

# ЕКОНОМІЧНА ТЕОРІЯ

---

УДК 005:378.096

## СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ УНІВЕРСИТЕТОМ: ОБҐРУНТУВАННЯ МІСІЇ І ЦІЛЕЙ РОЗВИТКУ

*Л. С. Шевченко, доктор економічних наук, професор  
Національний юридичний університет імені Ярослава Мудрого*

*Розкрито сутність концепції стратегічного менеджменту та можливості її застосування вищими навчальними закладами в Україні. Доведено, що ефективність діяльності університету багато в чому залежить від визначення його місії та цілей розвитку.*

**Ключові слова:** університет, стратегічний менеджмент, ідея університету, місія і цілі університету.

**Постановка проблеми.** Сучасні університети діють в умовах середовища, яке постійно трансформується, стає дедалі більш конкурентним і агресивним. У глобальному плані відбувається перехід від індустріального до постіндустріального укладу; розгортається цифрова революція, яка супроводжується змінами в характері інтелектуальної взаємодії, зберігання та передавання знань; ідуть процеси когнітивізації суспільства. У національному вимірі зростають вимоги з боку суспільства (споживачів, роботодавців, держави) щодо якості освітніх послуг і репутації ВНЗ; процеси інформатизації породжують нові форми навчального процесу (дистанційне та супутникове навчання, створення відкритих і розподілених університетів); здійснюється перехід до нових моделей функціонування університету (дослідний, інноваційний, підприємницький університети). При цьому загальною тенденцією є зменшення державного фінансування вищої освіти, що потребує диверсифікації джерел фінансування і залучення позабюджетних коштів. За таких обставин зростає потреба в автономії університетів, використанні інструментарію стратегічного управління. Дослідження Національного фонду підготовки кадрів РФ засвідчило, що вже 30 % російських університетів системно впроваджують стратегічне управління ВНЗ і мають чітко сформульовану унікальну місію [1].

Чи готові до запровадження стратегічного менеджменту вітчизняні університети? На перший погляд, так. Однак тривалий час вони функціонували в умовах державного управління галуззю. Роль адміністрації університетів полягала в організації навчального процесу відповідно до настанов освітнього міністерства. Навички стратегічного управління як вищому (ректорам, проректорам, членам вчених і наглядових рад), так і середньому керівництву (деканам, завідувачам кафедр, наукових лабораторій та відділів) були непотрібні. Замість напрацювання «стратегій» із року в рік розроблялися численні «плани» і «програми». Не маючи довгострокових прогнозів і сценаріїв розвитку вищої освіти, Українська держава та ВНЗ орієнтувалися на поточні інтереси суб'єктів ринку освітніх послуг. Наслідком управлінської «міопії» стала неконтрольована видача ліцензій на освітню діяльність новим, насамперед приватним, ВНЗ та збільшення кількості ВНЗ III–IV рівня акредитації зі 149 у 1990/91 навчальному році до 334 у 2012/13 навчальному році. Виникли масові перекося як на ринках праці (в Україні налічується понад 40 тис. безробітних юристів та економістів і водночас незадоволений попит на представників робітничих професій), так і на ринку освітніх послуг (потреба оптимізувати кількість ВНЗ та скоротити кількість викладачів). Активізувалася освітня міграція молоді за кордон. На жаль, більшість університетських управлінців і зараз не розуміють сутності стратегічного менеджменту, необхідності прийняття управлінських рішень на випередження. Без глибокого стратегічного аналізу відбуваються перехід українських ВНЗ на Болонську систему, перетворення галузевих ВНЗ на університети. Браком стратегічного підходу можна пояснити і такі невдалі зміни в навчальних планах, як відмова від вивчення економічних дисциплін як нормативних у правових ВНЗ, що через п'ять років обернеться відсутністю системних економічних знань і некомпетентністю фахівців із права, а потім – неспроможністю права забезпечити сталий економічний розвиток [2].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Концепція стратегічного менеджменту почала формуватися у 1960-ті рр., коли були опубліковані основні праці його засновників: трактат А. Чандлера «Стратегія і структура» (1962), колективний підручник Гарвардської школи бізнесу «Політика бізнесу» (1965), автором аналітичного тексту якого був К. Ендрюс, та книга І. Ансоффа «Корпоративна стратегія» (1965). Нині остання широко застосовується у практиці управління державними і приватними організаціями різних галузей економіки. У зарубіжних країнах концепція стратегічного менеджменту втілюється і в університетській освіті. У країнах СНД проблеми стратегічного управління університетами досліджують: А. Асаул, А. Аузан, А. Багаутдінова, Є. Бєлий, В. Брінза, А. Владіміров, Т. Єкшикеєв, Є. Івахненко, А. Ілишев,

Н. Глишева, В. Каменська, Б. Капаров, Е. Колесникова, Л. Маслова, К. Метешкін, В. Повзун, Х. Раковський, І. Романова, Т. Селевич, В. Соловійов, Н. Титова, Х. Тхагапсоев, А. Федоров, А. Цветков.

**Формулювання цілей.** У статті проаналізовано запровадження концепції стратегічного менеджменту у вищій школі, зокрема методологічну базу вибору стратегічних орієнтирів університету – місії та цілей розвитку.

**Виклад основного матеріалу.** Стратегічний менеджмент – це набір управлінських рішень і дій із формування та реалізації стратегії, покликаної забезпечити організації найкращу конкурентну позицію, її функціонування й розвиток у нестабільному зовнішньому середовищі та досягнення поставлених цілей у довгостроковій перспективі. В умовах стратегічного менеджменту організації визначають, що потрібно робити зараз заради досягнення в майбутньому певних цілей і певного стану за рахунок збалансованої взаємодії із зовнішнім середовищем, своєчасного та ефективного реагування на зміни умов діяльності організації.

Першим кроком до запровадження стратегічного менеджменту у вищій школі є визначення стратегічних перспектив, а саме формулювання місії і цілей розвитку університетських організацій. У широкому розумінні *місія* втілює філософію організації, тобто визначає цінності, переконання, пріоритети та принципи, якими керується колектив. У більш вузькому значенні місія декларує причини створення, основні цілі та напрями діяльності організації; продукти або послуги, які виробляє організація, а також потенційні ринки і споживачів, для яких вона працює. Правильно викладена місія університету не тільки створює сприятливі можливості для ефективного управління розвитком ВНЗ, а й робить освітню організацію унікальною у своєму роді.

Однак сформулювати місію університету, виявляється, не просто. Річ у тім, що більшість дослідників пов'язують місію з *ідеєю університету* [3; 4; 5; 6]. А з часів виникнення перших європейських університетів на розвиток ідеї університету суперечливий вплив справляють процеси диференціації та інтеграції в освіті, різні національні традиції освіти, тенденції ліберальної та утилітарної освіти.

*Ліберальна тенденція* відстоює класичну, фундаментальну освіту і наполягає на прийнятті цінності знання як такого, безвідносно до його практичної корисності. Уже в перших концепціях університету, розроблених кардиналом Ньюменом (1801–1890) та німецьким гуманістом Гумбольдтом (1769–1859), розрізняються «освіта» і «навчання» («підготовка»). В університеті, на їхню думку, відбувається не просто приріст знань, а інтелектуальний розвиток студентів шляхом універсального навчання, вільної циркуляції думки й особистого спілкування, особлива увага приділяється гуманістичному вихованню студентів.

Сучасні «ліберали» Е. Пеєр, Ф. Шуллер та С. Віллмс пишуть: «Наші університети і системи вищої освіти існують для того, аби давати людям освіту і готувати їх до того, щоб вони стали повноцінними, всебічно розвиненими членами нашого складного постіндустріального суспільства» [7]. С. Фуллер слушно зазначає, що серцем сучасного університету є «гуманітарна освіта». Вона виходить за межі професійної кваліфікації і завершує формування людської особистості, готуючи її до «громадянства», у рамках якого людина ідентифікує себе не тільки з родиною або містом, а з цілою нацією і яке в загальному сенсі формується в інтересах людства [8]. Е. Тагіров наполягає на тому, що в ХХІ ст. вища освіта стає дедалі більш значущою національною і загальносвітовою цінністю, пріоритетною сферою суспільного життя. В економіці знань головними маркерами, що визначають компетенцію фахівця, мають бути ступінь соціалізації вихованців університетів, рівень їх громадянськості. У геополітичній битві за лідерство залишаться у виграші ті, хто раніше й успішніше за інших перетворить університет на інкубатор інновацій, науки, культури, інформації. Саме в такому контексті слід визначати місію університету ХХІ ст. Необхідно повернути університету його одвічно вихідну функцію – формування особистості громадянина-патріота. Гуманітарне призначення освіти – верхня планка горизонту уявлень про місію університету [9].

Т. Жижко підкреслює, що у ХХІ ст. ідея університету має акцентувати увагу на його ролі як: 1) охоронця національної культури; 2) осередку міжкультурного діалогу: вступаючи у транснаціональне спілкування, народи одержують можливість максимально розвинути і збагатити свою культуру та культуру людства, єдність якої не в одноманітності, а в спілкуванні унікальностей; 3) середовища формування у вихованців здатності до самостійного навчання протягом усього життя, творчого, критичного розуму, свободи наукового пошуку і слова; 4) осередку охочих та цілеспрямованих студентів, чесної та ефективної адміністрації, прозорих фінансів, відкритості до світу. У підґрунті такої глобальної ідеї університету лежать три світоглядних принципи: свобода, універсальність (універсальне осмислення світу) та моральність [10]. С. Пролєєв наголошує: «Саме як інституція, що відтворює, плекає, використовує, продовжує автономію розуму, і постає історично університет. Від початку засадниче завдання університету полягає в обстоюванні прав розуму та організації найліпшого використання людської здатності мислення і раціонального пізнання» [11].

*Утилітарна тенденція* – це прагнення професійної освіти, обумовлене потребами суспільної практики в добре підготовлених фахівцях. Прихильники цієї тенденції нагадують, що ще Гегель поділяв освіту на теоретичну та практичну [5; 3]. Зараз перемагає утилітарна парадигма: багато університетів

з високою репутацією дедалі більше схилиються на її користь. На думку російського дослідника Є. Івахненка, формується нова концепція університету – «*University excellence*» (університет переваг, досконалості, високої якості), в якій університет перетворюється на бюрократичну, клієнторієнтовану бізнес-корпорацію, а в ідеалі – на транснаціональну корпорацію. Такий університет є місцем розвитку людських ресурсів, людського капіталу, а випускник університету – когнітивною робочою силою. У західних країнах цій новій концепції університету відповідає масове запровадження академічного бізнес-менеджменту, який передбачає агресивну поведінку ВНЗ та його підрозділів на ринку; оцінку діяльності науково-педагогічних працівників за критеріями залучення грантів, індексу цитування, участі в рекламній діяльності ВНЗ тощо; домінування фігури адміністратора над професорсько-викладацьким складом; постійний пошук додаткових джерел інвестування університету [12]. Фактично засновується концепція стратегічного управління університетом як фірмою («університет-фірма») на відміну від моделі «університет-суспільство», що відбиває конфлікт між короткостроковими і довгостроковими цілями вищої освіти (табл. 1).

Таблиця 1

**Порівняльний аналіз двох концепцій управління вищою освітою [13]**

Показники	«Університет-фірма»	«Університет-суспільство»
Оцінка якості	Якість визначається здатністю випускника реалізувати себе на ринку праці. Ринкова ідеологія проникає у ВНЗ	Якість має більш широке значення й оцінюється на основі поняття «користь для суспільства»
Автономія	Університет позбавляється своєї автономії, оскільки його діяльність визначається попитом, який диктує ринок. Університет втрачає можливість визначати види навчання і наукових досліджень	В основі підходу – незалежність мислення, тобто пошук істини і наукова достовірність. Університет не дає себе підпорядкувати ні державі, ні будь-яким ідеологіям або партіям
Доступ до вищої освіти	Обумовлюється рівновагою між попитом із боку роботодавців і кількістю студентів, яку прийняли і випустили з ВНЗ. Можна припустити наявність обмежень при прийомі в університет, а право на освіту стає привілеєм	Освіта є основним правом будь-якого громадянина. Функція університету полягає в тому, щоб готувати людські ресурси для задоволення економічних, політичних, соціальних та культурних потреб суспільства. Ідеться про те, аби примирити критерії

Показники	«Університет-фірма»	«Університет-суспільство»
		кількості та якості, базуючись на принципі визнання здібностей
Наукові дослідження	Мають другорядну роль. Їх проведення є виправданим лише у тих випадках, коли вони можуть швидко задовольнити попит і потреби в галузі технологій. Витрати на проведення наукових досліджень і розробок повинні по можливості нести розвинені країни	Фундаментальні та прикладні дослідження і в більш широкому сенсі технологічні знання мають вирішальне значення з двох причин: вони є основою освіти і підготовки, забезпечують стійкий і незалежний розвиток
Освіта як пріоритет	У разі кризи вища освіта стає менш пріоритетною, ніж інші її рівні	Освіта є соціальним процесом кумулятивного характеру, «ланцюжком освіти». Вартість не є внутрішнім для неї фактором, а залежить від інших сфер розвитку суспільства
Освіта з точки зору витрат і інвестицій	Витрати на освіту повинні знизуватися і залежати від збалансованості державних фінансових коштів	Освіта – це капіталовкладення, що дозволяє забезпечити вищу продуктивність у сфері економіки, культурний і соціальний добробут
Ефективність	Ефективність полягає у тому, щоб раціоналізувати і звести до мінімуму витрати, виходячи з аналізу за принципом «витрати – прибуток» та економічних розрахунків	Поняття ефективності не може бути зведеним до економічних і фінансових критеріїв. Слід використовувати сукупність критеріїв якості – рівності – відповідності освіти сучасним вимогам, ураховуючи при цьому довгострокові перспективи
Підготовка кадрів як основа нарахування податків	Студент у процесі підготовки одержує «особистий освітній дохід», який надалі приносить йому прибуток. Тому такий дохід підлягає оподаткуванню	«Освітній дохід» не має індивідуального характеру. Ідеться про дохід, що виникає поза системою освіти, тобто на ринку праці, який користується послугами вищої освіти. Тому вища освіта не підлягає оподаткуванню, інакше заохочуватиметься невігластво

Закінчення табл. 1

Показники	«Університет-фірма»	«Університет-суспільство»
Характер державного фінансування	Система державного фінансування перебуває на стадії занепаду, її навіть називають реакційною, оскільки неможливі (які в процентному відношенні сплачують більше податків) оплачують багатих. Отже, плата за вступ до ВНЗ, начебто, буде менш справедливою	Система фінансування за обмеженою участю держави і встановлення плати за вступ до ВНЗ має набагато більш реакційний і регресивний характер. Зменшення нерівності залежить насамперед від політики держави у галузі оподаткування і більш справедливого розподілу державних витрат
Соціальна справедливість	Система є більш справедливою у разі, якщо студент сам оплачує свою підготовку. Таким чином, фінансування стає внутрішньою справою ВНЗ, який може залишати собі частину плати за вступ найбільш забезпечених абітурієнтів для того, аби фінансувати підготовку найбільш вразливих студентів	Для того щоб зробити систему справедливішою, необхідно проводити рішучу політику більш глобального характеру, яка передбачає відповідальність уряду

Ліберальна й утилітарна тенденції знаходять свій прямий вияв і у формуванні місії вищої школи та університетів: прихильники першої виходять із того, що освіта була і залишається сферою *виробництва*, а в процесі навчання відбуваються створення, виформовування людей. Прихильники другої, утилітарної, тенденції відверто заявляють про освіту як про сферу *послуг*, а її завдання бачать у задоволенні потреб «клієнтів» щодо подальшого працевлаштування на ринку праці. Однак чистої ліберальної або утилітарної тенденції розвитку світова освітня практика не знає. Реальний освітній процес відбувається на основі їх взаємодії та взаємовпливу. Наприклад, із місій більшості університетів США можна дізнатися як про походження університету, його історичне і суспільне призначення, так і про такі прагматичні компоненти, як позиції (лідерство) університету в певній сфері; спосіб, в який університет задовольняє потреби ринку, соціальні і політичні потреби суспільства; умови роботи і внутрішня культура університету. Особливістю ж місій більшості університетів США є їх орієнтованість на студента як клієнта, якого обслуговують, оскільки він платить гроші. Філософія системи вищої освіти США ґрунтується на принципі: студент має бути задоволений освітою [14].

Аналіз місій українських університетів указує на те, що класичні університети тяжіють до «ліберального» визначення місії, а нові галузеві університети намагаються поєднати позитивні аспекти ліберальної та утилітарної традицій розвитку вищої освіти (табл. 2). При цьому місії вітчизняних університетів багато в чому схожі (особливо державних ВНЗ, які розв'язують однакові статутні завдання), часто зводяться до перерахування свого потенціалу розвитку, а деколи мають декларативний характер, що позбавляє їх індивідуальності.

Таблиця 2

## Формулювання місії деяких ВНЗ України

ВНЗ	Формулювання місії	Джерело
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна	<p>Місія Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна викристалізована його двохсотрічним історичним досвідом і концентрується у формулі: ПІЗНАВАТИ – НАВЧАТИ – ПРОСВІЩАТИ. Вона полягає в тому, що:</p> <p>ПІЗНАВАТИ — збагачувати наукову картину світу і долати межі накопиченого знання шляхом взаємопов'язаних фундаментальних наукових досліджень людини, суспільства, природи, втілювати здобуті наукові знання в ефективні сучасні технології розвитку матеріального і духовного;</p> <p>НАВЧАТИ — готувати інтелектуальну еліту нації, високопрофесійних, духовно багатих, патріотичних фахівців і громадян шляхом органічного поєднання ґрунтовних наукових досліджень, якісної викладацької діяльності, творчої виховної роботи;</p> <p>ПРОСВІЩАТИ — зберігати, поширювати та розвивати неминущі цінності української і світової культури, сприяти незгасному духовному розвитку суспільства і людини.</p> <p>Університет допомагає людині жити, мислити та діяти у широкому просторі історії та культури, поєднуючи досвід минулого, проблеми та ризики сьогодення, загрози та перспективи майбутнього.</p> <p>Місія Університету поширюється на Слобідський край, Україну та людство.</p> <p>Місія Університету формується на засадах університетської автономії, університетської демократії та університетської відповідальності</p>	[15]



Продовження табл. 2

ВНЗ	Формулювання місії	Джерело
Київський національний університет імені Тараса Шевченка	Майбутні фахівці мають відзначатися глибокими професійними знаннями та спроможністю творчо мислити, усвідомленням величезної відповідальності за справу та готовністю до сподвижницької праці. Упоратися з такою місією може лише ВНЗ із тривалою історією здобутків та успіхів як у педагогічній, так і в науковій діяльності	[16]
Національний університет «Кієво-Могилянська академія»	Сприяти самореалізації студентів, викладачів, працівників НаУКМА та творенню високоосвіченої, національно свідомої особистості, здатної незалежно мислити і діяти згідно з принципами добра і справедливості	[17]
Хмельницький національний університет	Місія діяльності Університету полягає в якісному задоволенні потреб населення в освітніх послугах найвищого рівня, забезпеченні підприємств, установ та організацій країни кваліфікованими кадрами, всебічному розвитку людини як особистості завдяки системному використанню в навчально-виховному процесі передових освітніх технологій. Місія Університету відображає інтереси всіх учасників освітнього процесу. З одного боку, вона передбачає задоволення потреб ринку в професійних кадрах, а з другого – задоволення потреб студентів і викладачів щодо їх всебічного професійного розвитку	[18]
Дніпропетровський університет імені Альфреда Нобеля	Ми створюємо реальні освітні та наукові цінності, що відповідають новітнім вимогам та потребам ХХІ ст. і орієнтовані на динамічний розвиток економіки та суспільства, європейську та світову інтеграцію нашої держави; надання всім, хто обрав навчання в Університеті, таких знань і вмінь, завдяки яким вони будуть мобільними та конкурентоспроможними на ринку праці в Україні та за її межами. Основна ідея місії відображається у гаслі Університету: «Освіта для життя»	[19]

ВНЗ	Формулювання місії	Джерело
ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»	Здійснення вагомого внеску в суспільний розвиток через дослідження, генерування нових знань, їх поширення та підготовку конкурентних фахівців і креативних особистостей	[20]
Полтавський університет економіки і торгівлі	Забезпечення розвитку потенціалу та можливостей самореалізації студентів і співробітників у процесі їх спільної освітньої, наукової, інноваційної та організаційної діяльності; підготовка визнаних в Україні та за її межами фахівців-професіоналів нового покоління – лідерів у сфері економіки, підприємництва, менеджменту, обслуговування, харчових та інформаційних технологій	[21]

Для того аби місія виконувала свою провідну роль у стратегічному управлінні університетом, вона, по-перше, має бути «випереджаючою» відносно суспільства. В індустріальному світі, як підкреслює В. Єфімов, вища освіта реалізує місію «кузні кадрів»; у постіндустріальному (когнітивному) світі – інтелектуального розвитку суспільства, каркаса когнітивного суспільства; у період «міжчасся» – інституту соціальної стабільності [22]. При цьому місія повинна чітко вказувати на напрям розвитку самого університету, який залежить від традицій та якості управління ВНЗ, економічних, соціальних, культурних та демографічних особливостей регіону, а також на обраний університетом цільовий сегмент ринку освіти. Зараз існують три основних сегменти ринку вищої професійної освіти: 1) масова професійна освіта відповідно до світових стандартів; її пропонують освітні університети, випускники яких можуть працювати з домінуючими технологіями; 2) професійна освіта, включена до процесу досліджень і розробок передової технології; таку освіту дають дослідницькі, інноваційні та підприємницькі університети, в яких створюються нові технології та формуються кадрові пропозиції, затребувані в економіці знань; 3) елітна освіта – підготовка кадрів, здатних управляти глобальними процесами (кадровий резерв ТНК або провідних територіально-виробничих кластерів); на цьому спеціалізуються великі

університети світового рівня з багатими традиціями та високим глобальним рейтингом [14, с. 46–47].

По-друге, місія університету повинна давати чіткі відповіді на потреби та очікування заінтересованих груп споживачів освітніх продуктів, які утворюють цільовий сегмент (ринок) ВНЗ (табл. 3). А ці потреби можуть мати різне спрямування і часто суперечать одні одним. Наприклад, лише частина студентської молоді розглядає процес здобуття вищої освіти з погляду набуття професійних знань, необхідних для життєвого успіху. Багато з них уважають, що соціальний успіх визначається колом спілкування, здібностями до комунікації, умінням позиціонувати себе, лояльністю до керівництва тощо. Нерідко університетська освіта, особливо навчання в аспірантурі і докторантурі та захист дисертацій, сприймається як певний трамплін до набуття влади, престижу та слави. Інтерес місцевої влади до підготовки професійних кадрів для регіону натикається на бажання випускників ВНЗ емігрувати до інших країн. Зацікавленість самого ВНЗ у випереджаючому розвитку залишається нереалізованою без гарантій стабільної зайнятості та конкурентоспроможного рівня зарплат викладачів.

Таблиця 3

**Очікування заінтересованих (цільових) груп  
щодо діяльності університету (використано: [14, с. 50–51])**

Заінтересовані групи	Очікування групи
Суспільство в цілому	Соціальна (суспільна) відповідальність ВНЗ за доступність і якість освіти, задоволення освітньо-культурних потреб студентів, працевлаштування випускників, надання інформації про свою діяльність; проведення заходів, що створюють можливість для духовного і суспільно-політичного розвитку місцевої громади і суспільства в цілому; підтримка правопорядку
Студенти та їх батьки	Доступність і якість навчання; імідж навчального закладу і престижність диплома (цінність здобутої освіти); упевненість у працевлаштуванні по закінченні ВНЗ та широкий асортимент освітніх послуг; рівень навчального сервісу; можливості вести здоровий спосіб життя, займатися спортом; умови проживання у гуртожитках; зручність розташування ВНЗ

Заінтересовані групи	Очікування групи
Місцева влада	Підготовка професійних кадрів для регіону; політична і соціально-економічна стабільність у регіоні, у тому числі в молодіжному середовищі; позитивний імідж регіону як освітнього, наукового і культурного центру; зайнятість молоді; скорочення злочинності і порушень правопорядку, зменшення алкоголізму і наркоманії; створення умов для населення у здобутті освіти
Бізнес	Підготовка висококваліфікованих кадрів для бізнесу регіону з метою підвищення його конкурентоспроможності; доступність для бізнесу сфери фундаментальних і прикладних наукових досліджень, що ведуться в університетах, НДДКР високотехнологічної продукції; формування інноваційного кластера конкурентоспроможного зростання; створення нових галузей і розвиток серійного виробництва наукоємної продукції та технологій, конкурентоспроможних на світових ринках; виробництво та комерціалізація об'єктів інтелектуальної власності шляхом продажу ліцензій і прав
Науково-педагогічний персонал, співробітники та менеджмент ВНЗ	Можливості випереджаючого розвитку ВНЗ; стабільні робочі місця та конкурентоспроможний рівень зарплат; розвиток особистісного потенціалу і самореалізація; соціальний захист і гарантії; культурне й інтелектуальне середовище; можливості впливу на соціально-економічні процеси, суспільство та владу; зниження рівня асоціальних явищ (алкоголізму, наркоманії)

По-третє, місія ВНЗ повинна містити інформацію про інструменти та технології своєї реалізації. Водночас декларація місії університету не повинна суперечити практичним діям. Наприклад, проголошення прагнення створити сучасний європейський університет не може обернутися на заборону студентам брати участь у мітингах на підтримку євроінтеграційних процесів, а мета забезпечення розвитку потенціалу та можливостей самореалізації студентів і співробітників – на скорочення чисельності викладачів у ВНЗ. Місія ВНЗ

має інтегрувати думки членів освітнього колективу щодо розвитку університету, згуртувати працівників під час їх розробки і реалізації.

Ще одним стратегічним орієнтиром розвитку університету є його **цільі** – конкретний кінцевий стан окремих характеристик університетської організації, який є бажаним і на досягнення якого спрямована діяльність університету. Цілі університетів випливають із місії і повинні її реалізовувати. Так, *основну (стратегічну) мету* пропонують формулювати як продуктивну реалізацію і розвиток конкурентних переваг університету на ринках освітніх та науково-технічних послуг [23]. Скажімо, у «Програмі розвитку Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна на 2010–2020 роки» його головною метою визнано «розкриття дослідницького потенціалу його діяльності, максимальне наближення до основних характеристик світового класу і створення передумов для входження до 500 кращих університетів світу за визнаними університетськими рейтингами» [24]. Далі необхідна декомпозиція цілей університету – від цілей першого (вищого) рівня слід перейти до постановки цілей другого, третього і т. д. нижчих рівнів із визначенням ключових завдань щодо їх реалізації або конкретних результатів, яких мають досягти навчальні й наукові підрозділи університету, робочі групи та окремі працівники.

Найважливішим завданням менеджменту є гармонізація цілей університету. Остання ускладнюється значною кількістю незалежних видів і напрямів діяльності університетів, кожний з яких має свої, достатньо незалежні цілі. Розмежовують два рівні цілей ВНЗ – загальні та часткові. *Загальні цілі* стоять перед усіма ВНЗ країни. Для державних ВНЗ це: розвиток наукового потенціалу ВНЗ; зміни змісту освіти і структури підготовки фахівців відповідно до соціально-економічних трансформацій у суспільстві; забезпечення високої якості освіти; створення економічних механізмів взаємовигідної інтеграції сфери вищої професійної освіти з потенційними споживачами науково-технічних знань і роботодавцями; забезпечення діяльності ВНЗ у ринкових умовах господарювання. *Часткові цілі* формуються за кожним напрямом діяльності ВНЗ і стосуються технологій навчання, кадрової діяльності, фінансування, матеріально-технічного забезпечення університету та ін. Такі цілі є специфічними і не можуть бути перенесені з одного ВНЗ до іншого [25]. При цьому цілі ВНЗ та окремих його підрозділів можуть частково суперечити одна одній. Незбіг цілей є особливо явним, коли одні підрозділи університету спрямовують свою діяльність на навчальний процес, другі – на організацію наукових досліджень, а треті – на надання платних послуг (освітніх, консалтингових, бібліотечних тощо) стороннім споживачам.

Гармонізації підлягають *зовнішні цілі* університету, що стосуються задоволення потреб основних споживачів освітніх послуг, взаємодії з постачаль-

никами ресурсів, кредиторами, органами влади, місцевим товариством, та *внутрішні цілі* ВНЗ (його керівників і співробітників). Зовнішня мета, наприклад, може полягати у зростанні затребуваності випускників на ринку праці, а її підцілями тоді будуть: збільшення кількості (частки) випускників, які працюють за здобутою спеціальністю; зростання середнього доходу випускників ВНЗ; підвищення рейтингу ВНЗ серед ВНЗ близького профілю. Внутрішня мета – підвищення ефективності та якості навчального процесу – може мати такі підцілі: оптимізація і регламентація процедур планування та контролю за навчальним процесом; поліпшення інформаційного забезпечення навчального процесу, навчально-методичних комплексів тощо; поліпшення матеріального забезпечення навчального процесу (певний набір вимог до забезпечення навчально-наукових лабораторій, аудиторій, ВЦ і под.); стабілізація і подальше збільшення фінансового забезпечення ВНЗ, основним критерієм при цьому є бюджет ВНЗ, який включає як державне фінансування, так і доходи від власної діяльності (фінансова мета); зростання рівня життя викладачів і студентів (соціальна мета) [26].

Необхідно скоординувати цілі відповідно до горизонту їх встановлення: *довгострокові (стратегічні) цілі* – на 5 років і більшу перспективу, *середньострокові* – на 1–5 років, *короткострокові (тактичні)* – з горизонтом досягнення до 1 року, що деталізують довгострокові і середньострокові цілі та підпорядковані їх досягненню. Довгострокові (стратегічні) цілі зазвичай орієнтуються на реалізацію зростання доступності вищої освіти, у той час як короткострокові можуть спрямовуватися на пошук фінансових ресурсів та комерціалізацію освіти. Найбільшою проблемою нинішніх керівників ВНЗ є відсутність практики середньострокового і довгострокового прогнозування розвитку вищої школи. Експертні оцінки, до яких задля цього вдаються в університетах, у своїй більшості не застосовують економіко-математичні та статистичні методи, мають достатньо великий інтервал погрешностей і не є науковими. У результаті керівники ВНЗ або взагалі відмовляються від стратегічного менеджменту (насамперед планування), або переходять на ручне управління досягненням поточних цілей.

**Висновки.** Розуміння стратегічних орієнтирів розвитку університету, формулювання місії та цілей є першим етапом стратегічного університетського менеджменту. Подальший аналіз має відповісти на питання, чи здатен університет реалізувати свою місію та поставлені цілі в тому середовищі, в якому він функціонує. Потрібними є дослідження тенденцій розвитку світових освітніх ринків, науково обґрунтовані прогнози соціально-економічного розвитку країни, вищої освіти в цілому та конкретного ВНЗ. Про це буде йтися в нашій наступній статті.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Екшикеев Т. К. Конкурентные стратегии вуза [Электронный ресурс] / Т. К. Екшикеев // Проблемы современной экономики : Евраз. междунар. науч.-аналит. журн. – 2009. – № 3 (31). – Режим доступа: <http://www.m-economy.ru/art.php3?-artid=26265>.
2. Марченко О. С. Економічні джерела ефективності юридичної освіти / О. С. Марченко // Вісн. Нац. ун-ту «Юрид. акад. України ім. Ярослава Мудрого». Серія: Екон. теорія та право. – 2011. – № 4 (7). – С. 182–185.
3. Огородникова И. А. Идея университета – проект воплощения идеальной образовательной формы / И. А. Огородникова, А. Г. Геринг // Вестн. Омск. ун-та. – 1997. – Вып. 4. – С. 77–80.
4. Повзун В. Д. Миссия университета – история и современность [Электронный ресурс] / В. Д. Повзун. – Режим доступа: [http://www.vestnik.osu.ru/2005\\_1/2.pdf](http://www.vestnik.osu.ru/2005_1/2.pdf).
5. Отыцкий Г. П. Идея университета как выражение смысла университетского образования [Электронный ресурс] / Г. П. Отыцкий. – Режим доступа: <http://www.sgu.ru/files/nodes/13579/Ostyzkii.doc>.
6. Цветков А. Идея университета [Электронный ресурс] / А. Цветков. – Режим доступа: <http://www.inliberty.ru/blog/transatlantic/2761>.
7. Пеер Э. Ранжирование систем высшего образования: граждане и общество в эру знаний / Э. Пеер, Ф. Шуллер, С. Виллмс // Вопр. образования. – 2009. – № 3. – С. 169–202.
8. Фуллер С. В чем уникальность университетов? Обновление идеала в эпоху предпринимательства / С. Фуллер // Вопр. образования. – 2005. – № 2. – С. 50–76.
9. Тагиров Э. Миссия университетов в контексте глобальных вызовов третьего тысячелетия [Электронный ресурс] / Э. Тагиров. – Режим доступа: <http://www.rt-online.ru/articles/rubric-77/106732>.
10. Жижко Т. Идея университету / Т. Жижко // Освіта регіону. – 2010. – № 4.
11. Пролеев С. Суверенітет розуму й місія університету [Електронний ресурс] / С. Пролеев. – Режим доступа: <http://www.politdumka.kiev.ua/analytics/politological-journalism/133-university-election.html>.
12. «Круглый стол» в редакции журнала // Высш. образование в России. – 2012. – № 7. – С. 38–39.
13. Стратегические ориентиры развития высшего образования и место университета в системе образования стран мира [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.charko.narod.ru/tekst/an8/I\\_1.htm](http://www.charko.narod.ru/tekst/an8/I_1.htm).
14. Миссия образовательного учреждения [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.ecsocman.hse.ru/data/2010/05/18/1214035258/2008-4-3.pdf>.
15. Концепція стратегічного розвитку Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна 2005–2010 рр. [Електронний ресурс]. – Режим доступа: <http://www.univer.kharkov.ua/docs/.../conception.do...>.
16. Про КНУ імені Тараса Шевченка [Електронний ресурс]. – Режим доступа: <http://www.univ.kiev.ua/ua/geninf/about>.

17. Начерк стратегічного плану розвитку НаУКМА на 2005–2015 pp. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukma.edu.ua/index.php/about/mission/89-about-us/151-plan-strat-rozvtutky>.
18. Місія університету [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.kepk.com.ua/pro-knteu/misiya-universitetu>.
19. Місія Дніпропетровського університету імені А. Нобеля [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.dnupr.edu/uk/aims\\_mission\\_group/aims\\_mission](http://www.dnupr.edu/uk/aims_mission_group/aims_mission).
20. Стратегія розвитку ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана» на 2010–2015 роки [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://www.google.ru/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CCkQFjAA&url=http%3A%2F%2Fkneu.edu.ua%2Fuserfiles%2Fgeneral\\_information%2Fstrategy\\_kneu.doc&ei=Zcp7Uof2NZHQ4QTP9IDYBg&usg=AFQjCNGVliYZKDoOq6wFJYTyPZ4neWjNig&bvm=bv.56146854,d.bGE&cad=rjt](https://www.google.ru/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CCkQFjAA&url=http%3A%2F%2Fkneu.edu.ua%2Fuserfiles%2Fgeneral_information%2Fstrategy_kneu.doc&ei=Zcp7Uof2NZHQ4QTP9IDYBg&usg=AFQjCNGVliYZKDoOq6wFJYTyPZ4neWjNig&bvm=bv.56146854,d.bGE&cad=rjt).
21. Місія Полтавського університету економіки і торгівлі [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.pusku.edu.ua/university.view.plp?id=3>.
22. Ефимов В. С. Будущее высшей школы в России: экспертный взгляд. Форсайт-исследование – 2030 [Электронный ресурс] / В. С. Ефимов. – Режим доступа: <http://www.foresight.sfu-kras.ru>.
23. Борисов И. И. Стратегии интеграции университета в точки роста региона / И. И. Борисов, И. Е. Рисин, Ю. И. Трещевский // Унив. управление. – 2003. – № 1 (24). – С. 9–16.
24. Програма розвитку Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна на 2010–2020 роки [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.univer.kharkov.ua/ua/general/program2020>.
25. Белый Е. М. Использование концепции стратегического менеджмента в управлении государственным вузом / Е. М. Белый, И. Б. Романова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2003. – № 3.
26. Маслова Л. Д. Этапы технологии разработки стратегии развития вуза / Л. Д. Маслова, Е. Б. Гаффорова // Проблемы современной экономики : материалы II междунар. науч. конф. (г. Челябинск, окт. 2012 г.). – Челябинск : Два комсомольца, 2012. – С. 170–172.

## СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ УНИВЕРСИТЕТОМ: ОБОСНОВАНИЕ МИССИИ И ЦЕЛЕЙ РАЗВИТИЯ

Шевченко Л. С.

*Раскрыты сущность концепции стратегического менеджмента и возможности ее применения высшими учебными заведениями в Украине. Доказано, что эффективность деятельности университета в значительной степени зависит от определения его миссии и целей развития.*

**Ключевые слова:** университет, стратегический менеджмент, идея университета, миссия и цели университета.



## **STRATEGIC MANAGEMENT OF UNIVERSITY: SUBSTANTIATION OF MISSION AND GOALS OF DEVELOPMENT**

**Shevchenko L. S.**

*The essence of the concept of strategic management and the possibilities of its application by higher education institutions in Ukraine are exposed. It is proved that the efficiency of the University activity much in what depends on the definition of its mission and goals of development.*

**Key words:** *university, strategic management, the idea of the university, mission and goals of the university.*