду на освітню програму на користь максимізації доходів від неї в короткостроковому періоді.

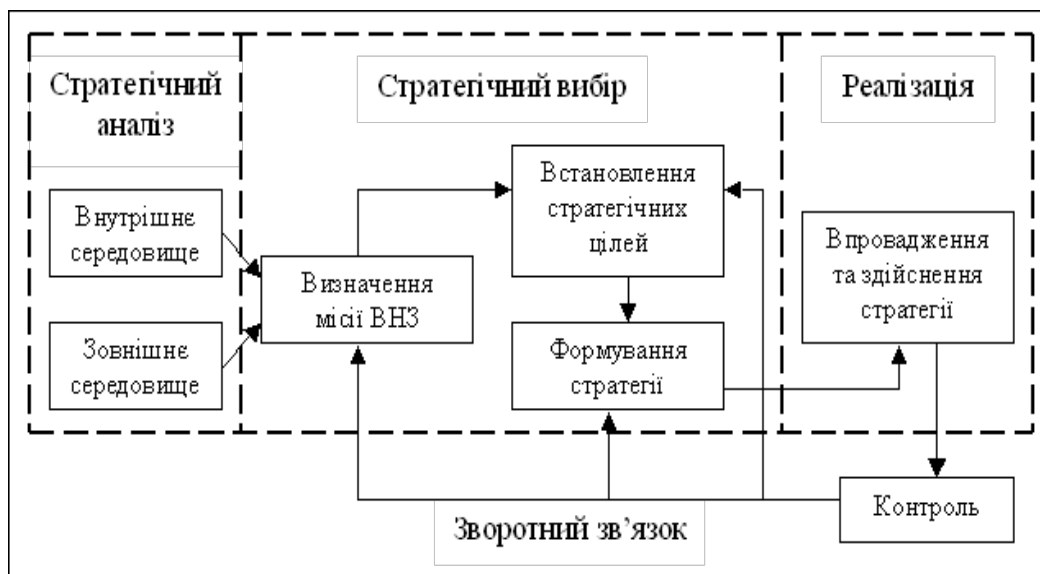


Рис. 2. Структурно-логічна схема розроблення стратегічного плану ЗВО [4]

Слід пам'ятати, що процес реалізації стратегії дуже складний і може закінчитись неуспіхом через масу неврахованих факторів, таких як:

- непогодженість стратегічних та оперативних планів, неадекватність у визначенні ключових завдань і дій з упровадження стратегії, помилковість у виборі відповідальних за реалізацію стратегії керівників;
- обмеженість світогляду управлінців на рівні своєї компетенції короткотерміновими завданнями (конфлікти цілей на оперативному рівні);
- недостатня авторитетність менеджерів вищої та середньої ланок;
- несумісність національних культурних цінностей з корпоративними нормами організації;
- неузгодженість систем планування та контролю;
- суперечливість розподілу потрібних ресурсів [8].

Висновки і пропозиції. Розроблення та реалізація стратегії розвитку вищої школи можна вважати результатом застосування стратегічного управління. Конкурентне середовище національних освітніх установ на розроблення стратегій, які зосереджені на реалізації принципу максимізації їх наявних та можливих конкурентних переваг.

Таким чином, для того, щоб визначитися зі стратегічним плануванням, сформулювати мету діяльності навчального закладу, необхідно здійснити певні управлінські дії, а саме провести аналіз внутрішнього й зовнішнього середовища, виявити сильні й слабкі сторони закладу, потенційні зовнішні загрози та сприятливі можливості діяльності навчального закладу. Все це необхідно для того, щоб забезпечити ефективність та якість надання навчальними закладами комплексу освітніх послуг для задоволення потреб споживачів, що пов'язані зі зміною їх освітнього рівня чи професійної підготовки та забезпечені ресурсами цього навчального закладу.

Література:

1. Антонюк Л. Концепції міжнародної конкурентоспроможності університетів. URL: kneu.edu.ua/get_file.php?id=2292 (дата звернення: 11.05.2020).
2. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. Санкт-Петербург : Питер Ком, 1999. 416 с.
3. Грищенко І., Тарасенко І., Нефедова Т. Стратегічні пріоритети та форми інноваційного розвитку ВНЗ України в контексті забезпечення конкурентоспроможності. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/2_2015/5.pdf (дата звернення: 15.05.2020).
4. Назарко С., Мурашко М. Адаптація матричних методів до умов стратегічного розвитку регіональної вищої школи. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?op=1&z=204> (дата звернення: 18.05.2020).
5. Павленко А., Антонюк Л. Дослідницькі університети: світовий досвід та перспективи розвитку в Україні : монографія. Київ : КНЕУ, 2014. 350 с.

Аннотація. В статтю определены сущность категорий «стратегия» и «стратегическое планирование», роль и значение стратегического планирования в высшей школе, представлен опыт стратегического выбора в ряде ведущих университетов мира. Стратегия университета предполагает многомерную, долгосрочную, продуманную, активную деятельность руководства и всего персонала, обеспечивая эффективное решение заданий, достижение целей и выполнение миссии вуза. Достижение стратегических целей будет способствовать развитию университета и повышению его конкурентоспособности. Мы считаем, что стратегическое управление развитием вуза должно осуществляться на трех уровнях, а именно на уровне учебного заведения, на уровне структурного подразделения (факультеты и филиалы) и на функциональном уровне (кафедры). Однако сейчас не существует общепризнанных стандартов и технологий работы касательно создания конкурентных стратегий для вузов, поэтому выбор стратегии руководством вуза часто не приносит ожидаемых результатов.

Ключевые слова: стратегия, конкурентоспособность вуза, стратегическое планирование, стратегический анализ, стратегический выбор, реализация стратегии.

6. Прус Л. Конкурентні стратегії вищих навчальних закладів. *Вісник Антимонопольного Комітету України*. 2006. № 4(23). С. 26–30.
7. Рачинський А. Стратегічне управління в контексті сучасних західноєвропейських підходів. URL: <http://visnyk.academy.gov.ua/wp-content/uploads/2013/11/2009-3-4.pdf> (дата звернення: 11.05.2020).
8. Семенець-Орлова І. Стратегічне управління як системний засіб управління освітніми змінами. *Теорія та практика державного управління*. 2015. Вип. 3. С. 52–60.
9. University of Cambridge List of University strategies. URL: <https://www.governance.cam.ac.uk/Pages/University-strategies.aspx> (дата звернення: 19.05.2020).
10. University of Oxford Strategic Plan 2018–2023. URL: <https://www.ox.ac.uk/about/organisation/strategic-plan?wssl=1> (дата звернення: 19.05.2020).

References:

1. Antonyuk L. *Konceptiji mizhnarodnoji konkurentospromozhnosti universytetiv* [Concepts of international competitiveness of universities]. Available at: kneu.edu.ua/get_file.php?id=2292 (accessed 11 May 2020).
2. Ansoff I. (1999). *Novaja korporativnaja strategija* [New corporate strategy]. St. Petersburg: Peter Com.
3. Grishchenko I., Tarasenko I., Nefedova T. *Strategichni priorytety ta formy innovacijnogho rozvytku VNZ Ukrainy v konteksti zabezpechennja konkurentospromozhnosti* [Strategic priorities and forms of innovative development of higher education establishments of Ukraine in the context competitiveness]. Available at: http://www.economy.in.ua/pdf/2_2015/5.pdf (accessed 15 May 2020).
4. Nazarko S., Murashko M. *Adaptacija matrychnykh metodiv do umov strategichnogho rozvytku regionalnoji vyshhoji shkoly* [Adaptation of matrix methods to the conditions strategic development of a regional higher school]. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?op=1&z=204> (accessed 18 May 2020).
5. Pavlenko A., Antonyuk L. (2014) *Doslidnyckji universytety: svitovyj dosvid ta perspektyvy rozvytku v Ukraini* [Research universities: world experience and prospects of development in Ukraine].
6. Prus L. (2006) *Konkurentni strategiji vyshhykh navchalnykh zakladiv* [Competitive strategies of higher education institutions]. *Bulletin of the Antimonopoly Committee of Ukraine*, no. 4(23), pp. 26–30.
7. Rachynsky A. *Strategichne upravlinnja v konteksti suchasnykh zakhidnojevropejskykh pidkhodiv* [Strategic management in the context of modern Western European approaches]. Available at: <http://visnyk.academy.gov.ua/wp-content/uploads/2013/11/2009-3-4.pdf> (accessed 11 May 2020).
8. Semenets-Orlova I. (2015) *Strategichne upravlinnja jak systemnyj zasib upravlinnja osvitymy zminamy* [Strategic management as a systemic tool for managing educational change]. *Theory and practice of public administration*, vol. 3, pp. 52–60.
9. University of Cambridge List of University strategies. Available at: <https://www.governance.cam.ac.uk/Pages/University-strategies.aspx> (accessed 19 May 2020).
10. University of Oxford Strategic Plan 2018–2023. Available at: <https://www.ox.ac.uk/about/organisation/strategic-plan?wssl=1> (accessed 19 May 2020).

Summary. The article discusses the terms “strategy” and “strategic planning”, the role and importance of strategic planning in higher education. The experience of using certain strategies by the most famous universities in the world is presented. The university development strategies must meet SMART criteria. Five strategies are most in demand today for higher education: differentiation, focus, synergy, and cost reduction and innovation leader. Intensifying of competitive activity requires from higher educational institutions the creation of mechanisms of strengthening of their positions over the educational market, that’s why the research of innovative directions and tasks of the process of strategic higher educational institutions development are actual for reforming of modern educational system of higher institutions. Needs higher educational of in strategic management conditioned by the needs of basing their activity on exact determined strategic aim, necessity of adaptation to the changes of external environment, regular reviewing of amount, structure, programs and kinds of services, which are provided. The strategy of the university involves multidimensional, long-term, thought-out, active, persistent and corrected, as necessary, the actions of management and all personnel, providing a step-by-step effective solution of tasks, achievement of goals, and mission of a higher educational institution. Achievement of strategic goals will promote the development of the university and increase its competitiveness. We consider that strategic management by the development of higher educational institution must be realized on three levels: on the level of educational institution, on the level of structural subdivision (faculties and branches), on the functional level (of the department). However, nowadays there are no general accepted standards and technologies of working at creation of competitive strategies for higher educational institutions, that’s why the choice of strategy by management of higher educational institution is realized not reasonable and enough often doesn’t bring the expected results.

Keywords: strategy, competitiveness of higher educational institutions, strategic planning, strategic analysis, strategic choice, strategy implementation.