

УДК 005.94:378.4

О. М. Гребешкова, канд. екон. наук, доцент,
ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»

**СТРАТЕГІЧНИЙ ПРОЦЕС
У ВИЩОМУ НАВЧАЛЬНОМУ ЗАКЛАДІ:
НЕОБХІДНІСТЬ ТА ПЕРЕДУМОВИ ВПРОВАДЖЕННЯ**

У статті доводиться необхідність модернізації системи управління вищим навчальним закладом та розкриваються об'єктивні передумови впровадження концепції стратегічного процесу в університеті як організації, що створює знання.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: стратегічний процес, менеджмент знань, університетське управління, компетенції, конкурентні переваги, освітня діяльність.

В статье обосновывается необходимость модернизации системы управления высшим учебным заведением и раскрываются объективные предпосылки внедрения концепции стратегического процесса в университете как организации, создающей знания.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: стратегический процесс, менеджмент знаний, университетское управление, компетенции, конкурентные преимущества, образование.

In the article the need to modernize high school management is stated and the objective prerequisites for the introduction of the concept of strategic process at the university as an organization that creates knowledge is revealed (based on example of Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman).

KEYWORDS: strategic process, knowledge management, university governance, competencies, competitive advantages, educational activities.

«Два людських винаходи можна вважати найскладнішими: мистецтво управляти і мистецтво виховувати»

Еммануїл Кант

Актуальність теми. В Україні, як і в інших розвинених країнах світу, вища освіта визнана однією з провідних галузей розвитку суспільства. Стратегічними завданнями реформування вищої освіти в Україні є трансформація кількісних показників ефективності сфери освітніх послуг у якісні. Цей процес має базуватися на таких засадах: 1) вища освіта покликана виховувати громадянина держави Україна, гармонійно розвинену особистість, для якої потреба у фундаментальних знаннях та підвищенні загальноосвітнього і професійного рівня асоціюється зі зміцненням своєї держави; 2) розвиток вищої освіти повинен підпорядковуватись законам ринкової економіки (тобто закону розподілу праці, закону змінності праці та закону конкуренції), але водночас враховувати соціальні, політичні, культурологічні та морально-психологічні чинники, розбалансованість комплексу яких зумовлює більшість існуючих проблем вищої освіти; 3) розвиток вищої освіти слід розглядати у контексті тенденцій розвитку світових освітніх систем — вищій школі необхідно орієнтуватись не лише на ринкові спеціальності, але й наповнити зміст освіти новітніми матеріалами, запровадити сучасні технології навчання з високим рівнем інформатизації навчального процесу, вийти на творчі, ділові зв'язки із підприємствами (організаціями), що заповляють підготовку фахівця.

Постановка проблеми. Переважна більшість вітчизняних вищих навчальних закладів, які опинилися в умовах реальної ринкової економіки без ексклюзивної державної або іншої фінансової підтримки, на початку XXI ст. зітнулися з проблемою суттєвої організаційної трансформації, напрями та методи якої корелюють з методами трансформації підприємств. Це зумовлює необхідність для університетів вивчення досвіду сучасного менеджменту, в основі якого — стратегічне управління, що дозволяє результативно управляти трансформацією організації. Як визнають дослідники [1], основний напрям трансформації університетів у сучасних умовах зводиться до формування *адаптивної професійної підприємницької організації*, а на наше переконання — ще й *організації, що створює знання*. Ключовими інструментами стратегічного управління сучасним університетом мають стати управлінські концепції, які довели свою життєздатність та ефективність у реальному секторі економіки — менеджмент знань, процесноорієнтоване управління, концепція клієнтоорієнтованості, партнерської взаємодії та співконкуренції тощо. Отже, постає

проблема адаптування напрацьованих світовою науковою та управлінською думкою концепцій сучасного стратегічного менеджменту та їх органічного впровадження в практику управління вітчизняними вищими навчальними закладами, що розвиваються в умовах ринкової економічної системи.

Аналіз опублікованих надбань щодо визначеної проблеми.

Останніми роками з'являється чимало публікацій, присвячених застосуванню сучасних управлінських концепцій у системі вищої освіти. Якщо зарубіжні освітяни мають вагомий досвід формування ефективних систем управління університетами (достатньо пригадати дослідження визнаних фахівців у сфері університетського управління, наприклад, [2, 3]), у країнах пострадянського простору подібні практики слід скоріше визнати поодинокими спробами вирішення окремих проблем, які неминуче виникають у ході докорінної трансформації системи вищої освіти. Високу активність у цьому напрямку виявляють російські дослідники, які опікуються проблемами стратегічного управління у сфері вищої освіти, зокрема досліджують передумови впровадження в систему управління університетами інструментів і технологій стратегічного планування [4, 5]; виявляють термінологічні аспекти університетського менеджменту [6]; фокусують увагу на клієнтоорієнтованості університету як суб'єкту освітнього бізнесу [7] тощо. Крім того, російськими колегами здійснюються пошукові проекти у сфері удосконалення управління вищими навчальними закладами, прикладом чого є інвестиційний проект розвитку стратегічного управління в російських університетах, ініційований у 2003–2005 рр. з метою створення нових управлінських практик у сфері вищої освіти [8]. Показовим є перелік завдань, що вирішувались у межах цього проекту, серед яких: а) впровадження стратегічного управління в практику російських ВНЗ; б) сприяння комплексному розвитку університетів, зміцненню їх економіки; в) створення механізмів залучення зовнішніх фінансових, матеріальних і гуманітарних ресурсів для розвитку ВНЗ шляхом формування привабливого іміджу навчальних закладів і сприятливого інвестиційного клімату для бізнес-оточення.

Щодо вітчизняних реалій слід визнати, що системних і комплексних за характером досліджень організації та реалізації освітньої діяльності з урахуванням сучасних принципів та методів стратегічного управління в Україні не проводилось. Проте, не можна не відзначити пожвавлення наукового інтересу у цьому

напрямку, у т.ч. з боку викладачів ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана» (надалі КНЕУ), про що свідчить тематика щорічних науково-методичних конференцій професорсько-викладацького складу університету [9, 10]. Саме в КНЕУ останніми роками активно ініціюються процеси і процедури, спрямовані на удосконалення системи управління університетом з урахуванням поліаспектності його діяльності (освітнянської, науково-дослідної, міжнародної тощо).

Невирішені частини загальної проблеми. Незважаючи на зростаючу науково-методичну популярність проблеми удосконалення системи управління університетами в Україні, слід визнати методично та практично недослідженими принципи і механізми практичної реалізації управління розвитком вищого навчального закладу на засадах його стратегічної орієнтації, процесного підходу до внутрішньоструктурної організації, а також удосконалення системи управління розвитком вищого навчального закладу як організації, що створює знання. Очікують на поглиблене дослідження такі аспекти, як:

— виявлення проблем функціонування та оцінка перспектив розвитку вищих навчальних закладів в Україні в контексті переходу до європейських стандартів освітньої діяльності з урахуванням профілю потреб в освітніх послугах на ринку праці в Україні, тенденцій у конкурентному середовищі освітньої сфери, параметрів конкурентоспроможності освітніх послуг та конкурентоздатності організацій, що створюють знання;

— формування комплексного уявлення про розвиток державного вищого навчального закладу в умовах трансформації системи освіти та якісної зміни запитів з боку ринку праці в Україні;

— розробка методичних засад формування та реалізації цілей та завдань розвитку вищого навчального закладу як організації, що створює знання, з позицій впровадження стратегічної орієнтації діяльності та процесного управління;

— діагностування стратегічних активів державного вищого навчального закладу, розробка їх цільового профілю з урахуванням раціонального співвідношення між фінансовими, матеріальними та нематеріальними ресурсами; розробка пропозицій щодо управління стратегічними активами державного вищого навчального закладу;

— розробка комплексу пропозицій по формуванню програми створення внутрішнього організаційного механізму державного

вищого навчального закладу як організації, що створює знання, на засадах реалізації стратегічного процесу.

Мета статті. Не претендуючи на повне та комплексне вирішення усіх згаданих вище проблем, сфокусуємось у межах цієї статті на необхідності та об'єктивних передумовах впровадження концепції стратегічного процесу у вищій навчальній заклад як організацію, що створює знання.

Виклад основного матеріалу. Необхідність модернізації управління ВНЗ в Україні постала внаслідок багатьох причин. Охарактеризуємо лише основні з них.

Перехід до ринкової моделі економіки зумовив зміну місця вищих навчальних закладів у соціально-економічній системі країни. Залежно від власних можливостей більшість ВНЗ опинились у ситуації залучення до ринково орієнтованої діяльності, основою на конкуренції за: держзамовлення на підготовку спеціалістів; кошти населення, готового оплачувати освітні послуги; кошти, що виділяються державами, фондами та корпораціями у вигляді грантів на наукові дослідження. Більш того, університети на рівних з підприємствами включились у ринкову боротьбу за просування високотехнологічної продукції, що виготовляється ВНЗ або асоційованими з ними виробничими структурами. Отже, виникла потреба визначення своєї поведінки в нестабільних, а іноді взагалі непередбачуваних умовах, що вимагає здійснення складних процедур аналізу зовнішнього середовища та пошуку нестандартних управлінських рішень.

Традиційно вищі навчальні заклади характеризуються високою часткою інтелектуальної складової в активах організації, що зумовлює необхідність впровадження менеджменту знань у систему управління університетом. Управління знаннями — це тип діяльності менеджерів, який полягає в систематичному формуванні, оновленні та застосуванні знань з метою максимізації ефективності діяльності підприємства [11].

Управління знаннями як спеціальна функція менеджменту має свої особливості. По-перше, воно охоплює всі сфери діяльності компанії та всі підрозділи, адже кожен із них використовує знання як джерело розвитку та вдосконалення. По-друге, управління знаннями безпосередньо пов'язане з використанням інформаційних технологій. По-третє, ця функція виконує координаційну та інтеграційну роль у процесі організаційного навчання. І, по-четверте, необхідною умовою ефективності управління знаннями

слід вважати демократизацію стосунків персоналу, надання можливості кожному учаснику діяльності компанії брати безпосередню участь у формуванні корпоративних знань та досягненні цілей організації.

У сфері університетської освіти менеджмент знань можна визначити як створення та управління цінними інтелектуальними активами університету [12]. Вища школа як одна з важливих ланок створення і управління знаннями в суспільстві, приречена мати систему менеджменту, аналогічну існуючій у світовій практиці. У сфері вивчення управління знаннями знаходяться такі основні питання: 1) визначення та документування цінних знань (інтелектуальних активів) університету; 2) розробка ідеології та методології формування процесів отримання, накопичення, передачі, закріплення та контролю рівня знань; 3) розробка, моделювання і оптимізація бізнес-процесів формування, передачі, періодичного та підсумкового контролю знань; 4) розповсюдження знань серед співробітників університету (безперервне підвищення кваліфікації) та передача знань новим співробітникам; 5) розповсюдження знань серед студентів університету, підтримання необхідного рівню знань у випускників, супроводження випускників; 6) концентрація знань для вирішення інноваційних завдань; 7) постійний моніторинг знань, прийняття рішень на основі результатів моніторингу; 8) підвищення рівня знань університету та генерування нових знань; 9) генерування нових технологій передачі та закріплення нових знань; 10) документування нових знань і перехід до нових технологій менеджменту знань.

Сучасна теорія управління знаннями визнає, що продукцією університету є знання, які: 1) отримує студент у ході навчання, причому не задокументовані у вигляді конспектів лекцій, а підтверджені екзаменами, тестами, випускними кваліфікаційними роботами, а також апробовані студентом в наукових лабораторіях університету та на підприємствах-базах практики; 2) створюються в результаті науково-дослідної роботи професорсько-викладацького складу персоналу університету та набувають форми наукової продукції (винаходів, методик і методичних рекомендацій, патентів тощо); 3) набувають підприємства в процесі партнерської взаємодії з університетом у вигляді консультаційних проєктів, виконання господарських дослідницьких тем на замовлення підприємства та безпосередньо у вигляді фахівців, яких готує університет.

Нарешті сучасні університети за своїм річним фінансовим обігом, масштабом, обсягами та вартістю основних засобів і т.п. нічим не відрізняються від великих виробничих підприємств або підприємств сфери послуг. Відповідно, система управління університетами має бути адекватною тим управлінським моделям, які успішно зарекомендували себе в реальному секторі економіки.

У чому сутність концепції стратегічного процесу та чим зумовлена необхідність її впровадження в управління університетом?

Як визначають гуру стратегічного менеджменту, «стратегічні рішення задають загальний напрям розвитку організації та її життєздатність перед лицем прогнозованих, непередбачуваних, а також взагалі невідомих на даний момент подій, які можуть відбутися в її значущому оточенні» [13]. Подібними рішеннями встановлюються реальні завдання організації, окреслюються межі її діяльності, визначаються види та обсяги необхідних для виконання завдань ресурсів та принципові паттерни їх алокації. Стратегічні рішення визначають наскільки вірно з урахуванням доступних ресурсів зорієнтовані основні зусилля організації в досягненні її цілей.

Стратегічний процес можна визначити як циклічний процес формулювання, розробки та реалізації стратегії підприємства, який характеризується спрямованістю на створення відмітних характеристик організації або підвищення рівня її компетентності в спільноті подібних суб'єктів певної (у контексті предмету цього дослідження — освітньої) діяльності. Виходячи з наведеного логічно визнати, що стратегічний процес: 1) спрямований на реалізацію стратегічної ідеї (місії, візії, цілей і завдань) організації; 2) має своїх клієнтів (як зовнішніх — держава, підприємства, так і внутрішніх — керівництво, викладачі, студенти), для яких створюється певна цінність; 3) здійснюється у певній послідовності (стратегічний аналіз, стратегічний вибір та реалізація стратегії) та має циклічну природу внаслідок переглядуваності цілей розвитку та способів їх досягнення.

Основна ідея удосконалення управління університетом на засадах концепції стратегічного процесу полягає у запровадженні принципів та методів стратегічного управління в діяльність вищого навчального закладу з чітким виявленням його стратегічної орієнтації як організації, що створює знання, процесного підходу до побудови організації та формуванням дієвого механізму розвитку університету як суб'єкту освітнього бізнесу. Таке судження виходить з при-

пущення про те, що функціональний принцип структуризації вищого навчального закладу не відповідає сучасним вимогам, що ставляться з боку держави та ринку праці стосовно змісту освітньої діяльності, її організації та якості освітніх послуг.

На наше переконання, інжиніринг стратегічного процесу в університеті має відбуватися з урахуванням таких основних аспектів: 1) встановлення основних учасників процесу («постачальників», «власника», «клієнтів»); 2) виявлення цінності, що буде створена для кожного клієнта процесу; 3) розробка формату «продукту» стратегічного процесу; 4) встановлення причинно-наслідкових зв'язків між драйверами (основними та забезпечуючими) процесу або безпосереднє моделювання стратегічного процесу. Слід відзначити, що перші три аспекти пов'язані з основними стейкхолдерами університету (їх інтересами, мотивами, очікуваннями, прагненнями), склад яких доволі широкий: державні регулюючі органи, керівництво університету, його професорсько-викладацький склад, студентство, підприємства-замовники та інші суб'єкти ринку. Але центральна роль у вибудовуванні ефективного стратегічного процесу все ж таки належить його власнику, яким є керівництво університету (ректорат, вчена рада). Саме вчена рада та ректорат мають задавати стратегічний напрям розвитку університету із урахуванням інтересів усіх ключових клієнтів — перш за все студентів, суб'єктів ринку праці та держави в цілому.

У переважній більшості українських ВНЗ цикл стратегічного управління є неформалізованим та спонтанним, що неможна визнати позитивним. Стратегічний процес дозволяє узгоджувати та контролювати дотримання інтересів усіх ключових зацікавлених осіб, сприяє формуванню відмітних конкурентних переваг ВНЗ. Ефективність стратегічного процесу визначається через репутацію університету як організації, що створює знання. Причому основними репутаційними аудиторіями слід, перш за все, визнати: 1) підприємства як замовників спеціалістів, підготовку яких здійснює університет (з урахуванням їх задоволеності компетентністю найманих працівників-випускників університету); 2) випускників університету минулих років (з урахуванням їх професійного статусу).

Знання ділового середовища та моделі освітньо-науково-дослідницької діяльності дозволяє власникам стратегічного процесу приймати зважені та відповідальні рішення в ході формування та затвердження стратегії організації. Інфраструктура власника стратегічного процесу в університеті повинна забезпечувати

акумулювання інформації та знання — як про довгострокові тенденції розвитку зовнішнього середовища, так і про стан і динаміку внутрішнього середовища організації. Від компетентності та поінформованості власників стратегічного процесу залежить якість стратегічних рішень, що приймаються, а в результаті — якість кінцевого продукту університету, яким є знання та компетенції його випускників.

З урахуванням вище зазначеного, вважаємо за доцільне зробити такі **висновки**. В сучасних умовах трансформації соціально-економічної системи в країні завдання модернізації та вдосконалення системи управління вітчизняним вищим навчальним закладом доцільно вирішувати на основі процесного підходу до організації діяльності університету та ключових підходів і методів менеджменту знань. Реалізації цієї ідеї передбачає проведення всебічного аналізу організації (форми) та діяльності (функції) провідних вищих навчальних закладів України на предмет виявлення цілей їх функціонування та розвитку на найближчу та віддалену перспективи, характерних способів та методів надання освітніх послуг, дослідження структури та якісних характеристик матеріальних та нематеріальних (зокрема, інтелектуальних) активів, що використовуються університетами України для забезпечення свого розвитку. Окремий блок такого аналізу має бути присвячений дослідженню існуючої системи (або її окремих елементів) управління знаннями університету.

Література

1. *Грудзинский А. О.* Стратегическое управление университетом: от плана к инновационной миссии // Университетское управление: практика и анализ. — 2004. — № 1(29). — С. 9–20.
2. *Shattock L. M.* Strategic Management in European Universities in an age of increasing self-reliance // Tertiary Education and Management. 2000. Vol. 6, № 2.
3. *Keller G.* Academic Strategy. The management revolution in higher education. The Johns Hopkins University Press, 1983.
4. *Морган Э.* Нужно ли университетам стратегическое планирование? Прагматичная оценка // Университетское управление: практика и анализ. — 2005. — № 4.
5. *Мальцева Г. И.* Стратегическое управление университетом // Университетское управление: практика и анализ. — 2005. — № 2.
6. *Князев Е. А.* Об университетах и их стратегиях // Университетское управление: практика и анализ. — 2005. — № 4.

7. Мартыненко О. О., Черная И. П., Антонов А. Г. Инновационные решения в организации образовательного процесса в вузе // Университетское управление: практика и анализ. — 2005. — № 2.

8. Ключев А. К. Стратегическое планирование развития российских вузов: итоги реализации проекта и перспективы // Университетское управление: практика и анализ. — 2005. — № 3.

9. Теоретичні та практичні підходи до впровадження нового покоління освітньо-професійних програм і навчальних планів підготовки фахівців: шляхи розвитку: Зб. мат. наук.-метод. конф. 6–8 лют. 2007 р.

10. Досвід організації та активізації навчального процесу на основі впровадження інноваційних технологій: Зб. мат. наук.-метод. конф. 5–8 лют. 2008 р.

11. Мильнер Б. З. Управление знаниями. — М.: ИНФРА-М, 2003. — XIV. — 178 с.

12. Рузаев Е. Н., Рузаева П. Е. Менеджмент качества образовательных услуг и менеджмент знаний в высшей школе // Университетское управление. — 2004. — № 1(29). — С. 56–60.

13. Минцберг Г., Куинн Дж.Б., Гошал С. Стратегический процесс / Пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. — СПб.: Питер, 2001. — 688 с.

Статтю подано до редакції 27.01.10 р.

УДК 658.8;339.138

О. В. Данніков, канд. екон. наук,
доцент кафедри маркетингу,
ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»

МІСЦЕ ТА РОЛЬ МАРКЕТИНГУ В ПІДПРИЄМНИЦЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ТОРГОВЕЛЬНО-ПОСЕРЕДНИЦЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

Автором розглянуто питання удосконалення та реалізації маркетингового підходу до взаємовідносин виробників і споживачів товарів і послуг з урахуванням сучасних тенденцій розвитку бізнесу.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: торговий маркетинг; трейд-маркетинг; стимулювання торгової ланки; стимулювання збуту; мерчандайзинг.

Автором рассматриваются вопросы совершенствования и реализации маркетингового подхода к взаимоотношениям производителей и потребителей товаров и услуг с учетом современных тенденций развития бизнеса.