



### Павло Миколайович Дудко

Київський національний університет технологій та дизайну  
Kijów, Ukraina.

# Стратегічне управління вищим навчальним закладом на основі використання конкурентних переваг

## Abstract

Strategic management higher education institutions through the use Competitive Edge  
The content and features competitive advantages in the strategic management of higher education institution. The list of the main sources of competitive advantage in higher education. Grounded proposals on establishing mechanisms for strategic management of higher education institutions based on the concept of forming a competitive advantage.

**Key words:** higher education, competitive advantages, strategic management, education market.

## АКТУАЛЬНІСТЬ ТЕМИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Модель стратегічного управління вищим навчальним закладом в сучасних умовах має будуватися на основі традиційних методик формування конкурентних переваг організації, але з урахуванням обмежень, що визначаються особливостями технологій продукування освітніх послуг у сфері вищої освіти.

Економічні суб'єкти, у т.ч. вищі навчальні заклади, оскільки вони орієнтовані на отримання якомога більшого обсягу доходу (який залучається через механізм дії ринку освітніх послуг), націлені на отримання певних конкурентних переваг.

Натомість керівництво вищих навчальних закладів не має досвіду реалізації потенціалу стратегічного управління на засах формування конкурентних переваг.

Відтак, вивчення науково-практичних основ формування конкурентних переваг в системі стратегічного управління вищим навчальним закладом представляє значний науковий і практичний інтерес.

## АНАЛІЗ ЛІТЕРАТУРИ

З проблематики ідентифікації конкурентних переваг у сфері вищої освіти видається чимало наукових праць [3-10]. В той же час окремі питання стратегічного управління вищими навчальними закладами, не визначені методичні підходи до формування конкурентних переваг в системі розвитку таких закладів.

За таких обставин мають бути вироблені науково-практичні рекомендації з питань формування конкурентних переваг у системі розвитку вищого навчального закладу.

**Метою дослідження** є встановлення (ідентифікація) конкурентних переваг в системі стратегічного управління вищим навчальним закладом.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Конкурентна перевага – це певна приваблива для потенційних та реальних замовників (покупців) сторона функціонування комерційної організації або виробленого нею ринкового продукту (в т.ч. послуги), в результаті усвідомлення якої споживач замовляє (купує) цей продукт.

Отже, процес формування конкретних переваг в системі стратегічного управління вищим навчальним закладом базується на так званих «продуктових стратегіях», оскільки освітню послугу у сфері вищої освіти можна представити як ринковий продукт.

Відповідно, формування та просування ринкового продукту відбувається на основі теорії і методології комерційного маркетингу. Згідно класичних принципів маркетингу, формування стратегії маркетингу вищого навчального закладу має передбачати вибір продуктової стратегії, тобто стратегії підготовки фахівців різних напрямів (спеціальностей), з урахуванням особливостей цільових аудиторій потенційних та реальних споживачів (студентів, абітурієнтів).

У теорії маркетингу представлено багато продуктових стратегій, деякі з них можна адаптувати на освітні продукти (освітні послуги). Продуктова стратегія необхідна як для вибору напряму адаптації (еволюції) внутрішнього середовища вищого навчального закладу, а також для формування зовнішніх зв'язків.

Як показує аналіз доступної літератури [3-10], такі маркетингові стратегії, якими визначаються ключові параметри розвитку на довгострокову перспективу, формують усі провідні вищі навчальні заклади світу. Приміром, Манчестерський університет оприлюднив стратегію власного розвитку, метою якої є входження до 2015 р. до топ-25 світових університетів. Згідно

стратегії Університету Лідса, що оприлюднена на його сайті, ця установа до 2015 р. має увійти до списку університетів, яка виконує наукові дослідження світового класу. Школа медицини Стенфордського університету проголосила метою стратегії свого розвитку стати лідером у сфері благодійних програм, а також здійснювати реальний (а не декларативний) вплив на формування глобальної політики у сфері охорони здоров'я та попередження масових захворювань [3; 4].

Практика розробки стратегій розвитку існує і в сфері вищої освіти України. Окремі стратегії вищих навчальних закладів надруковані та оприлюднені у вигляді буклетів, розміщені на їхніх сайтах або видані окремими виданнями (брошурами).

Як відомо, особливістю освітньої послуги як ринкового продукту є активна участь споживача (студента) у процесі споживання виробленої (виготовленої) послуги. Результатом освітньої послуги є приріст знань, вмій та навичок споживача (студента), але вказаний результат може бути досягнений лише у випадку здійснення певних зусиль (в першу чергу інтелектуальних) з боку самого споживача. І хоча результат споживання послуги є важливим з точки зору ідентифікації її якості, але споживачі схильні звертати увагу на процес надання послуги (безпосереднє навчання).

Вказана обставина має враховуватися вищим навчальним закладом при формуванні ринкової пропозиції освітньої послуги, що знаходить своє відображення у стратегії розвитку. Вказана ринкова пропозиція має давати відповідь на усі ключові питання (проблеми), які характеризують освітню послугу крізь призму маркетингу.

Маркетингова діяльність вищого навчального закладу у вузькому значенні можна визначити як діяльність, що спрямована на застосування та використання специфічних управлінських інструментів в процесі досягнення поставленої мети розвитку закладу за допомогою маркетингових засобів [5].

Теоретично, з точки зору маркетингу, стратегія розвитку вищого навчального закладу має базуватися на застосуванні одного з чотирьох сценаріїв:

- виробництво якісних освітніх послуг з найменшими (придатними) витратами,
- диференціація освітніх послуг, виробництво супутніх послуг,
- орієнтація на захоплення ринку,
- орієнтація на певну цільову нішу.

Розробка стратегії розвитку вищого навчального закладу в умовах ринку освітніх послуг України, який відзначається високою волатильністю та ризиковістю (через дію багатьох ринкових та позаринкових чинників) має передбачати реалізацію кількох етапів. Серед цих етапів можемо виділити чотири ключові:

- ситуаційний аналіз (дослідження ринкової ситуації);
- визначення стратегічних цілей (формування місії, цілей та завдань функціонування закладу);
- вибір моделі створення споживчої цінності освітнього продукту (виготовленої освітньої послуги);
- розробка організаційної структури, яка дозволяє ефективно реалізувати обрану модель розвитку.

Розробка самої стратегії розвитку будь-якої організації, у тому числі і вищого навчального закладу, починається з визначення місії, цілей та завдань. Цей етап має давати чіткі лаконічні відповіді (орієнтири) на різні сторони діяльності закладу.

Місія функціонування вищого навчального закладу – це певна мрія, ідеал, якого прагне досягти (здійснити) цей заклад. Місія має бути амбітною, але в принципі досяжною. Цілі вищого навчального закладу мають бути спрямовані на досягнення конкретних результатів на ринку освітніх послуг, формування власної унікальної ринкової позиції, яка забезпечує належний рівень конкурентоспроможності. В умовах високої конкуренції фахівці рекомендують формулювати цілі максимально чітко, в тому числі на основі визначення певних кількісних параметрів розвитку, які мають бути досягнуті у певний період часу.

Наступний етап – формування (усвідомлення) споживчої вартості освітнього продукту (освітньої послуги), що виробляє (надає) вищий навчальний заклад. Ми рекомендуємо застосування одного з трьох можливих підходів:

- масова освіта (підготовка фахівців за широкою номенклатурою спеціальностей), що дозволяє отримати так звану «віддачу від масштабу» та мінімізувати операційні витрати на виробництво одиниці продукту,
- створення та використання партнерських мереж (приміром, шляхом підтримки участі викладачів та студентів у програмах академічних обмінів, або залучення до освітньої діяльності організацій роботодавців),
- орієнтація на вирішення унікальних проблем цільової групи (створення «корпоративного університету» або підготовка фахівців для конкретних замовників).

Основним методичним підходом в умовах українського ринку освітніх послуг є використання засобів масової освіти, оскільки він для вищих навчальних закладів є традиційним, а також не вимагає здійснення складних маркетингових та технологічних процедур.

Задля впровадження успішної моделі стратегічного управління вищим навчальним закладом доцільно організувати здійснення постійного моніторингу ринку освітніх послуг, своєчасно ідентифікувати ринкові та позаринкові виклики, вивчати думку (позицію) потенційних та реальних споживачів щодо їхнього сприйняття якості отриманих освітніх послуг.

Конкурентні переваги, які здобуває вищий навчальний заклад в процесі реалізації програми стратегічного розвитку, покликані вирішити складне тактичне завдання – обмежити негативну дію конкуренції, включаючи “недружні прояви”, “конкурентні атаки”, демпінг тощо [6; 7]. Кожен вищий навчальний заклад, незалежно від його форми власності та підпорядкування, повинен бути готовим до впливу негативних ринкових та позаринкових викликів, які можуть мати об’єктивний та суб’єктивний характер. Серед ринкових викликів можемо виділити наступні:

- макроекономічні (дефіцит бюджетних ресурсів, зависока інфляція, демографічна криза та ін.),
- мікроекономічні (наявність обмежень у діяльності вищих навчальних закладів різних форм власності, зависока диверсифікація технологічного процесу у великих закладах, необхідність завеликих витрат в утриманні закладів та ін.),
- регуляторні (недосконалість державної освітньої політики, складність та витратність ліцензійних процедур, забюрократизованість перевірок тощо),
- інституційно-технологічні (відсутність прозорості у діяльності вищих навчальних закладів, недосконалість механізму впровадження освітніх інновацій, неефективність державної політики економічної підтримки вищих навчальних закладів, занижений рівень культури споживання освітніх послуг та ін.).

Наведений перелік викликів (ризиків) не є вичерпним, але він наочно підтверджує складність їхньої поточної ідентифікації та вжиття заходів щодо мінімізації негативних проявів.

Нині кілька вищих навчальних закладів України поставили перед собою амбітне стратегічне завдання – увійти до визнаних міжнародних рейтингів. З точки зору маркетингу, потрапляння вищого навчального закладу до світового рейтингу дає цьому закладу неабиякі переваги, серед яких:

- присутність у міжнародному рейтингу сприймається суспільством та потенційними споживачами як гарантія високої якості послуг (навчання), визнання закладу міжнародною спільнотою, що стає найпереконливішим аргументом в процесі ринкового позиціонування,
- профайл вищого навчального закладу (незалежно від його місця у рейтингу) розміщується на офіційному сайті міжнародного рейтингу, який щодня відвідують до півмільйони користувачів з різних країн;
- профайл вищого навчального закладу може самостійно коригуватися закладом в залежності від обраної стратегії розвитку;
- інформація про вищий навчальний заклад розповсюджується різними мовами, стає доступною для користувачів з різних країн, що є передумовою залучення на навчання іноземних громадян;

- інформація про переможців рейтингу (перші 500 вищих навчальних закладів) оприлюднюється у офіційному довіднику Times Higher Education –QS, який розповсюджується у понад 100 країнах світу;
- отримавши впізнаваність, університет може залучати іноземних студентів, викладачів, дослідників, у такий спосіб підвищуючи фінансові інвестиції в економіку країни;
- присутність у міжнародному рейтингу створює додаткові мотивації для вищого навчального закладу для активізації міжнародної діяльності, оскільки такий заклад орієнтується на визнані міжнародні стандарти оцінювання.

Одним із критеріїв конкурентної переваги є впровадження у вищому навчальному закладі принципів, стандартів та процедур організації навчально-виховного процесу, що визначені міжнародними установами та організаціями. Найвідомішими ініціативами в цьому аспекті є Сорбонська декларація (1998 р.), Болонська декларація (1999 р.) та Лісабонська стратегія (2000 р.). Найбільш відомою є Болонська декларація, до неї приєдналися 49 країн. Стратегічною метою реалізації принципів Болонської декларації (Болонського процесу) є формування наукового та освітнього простору ЄС задля підвищення конкурентоспроможності вищих навчальних закладів європейських країн [8; 9].

Болонська декларація визначає наступні цілі: прийняти загальну систему порівнюваних вчених ступенів; впровадити систему з двома циклами навчання (1-й — до одержання першого академічного ступеня і 2-й — після його одержання); запровадження системи навчальних кредитів (ECTS — European Community Course Credit Transfer System); сприяти мобільності студентів і викладачів, в тому числі через усунення перешкод; активізувати європейську співпрацю щодо забезпечення якості освіти; інформувати викладачів та студентів про діяльність структур ЄС.

Серед завдань Болонського процесу – поступова гармонізація національних систем вищої освіти, що є чинником їхньої подальшої інтеграції. Вказане є особливо важливим з точки зору підтримки академічної мобільності, а також реалізації можливостей міграції робочої сили між країнами-партнерами. Крім того, Болонський процес сприяє підвищенню рівня прозорості національних освітніх систем, оскільки стимулює вищі навчальні заклади впроваджувати стандартизовані навчальні програми та системи оцінювання.

Результати реалізації Болонської декларації регулярно (1 раз на 2 роки) обговорюються міністрами або іншими керівниками, що відповідають за реалізацію політики у сфері вищої освіти. Приміром, Празьке комюніке, яке було оприлюднене за результатами зустрічі у 2007 році, було проголошено про доцільність реалізації наступних ініціатив:

- впровадження стратегій та технологій “навчання протягом всього життя” (система безперервної освіти — Lifelong Learning);

- залучення до Болонського процесу безпосередніх учасників – вищих навчальних закладів та студентів в якості партнерів,
- підтримка привабливості Європейського простору вищої освіти.

Також потребують вирішення питання методичного забезпечення збалансування ключових параметрів розвитку ринку освітніх послуг (попит, пропозиція, справедлива ціна тощо). Необхідно виробити концептуальне бачення щодо оптимізації мережі вищих навчальних закладів, у першу чергу закладів III-IV рівня акредитації. Доцільною видається удосконалення методичних підходів до формування державного замовлення на підготовку фахівців з вищою освітою, у тому числі у розрізі спеціальностей, регіонів, освітньо-кваліфікаційних рівнів. Вирішення вказаних завдань має, на наш погляд, важливе значення в контексті збалансування інтересів учасників ринку освітніх послуг, що матиме важливий вплив на нормалізацію конкурентної боротьби між вищими навчальними закладами.

На наш погляд, слід провести широку дискусію щодо доцільності розширення присутності вищих навчальних закладів приватної форми власності на ринку освітніх послуг. Не секрет, що належну якість освіти забезпечують лише кілька згаданих закладів, а окремі заклади не витримують навіть мінімальних стандартів і приписів.

З одного боку, слід врахувати, що формування мережі вищих навчальних закладів приватної форми власності дало змогу вирішити окремі нагальні потреби освітньої політики. По-перше, суспільство і держави отримали певну кількість фахівців з вищою освітою, не витрачаючи на їхню підготовку обмежені державні кошти. По-друге, діяльність вищих навчальних закладів приватної форми власності дозволяє генерувати так звані “ринкові виклики”, у тому числі щодо загострення конкуренції на ринку, завдяки чому вищі навчальні заклади інших форм власності отримують стимул впроваджувати освітні інновації. По-третє, вищі навчальні заклади приватної форми власності відчувають менше обмежень, оскільки діють як суб’єкти господарювання, що дозволяє їм здійснювати амбітні інвестиційні проекти, брати участь у виконанні партнерських програм, залучати до навчального процесу сумлінних роботодавців тощо.

З іншого боку, оскільки критерієм успішності діяльності вищого навчального закладу приватної форми власності є отримання прибутку, який визначається як перевищення доходу над видатками, вказані заклади апріорі будуть схильні усіма можливими засобами завищувати доходи (у тому числі шляхом надання послуг, які не відповідають ключовим завданням організації навчально-виховного процесу) та занижувати видатки (у тому числі щодо дотримання мінімальних ліцензійних вимог у періоди між перевітками з боку органів контролю).

Провідні університети України у різних формах складають документи, що визначають стратегічні орієнтири розвитку на довгострокову перспективу. Ці документи, як правило, оприлюднюються широкому загалу. Натомість

єдиного бачення методичного підходу розробки та ухвалення відповідних документів не існує. Різними університетами використовуються різні моделі підготовки, ухвалення та реалізації стратегічних рішень. Університети при оцінюванні своєї конкурентної позиції, яка є результатом ефективності стратегічного менеджменту, здебільшого орієнтуються на визнані міжнародні рейтинги, а також на провідні національні рейтинги [8; 10].

Провідні українські університети прагнуть до лідерства, яке розуміється як забезпечення перших позицій за різними напрямками діяльності (навчальна, наукова, міжнародна та ін.). Адміністрація університетів більше уваги приділяє досягненню якісних, а не кількісних показників діяльності. Провідні українські університети чітко розуміють необхідність суттєвого реального (а не декларативного) підсилення наукової та інноваційної діяльності, включення наукової складової у навчальний процес. Основним показником ефективності навчання в такій системі координат є результативність наукової роботи студентів.

Адміністрація університетів розуміє доцільність активізації різних форм інноваційної діяльності, включаючи комерціалізацію знань, трансфер технологій, підтримка діяльності технопарків тощо. Університети впроваджують нові форми наукової творчості викладачів та студентів, що базуються на використанні сучасних мотиваційних механізмів (наукові стажування, наукові обміни, грантові програми тощо).

Керівництво університетів приділяє увагу реалізації заходів маркетингових комунікацій. Зокрема, розширюється мережа партнерських організацій, створюються навчальні комплекси (із залученням середніх шкіл, коледжів, технікумів), проводиться активна робота із соціальними партнерами (у тому числі провідними роботодавцями).

## ВИСНОВКИ

Вищі навчальні заклади, оскільки вони орієнтовані на отримання якомога більшого обсягу доходу (який залучається через механізм дії ринку освітніх послуг), націлені на отримання певних конкурентних переваг. Процес формування конкретних переваг в системі стратегічного управління вищим навчальним закладом базується на так званих «продуктових стратегіях», оскільки освітню послугу у сфері вищої освіти можна представити як ринковий продукт. Формування та просування ринкового продукту відбувається на основі теорії і методології комерційного маркетингу. З точки зору маркетингу, стратегія розвитку вищого навчального закладу має базуватися на застосуванні одного з чотирьох сценаріїв: виробництво якісних освітніх послуг з найменшими (придатними) витратами; диференціація освітніх послуг, виробництво супутніх послуг; орієнтація на захоплення ринку; орієнтація на певну цільову нішу.

Конкурентні переваги, які здобуває вищий навчальний заклад в процесі реалізації програми стратегічного розвитку, покликані вирішити склад-



не тактичне завдання – обмежити негативну дію конкуренції, включаючи “недружні прояви”, “конкурентні атаки”, демпінг тощо. Кожен вищий навчальний заклад, незалежно від його форми власності та підпорядкування, повинен бути готовим до впливу негативних ринкових та позаринкових викликів, які можуть мати об’єктивний та суб’єктивний характер.

На ринку освітніх послуг у сфері вищої освіти мають місце конкурентні прояви, що є відображенням конкурентної боротьби між вищими навчальними закладами. Конкуренція серед вищих навчальних закладів – явище цілком нормальне і закономірне, воно пояснюється дією об’єктивних ринкових законів. У конкурентному середовищі вищі навчальні заклади змушені будувати свою діяльність як специфічні освітні корпорації, що надають різноманітні послуги, задовольняючи потреби різних груп та індивідумів.

Стандартний набір рекомендацій для формування стратегічних орієнтирів (параметрів) розвитку вищого навчального закладу має базуватися на врахуванні та виконанні вимог визнаних міжнародних стандартів, які практично уможливають опанування закладом відповідної ринкової (конкурентної) позиції. Інструментами формування та виконання стратегії розвитку вищого навчального закладу в умовах ринку освітніх послуг України можуть стати реалізація низки комплексних програм, які передбачають удосконалення окремих складових функціонування закладу (удосконалення організації та змісту освіти у відповідності з Болонською декларацією; наскрізної практичної підготовки майбутніх фахівців відповідно до вимог багатоступенєвої освіти; наскрізної комп’ютеризації та інформатизації навчально-виховного процесу у вищому навчальному закладі; результат-орієнтованої наукової та науково-дослідної роботи професорсько-викладацького складу і студентів; реструктуризації навчального процесу, оптимізації навчального плану згідно з вимогами роботодавців та очікуваннями споживачів; комплексної системи діагностики знань, умінь та навичок на основі новітніх технологій; співробітництво між вищими навчальними закладами та ін.).

Стратегічним напрямом формування навчальних програм (концепцій підготовки) у провідних університетах є врахування перспектив розвитку науки, техніки, технологій, національного господарства, прогностичні оцінки розвитку економіки держави на довгострокову перспективу.

Провідні університети широко використовують можливості автоматизації та інформатизації управлінського процесу, впроваджують сучасні технології менеджменту.

Перспективи подальший розвідок. У подальшому мають бути розроблені методичні підходи до прогнозування розвитку вищих навчальних закладів з урахуванням технологічних викликів.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Програма економічних реформ України на 2010-2014 роки «Заможне суспільство, конкурентоспроможна економіка, ефективна влада» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.kmu.gov.ua>
2. Наука в університетах / Державна цільова науково-технічна та соціальна програма / [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>
3. Економічні аспекти проблем розвитку вищої освіти в Україні [монографія] / І.М.Грищенко, С.В.Захарін, Д.Г.Кучеренко та ін. / за ред. д-ра екон.наук І.М. Грищенка. – Х.: ХНУ, 2010. – 478 с.
4. Галкина В. Кто конечный потребитель? Особенности управления маркетинговой деятельностью в образовательных учреждениях. – [електронний ресурс]. Доступний з: [http://www.ug.ru/ug\\_pril/ol/98/06/t3\\_1.htm](http://www.ug.ru/ug_pril/ol/98/06/t3_1.htm).
5. Кельчевская Н.Р. Маркетинг – рыночная инновация в управлении государственным вузом / Н.Р.Кельчевская, И.В.Котляревская. – [електронний ресурс]. Доступний з: <http://ido.kcmsu.ru/text/library/stati/statia7.htm>
6. Котлер Ф. Основы маркетинга. – М.: Прогресс, 1993. – 736 с.
7. Євтушевський В. Становлення і розвиток інновацій у вищій школі // Вища освіта України. – 2006. – № 2. – С.62–66.
8. Гринев В. Ф. Инновационный менеджмент: Учебное пособие. – К.: МАУП, 2001. – 152 с.
9. Гримблат С. О., Сосин И. К. Проблемы оптимизации высшего образования (на модели менеджмента и психологии): Монография. – Х.: Факт, 2004. – 720 с.
10. Евтух А. Т. Наука и образование в эпоху перемен / А. Т. Евтух //Актуальные проблемы экономики. – 2007. – № 9 (75). – С. 12–23;