



УДК 330:37.07.378

JEL Classification: I23

Олена Козак

Тернопільський національний економічний університет,
вул. Львівська, 11, м. Тернопіль, 46000, Україна

e-mail: helenkozak@rambler.ru

аспірант кафедри економіки підприємств і корпорацій

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ВИЩОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ

Анотація. У статті висвітлено основні напрямки стратегічного розвитку вищого навчального закладу (ВНЗ). Вдосконалення навчально-виховної та соціальної інфраструктури сприятиме покращенню освітньо-наукової діяльності навчального закладу. Забезпечення освітнього процесу висококваліфікованими науково-педагогічними працівниками дозволить підвищити якість навчальних програм і відповідно вплине на кінцевий продукт ВНЗ. Впровадження в освітній процес гнучкої системи спеціальностей з урахуванням вимог ринку праці та міжнародних стандартів якості підготовки фахівців зумовить зростання рівня працевлаштування випускників і конкурентоспроможності ВНЗ. Запропоновано застосовувати метод SWOT-аналізу для об'єктивної оцінки середовища функціонування освітнього закладу. Визначено фактори впливу на поведінку споживачів освітніх послуг та чинники впливу на вибір потенційними абітурієнтами вищого навчального закладу. Розглянуто інформаційну стратегію у контексті забезпечення конкурентоспроможності ВНЗ.

Ключові слова: стратегічне управління, SWOT-аналіз, інформаційна стратегія, конкурентоспроможність ВНЗ.

Елена Козак

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ВУЗА

Аннотация. В статье рассматриваются основные направления стратегического развития вуза. Совершенствования учебно-воспитательной и социальной инфраструктуры будет способствовать улучшению образовательно-научной деятельности учебного заведения. Обеспечение образовательного процесса высококвалифицированными научно-педагогическими работниками позволит повысить качество учебных программ и соответственно повлияет на конечный продукт вуза. Внедрение в образовательный процесс гибкой системы специальностей с учетом требований рынка труда и международных стандартов качества подготовки специалистов приведет к росту уровня трудоустройства выпускников и конкурентоспособности вузов. Предложено применять метод SWOT-анализа

Kozak, O. (2012). Strategic management competitiveness of a higher education [Stratehichne upravlinnya konkurentospromozhnistyuu vyshchoho navchal'noho zakladu]. *Sotsial'no-ekonomichni problemy i derzhava - Socio-Economic Problems and the State* [online]. 7 (2), p.89-97. [Accessed December 2012]. Available from: < <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2012/12komvnz.pdf>. >.

для объективной оценки среды функционирования образовательного учреждения. Определены факторы влияния на поведение потребителей образовательных услуг и факторы влияния на выбор потенциальными абитуриентами вуза. Рассмотрены информационную стратегию в контексте обеспечения конкурентоспособности вуза.

Ключевые слова: стратегическое управление, SWOT-анализ, информационная стратегия, конкурентоспособность вуза.

Olena Kozak

Ternopil National Economic University,
L'vivska str., 11, Ternopil, 46000, Ukraine
e-mail: helenkozak@rambler.ru

Postgraduate student, Department of Economics enterprises and corporations

STRATEGIC MANAGEMENT OF A HIGHER EDUCATIONAL ESTABLISHMENT COMPETITIVENESS

Abstract. *The article highlights the main areas of strategic development of a university. Perfect educational and social infrastructure will improve the educational and scientific activities of an institution. Providing the educational process with highly-qualified scientific and pedagogical workers will allow to improve the quality of educational programs and will contribute to the final product of universities. Implementation of a flexible specialties system in the educational process, meeting the requirements of the labor market and international quality standards of training will lead to the growth in graduates employment level and competitiveness of the university. The method of SWOT-analysis aimed at proper evaluation of the functioning area of an educational institution is proposed to apply. The factors influencing the consumers of educational services behavior and the factors affecting the possible university entrants' choice are determined. The information strategy concerning the universities competitiveness is considered.*

Keywords: *strategic management; SWOT-analysis; information strategy; the university competitiveness.*

Постановка проблеми. На протязі останніх років не лише в Україні, а й у цілому світі спостерігається тенденція масового попиту до вищої освіти. Чисельність випускників загальноосвітніх навчальних закладів, які прагнуть вступити до ВНЗ зросла у 1,5 рази порівняно з 80-90-ми роками минулого століття. Очевидним є той факт, що головну роль у такій тенденції відіграє постійне зростання вимог до професіоналізму працівників зі сторони ринку праці, а також бачення у вищій освіті свого роду «соціального ліфта», який забезпечує підйом матеріального рівня і якості життя. Незалежно від соціального статусу та матеріального становища абсолютна більшість молодих людей розглядають можливість отримання вищої освіти не тільки як своє конституційне право, а як життєву необхідність. Проблема доступності університетської освіти постала одним із основних питань соціальної політики у багатьох країнах світу. Забезпечення рівного доступу до вищої освіти для всіх верств населення сприятиме економічному росту країни та гармонійному розвитку суспільства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемам формування конкурентних стратегій присвячені роботи Азова Г. Л. [1], Портера М. [6], Соколова Л. О. [8] й ін. Вагомий внесок у розвиток теоретичних аспектів конкурентоспроможності ВНЗ внесли Ю. В. Борисова [2], А. М. Лялюк [9], М. Я. Матвіїв [4], С. О. Мамонтов [3], Т. Є. Оболенська [5], Р. А. Патора [9], Л. Прус [7], Н. І. Чухрай [9] тощо.

Невирішені частини проблеми. Незважаючи на інтерес вчених до проблем вищої школи, питання функціонування ВНЗ в умовах конкурентного ринкового середовища та

формування стратегій конкурентної боротьби потребує додаткових досліджень. Завданнями наукової розвідки є пошук ефективних напрямків стратегічного розвитку ВНЗ; модифікація методу SWOT-аналізу відповідно до специфіки діяльності вищої школи.

Виклад основного матеріалу. Ефективність навчального процесу і конкурентоспроможність кінцевого продукту ВНЗ залежить від системи управління. Стратегічне управління розвитком ВНЗ здійснюється на трьох рівнях:

- 1) на рівні навчального закладу формуються стратегічні напрямки діяльності, його організаційна структура і розподіл ресурсів;
- 2) на рівні структурних підрозділів (факультетів, інститутів та філій) реалізуються стратегії направлені на утримання конкурентних переваг на освітньому ринку;
- 3) на функціональному рівні (кафедральному) забезпечується виконання стратегічних завдань сформованих на рівні установи в цілому і структурних підрозділів зокрема.

Процес стратегічного планування починається із пошуку відповіді керівництвом ВНЗ на три основні питання:

1. Яке місце посідає ВНЗ на освітньому ринку?
2. На думку керівництва, яке положення має займати університет у середньо- та довготривалому періоді?
3. Які заходи необхідно здійснити для досягнення поставленої мети?

Об'єктивно проведений стратегічний аналіз створює інформаційну базу для формування місії, визначення цілей, розробки плану заходів по реалізації стратегії ВНЗ. Об'єктом стратегічного аналізу є зовнішнє і внутрішнє середовище вищої школи. При проведенні аналізу середовища функціонування організації може бути використаний широкий спектр інструментів (SWOT-аналіз, PEST-аналіз, матриця BCG, конкурентний аналіз, позиційний аналіз, ресурсний аналіз, аналіз системи управління та організаційної культури тощо).

SWOT-аналіз являється самим широко використовуваним методом при розробці стратегії. Він дозволяє одночасно оцінити внутрішнє середовище ВНЗ, яке відображається в аналізі його сильних і слабких сторін та зовнішнє середовище – в можливостях та загрозах.

Результати SWOT-аналізу відображають у таблиці сильних сторін функціонування університету (S), його слабких сторін (W), потенційних можливостей (O) та зовнішніх загроз (T) (табл. 1).

Таблиця 1

Приклад SWOT-аналізу ВНЗ

<u>МОЖЛИВОСТІ</u>	<u>ЗАГРОЗИ</u>
1. ВНЗ державної форми власності	1. Поява нових конкурентів
2. Вихід на нові сегменти ринку	2. Економічна ситуація в країні
3. Прискорення темпів росту ринку	3. Сповільнення темпів росту ринку
4. Отримання портфеля держзамовлень на підготовку спеціалістів	4. Відсутність держаної стратегії розвитку освітньої сфери
5. Розширення напрямків підготовки фахівців	5. Зміна ситуації на ринку праці
6. Отримання дозволу на відкриття філій	6. Несприятлива демографічна ситуація
7. Автономність ВНЗ	7. Зміни у потребах і вимогах споживачів
8. Багатоканальне фінансування	8. Зниження якості шкільної освіти
9. Партнерські зв'язки	9. Відсутність високотехнологічних виробництв у регіоні як бази проходження навчальної практики
10. Використання сучасних інформаційних технологій в навчальному процесі	10. Зниження інвестицій в НДДКР

<u>СИЛЬНІ СТОРОНИ</u>	<u>СЛАБКІ СТОРОНИ</u>
1. Наявність чітко сформульованих місії і цілей діяльності 2. Відкриття нових спеціальностей з урахуванням розвитку галузевих перспектив 3. Наявність мережі аспірантури та докторантури і, відповідно, мережі спеціалізованих вчених рад із захисту дисертацій 4. Сильна матеріально-технічна база 5. Високий рівень наукового потенціалу 6. Хороша репутація у споживачів 7. Формування високого рівня корпоративної культури 8. Налагоджені міжнародні науково-освітні зв'язки 9. Ефективна маркетингова політика 10. Політика закладу з працевлаштування випускників	1. Вузкий спектр освітніх продуктів 2. Низька оплата праці науково-педагогічних працівників 3. Недостатній рівень фінансування 4. Неефективна система управління 5. Недостатнє матеріально-технічне забезпечення освітнього процесу 6. Ігнорування вимог ринку праці у процесі підготовки фахівців 7. Незадовільна якість навчально-освітніх програм 8. Низький рівень інформатизації суспільства про свою діяльність 9. Відсутність мотиваційних механізмів наукової діяльності 10. Брак комп'ютерних технологій та погане методичне забезпечення навчального процесу

Джерело: розроблено автором

Для аналізу тенденцій впливу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища на діяльність університету та вибору оптимальної стратегії, ми пропонуємо оцінити імовірність появи можливостей і загроз, інтенсивність сильних і слабких сторін наступним чином:

- у кожному блоці таблиці SWOT-аналізу визначити однакову кількість факторів і оцінити їх по степені важливості у функціонуванні ВНЗ;
- дати оцінку по п'ятибальній шкалі кожній тенденції з погляду її впливу на освітній заклад;
- визначити сумарну оцінку кожного блоку факторів (табл. 2).

Таблиця 2

Оцінка впливу факторів внутрішнього і зовнішнього середовища на діяльність ВНЗ

Стратегічні фактори впливу	Ваговий коефіцієнт, (g)	Оцінка в балах, (i)	Сумарна оцінка, (I = g × i)
<u>МОЖЛИВОСТІ</u>			
1.
.....
n.
Всього	1	X	$\sum_1^n I$
<u>ЗАГРОЗИ</u>			
1.
.....
n.
Всього	1	X	$\sum_1^n I$

СИЛЬНІ СТОРОНИ			
1.
.....
n.
Всього	1	X	$\sum_1^n I$
СЛАБКІ СТОРОНИ			
1.
.....
n.
Всього	1	X	$\sum_1^n I$

Джерело: розроблено автором

Загальна сумарна оцінка кожного блоку факторів вказує на міру їх впливу на роботу ВНЗ. Наприклад: загальна сумарна оцінка сильних сторін ВНЗ становить 4,5, а загроз – 3, що буде свідчити про вагомі резерви ВНЗ у протистоянні загрозам зовнішнього середовища.

Однак слід пам'ятати, що можливості і загрози мають властивість переходити одна в одну: невикористана можливість може стати загрозою, якщо нею скористається конкурент.

Результати SWOT-аналізу мають безпосередній вплив на визначення стратегічного напрямку діяльності освітньої установи (рис. 1).

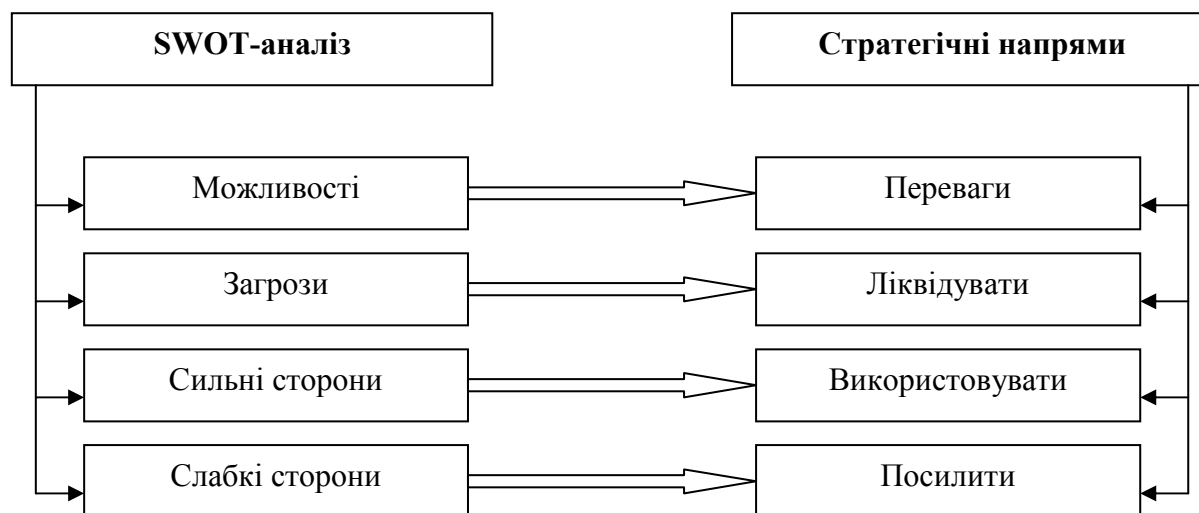


Рис. 1. Приклад зв'язку SWOT-аналізу з можливими стратегічними напрямками діяльності ВНЗ

Джерело: розроблено автором

У пошуку відповідей на вище зазначенні питання дії керівництва ВНЗ повинні бути направлені на вирішення ряду взаємопов'язаних завдань у кілька етапів (табл. 3).

Основні етапи стратегічного розвитку ВНЗ

Етапи	Завдання
<i>Забезпечення освітньо-наукового процесу педагогічними працівниками, здатними розробляти та впроваджувати новітні технології навчання</i>	<ul style="list-style-type: none"> • вибір на конкурсній основі кваліфікованих науково-педагогічних працівників; • підготовка кандидатів і докторів наук з власного викладацького складу з метою посилення наукового потенціалу ВНЗ; • організація процесу підвищення кваліфікації викладачів в напрямку впровадження в навчальний процес інноваційно-інформаційних технологій; • розробка і реалізація моделей стажування викладів у повідних вітчизняних і зарубіжних ВНЗ.
<i>Вдосконалення інфраструктури навчально-виховного комплексу з метою подальшого підвищення показників наукової та освітньої діяльності навчального закладу</i>	<ul style="list-style-type: none"> • реструктуризація структурних підрозділів ВНЗ; • впровадження інтерактивних методів навчання; • реалізація принципів, форм та методів особистісно-орієнтованого навчання, виховання та формування культури майбутнього фахівця; • зменшення кількості аудиторних годин на користь самостійної роботи студентів; • вдосконалення навчальних програм та підготовка підручників відповідно до умов сьогодення; • реалізація концепції наскрізної комп'ютеризації навчального процесу.
<i>Впровадження в освітній процес гнучкої системи спеціальностей з урахуванням вимог ринку праці та міжнародних стандартів якості підготовки фахівців</i>	<ul style="list-style-type: none"> • моніторинг запитів абітурієнтів та потреб ринку праці; • визначення ринкових ніш для опрацювання нових спеціальностей; • реалізація системи паралельної освіти та інтегрованого навчання за кількома напрямками; • прогнозування потреб у фахівцях певного профілю на рівні адміністративно-територіальних одиниць, мезорівні та на рівні держави в цілому; • аналіз міжнародного досвіду та реалізація практичних інструментів підвищення якості університетської освіти.

Джерело: розроблено автором

Поведінка споживачів освітніх послуг при виборі ВНЗ визначається рядом факторів, які можна об'єднати у п'ять груп:

1. Можливості споживача (зокрема фінансові).
2. Фактори соціального середовища, які впливають на формування як загальних життєвих цінностей, так і орієнтацій в освітній сфері.
3. Психологічні фактори, що визначають сферу реалізації отриманих знань.
4. Інформаційна повнота впливає на рівень обізнаності споживача з ситуацією на освітньому ринку.
5. Маркетингові фактори, які сприяють диференціації освітніх пропозицій.

Тому керівництву ВНЗ, при формуванні стратегії розвитку і зміцнення власних конкурентних позицій на ринку вищої освіти слід враховувати ряд чинників, які також впливають і на вибір абітурієнтами навчального закладу. Умовно всі ці чинники можна поділити на три взаємопов'язаних групи, а саме:

- I. чинники, що не піддаються впливу ВНЗ;
- II. чинники, на які ВНЗ може чинити опосередкований вплив;
- III. чинники, що підлягають впливу і контролю зі сторони ВНЗ (рис. 2).

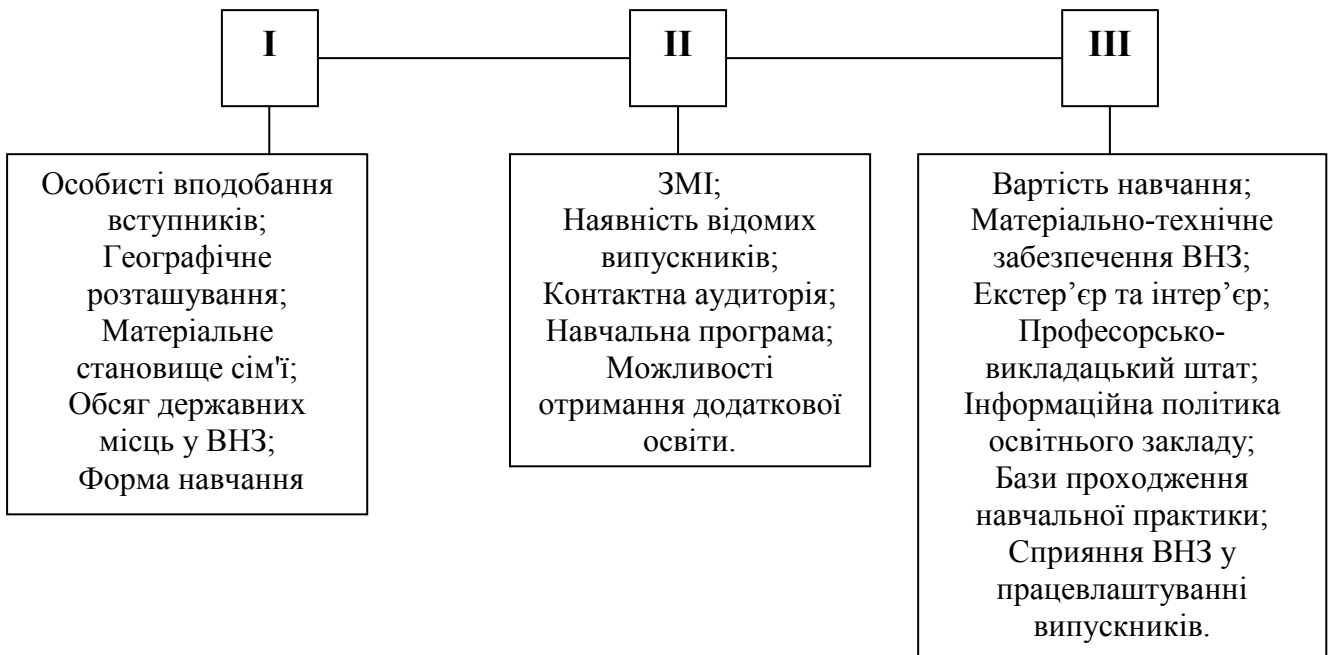


Рис. 2 Чинники впливу на вибір потенційними абітурієнтами навчального закладу

Джерело: розроблено автором

Слід пам'ятати, що стратегічне планування базується на ряді правил, головними серед яких є:

1. стратегія не є чітко фіксованим планом дій і повинна постійно уточнюватись;
2. сформовані стратегічні цілі ВНЗ повинні сприяти забезпеченню довгострокової конкурентоспроможної позиції;
3. кожен стратегічний напрямок має свої можливості;
4. складові стратегічного портфелю ВНЗ повинні бути збалансованими, взаємодоповнюючими і забезпечувати отримання синергічного ефекту з метою найефективнішого використання стратегічного потенціалу.

У конкурентній боротьбі ВНЗ може застосовувати масу різних стратегій, ми пропонуємо власну ієрархію стратегій забезпечення конкурентоспроможності ВНЗ (рис. 3)



Рис. 3 Ієрархія стратегій забезпечення конкурентоспроможності ВНЗ

Джерело: розроблено автором

Для прикладу, пропонуємо розглянути інформаційну стратегію ВНЗ у контексті двох взаємопов'язаних процесів: інформаційної політики спрямованої на управління зовнішнім

середовищем ВНЗ та інформаційної політики спрямованої на управління внутрішнім середовищем ВНЗ (рис. 4).

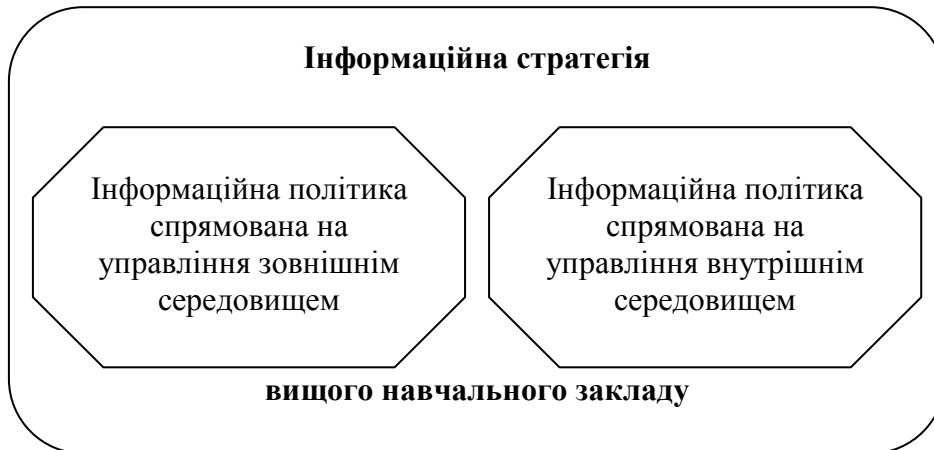


Рис. 4. Складові інформаційної стратегії ВНЗ

Джерело: розроблено автором

Інформаційна стратегія ВНЗ включає ряд компонентів, сукупна дія яких в кінцевому підсумку призведе до підвищення рівня конкурентоспроможності ВНЗ (рис. 5).

Впровадження автоматизованої інформаційно-аналітичної системи зумовить зростання рівня якості управлінської структури за рахунок оптимізації процесів планування, обліку, контролю, координації і сприятиме зниженню витрат на освітні продукти ВНЗ.

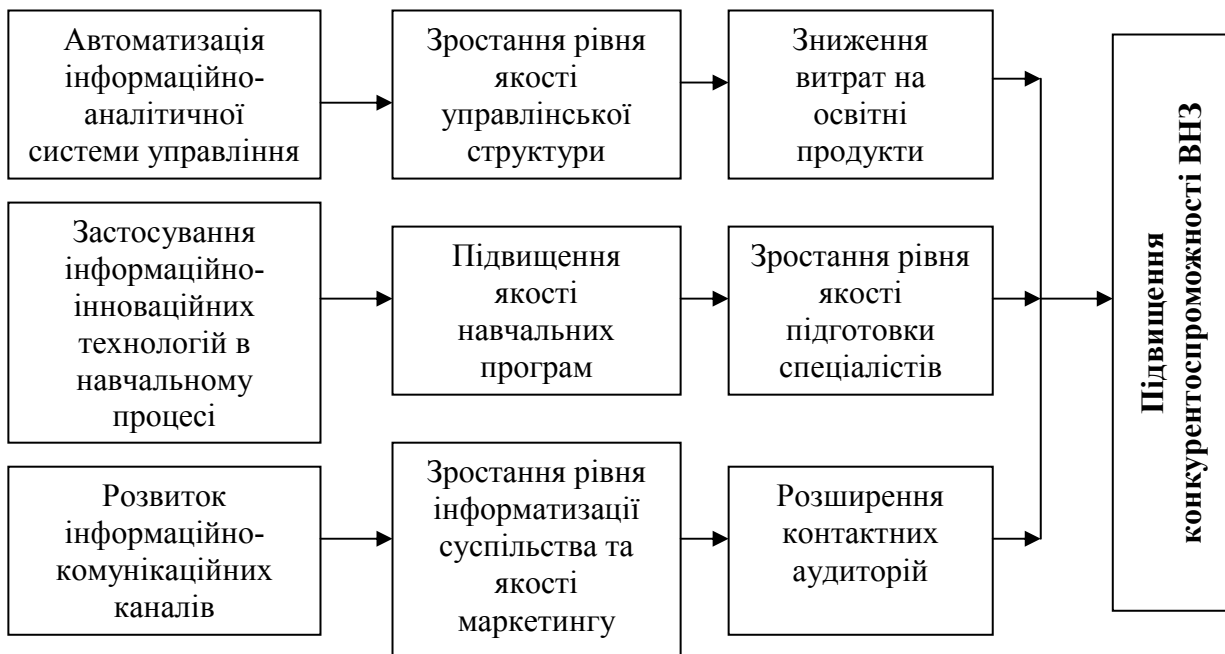


Рис. 5 Базові компоненти інформаційної стратегії ВНЗ

Джерело: розроблено автором

Застосування у навчальному процесі інформаційно-інноваційних технологій призведе до зростання вимог до навчальних програм, що матиме позитивний вплив на рівень підготовки спеціалістів. Інформаційна політика ВНЗ спрямована на управління зовнішнім середовищем передбачає, в першу чергу, розвиток інформаційно-комунікаційних каналів, які забезпечать підвищення рівня інформатизації суспільства про діяльність університету і цим самим розширять коло потенційних споживачів освітніх продуктів.

Висновки та перспективи подальших досліджень в даному напрямку. Проведене дослідження показало, що ступінь розвитку ВНЗ залежить від системи стратегічного управління. Своєчасно проведений аналіз середовища функціонування ВНЗ та об'єктивна оцінка його результатів дозволяють керівництву зробити оптимальний вибір напрямку розвитку університету в умовах ринкового середовища.

Однак на сьогодні немає загальноприйнятих стандартів і технологій розробки конкурентних стратегій для ВНЗ, тому вибір стратегії керівництвом освітнього закладу здійснюється не обґрунтовано і досить часто не приносить очікуваних результатів. З огляду на це, питання розробки алгоритму формування маркетингової стратегії ВНЗ залишається відкритим і потребує подальших досліджень.

Використані літературні джерела

1. Азов Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика: Монография / Г. Л. Азов. — М.: Центр экономики и маркетинга, 1996. — 208 с.
2. Борисова Ю. В., Тихомирова Н. В. Анализ конкурентоспособности вуза / Ю. В. Борисова, Н. В. Тихомирова // Стандарты и качество. — 2001. — № 32 — С. 58–61.
3. Мамонтов С. А. Рынок образования: маркетинговый аспект: Монография / С. А. Мамонтов. - Новосибирск: Изд-во ИДМИ, 2000. — 224 с.
4. Матвіїв М. Я. Методологія та організація маркетингового менеджменту в сфері вищої освіти: Монографія / М. Я. Матвіїв. - Тернопіль: Економічна думка, 2005. - 560 с.
5. Оболенська Т.Є. Маркетинг освітніх послуг: вітчизняний і зарубіжний досвід: Монографія / Т. Є. Оболенська. — К.: Київ. нац. екон. ун-т, 2001. — 208 с.
6. Портер М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов / М. Портер. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. — 452 с.
7. Прус Л. Конкурентні стратегії вищих навчальних закладів [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.kmu.gov.ua/amc/control/uk/publish/article>.
8. Соколов Л. О. Управление стратегией вуза: Монография / Л. О. Соколов. — Кострома: Издательство КГТУ, 2001. — 129 с.
9. Чухрай Н. І. Маркетинг і логістика у вищому навчальному закладі [Текст] / Н. І. Чухрай, Р. А. Патора, А. М. Лялюк. — Луцьк: РВВ «Вежа» Волин. нац. ун-ту ім. Лесі Українки, 2008. - 324 с.

REFERENCES:

1. Azov G.L. Competition: analysis, strategy and practice: Monografiya [*Konkurentsija: analiz, strategija i praktika: Monografiya*]. Moscow, Center for Economics and Marketing, 1996, p. 208.
2. Borisova Yu.V., Tikhomirova N.V. Analysis of the competitiveness of the university [*Analiz konkurentosposobnosti vuza*]. *Standarty i kachestvo - Standards and Quality*, 2001, No. 32, pp. 58-61.
3. Mamontov S.A. The education market: the marketing aspect: Monografiya [*Rynok obrazovaniya: marketingovyy aspekt: Monografiya*]. Novosibirsk, Publishing House IDMI, 2000, p. 224.
4. Mamontov S.A. Methods and marketing management in higher education: Monograph [*Metodolohiya ta orhanizatsiya marketynhovooho menezhmentu v sferi vyshchoyi osvity: Monohrafiya*]. Ternopil, Economic thought, 2005, p. 560.
5. Obolens'ka T.Ye. Marketing of educational services: domestic and foreign experience: Monograph [*Marketynh osvitnikh posluh: vitchyznyanyy i zarubizhnyy dosvid: Monohrafiya*]. Kyiv, 2001, p. 208.
6. Porter M. Competitive Strategy: Methods for Analyzing Industries and competitors [*Konkurentnaya strategiya: metodika analiza otrasley i konkurentov*]. Moscow, Alpina Business Books, 2005, p. 452.
7. Prus L. Competitive strategies of higher education institutions [*Konkurentni stratehiyi vyshchykh navchal'nykh zakladiv*]. Access mode: <http://www.kmu.gov.ua/amc/control/uk/publish/article>.
8. Sokolov L.O. Management strategy of the institution: Monografiya [*Upravlenie strategiy vuza: Monografiya*], Kostroma, KSTU Publishing, 2001, p. 129.
9. Chukhray N.I., Patora R.A., Lyalyuk A.M. Marketing and Logistics in higher education [*Marketynh i lohistyka u vyshchomu navchal'nomu zakladi*], Luts'k, RIO "Tower" Volyn. Nat. Lesya Ukrainka Univ, 2008, p. 324.

Рецензія: д.е.н., проф. Гринчуцький В. І.

Reviewed: Dr., Prof. Hrynychukyi V. I.

Received: October, 2012

1st Revision: November, 2012

Accepted: November, 2012

