

УДК 338.5:657

Живець А. М.

Одеський національний політехнічний університет

## СУЧАСНІ ІНСТРУМЕНТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ВИЩИМ НАВЧАЛЬНИМ ЗАКЛАДОМ

Досліджено теоретичні та практичні надбання економічної науки у сфері розвитку прикладних інструментів стратегічного управління. Виділено інструменти для поетапної розробки і реалізації стратегії у вищих навчальних закладах. Запропоновано застосування систем BSC та KPI для стратегічного управління ВНЗ.

**Ключові слова:** стратегічне управління, методи стратегічного управління, система ключових показників діяльності, система збалансованих показників.

**Постановка проблеми.** Бистроплинний процес входження вітчизняних ВНЗ у світове освітнє середовище і потреба відповідної їх конкурентоспроможності як на вітчизняному освітньому ринку, так і на світовому, потребують чіткої скоординованої трансформації наших ВНЗ як у плані впровадження міжнародних стандартів освіти, так і в плані підвищення їх ролі у новій економіці знань.

Усе це потребує більшої оперативності вузівського менеджменту, якісно нового рівня прогнозування свого розвитку, більш чіткого взаємозв'язку оперативної діяльності зі стратегічними планами. Для реалізації цих завдань потрібні ефективні інструменти стратегічного управління ВНЗ.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** На царині систематизації методів стратегічного управління з зору доцільності їх застосування для вирішення різних управлінських завдань поки що працює мало вчених-дослідників. Але ця робота вже проводиться такими науковцями, як А. Прайснер, І.М. Баранов, Н.П. Голубецька, І.В. Зенкіна [1–3].

Дослідженню ефективності впровадження системи збалансованих показників у стратегічному управлінні ВНЗ присвятили свої роботи П.М. Захаров, Л.В. Коновалов, І.В. Зенкіна [4–6].

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Разом з тим потрібно відмітити, що питання практичного застосування системи BSC у управлінні ВНЗ висвітлюються у печаті фрагментарно та недостатньо.

Автором запропонована систематизація методів стратегічного управління за його стадіями: аналіз зовнішнього середовища, формування цілей організації, розробка та реалізація стратегії.

**Мета статті** полягає у систематизації методів стратегічного управління за стадіями проектування та реалізації стратегії організації, а також висвітленні особливостей застосування системи BSC у стратегічному управлінні ВНЗ.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Глобалізаційні процеси трансформації економіки країни, які відбуваються останнім часом, змінюють інфраструктуру економіки країни, спеціалізацію як виробничого комплексу країни в цілому, так і конкретних підприємств зокрема, ці процеси привносять кардинальні зміни в організацію і управління виробництвом на підприємствах і в організаціях. Такі зміни прискорюють настання нового технологічного укладу нашої економіки – вступає у свої права економіка знань.

Економіка, заснована на знаннях, сприймається як нова соціально-економічна реальність. Знання стають провідним фактором у створенні конкурентних переваг і формуванні економічної

вартості, тобто основним джерелом добробуту суспільства.

За рахунок стрімкої трансформації прикладного знання в суспільне благо конкурентні переваги створюються вже не за рахунок володіння унікальними знаннями, а за рахунок здатності швидко генерувати нове унікальне знання.

У доповіді Європейської комісії зазначається, що стрижнем економіки, заснованої на знаннях, є комбінація чотирьох незалежних елементів: виробництва знань, передачі знань за допомогою освіти, поширення знань за допомогою засобів масової інформації та комунікаційних технологій, використання знань у технологічних інноваціях.

Виходячи з цього, формулюються сучасні вимоги до вищої школи: вона повинна стати інтерактивним середовищем, в якому будуть інтегруватися освітній процес, наукові дослідження, проектні та консультативні розробки, експертно-аналітична діяльність, у ній будуть розгорнуті платформи для реалізації проектів соціально-економічних інновацій.

Вища школа сьогодні повинна запропонувати для студентів:

- якісно новий склад ППС – це повинні бути вчені та висококваліфіковані практики дослідницького типу;

- «зоряний» склад викладачів України та викладачів з міжнародною практикою викладання (організація спільних програм із зарубіжними університетами);

- нові спеціальності для забезпечення зайнятості в «економіці знань»;

- курси навчання, які мають практичне застосування в подальшій роботі студентів у бізнесі;

- робочі майданчики для стажувань в успішних компаніях для проектно-орієнтованого методу навчання;

- навчальні програми, що враховують можливість вибору курсів, актуальних для подальшої роботи студентів, тренінги, рольові ігри, вивчення досвіду лідерів бізнесу, участь у науково-дослідних роботах кафедр;

- сучасні форми організації навчання, які забезпечать безперервне підвищення освітнього рівня та кваліфікації ІТП підприємств (як очно, так і дистанційно) протягом усієї трудової діяльності;

- вільний доступ до масивів інформації, яка необхідна для становлення висококваліфікованих фахівців як у виробничій діяльності, так і в наукових дослідженнях.

У разі неминучої трансформації вищої школи потрібне чітке стратегічне бачення менеджерами вищого рівня управління шляхів розвитку свого ВНЗ. Останнім часом стало особливо актуальним

розробляти стратегічні плани розвитку ВНЗ на майбутній перспективний період. Це не данина моді в менеджменті – це необхідність сконцентрувати обмежені ресурси ВНЗ на вирішенні найважливіших проблем в їх логічній послідовності та синергетиці.

Для розробки та реалізації стратегії ВНЗ можуть бути рекомендовані наступні інструменти менеджменту й маркетингу (табл. 1).

Методика стратегічного аналізу в значній мірі спирається на традиційні методи економічного аналізу, особливо в частині, що стосується оцінки бізнес-ресурсів, внутрішніх бізнес-процесів і фінансів господарюючого суб'єкта.

У комплексі інструментів ефективного управління діяльністю інноваційного ВНЗ в умовах динамічного зовнішнього середовища відзначимо відносно нову управлінську технологію, яка інтегрально реалізовує алгоритм стратегічного управління починаючи з планування і закінчуючи моніторингом, – збалансовану систему показників (BSC), яка в даний час позиціонується як дієва методика розробки та реалізації загальної концепції розвитку організації, її інноваційної стратегії та політики.

Загальний вигляд стратегічної карти, як приклад, наведено на рис. 1.

Структура системи BSC складається з декількох важливих елементів, які повною мірою відповідають цілям і особливостям функціонування ВНЗ підприємницького типу, у тому числі недержавних освітніх установ [5, с. 104]:

- результати фінансової діяльності – головний показник успіху організації, але це індикатор, що проявляє себе з запізненням, оскільки він залежить від розробки та реалізації управлінських рішень у всіх інших сферах діяльності. Тому стратегія повинна описувати, яким чином організація збирається забезпечити стійке зростання вартості. Фінансова складова необхідна для врівноваження довгострокових і короткострокових результатів діяльності;

- успішну співпрацю з цільовими групами споживачів – стратегічними партнерами (потенційними роботодавцями, органами влади, школами, коледжами), що є основною умовою поліпшення фінансових результатів ВНЗ. Крім оцінки

таких відстрочених індикаторів, як задоволеність споживача, збереження і розширення клієнтської бази, дана складова визначає пропозицію споживчої цінності для цільового сегмента ринку, і це є центральний елемент стратегії;

- внутрішні бізнес-процеси (науково-дослідна, науково-педагогічна, освітня, видавнича, консультативна та інша діяльність) забезпечують пропозицію цінностей споживачеві. Результат внутрішніх процесів – випереджаючий індикатор майбутніх поліпшень параметрів клієнтської і фінансової складових;

- інтелектуальні ресурси (нематеріальні активи) – це основне джерело стійкого створення вартості. Складова «навчання і розвиток» описує, як люди, технології, організаційна культура сприяють реалізації стратегії.

Цілі чотирьох взаємозалежних складових (фінансова і клієнтська бази, внутрішні бізнес-процеси та нематеріальні активи) утворюють ланцюг причинно-наслідкових зв'язків. Активне використання інтелектуальних ресурсів при вирішенні стратегічних завдань сприяє поліпшенню показників внутрішніх бізнес-процесів, що, у свою чергу, забезпечує визнання організації серед споживачів та інвесторів.

Переваги збалансованої системи показників високо оцінені менеджерами-практиками. За даними ЮНЕСКО, вона є однією з 10 найкращих інструментів менеджменту ХХ ст., бо дозволяє одночасно:

- визначити пріоритети і розробляти систему цілеспрямованих оперативних дій у відповідності зі стратегічними цілями;

- сформулювати порядок з фінансовими комплекс нефінансових показників, що суттєво необхідно для оцінки діяльності ВНЗ, де інтелектуальні ресурси відіграють провідну роль у створенні унікальних освітніх послуг і вимагають певного вимірювання (оцінки) та моніторингу [6, с. 27];

- своєчасно реагувати на зміни в бізнес-процесах і відстежувати їх вплив на ключові фактори успіху організації у висококонкурентному середовищі.

Методологія BSC досить успішно може застосовуватися в управлінні діяльністю ВНЗ підприємницького типу, оскільки вона маркетингово оріє-

Таблиця 1

Інструменти і методи стратегічного менеджменту

Вид робіт (дій)	Рекомендовані інструменти і методи
1. Дослідження вихідної ситуації	Методи збору інформації, анкетні опитування, інтерв'ювання, аналіз патентної інформації, випробування, прогнозування з використанням якісної інформації, експертні методи
2. Аналіз зовнішнього середовища	Кабінетні дослідження, «польові» методи, спостереження, статистичні методи, SWOT-аналіз, STEP-аналіз, прогнозування на основі використання експертних методів
3. Аналіз потенційних можливостей і резервів підприємства	Кабінетні методи, SWOT-аналіз, експертні оцінки, ранжування і зважування чинників, багатофакторний аналіз, функціонально-вартісний аналіз
4. Формування цілей і місії підприємства	Побудова ієрархій, використання методу «Дерево цілей», морфологічний аналіз, експертні методи
5. Визначення стратегічних альтернатив	Методи прикладної математики, експертні методи, портфельний аналіз, економіко-математичні методи, методи прогнозування
6. Розробка стратегії	Методи математичного програмування, імітаційне моделювання, сценарний аналіз, аналіз грошових потоків, аналіз чутливості, аналіз беззбитковості, спеціальні види оцінки (структура витрат та ін.)
7. Реалізація стратегії	Реєстрація зміни ключових параметрів, експертні методи виявлення факторів та їх оцінки, регресійний аналіз, аналіз чутливості, стратегічний аналіз, аналіз ризиків, аналіз статистичних даних
8. Оцінка результативності	Експертні методи оцінки, статистичні методи оцінки ефективності, платіжна матриця, неекономічні аспекти оцінки, аналіз фінансових коефіцієнтів, коефіцієнт рангової кореляції (коефіцієнт Спірмена)

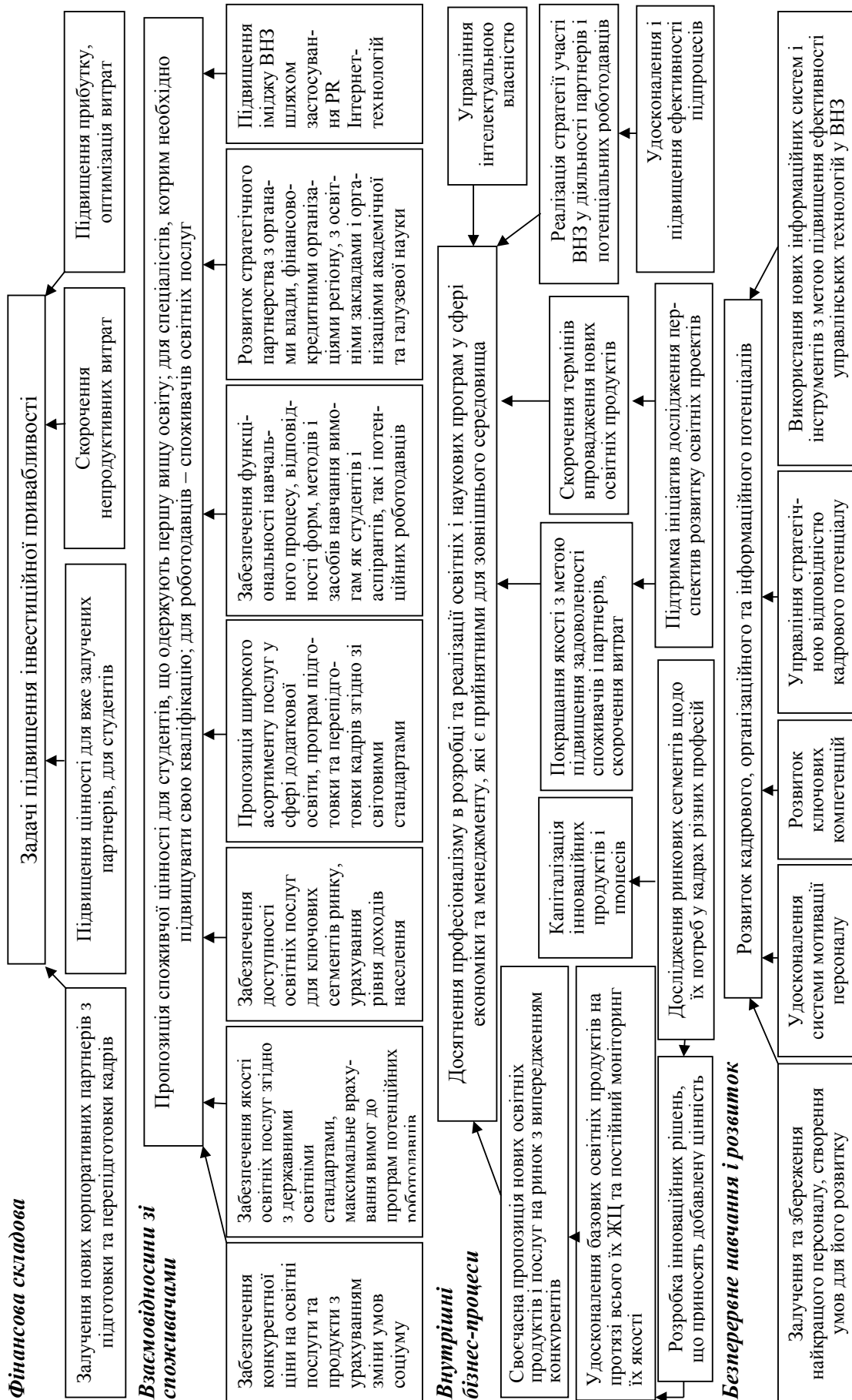


Рис. 1. Стратегічна карта ВНЗ

Стратегічна карта		Збалансована система показників		План дій	
Цілі	Показники	Задачі	Ініціативи	Бюджет	
<p>Процес: Інновації в продуктах Напрямок: Підготовка фахівців вищої ланки для комерційного банку</p> <p><b>Фінансова складова</b></p>	<p>Підвищення прибутковості, зростання доходів ВНЗ</p> <p>Зниження витрат на диференціацію освітнього продукту</p> <p>Залучення та збереження корпоративних клієнтів</p> <p>Відповідність продукту стратегічним цілям клієнта-партнера</p> <p>Відповідність продукту світовим стандартам</p> <p>Оптимізація навчального процесу при залученні до науково-дослідної роботи</p>	<p>Ринкова вартість</p> <p>Дохід від підготовки одного магістра</p> <p>Вартість освітнього продукту</p> <p>Число постійних клієнтів</p> <p>Загальна кількість клієнтів</p> <p>Рейтинг ВНЗ на ринку освітніх послуг</p> <p>Ранжування клієнтів</p> <p>Обсяг годин дисциплін на «замовлення»</p> <p>Програма науково-дослідної роботи</p>	<p>-</p> <p>-</p> <p>-</p> <p>Впровадження системи CRM</p> <p>Управління якістю</p> <p>Програма «Лояльність клієнта-партнера»</p> <p>Оптимізація навчального та проектного циклів</p>	<p>-</p> <p>-</p> <p>-</p> <p>XXX</p> <p>XXX</p> <p>XXX</p> <p>XXX</p> <p>XXX</p> <p>XXX</p>	<p>Зростання на XX %</p> <p>Зростання на XX %</p> <p>XX %</p> <p>XX %</p> <p>Збільшення на XX % в рік</p> <p>Досягнення лідируючих позицій серед ВНЗ регіону</p> <p>XX годин</p> <p>Рік 1 – XX % Рік 2 – XX %</p> <p>Повна</p> <p>Повна</p> <p>Повне охоплення</p>
<p><b>Взаємні зі споживачами</b></p> <p>Залучення та збереження корпоративних клієнтів</p> <p>Комплекс магістерських досліджень у відповідності зі стратегічними пріоритетами роботодавців та ВНЗ</p> <p><b>Внутрішні бізнес-процеси</b></p> <p>Оптимізація навчального процесу при залученні до науково-дослідної роботи</p>	<p>Розвиток необхідних знань та умінь</p> <p>Розвиток підтримуючих систем</p> <p>Актуалізація знань ПІВС</p>	<p>Стратегічні групи професій</p> <p>Доступність ІС</p> <p>Стратегічна інформативність</p> <p>Підвищення кваліфікації ПІВС</p>	<p>Підвищення кваліфікації ПІВС</p> <p>НДР ПІВС</p> <p>План</p> <p>підготовки магістрів</p>	<p>XXX</p> <p>XXX</p> <p>XXX</p> <p>XXX</p>	<p>Рік 1 – XX % Рік 2 – XX %</p> <p>Повна</p> <p>Повна</p> <p>Повне охоплення</p>
<p><b>Безперервне навчання і розвиток</b></p> <p>Стратегічні групи професій (викладачі кафедр «Фінанси і кредит», «Облік і аудит»)</p> <p>Стратегічні системи: бази даних</p> <p>Стратегічна відповідність ПІВС</p>					

Рис. 2. Елементи стратегічної карти ВНЗ

ентована на забезпечення високої якості освітніх послуг, інвестиційної привабливості організації за рахунок удосконалення всіх внутрішніх процесів. Збалансована система показників дозволяє перевести стратегію освітньої організації у вимірювані цілі відповідних структурних підрозділів; вона заснована на постійному моніторингу індикаторів і нерозривно пов'язана з системою менеджменту якості.

Стратегічна карта (рис. 1) описує стратегію, чітко показуючи найважливіші внутрішні процеси, які створюють вартість, визначаючи необхідні нематеріальні активи. Збалансована система показників трансформує цілі стратегічної карти в показники і конкретні завдання, далі розробляються програми. При цьому якщо компаніям для успіху на ринку необхідно зосередитися на обмеженому числі стратегічних напрямків, то для ВНЗ державні стандарти вищої професійної освіти задають цілий спектр обов'язкових критеріїв, що потрібні для проходження ліцензування та державної акредитації.

Завоювання лідируючих позицій ВНЗ підприємницького типу стає можливим лише при виконанні комплексу програм, за допомогою яких будуть отримані всі намічені показники. Для кожного показника BSC слід визначити стратегічні ініціативи, необхідні для його досягнення (приклад наведено на рис. 2).

На цьому прикладі представлений фрагмент плану дій у бізнес-ситуації оптимізації освітньої програми підготовки магістрів. Тут показані також і нематеріальні активи, необхідні для реалізації стратегії: нові знання та вміння для викладачів, що беруть участь у підготовці магістрів, удосконалені інформаційні системи, стратегічна відповідність професорсько-викладацького складу. На рисунку наведено також фрагмент збалансованої системи показників і цілей стратегічної карти, перераховані стратегічні ініціативи та статті витрат, необхідні для досягнення цілей, визначених у системі BSC.

Управління системою BSC ВНЗ досить складний і трудомісткий процес, тому питанням автоматизації цієї роботи останнім часом приділялося багато уваги різними колективами проєктантів ІКТ. Перелік сертифікованих розробок з управління системою BSC представлений в табл. 2.

Практичні питання впровадження системи BSC у ВНЗ широко висвітлюються в спеціалізованій пресі та в Інтернеті. Рекомендуємо звернути увагу на досвід наступних університетів:

- Новгородський державний університет ім. Ярослава Мудрого;
- Міжнародний університет бізнесу і нових технологій.

**Висновки.** У світовій практиці менеджменту найшли свого розвитку різні методи стратегічного менеджменту для різних умов господарювання та для вирішення великої гами практичних завдань. Систематизація цих методів за практичними завданнями, що виникають перед управлінцями, дозволить застосовувати їх на практиці з більшою ефективністю.

1. Основною ланкою у стратегічному управлінні ВНЗ повинні стати наступні складові: стратегічний маркетинговий аналіз; дослідження трендів розвитку вищої освіти як у світі, так і в Україні; розробка KPI-діяльності всіх підрозділів ВНЗ; розробка стратегії розвитку ВНЗ як за підрозділами, так і за основними функціями діяльності; залучення до розробки та впровадження стратегії колективів ПВС усіх підрозділів; упровадження заходів стратегічного плану розвитку; контроль та інформування колективу ПВС про досягнення цілей стратегії.

2. Основою розробки стратегії ВНЗ повинна стати система BSC разом з системою KPI. Вони у своїй синергетиці значно спростять процес стратегічного управління.

3. У ВНЗ необхідно створити робочі групи із складу ПВС з метою вивчення передового досвіду трансформації вищої школи в умовах економіки знань.

Таблиця 2

Перелік сертифікованих програм з підтримкою BSC [7, с. 318]

Вендор	Програмний продукт	Інтернет
ABC Technologies	Oros scorecard (компонент ABC /ABM – пакету Active enterprise management)	www.abctech.com
CorVu	CorManage (пакет Business intelligence на базі Olap-технологій, що включає в себе BSC-додаток)	www.corvu.com
Crystal Decisions	Balanced scorecard – модуль аналітичного пакету Crystal applications	www.crystaldecisions.com
Fiber	FlexB – аналітичний пакет з підтримкою BSC, VBM / EVA, ABC, інших концепцій управління	www.flexbi.com
Open Ratings	Balanced scorecard (аналітична система на основі OLAP-технологій)	www.balancedscorecard.com
Hyperion	Hyperion Performance scorecard (модуль вищого рівня пакета інформаційно-аналітичних додатків Hyperion)	www.hyperion.com
InPhase	Performance plus (аналітична управлінська система з підтримкою EVA, KPI та багатьох управлінських технологій)	www.inphase.com
Oracle	Oracle balanced scorecard (частина пакета Oracle strategic enterprise management-SEM)	www.oracle.com
PeopleSoft	PeopleSoft balanced scorecard (частина NAC peoplesoft enterprise performance management)	www.peoplesoft.com
Procos	START & GO Balanced Scorecard (спеціалізована система підтримки прийняття рішень)	www.procos.com
proDacapo	ProDacapo Balanced scorecard management (спеціалізована система підтримки прийняття рішень)	www.prodacapo.com
QPR	QPR scorecard (спеціалізований додаток)	www.qpronline.com
SAP	SAP-SEM (частина функціональності SAP SEM – модуля mySAP)	www.sap.com
SAS Institute	Частина пакету SAS strategic vision	www.sas.com
Vision Grupo Consultores	Strategos (частина пакета Strategos, призначеного для підтримки стратегічного планування та управлінського контролю)	www.visiongs.com

**Список літератури:**

1. Прайснер А. Сбалансированная система показателей в маркетинге и сбыте / А. Прайснер. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009. – 303 с.
2. Баранов И.Н. Оценка деятельности вуза: возможности использования Сбалансированной системы показателей / И.Н. Баранов [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.fup.unn.ru/center/upload/docs/Baranov.pdf>.
3. Голубецкая Н.П. Проблемы инновационного менеджмента на рынке образовательных услуг в условиях модернизации экономики / Н.П. Голубецкая // Экономика и управление. – 2010. – № 12. – С. 45–50.
4. Захаров П.Н. Особенности формирования сбалансированной системы показателей реализации стратегии вуза / Н.П. Захаров // Экономика региона. – 2007. – № 18. – С. 23–34.
5. Эккерсон У. Панели индикаторов как инструмент управления. Ключевые показатели эффективности, мониторинг деятельности, оценка результатов / У. Эккерсон ; пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2007. – 400 с.
6. Коновалова Л.В. Применение сбалансированной системы показателей в стратегическом управлении вузом / Л.В. Коновалова // Креативная экономика. – 2010. – № 2(38). – С. 102–120.
7. Зенкина И.В. Анализ стратегических разрывов как инструмент стратегического анализа и потенциала его применения в стратегическом управлении организацией / И.В. Зенкина // Аудит и финансовый анализ. – 2012. – № 3. – С. 314–319.

**Живец А. Н.**

Одесский национальный политехнический университет

**СОВРЕМЕННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ  
ВЫСШИМ УЧЕБНЫМ ЗАВЕДЕНИЕМ**

**Резюме**

Исследованы теоретические и практические достижения экономической науки в сфере развития прикладных инструментов стратегического управления. Выделены инструменты для поэтапной разработки и реализации стратегии в высших учебных заведениях. Предложено применение систем BSC и KPI для стратегического управления вузом.

**Ключевые слова:** стратегическое управление, методы стратегического управления, система ключевых показателей деятельности, система сбалансированных показателей.

**Zhyvets A. N.**

Odessa National Polytechnic University

**MODERN TOOLS OF STRATEGIC MANAGEMENT OF HIGHER EDUCATIONAL INSTITUTIONS**

**Summary**

It's researched the theoretical and practical achievements of economic science in the field of development of application tools of strategic management. The tools for phased development and implementation of strategy in higher educational institutions are defined. The implementation of BSC and KRI systems for strategic management of higher educational institutions is proposed.

**Keywords:** strategic management, strategic management methods, the system of key performance indicators, balanced scorecard.

---

УДК 331.107.266:621(477)

**Христенко О. В.**

**Заворотній Р. С.**

Полтавський національний технічний університет імені Юрія Кондратюка

**ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ  
НА МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ УКРАЇНИ**

Досліджено особливості управління інвестиційною діяльністю на підприємствах України. Розглянуто значення машинобудівної галузі для України. Проведено історичний аналіз розвитку інвестиційної діяльності в Україні. На прикладі ПАТ «Полтавамаш» проаналізовано ефективну інвестиційну діяльність.

**Ключові слова:** ефективність управління, інвестиції, інвестиційна діяльність, інвестиційний проект, підприємство.

**Постановка проблеми.** Однією з найбільш гострих проблем сучасної України залишається досягнення стабільного економічного росту. До числа факторів, що безпосередньо впливають на динаміку економічного розвитку, безсумнівно, належить інвестиційній сфері.

Інвестиції торкаються самих глибинних основ господарської діяльності, визначаючи процес економічного росту в цілому. На сучасному етапі інвестиції виступають найважливішим засобом забезпечення умов виходу України зі стану економічної кризи, здійснення структурних зру-