

**Черниш О.В.**, старший викладач кафедри  
фінансів та фінансово-економічної безпеки  
*Київський національний університет технологій та дизайну*

## КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ ВИЩОЇ ОСВІТИ

**Черниш О.В. Концептуальні засади стратегічного управління закладами вищої освіти.** У статті розглянуто концептуальні засади стратегічного менеджменту як способу управління змінами у закладах вищої освіти. Виокремлено низку принципів, на яких слід зосередити увагу в процесі впровадження концепції стратегічного управління в освіті. Означено переваги стратегічного управління та умови, що дають змогу ЗВО досягти максимального успіху в процесі провадження освітньої діяльності.

**Ключові слова:** стратегічне управління, заклад вищої освіти, концепція управління, ефективність діяльності ЗВО, стратегія, розвиток.

**Черныш О.В. Концептуальные основы стратегического управления высшими учебными заведениями.** В статье рассмотрены концептуальные основы стратегического менеджмента как способа управления изменениями в учреждениях высшего образования. Выделен ряд принципов, на которых следует сосредоточить внимание в процессе внедрения концепции стратегического управления в образовании. Отмечены преимущества стратегического управления и условия, позволяющие вузу достичь максимального успеха в процессе осуществления образовательной деятельности.

**Ключевые слова:** стратегическое управление, высшее учебное заведение, концепция управления, эффективность деятельности вуза, стратегия, развитие.

**Chernysh O.V. Conceptual principles of strategic management by higher education institutions.** The article deals with the conceptual foundations of strategic management as a way of managing changes in higher education institutions. A number of principles are set out in which the focus of attention should be focused on the implementation of the concept of strategic management in education. The advantages of strategic management and the conditions that allow higher education institutions to achieve maximum success in the process of conducting educational activities are noted.

**Key words:** strategic management, institution of higher education, concept of management, effectiveness of activity, strategy, development.

**Постановка проблеми.** Сучасний заклад вищої освіти являє собою складний ресурсний комплекс, що передбачає збереження традицій та введення інновацій у процес освітньої діяльності, наукових досліджень, поєднання навчальної та дослідної діяльності, вирішення проблем соціального забезпечення. Впровадження стратегічного управління та розроблення стратегії для кожного закладу вищої освіти (ЗВО) є унікальними, адже залежать від позиціонування закладу на ринку освітніх послуг, динаміки його розвитку, потенціалу та багатьох інших чинників.

Система вищої освіти, будучи підсистемою суспільного відтворення, являє собою впорядковану сукупність економічних відносин у сфері виробництва, обміну та споживання освітніх послуг у ринкових умовах. Модернізація вищої освіти стає черговим етапом її реформування, мета якого полягає у створенні механізму стійкого розвитку системи освіти в умовах мінливості оточуючого середовища (зокрема, соціальної сфери).

Орієнтація на забезпечення тривалого та стійкого успіху ЗВО в умовах мінливості та нестабільності оточуючого середовища актуалізує перехід до стра-

тегічного управління як одного з найбільш перспективних управлінських нововведень в освіті.

Проте аналіз наукових публікацій та досліджень, які присвячені створенню системи стратегічного управління закладами вищої освіти, показує, що досвід організації подібних механізмів сьогодні поки що недостатній.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Основоположником концепції стратегічного управління вважають І. Ансоффа. Концептуальні засади теорії стратегічного управління стали предметом праць сучасних учених Д. Аакера, І. Альтшулера, П. Друкера, Т. Канчавелі, Г. Мінцберга, А. Томпсона, О. Чапрак, М. Шифріна, зокрема вітчизняних науковців – В. Вознюка, Л. Довгань, В. Немцова, Л. Скібіцької, Л. Щоголевої та ін.

У вітчизняній науці проблема стратегічного управління найчастіше розглядалася у контексті перспективного економічного розвитку підприємств, побудови проектів регіонального чи загальнодержавного розвитку.

Проблема стратегічного управління у закладах вищої освіти розглянута в працях вітчизняних

та зарубіжних авторів, серед яких варто відзначити І.Г. Ахметова [1], О.П. Белан [2], О.Б. Веретеннікову [3], О.О. Грудзинського [5], Е.Ю. Горбунова, А.П. Сторшина, Т.Н. Жукова, Н.В. Козловських [4], І.В. Кольчик, Л.В. Коновалова, Д.П. Нортон, Дж. Коттера, П. Лоуренса, Дж. Лорш, Г. Мінцберга, М. Портера, А.Дж. Стрикленда, Г. Хемел та ін.

Погляди авторів стосовно того, що являє собою стратегічне управління закладом вищої освіти, різняться.

Так, І.Г. Ахметов стверджує, що «стратегічне управління – це ключовий елемент системи управління закладом вищої освіти, без якого тактичний та оперативний рівні практично втрачають свій сенс» [1].

О.П. Белан трактує це поняття так: «Стратегічне управління університетом являє собою процес, що визначає послідовність дій із розроблення та реалізації стратегії: стратегічне планування; стратегічну організацію системи відповідно до вибраної стратегії; стратегічний контроль та регулювання» [2].

О.Б. Веретеннікова, як і О.П. Белан, дотримується думки про те, що стратегічне управління – це «процес, що пов'язує стратегічне планування та прийняття рішень зі щоденним процесом оперативного поточного керівництва» [3].

Більш широко поняття стратегічного управління закладом вищої освіти представлено в роботі Н.В. Козловських. Науковець дотримується думки, що «стратегічне управління являє собою динамічну сукупність п'яти взаємопов'язаних управлінських процесів: аналізу середовища; визначення місії та цілей; вибору стратегії; виконання стратегії; оцінювання та контролю реалізації стратегії. Зазначені процеси взаємопов'язані та мають стійкий зворотний зв'язок» [4].

Окрім того, що деякі науковці порівнюють стратегічне управління закладом вищої освіти з процесом, певне коло дослідників асоціюють це поняття

з концепцією. Наприклад, О.О. Грудзинський відзначає: «Стратегічне управління – управлінська концепція» [5].

Концептуальні та технологічні аспекти стратегічного управління в освіті фрагментарно було розкрито в роботах Г. Дмитренка, Г. Єльнікова, В. Мельник, О. Рябокін, П. Третякова. Водночас проблема стратегічного управління як засобу управління змінами в галузі освіти ще не ставала предметом окремого комплексного дослідження.

**Постановка завдання.** Метою статті є узагальнення та розроблення теоретико-методичних та науково-практичних основ стратегічного управління закладом вищої освіти в умовах ринкових трансформацій.

**Виклад основних результатів.** Останнім часом значно зросло значення стратегічного управління закладом вищої освіти. Як уже відзначалося вище, це поняття можна трактувати по-різному, узагальнюючи, варто зазначити, що стратегічне управління ЗВО – це система управлінських рішень, що покликані забезпечити вільне функціонування ЗВО в умовах ринкового середовища. При цьому важливо, щоб стратегічне управління давало змогу закладу вищої освіти адаптуватися або протидіяти певним чинникам, що впливають на розвиток ЗВО та його конкурентоспроможність.

Очевидно, що заклади вищої освіти принципово відрізняються від комерційних організацій. Однак, на нашу думку, вони зможуть суттєво підвищити ефективність своєї діяльності, якщо візьмуть на озброєння інструментарій стратегічного управління.

Стратегічне управління здійснюється впродовж трьох основних фаз: стратегічного аналізу, стратегічного вибору (власне стратегічного планування) та реалізації стратегії (рис. 1).

Стратегічний аналіз. Для його реалізації необхідна ефективна інформаційна система задля забезпе-

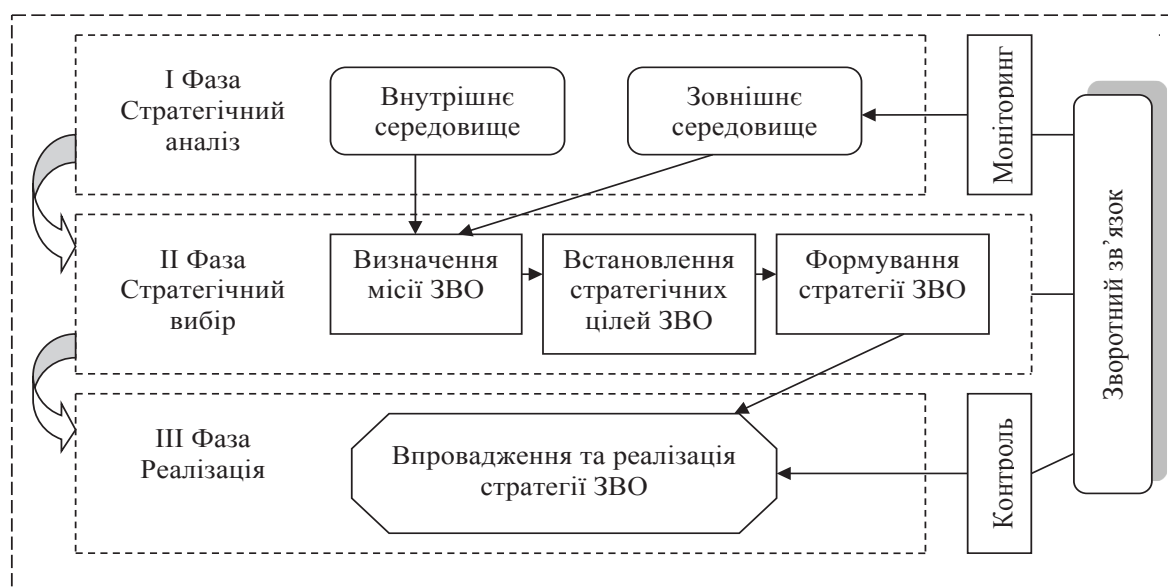


Рис. 1. Схема процесу стратегічного управління закладом вищої освіти

Джерело: вдосконалено автором за даними [6]

чення даними аналізу минулих, поточних та майбутніх ситуацій. Якісно проведена діагностика сильних та слабких сторін діяльності закладу вищої освіти дає реальну оцінку його ресурсів та можливостей і є базою для розроблення стратегії. Поряд з аналізом внутрішнього середовища необхідне також дослідження зовнішнього оточення.

Під час вивчення основних умов, в яких організація повинна працювати, у стратегічному управлінні використовуються різноманітні методи. Найбільш популярний та найпоширеніший підхід пов'язаний зі SWOT-аналізом.

Як зазначають Е. Князев та К. Таверні [7], наявна реальна можливість у межах SWOT-аналізу аналізувати заклад вищої освіти і його оточення у термінології ділового світу: заклад вищої освіти продукує власний продукт, має певні ресурси, конкурує на певному ринку та займає визначену його частку (сегмент); йому притаманний певний виробничий процес, він пов'язаний зі своїми замовниками та споживачами тощо.

На рівень розвитку ЗВО впливає велика кількість чинників, дію яких подекуди важко і навіть немож-

ливо спрогнозувати та передбачити.

Зважаючи на це, виникає необхідність систематизувати чинники шляхом їх поділу на ті, що сприятимуть розвитку ЗВО (тобто фактично є можливостями), та ті, що призводять до гальмування розвитку (тобто є загрозами), а також визначити слабкі та сильні сторони, характерні для вітчизняної вищої освіти.

Дослідження показали, що дія чинників може відрізнятися за тривалістю. Нетривалі (так би мовити, разові, випадкові) чинники здебільшого є непрогнозованими і можуть чинити як позитивний, так і негативний вплив.

За своєю суттю всі чинники незалежно від об'єкта дослідження можна узагальнено поділити на чинники внутрішнього та зовнішнього середовища (рис. 2).

Чинники внутрішнього середовища являють собою сукупність змінних, що знаходяться у сфері діяльності ЗВО і безпосереднього впливу з боку його менеджменту. Безпосередньо чинники внутрішнього середовища можна поділити на економічні та соціальні.

Одними з основних чинників, на нашу думку, є наявність у ЗВО власних джерел фінансування тех-



Рис. 2. Вплив чинників внутрішнього та зовнішнього середовища на економічну ефективність освітньої діяльності ЗВО

Джерело: розроблено автором за [8]

нічного розвитку, матеріально-технічної та науково-технічної бази, застосування сучасних технологій. Це дасть змогу, по-перше, не відставати від конкурентів та встигати за постійними змінами ринку освітніх послуг; по-друге, залучати нових абітурієнтів навіть із числа іноземців. Зазначені чинники не відіграють своєї ролі, якщо не буде відповідності між управлінськими рішеннями та економічними законами розвитку ЗВО і стратегічного позиціонування його послуг на ринку. Вони виступають відображенням того, до чого прагне ВНЗ у своїх починаннях, чого прагне досягнути, які завдання перед собою ставить.

Що стосується соціальних чинників внутрішнього середовища, то базою для їх визначення слугують мікроклімат та рівень соціального забезпечення колективу ЗВО, тому серед соціальних чинників внутрішнього середовища варто розглядати такі:

- рівень компетентності керівництва ЗВО, його науково-педагогічних працівників (НПП) та інших категорій персоналу;
- створення системи соціальної підтримки НПП та інших категорій персоналу;
- наявність системи заохочень та роботи з персоналом;
- забезпечення можливості самореалізації НПП;
- нормальний психологічний мікроклімат у трудовому колективі.

Базою для визначення економічних чинників внутрішнього середовища є наявність економічного потенціалу ЗВО. Під економічним потенціалом слід розуміти сукупність ресурсів та можливостей ЗВО, що визначають перспективи його діяльності за тих чи інших умов.

Для проведення SWOT-аналізу системи вищої освіти необхідно визначити основні групи чинників зовнішнього середовища, під впливом яких знаходиться галузь, з метою підвищення ефективності освітньої діяльності ЗВО. Крім того, що чинники зовнішнього середовища впливають на ЗВО, вони також чинять вплив й один на одного. Умови сьогодення диктують необхідність розширення спектру сфер зовнішнього впливу. Якщо раніше увага переважно концентрувалася на економічних та технічних обставинах, то нині це коло доповнено соціальними цінностями, аналізом сфери політичної та юридичної відповідальності.

Що стосується чинників зовнішнього середовища, то до них належить уся сукупність чинників, що знаходяться за межами контролю ЗВО й які повинні бути враховані під час оцінки рівня економічної ефективності освітньої діяльності ЗВО. До таких чинників належать: державні органи (включаючи органи місцевого управління), їхні постанови, закони тощо; партнери та партнерські зв'язки (у тому числі міжнародні); діяльність конкурентів на ринку освітніх послуг.

Визначення місії закладу вищої освіти. Зазвичай місія містить загальні цінності та принципи організації: визначення діяльності, що спрямована на задоволення конкретних потреб, обслуговування

вибраних сегментів ринку освітніх послуг; вимоги та інтереси зацікавлених сторін (працівників, споживачів, громадських організацій тощо); ставлення до зростання, децентралізації, інновацій тощо [9].

Місія виокремлює один ЗВО з-поміж інших та наділяє його власними характерними рисами. Кожний заклад вищої освіти має власний вектор розвитку, що залежить від традицій ЗВО, енергії та амбіцій керівництва, економічних, соціальних, культурних та демографічних особливостей регіону.

Визначення стратегічних цілей закладу вищої освіти. Глобальною передумовою успішного розроблення стратегії управління є правильне визначення цілей. Лише маючи мету, можна шукати шляхи та засоби її реалізації. Встановлення мети переводить стратегічне бачення у конкретні завдання, пов'язані з діяльністю організації. Розроблення конкретних завдань для кожного напрямку діяльності закладу вищої освіти, безумовно, буде сприяти його успішній діяльності в конкурентних умовах.

Формування стратегії ЗВО. Існує достатньо багато визначень стратегії, проте їх можна звести до такого: це установлена на достатньо тривалий період сукупність норм, орієнтирів, напрямів, способів та правил діяльності, що забезпечують зростання та високу конкурентоздатність закладу вищої освіти і зміцнюють позицію ЗВО на ринку освітніх послуг.

Стратегія розробляється для реалізації місії та цілей ЗВО. Існує точка зору, згідно з якою процес розроблення стратегії може розвиватися за одним із трьох напрямів [10], це:

- формалізований запланований процес, коли стратегія орієнтується на досягнення чітко виражених цілей;
- авторитарний процес, за якого формування стратегії зумовлене вольовими рішеннями першої особи установи;
- адаптивний процес, коли стратегія формується у результаті прийняття послідовних рішень шляхом компромісів та узгоджень між менеджерами, що прагнуть досягти своїх цілей.

Хоча існує безліч варіантів стратегій, їх вибір можна узагальнити чотирма альтернативними категоріями: стратегією розширення, стратегією стабілізації, стратегією економії та комбінованою стратегією [11]. Аналіз показує, що ідеологія перерахованих альтернатив цілком адаптована до специфіки функціонування вищої школи.

Щоб сформована стратегія не залишилася паперовою декларацією, необхідна відповідна орієнтація діяльності закладу вищої освіти на вирішення стратегічних завдань. Іншими словами, система стратегічного управління ЗВО, його організаційна культура, персонал, маркетингова інфраструктура повинні відповідати сформульованій місії та стратегії.

**Висновки.** Підводячи підсумок, варто відзначити, що вибір стратегії управління закладом вищої

освіти повинен забезпечити ефективний розвиток у реальних умовах функціонування конкретного ЗВО. Під час проведення дослідження наявних стратегій з'являється можливість створення такої страте-

гічної моделі, яка може бути зовсім не схожою на ті, що застосовуються нині. Саме унікальність стратегії здатна забезпечити зміцнення конкурентних позицій ЗВО та вирішення його стратегічних завдань.

### Список літератури:

1. Ахметов И.Г. Информационная система стратегического управления вузом на основе процессного подхода. URL: <http://www.dissercat.com/content/informatsionnaya-sistema-strategicheskogo-upravleniya-vuzom-na-osnove-protsessnogo-podkhoda#ixzz35pGbSQ5E> (дата звернення: 15.06.2018).
2. Белан Е.П. Стратегическое управление развитием регионального университета как исследовательско-ориентированного вуза: автореф. дис. ... доктора педагогических наук. Ростов-на-Дону. – 2007.
3. Разработка стратегии образовательного учреждения: методические рекомендации / О.Б. Веретенникова, Н.В. Дрантусова, А.К. Ключев и др. Университетское управление: практика и анализ. – 2008. – № 4. – С. 3-403.
4. Козловских Н.В. Совершенствование системы стратегического управления в высших учебных заведениях: дис. ... кандидата экономических наук: 08.00.05. Москва, 2009. – 185 с.
5. Грудзинский А.О. Стратегическое управление университетом: от плана к инновационной миссии. Университетское управление: практика и анализ. – 2004. – № 1 (30). – С. 9-20.
6. Белый Е.М., Романова И.Б. Использование концепции стратегического менеджмента в управлении государственным вузом. Менеджмент в России и за рубежом. – 2003. – № 3. URL: <http://www.mevriz.ru/articles/2003/3/1546.html> (дата обращения: 15.06.2018).
7. Развитие стратегического подхода к управлению в российских вузах / Под ред. Е.А. Князева. Казань: Унипресс, 2001.
8. Терентьева Т.В., Кулакова М.Н. Факторы, влияющие на эффективность образовательных услуг вуза в современном обществе. Современные проблемы науки и образования. – 2012. – № 5. URL: <http://www.science-education.ru/tu/article/view?id=7123>.
9. Боумэн К. Основы стратегического менеджмента. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ. – 1997.
10. Гительман Л.Д. Преобразующий менеджмент: Лидерам реорганизации и консультантам по управлению. М.: Дело, 1999.
11. Кэхилл Д. Хозяйственная стратегия: разработка, осуществление, контроль. Проблемы теории и практики управления. – 2001. – № 1.

УДК 658.15:005

**Юрій Е.О.**, к.е.н., доцент,  
завідувач кафедри публічних,  
корпоративних фінансів та фінансового посередництва  
*Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича*  
**Руснак Т.В.**, магістрант  
*Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича*

## ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ СТАБІЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ У СУЧАСНИХ ЕКОНОМІЧНИХ УМОВАХ

**Юрій Е.О., Руснак Т.В. Забезпечення фінансової стабільності підприємств у сучасних економічних умовах.** У статті розглянуто наукові підходи до визначення поняття фінансової стабільності підприємства. На основі їх узагальнення запропоновано власне трактування фінансової стабільності підприємства. Визначено методичні аспекти оцінки фінансової стабільності підприємства. Проаналізовано рівень фінансової стабільності вітчизняних сільськогосподарських підприємств за комплексом показників оцінки фінансової стійкості. Виявлено проблеми управління фінансовою стабільністю вітчизняних підприємств та визначено можливі шляхи їх вирішення. Запропоновано шляхи підвищення ефективності управління фінансовою стабільністю підприємств.

**Ключові слова:** фінансова стабільність, фінансова стійкість, аналіз фінансової стабільності, показники фінансової стійкості, типи фінансової стійкості, управління фінансовою стабільністю