

**СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ВИЩОГО  
НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ**

*У статті розглянуто особливості формування стратегії управління інноваційним розвитком вищого навчального закладу, що включає модель вибору і реалізації стратегії та дозволяє розробити систему заходів, які сприятимуть ефективному впровадженню інновацій у всі сфери його функціонування*

*Ключові слова: стратегія, управління, вищий навчальний заклад, планування, інновації, розвиток*

PIRUS V.  
Khmelnitsky National University**STRATEGIC MANAGEMENT OF INNOVATIVE DEVELOPMENT OF HIGHER  
EDUCATIONAL INSTITUTION**

*At the present stage of development of the world community, education and science are becoming an instrument of sustainable progressive development and ensuring people's well-being. Education is transformed into a subject of public life that shapes the future of the country. Higher education as a type of economic activity is represented by higher educational institutions providing educational and related services. Hence, higher education institutions are subjects of the market of educational services, which are subject to objective market laws. The instability of the business environment necessitates solving the problems of flexible adaptation of higher education institutions to external changes in the process of achieving the goals of their development. In accordance with these changes and conditions of the functioning of universities, the methods of making administrative decisions change, and the need for the application of strategic management, in the course of which the mission of the institution is formulated, the strategic program (strategy) is being designed and implemented, strategic tasks are being solved. In order to facilitate strategic management, we propose a conceptual framework for the development and implementation of a strategy for innovative development of a higher educational institution that is characterized by complexity and involves a sequence of certain stages: definition of the mission and goals of innovative development of universities; analysis of the external and internal environment of the functioning of the university; formation of a portfolio of strategies for innovative development of higher educational institutions; analysis of strategic alternatives and choice of innovation development strategy of universities; substantiation of models, methods and methods of implementation of the strategy of innovation development of universities; realization of the selected strategies of innovative development of universities; control over the implementation of selected strategies of innovative development of universities; analysis of the results of the implementation of the innovation development strategy of the university and adjusting measures to achieve the goal.*

*Keywords: strategy, management, higher education, planning, innovation, development.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями.** Виклики сучасності висувають нові актуальні завдання перед вищою школою на шляху до європейського і світового освітнього простору – забезпечення високотехнологічного та інноваційного розвитку країни, потреб суспільства, ринку праці у кваліфікованих фахівцях. Водночас діяльність вищої школи відбувається в умовах жорстокої конкуренції; підвищення вимог до якості в освітній, науковій та інноваційній сферах; прискорення темпів суспільного розвитку, який має дослідницько-інноваційний характер глобального розвитку, що посилює роль освіти і науки; скорочення фінансування з боку держави. Адекватною відповіддю на ці виклики є становлення університетів як інноваційних структур і важливих складових інноваційного сектора економіки країни.

**Аналіз останніх досліджень чи публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми.** Вагомий внесок у вивчення проблем стратегічного управління ВНЗ зробили такі вчені, як Л. І. Антошкіна, Т. Є. Воронкова, О. А. Грішнова, І. М. Котова, Г. П. Клімова, Т. М. Нефедова, Т. В. Павлова, А. В. Ромін, І. О. Тарасенко, В. Є. Сафонова та інші. Віддаючи належне здобуткам науковців у цій галузі економічної науки, слід вказати на об'єктивну необхідність подальшого поглиблення теоретичних досліджень і практичних розробок стосовно комплексного підходу до функціонування системи вищої освіти в контексті інноваційного розвитку.

**Метою дослідження** є дослідження особливостей стратегічного управління вищим навчальним закладом.

**Основний матеріал дослідження.** На сучасному етапі розвитку світового співтовариства освіта і наука стають інструментом сталого прогресивного розвитку та забезпечення добробуту людей. Освіта перетворюється в суб'єкт суспільного життя, що формує майбутнє країни. Вища освіта як вид економічної діяльності представлена вищими навчальними закладами, що надають освітні та супутні послуги. Відтак, вищі навчальні заклади є суб'єктами ринку освітніх послуг, на яких розповсюджується дія об'єктивних ринкових законів.

Довгострокова стратегія розвитку ВНЗ здійснюється на основі комплексного вирішення багаточисельних взаємопов'язаних завдань за двома основними етапами.

Перший – спрямований на створення, зміцнення, вдосконалення інфраструктури навчально-виховного комплексу вищого навчального закладу, відбір та формування нової генерації викладацького корпусу з високим рівнем інноваційної культури, який здатний розробляти та ефективно впроваджувати новітні технології навчання в умовах медійної освіти, створювати необхідні передумови для подальшого стабільного зростання основних показників освітньо-наукової діяльності окремих структурних підрозділів та ВНЗ загалом.

Другий етап передбачає розробку та запровадження у навчальний процес гнучкої динамічної системи спеціальностей і спеціалізацій, яка враховує сучасні вимоги ринку праці і безпосередньо роботодавців, реалізацію системи паралельної освіти та інтегрованого навчання за декількома спеціальностями для підготовки висококваліфікованих, компетентних майбутніх фахівців, орієнтацію освітніх послуг на міжнародні стандарти розвитку, ефективно та якісно їх задоволення [1].

Визначальними рисами стратегії є такі: процес розробки стратегії не завершується негайною дією, а встановлюються лише загальні напрямки, рух за якими створює умови для росту і укріплення позицій організації; стратегія повинна бути використана для розробки стратегічних проектів методом пошуку, який полягає у зосередженні уваги на окремих ділянках і можливостях; необхідність в стратегії відпадає як тільки реальність виведе організацію на бажані результати; при формуванні стратегії неможливо передбачити всіх можливих варіантів, які відкриваються в процесі проектування конкретних заходів, у зв'язку з неповною інформацією; успішне використання стратегії неможливе без зворотного зв'язку, тому що в процесі пошуку з'являються конкретні результати і більш обґрунтована інформація; стратегія є виправданою при визначеному наборі орієнтирів і змінюється при зміні орієнтирів; стратегія і орієнтири взаємопов'язані як в окремі моменти часу, так і на різних рівнях організації [2, с. 190].

Стратегія інноваційного розвитку вищого навчального закладу являє собою важливий управлінський інструмент, за допомогою якого керівництво ВНЗ вживає заходів, спрямованих на мінімізацію негативного впливу внутрішніх та зовнішніх загроз, а також посилює позитивний вплив конкурентних переваг.

Під час розробки стратегічного бачення і відповідної стратегії доцільно враховувати такі особливості:

- необхідність створення і використання банку даних соціальних, економічних, політичних показників з метою прогнозування тенденцій розвитку освітньої галузі на регіональному (національному, міжнародному) рівні;

- врахування результатів об'єктивного моніторингу результативності роботи університету під час складання стратегії та в процесі її реалізації;

- визначення ринкової ніші університету в освітній та науково-дослідній сфері;

- націленість на підвищення ефективності організації роботи університету, в тому числі 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 університету [3, с. 20].

Процес розробки стратегії, який включає стратегічне планування та стратегічне управління, дозволяє визначити пріоритети та напрями інноваційного розвитку ВНЗ, підтримувати спрямований у майбутнє спосіб мислення та поведінки; координувати рішення та дії за всіма складовими інноваційного розвитку ВНЗ; інформувати співробітників про цілі та необхідні ресурси; мотивувати співробітників, якщо від досягнення цілей ВНЗ залежить досягнення їх особистих цілей (кар'єра, зарплата); створювати передумови для підвищення конкурентоспроможності ВНЗ на ринку освітніх послуг.

Алгоритм стратегічного планування розвитку ВНЗ як складної системи, що одночасно виступає суб'єктом ринку надання певного різновиду послуг та публічної установи, діяльність якої спрямована на виконання частини державних функцій та реалізації інтересів соціальних груп в межах галузі економіки, передбачає використання методів декомпозиції стратегічних завдань до рутинних дій.

Для розробки стратегії кожний вищий навчальний заклад має усвідомити такі важливі елементи своєї діяльності: місію, конкурентні переваги, особливості організації навчального процесу, ресурси, структуру, організаційну культуру.

З метою полегшення стратегічного управління, ми пропонуємо концептуальну схему розробки та реалізації стратегії інноваційного розвитку вищого навчального закладу, яка характеризується комплексністю та передбачає послідовність певних етапів: визначення місії та цілей інноваційного розвитку ВНЗ; аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування ВНЗ; формування портфелю стратегій інноваційного розвитку ВНЗ; аналіз стратегічних альтернатив та вибір стратегії інноваційного розвитку ВНЗ; обґрунтування моделей, методів та прийомів реалізації стратегії інноваційного розвитку ВНЗ; реалізація обраної стратегії інноваційного розвитку ВНЗ; контроль за реалізацією обраної стратегії інноваційного розвитку ВНЗ; аналіз результатів реалізації стратегії інноваційного розвитку ВНЗ та коригування заходів для досягнення поставленої мети.

На першому етапі формування стратегії відбувається визначення місії та цілей інноваційного розвитку ВНЗ, тобто на даному етапі визначаються пріоритети, цінності і загальний підхід до функціонування ВНЗ як цілісної системи.

Наступними етапами формування стратегії інноваційного розвитку є аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, інформаційною базою якого є фінансова звітність ВНЗ, статистична інформація, публічна інформація ВНЗ, дослідження сучасного стану ринку освітніх послуг, рейтинги ВНЗ, аналітичні огляди тощо.

Інноваційний процес починається з виявлення необхідності змін на певних ділянках освітнього процесу у вищій школі, що відбувається завдяки аналітичній роботі спеціалізованих наукових організацій, органів управління освітою, керівників ВНЗ, науково-педагогічних колективів.

Для реалізації цього етапу необхідна ефективна інформаційна система, що забезпечує даними для аналізу минулих, нинішніх і майбутніх ситуацій.

Сьогодні зовнішнє середовище, в якому функціонують заклади вищої освіти, стало якісно іншим: інноваційним, динамічним, конкурентним, диверсифікованим, а отже, з'явилися нові фактори ризику. Мінливість середовища вимагає постійного моніторингу і швидкої адаптації до жорстких реалій конкуренції.

Стратегічний аналіз є першочерговим етапом, який формує стратегічну направленість і висуває стратегічні альтернативи. Стратегічний аналіз базується на ефективній інформаційній системі й моніторингу середовища, що забезпечує дані для аналізу. Ефективність стратегії залежить від якості, своєчасності, повноти й точності проведеної діагностики сильних і слабких сторін ВНЗ та можливостей і загроз, що несе собою зовнішнє середовище [4, с. 62]. Також на даному етапі відбувається аналіз зовнішніх та внутрішніх факторів, які впливають на інноваційний розвиток ВНЗ.

На четвертому етапі відбувається формування портфелю стратегій інноваційного розвитку ВНЗ. Виходячи з концептуальних положень теорії М. Портера, проект стратегії розвитку вищого навчального закладу може базуватися на одній із чотирьох альтернатив [5, с. 122]: виробництво освітніх та супутніх послуг з найменшими витратами; диференціація освітніх послуг (висока асортиментність освітніх програм); орієнтація на широкий ринок (у т.ч. за рахунок використання новітніх технологій, включаючи технології дистанційної освіти); орієнтація на вузьку ринкову нішу за рахунок розробки та реалізації унікальних освітніх послуг.

У межах розглянутих базових стратегій можуть бути реалізовані різні стратегічні альтернативи. Для кожної з них готуються плани заходів з обґрунтуванням необхідних витрат на їхню реалізацію і з розрахунками очікуваного економічного ефекту від їхнього впровадження.

На шостому етапі формування стратегії інноваційного розвитку ВНЗ здійснюється обґрунтування моделі, методів та прийомів реалізації стратегії, тобто відбувається розробка стратегічної карти, формування цільових показників досягнення стратегічних цілей, розробка плану дій.

Після розробки конкретного плану дій відбувається процес реалізації стратегії інноваційного розвитку ВНЗ. Реалізація стратегії можлива при спільному впливі всієї сукупності управлінських дій, що виконуються різними цільовими групами ВНЗ.

Наступною складовою системи формування стратегії інноваційного розвитку ВНЗ є контроль за реалізацією обраної стратегії. Якщо в процесі формування і реалізації інноваційної стратегії виявлено відхилення фактичних значень показників від планових, то відбувається коригування стратегії на тому етапі, на якому виявлено дане відхилення. Також після реалізації стратегії відбувається оцінка її ефективності. Оцінюють стратегію за якістю запланованих дій та успішністю їх реалізації.

**Висновки.** Таким чином, стратегічний вибір навчального закладу передбачає, по-перше, вибір стратегічного напрямку розвитку; по-друге, генерування великої кількості альтернативних стратегій, які дають змогу досягти бажаних цілей. Реалізація будь-якої стратегії передбачає організаційні заходи з реалізації вибраної стратегії, розробку проекту і плану, реструктуризацію, контроль (моніторинг) аналітичного процесу, реалізацію рішень. При цьому слід зазначити необхідність адаптації стратегії розвитку системи вищої освіти як до макроекономічних, так і до регіональних умов функціонування ВНЗ.

### Література

1. Смерічевська С. В. Стратегічні напрями розвитку вищого навчального закладу в умовах трансформації економіки України [Електронний ресурс] / С. В. Смерічевська // Схід. – 2008. – № 7 (91). – Режим доступу : [http://www.experts.in.ua/baza/analitic/index.php?ELEMENT\\_ID=35463](http://www.experts.in.ua/baza/analitic/index.php?ELEMENT_ID=35463)
2. Рульєв В. А. Менеджмент : навч. посіб. / В.А. Рульєв, Гуткевич С. О. – К. : Центр учбової літератури, 2011. – 312 с.
3. Грищенко І. М. Стратегічні пріоритети та форми інноваційного розвитку ВНЗ України в контексті забезпечення конкурентоспроможності / І. М. Грищенко, І. О. Тарасенко, Т. М. Нефедова // Економіка та держава. – 2015. – № 2. – С. 16–21.
4. Моргулець О. Б. Стратегічний вибір ВНЗ на основі оцінки ефективності управління та реальної автономії навчального закладу / О. Б. Моргулець // Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки. – 2016. – Вип. 17(3). – С. 61–63.
5. Портер М. Стратегія конкуренції / М. Портер ; пер. з англ. А. Олійник, Р. Скільський. – Київ : Основи, 1997. – 390 с.

**References**

1. Smerichevs'ka S. V. Stratehichni napryamy rozvytku vyshchoho navchal'noho zakladu v umovakh transformatsiyi ekonomiky Ukrainy : elektronnyy resurs / S. V. Smerichevs'ka // Skhid. – 2008. – # 7 (91). – Rezhym dostupu do zhurnalu : [http://www.experts.in.ua/baza/analytic/index.php?ELEMENT\\_ID=35463](http://www.experts.in.ua/baza/analytic/index.php?ELEMENT_ID=35463)
2. Rul'yev V. A. Menedzhment. Navch. posib. / V.A. Rul'yev, S. O. Hutkevych. – K.: Tsentr uchbovoyi literatury, 2011. – 312 s
3. Hryshchenko I. M. Stratehichni priorytety ta formy innovatsiynoho rozvytku vnz Ukrainy v konteksti zabezpechennya konkurentospromozhnosti / I. M. Hryshchenko, I. O. Tarasenko, T. M. Nefedova // Ekonomika ta derzhava. - 2015. - # 2. - S. 16-21.
4. Morhulets' O. B. Stratehichnyy vybir VNZ na osnovi otsinky efektyvnosti upravlinnya ta real'noyi avtonomiyi navchal'noho zakladu / O. B. Morhulets' // Naukovyy visnyk Khersons'koho derzhavnogo universytetu. Ser. : Ekonomichni nauky. - 2016. - Vyp. 17(3). - S. 61-63.
5. Porter M. Stratehiya konkurentsiyi / M. Porter ; per. z anhl. A. Oliynyk, R. Skil'skyu. – Kyiv : Osnovy, 1997. – 390 s.

Надійшла: 11.11.2017

Рецензент: д. е. н., проф. Нижник В. М.