

# ЕКОНОМІЧНА ТЕОРІЯ

---

УДК 005.521:378

## Л. С. ШЕВЧЕНКО

доктор економічних наук, професор,  
завідувачка кафедри економічної теорії  
Національного юридичного  
університету імені Ярослава Мудрого,  
Харків



## СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ УНІВЕРСИТЕТОМ: АЛЬТЕРНАТИВИ ЗРОСТАННЯ

Проаналізовано основні стратегії внутрішнього та зовнішнього зростання ВНЗ. Досліджено переваги та ризики інтеграційного і диверсифікаційного зростання університетів. Особливу увагу приділено процесам злиття та поглинання у вищій освіті, мережевій формі інтеграції діяльності ВНЗ.

**Ключові слова:** стратегія, університет, зростання університету, інтеграція, диверсифікація, злиття і поглинання, мережева форма інтеграції.

**Постановка проблеми.** Центральне місце в структурі освітнього менеджменту посідає розроблення та реалізація стратегії розвитку університету (ВНЗ), що забезпечує довгострокову ефективність функціонування освітньої організації. Утім, сучасне реформування університетської освіти в Україні є «наздоганяючим», орієнтується на моделі управління, які вже сформувалися в розвинених країнах. При цьому обов'язковим атрибутом розвитку університету називають зростання обсягів освітньої діяльності, однак не всі можливості зростання ВНЗ усвідомлені і використовуються на практиці.

**Аналіз останніх джерел і публікацій.** Проблеми стратегічного управління університетами вивчають: С. А. Беляков, А. Бикадорова, А. В. Воронін, А. О. Грудзинський, Н. В. Дрантусова, Т. К. Єкшикеєв, Г. Константинов,

Є. А. Князев, В. Н. Лупанов, І. Павлюткін, Х. В. Раковський, С. Е. Савзіханова, Х. Г. Тхагапсоев, А. М. Федоров, С. Філонович та інші. У більшості досліджень університетську стратегію трактують як: напрям (модель) довгострокового розвитку ВНЗ; встановлення довгочасних цілей і завдань університету та створення програми дій і розподілу ресурсів, необхідних для досягнення цих цілей; комплексний план заходів, який охоплює усі напрями його діяльності з метою посилення своїх позицій в освітній галузі.

**Формулювання цілей.** У цій статті буде проаналізовано методичну базу розробки та реалізації стратегій зростання як нагальної умови розвитку університету.

**Виклад основного матеріалу.** Розвиток будь-якої організації є процесом кількісних, якісних та структурних змін, переходу від одного стану до іншого, формою і тенденцією існування організації в умовах середовища, що змінюється. Розвиток організації відбувається під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів. До зовнішніх причин слід віднести зміни у зовнішньому середовищі організації, які безпосередньо стосуються її діяльності. На них потрібно адекватно реагувати, забезпечуючи стійкість організації. Внутрішні джерела розвитку містяться у самій організації і пов'язуються із суперечностями між «старими» і «новими» елементами — функціями, структурами, окремими працівниками організації, боротьбою між спонукальними та обмежуючими зміни силами.

Ми поділяємо думку В. С. Соловйова стосовно того, що будь-які зміни соціальної системи, навіть її скорочення, не говорячи вже про функціонування, якщо вони адекватні змінам навколишнього середовища і забезпечують виживання організації у цьому середовищі, повинні розглядатися як розвиток або прогрес для цієї системи. І навпаки, неадекватні зовнішньому середовищу кількісні або якісні зміни соціальних систем не можуть розглядатися як розвиток, вони неминуче ведуть до дезорганізації та загибелі системи [1, с. 156–157]. Водночас мають рацію й ті науковці, які вважають за необхідне управляти розвитком організації, визначають розвиток як організований, спрямований і закономірний процес змін [2, с. 141–142].

Розуміння об'єктивних засад розвитку організації та необхідності практичних управлінських заходів щодо реалізації її місії та цілей лежить в основі обґрунтування стратегічних альтернатив розвитку сучасного університету. Стратегія ВНЗ повинна відповідати змінам освітнього середовища та певному етапу життєвого циклу самого університету: *стратегія зростання* реалізується на етапі створення та подальшого розвитку університету; *стратегія обмеженого зростання* — на етапі «зрілості», з урахуванням рівня стабільності загальноекономічної ситуації в країні; *стратегія згорання* — на етапі «старіння» ВНЗ, в разі неможливості стабілізувати чи реорганізувати його

діяльність, що супроводжується закриттям окремих факультетів, скороченням набору студентів на окремі спеціальності, об'єднанням з іншими ВНЗ; *стратегія поєднання різних альтернатив* реалізується університетами, які мають розгалужену структуру з інститутів, факультетів та філій і здійснюють підготовку фахівців для різних галузей економіки.

Стратегія зростання притаманна ВНЗ, які готують фахівців для галузей, що динамічно розвиваються, та за наявності у ВНЗ потужного потенціалу зростання. Причому ВНЗ спочатку реалізують внутрішні можливості і тільки потім розпочинають своє зовнішнє зростання.

Внутрішнє (органічне) зростання університету відбувається за рахунок його внутрішніх ресурсів: шляхом відкриття нових спеціальностей, запровадження нових навчальних програм і дисциплін, інтенсивної комп'ютеризації ВНЗ, більш ефективного використання навчальних приміщень тощо. Так, *стратегія проникнення на ринок освітніх послуг* передбачає збільшення пропозиції *існуючих* освітніх товарів і послуг на *існуючих* ринках. Для вітчизняних ВНЗ така стратегія була доцільною на початку 1990-х рр., коли ринок освітніх послуг зростав і ще не був насиченим. У цьому випадку нічого не потрібно було змінювати, потік студентів збільшувався сам по собі. Наслідком стратегії стало стрімке зростання кількості ВНЗ із 149 у 1990/91 навчальному році до 368 у 2011/12 навчальному році, а кількості студентів у цих закладах — з 881,3 тис. до 2139 тис. Однак якщо ємність ринку не більшає, а, навпаки, спадає (у 2013/14 навчальному році кількість ВНЗ III–IV рівня акредитації зменшилася до 325 ВНЗ, а кількість студентів у них — до 1723,7 тис.), зростання ВНЗ може бути забезпечено тільки за рахунок використання інструментів агресивного маркетингу: зниження цін на комерційне навчання, активної реклами ВНЗ та його освітніх послуг тощо. Для більшості ВНЗ використання цієї стратегії є обмеженим, оскільки кожен ВНЗ має свій певний імідж, досвід і ринкову репутацію, отже, істотно збільшити прийом студентів навіть за активного просування своїх освітніх продуктів і послуг не може. Потрібно долати межі традиційних освітніх ринків.

*Стратегія розвитку освітнього ринку* означає вихід ВНЗ з *існуючими* освітніми товарами і послугами на *нові* ринки. При цьому географічне охоплення ринку є найважливішим елементом моделювання освітньої діяльності. Помічено, що стійкість ВНЗ, орієнтованого на всю країну, є вищою за стійкість ВНЗ, орієнтованого на свій регіон. Якщо ж ВНЗ націлений на глобальний ринок, то його стійкість у довгостроковій перспективі істотно підвищується за рахунок розподілу ризиків не тільки всередині країни, а й за її межами. В ідеалі ВНЗ мають виходити зі своїми освітніми товарами і послугами як на нові регіональні ринки всередині країни, так і на нові зарубіжні ринки.

Для більшого охоплення регіональних ринків усередині країни доцільним є формування *розподіленого університету* як сукупності територіальних підрозділів (філіалів) одного ВНЗ, які дають можливість здобувати в кожному з них освіту, практично таку саму, як і в головній організації. Надаючи освітні послуги, ВНЗ розподіляє по підрозділах (у просторі) свій навчальний, науковий і адміністративний потенціал, дослідницькі центри та комерційні структури ВНЗ; учених, викладачів та інших суб'єктів освітньої діяльності. Навчання ж студента відбувається в одній «точці»: вступивши на навчання до головного ВНЗ або до одного з філіалів, абітурієнт його ж і закінчує. Перехід з одного філіалу до іншого цього ж ВНЗ можливий лише в індивідуальному порядку і з перезаліком дисциплін, аналогічно переходу до іншого ВНЗ [3].

Охоплення міжнародних ринків, як правило, розпочинається зі створення представництв ВНЗ у різних країнах, які займаються поширенням інформації про послуги цього ВНЗ, проводять активну маркетингову роботу і пропаганду (участь в освітніх виставках, відвідування шкіл, випуск рекламних буклетів тощо). Так діють представництва ВНЗ Польщі і Чехії в Україні. Далі закладаються основи повноцінного *транснаціонального університету*. Цей більш високий рівень проникнення на зарубіжні ринки освітніх послуг передбачає: інвестування створення університетом зарубіжних освітніх підрозділів (філій, кампусів); установлення контролю над освітніми програмами, які викладаються в них, та поширення свого впливу на освітній процес у країні-імпортері транснаціональної освіти в цілому. Стаючи транснаціональним, ВНЗ набуває і додаткових економічних можливостей свого розвитку: одержує доступ до перспективних освітніх технологій і НДДКР іншої країни; нарощує навчальні потужності та збільшує ефективність своєї «збутової» діяльності; «гасить» можливі коливання попиту на освітні послуги у своїй країні (наприклад, через демографічні кризи та природне зменшення кількості студентів); використовує можливості державних програм підтримки розвитку освіти у своїй країні або країні здійснення освітньої діяльності.

**Стратегія диференціації** (від лат. *differentia* — різниця, відмінність) полягає у прагненні навчального закладу збільшити підготовку фахівців шляхом виведення *нових* або *вдосконалених* освітніх товарів і послуг на *існуючі* ринки. У широкому значенні під диференціацією освіти розуміють пріоритетний розвиток одного напрямку діяльності, який стає базовим для цього університету, скажімо, формування дослідницького, підприємницького, інноваційного або регіонального університету.

У більш вузькому розумінні диференціація освіти ототожнюється з інноваційною діяльністю ВНЗ. Наприклад, практичними кроками до диференці-

ації юридичної освіти у зарубіжних ВНЗ стали: 1) уведення до навчальних планів курсів, які дають право на комбіновано інтегральний ступінь (право й управління; право й економіка; право і психологія; право і журналістика тощо). Це сучасна тенденція вищої юридичної освіти у США, Великій Британії та Росії; 2) запровадження в юридичних ВНЗ дуальних програм навчання — комбінацій двох програм, кожна з яких відповідає одній конкретній спеціальності і ступеню та є важливою складовою траєкторії індивідуального навчання. Завдяки спеціально складеному навчальному плану студент може одночасно здобувати дві освіти [5].

Г. Константинов і С. Філонович, порівнюючи два аспекти освіти — стандартизацію і диференціацію навчання, обґрунтовують моделі «масового» та «ідеального» університетів (рисунок).

Рівень диференціації	високий	Творчі майстерні Спеціалізовані тренінги Формування спеціальних навичок	Ідеальний університет
	низький	«Волонтери» як агенти поширення знань (наприклад, товариство «Знання» у СРСР)	Масовий університет
		низький	високий
		Рівень стандартизації	

Рис. Стандартизація і диференціація у вищій освіті

«Масовий університет» базується на високому рівні стандартизації освіти і має можливість побудувати основи взаємодії соціального і професійного, сформувати спільну професійну мову, єдине ядро знань. Однак такий університет орієнтований лише на нижню планку знань, яку студент має подолати. Завданням «ідеального університету» є виховання природно-наукової еліти. Ідеальний університет забезпечує високий рівень стандартизації і диференціації одночасно. У класичних університетах це досягається суміщенням стандартизованих програм і залучення найкращих студентів до наукових досліджень під керівництвом видатних учених, більш гнучкого підходу до самих

стандартів, наявності великої кількості предметів за вибором, надання студентам можливості створювати власні напрями більш глибоких знань усередині наукової школи. І якщо раніше акцент на диференціацію в класичних університетах був меншим за стандартизацію, то в суспільстві знань починає переважати саме диференціація, яка, однак, не відміння проблеми якості стандартів вищої освіти [4].

Зовнішнє зростання університету відбувається за рахунок інтеграції та диверсифікації діяльності ВНЗ.

**Стратегія інтеграції** (від лат. *integer* — цілий) у межах освітньої галузі реалізується шляхом об'єднання економічних суб'єктів та розвитку зв'язків між ними. *Зворотна вертикальна інтеграція* (інтеграція «назад») проявляється у встановленні контролю над системою шкільної підготовки та підготовки фахівців у ВНЗ 1–2 рівня акредитації, які були б зацікавлені і потім продовжили навчання в університеті. Найбільш поширеною формою такої інтеграції є створення навчально-освітніх комплексів, які включають у себе ВНЗ, середні школи і середні спеціальні освітні установи. Їх мета — спільно реалізовувати ідею безперервної освіти в регіоні, координувати освітню і наукову діяльність, опікуватися якістю освіти. *Прогресивна інтеграція* (інтеграція «вперед») має місце, коли ВНЗ установлює контроль над системою розподілу випускників, посилює партнерство з роботодавцями з метою працевлаштування випускників ВНЗ.

Найбільш проблемною є *горизонтальна інтеграція* ВНЗ, а саме об'єднання кількох навчальних закладів. У сфері вищої освіти *повне злиття* є об'єднанням двох або більше освітніх організацій (ВНЗ), які раніше існували окремо, у новий ВНЗ. При цьому учасники угоди втрачають свій статус юридичної особи і ліквідовуються. Залишається тільки новий об'єднаний ВНЗ. *Часткове злиття* (формування асоціативних структур) відбувається шляхом утворення за участю двох і більше ВНЗ нового підрозділу (факультету), діяльність якого управляється спільно учасниками об'єднання. *Злиття активів* має місце, якщо до нового об'єданого ВНЗ передаються корпоративні права контролю над рештою учасників угоди, проте останні продовжують здійснювати свою основну діяльність. *Поглинання* передбачає процес приєднання одного ВНЗ до іншого на певних умовах. Наприклад, приєднання до великого регіонального університету малого галузевого коледжу, невеликого ВНЗ чи наукового інституту із збереженням або без збереження свого статусу і найменування. Поглинання може бути як дружнім (за згоди власників і менеджменту ВНЗ-мішені), так і ворожим (проти згоди власників і менеджменту ВНЗ, який поглинається).

Злиття і поглинання як спосіб укрупнення університетів є загальносвітовою тенденцією, характерною для країн Європи і США останні 20–30 років.

Так, у США в результаті злиття двох приватних коледжів наприкінці ХІХ ст. був утворений Каліфорнійський університет у Берклі, а при злитті Технологічного інституту Карнегі та Інституту промислових досліджень Меллона у 1970-ті рр. — Університет Карнегі-Меллон. Шляхом поглинання коледжів і шкіл розвивається Університет Нью-Йорку. У 2014 р. анонсовано включення до його складу Політехнічного університету Нью-Йорку як інженерної школи [6].

У Великій Британії на початку 2000-х рр. мало місце злиття двох університетів — Victoria University of Manchester і UMIST — в єдиний University of Manchester, який став одним із найбільших ВНЗ країни. У Німеччині нещодавно 15 ВНЗ країни оголосили про бажання об'єднатися задля покращення умов наукової роботи і навчання. Інтеграція університетів у Фінляндії активно відбувається з 2009 р. у рамках державної політики підвищення якості освітніх програм вищої професійної освіти і посилення конкурентоспроможності брэнда «навчання у Фінляндії». У результаті реформ у Фінляндії кількість класичних університетів, у яких навчаються понад 170 тис. студентів, доведено до 16 [7]. У Норвегії у 1994 р. органами управління освітою було вирішено об'єднати більшість норвезьких ВНЗ у 8–10 великих університетських комплексів з великою кількістю кампусів, дослідницьких підрозділів і єдиною адміністрацією. Інтеграційні процеси на цей час не завершені, причому ВНЗ, які вирішили об'єднатися, мають право роз'єднатися, якщо ідея себе не виправдала [8]. У Данії урядом створено Інноваційний фонд, який, окрім інших функцій, надає фінансову допомогу при об'єднанні ВНЗ.

Найбільш масштабний проект зі злиття університетів і інститутів реалізовано у Китаї у 1990–2000-ні роки відповідно до проекту «211»: замість 600 освітніх установ створено 100 національних університетів, які відповідають міжнародним стандартам освіти й науки. У РФ, за оцінками уряду, 20% ВНЗ споживають 80% освітнього бюджету країни, є неефективними і мають бути об'єднаними з іншими, більш ефективними ВНЗ. Ідеться фактично про поглинання малих ВНЗ великими. Однак такі об'єднання не є добровільними, ініціюються державою, не можуть бути призупинені за рішенням ВНЗ.

Злиття і поглинання у вищій освіті мають як позитивні, так і негативні наслідки. До перших слід віднести: концентрацію і більш ефективне використання матеріальних і людських ресурсів, об'єктів інфраструктури; економію за рахунок усунення дублюючих служб; залучення нових стратегічних інвесторів, збалансування структури ВНЗ та його «портфелю», покращення системи управління, посилення конкурентних позицій новоствореного ВНЗ на

внутрішньому ринку освітніх послуг; формування транснаціонального університету для виходу на ринки інших країн; розвиток регіонів розташування великих об'єднаних університетів та інше.

Можливими негативними наслідками процесів злиття і особливо поглинання у вищій школі є: значний час процесу злиття; відсутність синергетичного ефекту при злитті кількох ВНЗ; неузгодженість культур і норм ВНЗ при об'єднанні непрофільних ВНЗ, що вимагає значного часу на її подолання; певне ослаблення сильних ВНЗ та складнощі з управлінням новоствореним університетом; можливість психологічного дискомфорту викладачів при роботі у нових колективах.

Злиття і поглинання ВНЗ очікують вищу школу України. За задумом МОН України, скорочувати кількість ВНЗ будуть не шляхом позбавлення їх ліцензії, а за рахунок укрупнення і об'єднання тих ВНЗ, які не зможуть існувати самостійно в умовах жорсткої конкуренції на освітньому ринку. Державне замовлення на підготовку фахівців отримуватимуть тільки найкращі за різними рейтингами ВНЗ, які дають якісну освіту. Решта можуть розраховувати лише на студентів-контрактників [9].

В умовах інформаційного суспільства значні стимули розвитку ВНЗ мають *змішані форми інтеграції*. Розвиток освітнього ринку та модернізація освіти спрямовуються на задоволення потреб здобувачів освіти у вільному пересуванні між ВНЗ з метою оптимізації своїх знань і здобуття найкращої освіти. Змішаними формами інтеграції ВНЗ є:

*відкриті ВНЗ*, які надають можливість: а) послідовного навчання студентів у різних ВНЗ. Після закінчення навчання студент одержує диплом із зазначенням повного списку навчальних закладів, у яких він навчався. Погоджувати дії ВНЗ і контролювати перехід студентів з одного ВНЗ до іншого можна або шляхом створення асоціації ВНЗ, які прийняли рішення здійснювати спільно освітній процес (визнавати взаємно навчальні курси і підсумки атестації при переході з одного до іншого ВНЗ у рамках асоціації), або традиційно з перезаліком складених навчальних дисциплін; б) паралельного навчання у різних навчальних закладах. Залежно від обраних спеціальностей студент вивчає різні навчальні дисципліни і проходить відповідні атестації на базі своїх ВНЗ. За результатами навчання і державних іспитів видається диплом (дипломи) зі спеціальності (спеціальностей) із зазначенням ВНЗ, де проходило навчання; в) комбінації двох попередніх варіантів [3];

*віртуальні університети* (консорціуми, асоціації), які означають об'єднання ресурсів ВНЗ, розташованих у різних регіонах з метою спільної реалізації окремих освітніх програм, насамперед у нових технологічних середовищах. Так, Каліфорнійський віртуальний університет об'єднує понад 95 ВНЗ і коледжів, переважно із штату Каліфорнія, а Агентство з відкритого навчання



Австралії є консорціумом із 9 університетів країни. Ідея таких об'єднань — каталогізація всіх навчальних курсів, розроблених у ВНЗ-учасниках, і забезпечення академічної мобільності студентів, наприклад, у формі угод між ВНЗ. Безпосередньо консорціуми не здійснюють ні освітню діяльність, ні проведення підсумкового контролю, ні видавання документів про освіту. Їх основна функція — посередницька — забезпечити зв'язок між навчальним закладом і студентами. Останні можуть сформувавши для себе оптимальну освітню траєкторію і вивчити низку курсів у різних навчальних закладах без організаційних складнощів. Для ВНЗ це спосіб залучити нових клієнтів. До змішаних форм відносять також *телеуніверситети* [10, с. 92–96].

Останнім часом особливої актуальності набуває асоціативна *мережева форма інтеграції ВНЗ*. Під мережею розуміють сукупність суб'єктів (установ і окремих акторів), які мають спільні цілі, ресурси для їх досягнення та мережеві взаємодії між ними [11]. У формуванні освітніх мережевих структур взаємодіють організації різних секторів науки, освіти, бізнесу тощо — університети, державні наукові організації, малі наукоємні фірми, великий бізнес, місцеві органи влади. Мережева організація університету дозволяє побудувати ланцюжок «школа — університет — споживач», тобто об'єднати в собі «інтеграцію назад» та «інтеграцію вперед». Це більш складне партнерство, ніж кооперація між окремими науковими організаціями і приватними фірмами. Держава підтримує мережеві структури, як правило, протягом 7–10 років від створення навіть у країнах зі значним обсягом фінансування науки з боку приватного сектору (США, Канада) [10].

Є. А. Князев і Н. В. Дрантусова виокремили такі форми мережевої взаємодії ВНЗ:

участь зарубіжних ВНЗ у роботі *бенчмаркінгових мереж*, спрямованих на пошук і обмін найкращими практиками управління. Наприклад, міжнародний бенчмаркінговий клуб з питань університетської освіти — International University Management Benchmarking Club, створений під егідою Асоціації університетів Об'єднаного Королівства (ACU, Велика Британія), залучає до своїх проєктів 10–12 університетів із Великої Британії, Австралії, Нової Зеландії, ПАР та деяких інших країн. Європейський центр стратегічного менеджменту університетів ESMU (Бельгія) підтримує щорічну програму European Benchmarking Programmer on University Management, у рамках якої європейським ВНЗ надається можливість провести ретельний порівняльний аналіз їхньої діяльності;

*професійні об'єднання управлінців ВНЗ*. Такими є Європейська мережа керівників університетського управління й адміністрування (HUMANE — Heads of University Managements and Administration Network in Europe), Канадська асоціація університетських адміністраторів (CAUBO — Canada Association of

University Business Officers) та інші. Їх мета — створення можливостей для широкої комунікації керівників ВНЗ, обміну інформацією щодо найкращих практик використання ресурсів, створення спільних баз даних, організація багатосторонніх взаємовідносин між членами асоціації, налагодження партнерських взаємов'язків із зовнішніми стейкхолдерами [12, с. 24–25];

*створення міжуніверситетських наукових центрів* для спільного проведення наукових досліджень та комерціалізації їх результатів.

Диверсифікаційне зростання університету відбувається нечасто, оскільки для освітньої установи такий крок є затратним і ризикованим, а інколи прямо забороняється освітнім законодавством країни. **Стратегія диверсифікації** (від лат. *diversus* — різний, віддалений) пов'язується із: 1) розробленням нових видів освітніх товарів або послуг з одночасним освоєнням нових сегментів ринку (регіонів або споживачів); 2) розвитком нових сфер і напрямів діяльності, не пов'язаних з освітніми послугами ВНЗ.

У сфері вищої освіти можливі такі види диверсифікації:

*концентрична диверсифікація* — створення нових освітніх продуктів на базі тих технологій, які вже є: відкриття програм додаткової освіти, корпоративних програм, курсів підвищення кваліфікації. Якщо ВНЗ мають патенти на певні технології, можлива організація виробництва товарів на базі цих технологій;

*вертикальна диверсифікація* — виготовлення базового освітнього продукту або надання освітньої послуги на основі освоєння і впровадження нових технологій, що дозволяють просуватися ВНЗ угору і вниз по вертикальному ланцюжку. Наприклад, ВНЗ можуть створювати підрозділи, що спеціалізуються на працевлаштуванні студентів і випускників, консалтингові агентства за різними напрямками (аудиторські фірми, маркетингові агентства, фірми з управлінського консалтингу тощо);

*горизонтальна диверсифікація* — пропозиція нових освітніх продуктів з одночасним оновленням технологій навчання: для технічних ВНЗ — це відкриття економічних або управлінських спеціальностей; для гуманітарних — розширення спектру гуманітарних спеціальностей, які до цього не входили до спеціалізації ВНЗ (наприклад, підготовка з іноземних мов або правознавства) [13];

*конгломератна диверсифікація* — перехід ВНЗ до надання послуг, не пов'язаних з освітньою діяльністю, наприклад, у сфері будівництва, типографської, видавничої, бібліотечної діяльності, готельних або туристичних послуг тощо.

**Висновки.** Розробка і реалізація ефективної стратегії зростання дає можливість прогнозувати перспективи ВНЗ, запобігати виникненню багатьох проблем, оперативно реагувати на зміни ситуацій, створювати науково-педа-

гогічний колектив як організацію однодумців, яка активно запроваджує обрану освітню політику. Для більшості українських університетів — це одне з актуальних завдань.

## **СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ**

1. Соловьев В. С. Стратегический менеджмент : учебник / В. С. Соловьев. – Ростов н/Д : Феникс ; Новосибирск : Сибирское соглашение, 2002. – 448 с.
2. Иванова Т. Ю. Теория организации / Т. Ю. Иванова, В. И. Приходько. – СПб. : Питер, 2004. – 269 с.
3. Беляков, В. С. Распределенный университет как форма расширения доступа к современному высшему образованию / В. С. Беляков // Унив. управление. – 2004. – № 5–6(33). – С. 173–178.
4. Константинов Г. Интеллектуальное предпринимательство и предпринимательский университет [Электронный ресурс] / Г. Константинов, С. Филонович. – Режим доступа: [http://www.buk.irk.ru/exp\\_seminar/5/doc1.pdf](http://www.buk.irk.ru/exp_seminar/5/doc1.pdf).
5. Быкадорова А. Идеальный университет: утопия, как она есть [Электронный ресурс] / А. Быкадорова. – Режим доступа: <http://www.relga.ru/Environ/WebObjects/tgu-www.woa/wa/Main?textid=1983&level1=main&level2=articles>.
6. Павлюткин И. Слияния в российской высшей школе: мотивы, издержки, возможности [Электронный ресурс] / И. Павлюткин. – Режим доступа: [http://www.akvobr.ru/slijania\\_v\\_rossiiskom\\_vpo.html](http://www.akvobr.ru/slijania_v_rossiiskom_vpo.html).
7. Воронин А. В. Зарубежный опыт интеграции университетов [Электронный ресурс] / А. В. Воронин, И. Р. Шегельман. – Режим доступа: <http://ivdon.ru/magazine/archive/n2y2013/1642>.
8. Рылько Е. Почему слияния вузов даются непросто? [Электронный ресурс] / Е. Рылько. – Режим доступа: <http://www.hse.ru/news/recent/64098302.htm>.
9. Нечепоренко О. Вузов в Украине станет меньше [Электронный ресурс] / О. Нечепоренко. – Режим доступа: <http://atn.ua/obshchestvo/vuzov-v-Ukraine-stanet-menshe>.
10. Савзиханова С. Э. Горизонтальная интеграция вузов на ресурсном уровне путем сетевого взаимодействия / С. Э. Савзиханова // Креативная экономика. – 2011. – № 3(51). – С. 92–96.
11. Лупанов В. Н. Сетевая модель управления университетом в условиях глобализации и регионализации образования / В. Н. Лупанов // Унив. управление. – 2009. – № 2. – С. 63–68.
12. Князев Е. А. Сети в профессиональном образовании / Е. А. Князев, Н. В. Дрантусова // Унив. управление. – 2010. – № 5. – С. 24–31.
13. Екшикеев Т. К. Конкурентные стратегии вуза [Электронный ресурс] / Т. К. Екшикеев // Проблемы современной экономики. Евразийский международный научно-аналитический журнал. – 2009. – № 3(31). – Режим доступа: <http://www.m-economy.ru/art.php3?artid=26265>.

Стаття надійшла до редакції 21.05.2014.

**Л. С. ШЕВЧЕНКО**

доктор экономических наук, профессор, заведующая кафедрой экономической теории Национального юридического университета имени Ярослава Мудрого, Харьков

**СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ УНИВЕРСИТЕТОМ:  
АЛЬТЕРНАТИВЫ РОСТА**

Проанализированы основные стратегии внутреннего и внешнего роста вуза. Исследованы преимущества и риски интеграционного и диверсифицированного роста университетов. Особое внимание уделено процессам слияния и поглощения в высшем образовании, сетевой форме интеграции деятельности вузов.

**Ключевые слова:** стратегия, университет, рост университета, интеграция, диверсификация, сетевая форма интеграции.

**L. S. SHEVCHENKO**

doctor of economic sciences, Professor, head of the chair of economic theory Yaroslav the Wise National Law University, Kharkiv

**STRATEGIC MANAGEMENT OF UNIVERSITY:  
GROWTH ALTERNATIVES**

**Problem setting.** Implementation of the development strategy of university occupies the central place in the structure of educational management. It provides long-term efficiency of educational organization.

**Recent research and publication analysis.** An increasing role of the strategic management of university is studied by scientists: S. Belyakov, A. Bikadorova, A. Voronin, A. Grudzinskiy, T. Ekshikeev, G. Konstantinov, E. Knyazev, V. Lupanov, I. Pavlyutkin, S. Savzikhanova, H. Tkhagapsoev, A. Fedorov, S. Filonovich. They interpret the university strategy as establishment of long-term goals and objectives of university, the program of actions and allocation of resources required to achieve these goals.

**Paper objective.** The purpose of the article is to analyze the methodical base of development and realization of growth strategies as condition for the development of university.

**Paper main body.** Growth strategy is implemented by universities that train specialists for the fastest growing industries and in the presence of the university's growth potential.

Internal growth of university is due to its internal resources. Universities choose one of the following strategies: 1) penetration to the market of educational services; 2) development of educational market. For greater coverage of regional markets in the middle of the country it is expedient to form the distributed university as the totality of its territorial divisions. To reach international markets it is important to create the transnational university; 3) strategy of differentiation. In the broad sense we mean the priority development of one of the directions of activity, which becomes base for this university; in the more narrow sense — innovative activity of university.

External growth of university will be realized due to strategies: 1) integration of subjects of educational activity. We distinguish the reverse vertical, progressive and horizontal integration of universities. In the information society the mixed forms and also associative network forms of integration of universities are relevant. The main problem is acquisitions and mergers of universities; 2) diversification — the development of new kinds of educational products or services at the same time the development of new market segments; or development of new areas and activities not related to educational services of university. Diversification growth of university is costly and risky.

**Conclusion of the research.** An effective growth strategy makes it possible to forecast the prospects of universities, to respond quickly to changing situations and to implement the select educational policy of university.

**The main abstract to the article**

**Abstract.** The main strategies of internal and external growth of the university are analyzed. The benefits and risks of integration and diversified growth of universities are investigated. Particular attention is given to the processes of mergers and acquisitions in higher education, a network form of universities integration.

**Key words:** strategy, university, university growth, integration, diversification, network form of integration.