

Белялов Т. Е., проф, Аширов Е. С., аспірант

Київський національний університет технологій та дизайну

ІННОВАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ В ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ УНІВЕРСИТЕТАХ

Анотація. Розглянуто сутність, класифікація та принципи побудови інноваційних стратегій управління підприємницького університету. Доведено, що підприємницькі університети не тільки готують фахівців, здатних адаптуватися до ринку зміненої праці, але й сприяють розвитку нових бізнес-моделей і стартапів. Проведений аналіз успішних прикладів впровадження інноваційних стратегій у різних університетах світу, який свідчить про те, що реалізація цих стратегій може суттєво підвищити ефективність управління в університетах та сприяти їх розвитку як центрів інновацій.

Ключові слова: інновації, стратегія, інноваційні стратегії, підприємницький університет, конкурентні стратегії.

Bielialov T. E., Ashyrov E. S.

Kyiv National University of Technologies and Design

INNOVATIVE MANAGEMENT STRATEGIES IN ENTREPRENEURIAL UNIVERSITIES

Abstract. The article considers the essence, classification and principles of building innovative management strategies for an entrepreneurial university. It is proved that entrepreneurial universities not only train specialists who are able to adapt to the changing labor market, but also contribute to the development of new business models and startups. The author analyzes successful examples of implementation of innovative strategies in different universities around the world, which shows that the implementation of these strategies can significantly improve the efficiency of management in universities and promote their development as centers of innovation.

Keywords: innovation, strategy, innovation strategies, entrepreneurial university, competitive strategies.

Вступ. В умовах глобалізації та швидкого розвитку технологій підприємницькі університети стають важливими центрами інновацій та підприємництва. Вони не лише готують фахівців, здатних адаптуватися до змінюваного ринку праці, але й сприяють розвитку нових бізнес-моделей і стартапів. Інноваційні стратегії управління в таких університетах є ключовими для забезпечення їх конкурентоспроможності та ефективності в умовах сучасної економіки.

Актуальність дослідження інноваційних стратегій управління зумовлена кількома факторами. По-перше, підприємницькі університети повинні відповідати на виклики, що виникають унаслідок швидкого розвитку технологій і змін у потребах суспільства. Це вимагає впровадження нових підходів до навчання, які б включали практичні аспекти підприємництва та інновацій. По-друге, інноваційні стратегії управління дозволяють університетам інтегрувати бізнес у навчальний процес, що сприяє формуванню підприємницького мислення у студентів. Залучення представників промисловості до розробки навчальних програм і створення стартап-інкубаторів є важливими елементами цієї інтеграції. По-третє, сучасні підприємницькі університети стикаються з необхідністю адаптації до постійно змінюваного ринкового середовища. Інноваційні стратегії управління допомагають їм не лише реагувати на зміни, але й активно формувати нові ринкові тренди через дослідження та розробки.

Дослідженню проблем реалізації інновацій в освіті присвячено праці відомих українських та зарубіжних вчених, серед яких. В. Андрущенко, Л. Ващенко, Л. Даниленко, С. Клепко, В. Корженко, В. Кремень, С. Ніколаєнко, В. Паламарчук,

С. Хаткевич та інші. Проте високо оцінюючи вклад вищеназваних вчених та отримані ними результати дослідження, доцільно констатувати, що поглиблення питання розвитку інноваційної діяльності саме закладів вищої освіти в розрізі їх стратегічного управління залишається недостатньо вивченим.

Постановка завдання. Виходячи з вищенаведеного, метою дослідження є аналіз основних інноваційних стратегій управління, які застосовуються в підприємницьких університетах, та визначення їх впливу на ефективність освітнього процесу в умовах цифрової економіки.

Результати досліджень. Інтеграція інноваційного підходу в сучасні університетські моделі зумовлює необхідність ведення інноваційної діяльності, яка охоплює як традиційні етапи (проведення науково-дослідних робіт, проектування, маркетингові дослідження, комерціалізацію результатів інтелектуальної діяльності), так і нетрадиційні складові (інтеграція інновацій в освітню сферу, пошук інтеграційних механізмів у процесі реалізації інноваційних ініціатив, нові підходи до комерціалізації продуктів освітньої та інноваційної діяльності).

Основною характеристикою підприємницького університету є концентрація інтелектуальних ресурсів, навчально-наукового та підприємницького середовища.

Отже, підприємницький університет функціонує як інноваційний науково-підприємницький комплекс, в якому здійснюються різноманітні види діяльності з відповідними функціями:

- освітня діяльність, яка реалізує освітню і наукову функції, а також функції додаткової та безперервної освіти;
- науково-дослідна й інтелектуальна функція, що передбачають проведення наукових досліджень та дослідно-конструкторських робіт;
- підприємницька діяльність, що виконує економічну функцію;
- інноваційна діяльність слугує функцією здійснення новаторських ініціатив;
- стратегічне планування та прогнозування є функціями довгострокового планування.

Таким чином, підприємницький університет формує моделі підготовки фахівців, орієнтуючись, з одного боку, на підготовку та вихід поколінь новаторів і, з іншого боку, на генерування інноваційних ідей і продуктів для різних економічних галузей.

Перераховані аспекти функціонування закладу вищої освіти, спрямованого на підприємницьку діяльність, підкреслюють необхідність вирішення завдань трансферу інноваційних технологій та їх комерціалізації. Трансформація від класичного університету до підприємницького відбувається через поступову переорієнтацію його діяльності на розробку та впровадження нових технологій, реалізацію нових ідей, запуск та успішне функціонування нових стартапів, а також постійний розвиток для ефективної реалізації нових стратегій [1].

Підходи до стратегічного управління закладів вищої освіти формуються під впливом різних поглядів, відмінності яких полягають у цільових функціях стратегій та змісті стратегічних програм. Більшість дослідників відзначають насамперед освітню діяльність університетів, проте, на сьогодні, перед закладами вищої освіти стоїть не тільки освітня функція, а й інноваційна та підприємницька. Тому, визначення стратегії університету в рамках тільки освітньої функції різко знижує його конкурентоспроможність.

Відповідно до [2], існуючі класифікації стратегій можна поділити за змістом на базові, конкурентні, функціональні стратегії. До базових стратегій закладів вищої освіти можна застосувати наступну класифікацію:

- стратегія стабільності (зосереджена на зміцненні наявних позицій і збереженні конкурентоспроможності);

- стратегія зростання (або перевищення рівня розвитку тієї чи іншої організації порівняно з попереднім рівнем);

- стратегія скорочення (відступу);

- комбінована стратегія (поєднує в собі риси кожної з базових стратегій).

Де-які дослідники пропонують класифікувати стратегії ЗВО на основі чинників приналежності, відносячи до них місце розташування, темпи розвитку, схильність абітурієнтів при виборі професії, рівень ресурсного забезпечення [3].

Необхідно відзначити, що базові підходи ґрунтуються на «стратегічній альтернативі», яка може бути представлена у варіанті реактивної адаптації як діяльність університету, спрямована на збереження свого становища в мінливих умовах ринку або вибору активної поведінки, як діяльність, сконцентрована на перетворенні закладу.

Відповідно до [4], конкурентні стратегії класифікуються за такими основними видами:

1) стратегія мінімізації витрат (витрати порівняно з конкурентами значно менші);

2) стратегія диференціації (продукція або послуга отримує відмінні властивості, які роблять її більш вигідною);

3) стратегія фокусування (зосередження на потребах цільового сегмента);

4) стратегія інновацій (створення нових технологій).

Функціональні стратегії слугують для ефективного розподілу ресурсів у межах загальної стратегії організації. Як правило, такі стратегії розробляються службами та відділами установи. Так, можна виділити: стратегію управління персоналом, маркетингову стратегію, стратегію зовнішньоекономічної діяльності, стратегію інноваційну.

Аналіз існуючих стратегій вітчизняних університетів показує, що поставлені стратегічні цілі та завдання не викликають сумніву, проте в подальшому механізм їх досягнення не представлений, крім того, відсутні зв'язки поставлених завдань із подальшими заходами. Сформульовані стратегічні цілі можна розглядати скоріше, як декларацію, що не має точних вимірників для оцінки ступеня її досягнення. У той час як вимірність є чи не головною вимогою до формулювання стратегічної мети. Завдання стратегії розвитку формулюються ЗВО чітко й однозначно, проте вони існують у відриві від стратегічної мети. У стратегіях університетів не виконується одна з вимог менеджменту – завдання не передбачають відповідних змін механізмів управління, оскільки реалізація заходів стратегічного розвитку відбувається в рамках існуючих підрозділів і процесів організації з незначним додаванням елементів проєктного управління. Вважається, що такий підхід не може бути ефективним - без зміни моделей діяльності університетів не можливий успіх у реалізації їхніх стратегій розвитку [5].

Аналіз підходів до формування інноваційних стратегій дозволяє розділити їх на дві групи:

- стратегії проведення досліджень і розробок, які визначають суть ідей, інвестування та взаємозв'язок з уже наявними процесами та продуктами;

- адаптація нововведень, що є частиною системи оновлення технології освітньої діяльності, виходу інноваційної продукції на ринок і застосування технологічних переваг.

Відповідно до [3], інноваційні стратегії можна класифікувати наступним чином:

- активно наступальна (для тих університетів, які прагнуть бути першими на ринку та володіють для цього необхідними ресурсами: інноваційним потенціалом, науково-технічним доробком, маркетинговою службою вищого рівня тощо);

- помірно наступальна (характеризується низьким рівнем ризиків і високими показниками конкурентоспроможності, але університет на займає провідні позиції на ринку);

- оборонна (підходить для університетів середнього рівня, дає змогу зберігати позиції);

- залишкова (прагнення зміцнити становище з уже готовими або застарілими продуктами).

Незважаючи на велику кількість класифікацій інноваційних стратегій закладів вищої освіти вони стикаються з великим числом обмежень, які мають як операційний, так і методологічний характер.

Необхідно відзначити, що при переході до типу підприємницького університету традиційна схема управління перестає відповідати вимогам швидкого реагування на зміни, тому проекти стратегії розвитку потребують фундаментальних змін принципів побудови системи управління закладом вищої освіти.

Для формування стратегії розвитку університету необхідно оцінити його спрямованість та готовність відповідати цифровій економіці. Це і буде точкою побудови подальшої стратегії. Відмінність стратегій визначається включенням університетів у різні інституційні процеси формування цифрової економіки. Інша частина університетів пов'язані із забезпеченням ефективності процесів створення цінності – ЗВО економічного спрямування.

Суть інноваційної системи управління підприємницькими університетами полягає в тому, що вона не тільки визначає цілі та способи їх досягнення, а й насамперед задає нові смисли організації діяльності вишу, вводячи інші правила самоорганізації, що призводять до синергетичного ефекту (поле можливостей + поле ресурсів). У цьому разі система управління відповідає на запитання про те, що і навіщо робити з ресурсами. Тому центральним стає цілеспрямоване формування й використання потенціалу ЗВО, за допомогою якого можливо провести трансформацію діяльності університету. Саме новий сенс діяльності підприємницького університету стає рушійною силою змін, а джерелами - ресурси, що залучені наявним потенціалом ЗВО [6].

Отже, враховуючи вищевикладене, можна запропонувати наступні ефективні інноваційні стратегії управління, які можуть бути використані в підприємницьких університетах [7]:

1. *Інтеграція бізнесу в освіті.* Стратегія передбачає залучення представників бізнесу до розробки освітніх програм та курсів з метою підвищення релевантності освіти та підготовки здобувачів до реальних викликів на ринку праці, що дозволяє здобувачам освіти отримувати актуальні знання та навички, необхідні для успішної кар'єри

2. *Використання стартап-інкубаторів і акселераторів.* Стратегія передбачає створення платформ для підтримки молодих підприємців, надаючи їм доступ до ресурсів, менторства та фінансування, що сприяє розвитку стартапів на базі університету та може призвести до комерціалізації інновацій й створення нових робочих місць.

3. *Співпраця з промисловістю.* Стратегія передбачає формування партнерств з компаніями для спільних досліджень і розробок, а також для стажувань здобувачів вищої освіти, що вплине на зміцнення зв'язків між академічною спільнотою та бізнесом, що підвищує шанси на успішну кар'єру випускників.

4. *Цифрова трансформація.* Стратегія передбачає впровадження новітніх технологій у освітній процес, таких як онлайн-курси, віртуальна реальність та штучний інтелект, що підвищує доступність освіти та можливостей для самостійного навчання здобувачів вищої освіти.

5. *Менторство та проектна робота.* Стратегія передбачає використання менторських програм й групових проектів для розвитку підприємницьких навичок у здобувачів вищої освіти, що дозволяє формувати практичні навички й здатності працювати в команді, що є критично важливим для успіху в бізнесі.

6. *Оцінка результатів навчання.* Стратегія передбачає впровадження системи оцінки результативності освітніх програм за допомогою зовнішніх експертів та представників індустрії та постійне вдосконалення освітніх курсів відповідно до потреб ринку.

7. *Фінансування підприємницьких ініціатив.* Стратегія передбачає визначення бюджету на підтримку підприємницьких проектів та стартапів у рамках університету, що забезпечує ЗВО ресурсами для реалізації інноваційних ідей та проектів здобувачів вищої освіти.

8. *Стратегічне управління інноваціями* передбачає розробку довгострокових стратегій управління інноваціями, включаючи створення офісу трансферу технологій, що підвищує ефективність впровадження інновацій та комерціалізації наукових розробок.

Реалізація запропонованих стратегій у вітчизняних університетах може суттєво підвищити ефективність управління у ЗВО і сприяти їх розвитку як центрів інновацій та підприємництва.

Отже, сучасні підприємницькі університети відіграють важливу роль у формуванні нових бізнес-моделей та стартапів, а також у розвитку економіки. В умовах глобалізації та швидких змін у технологіях, інноваційні стратегії управління стають критично важливими для університетів, які прагнуть залишатися конкурентоспроможними та відповідати потребам суспільства.

В табл. 1 наведені успішні приклади підприємницьких університетів, які впроваджують інноваційні стратегії управління.

Таблиця 1

Приклади підприємницьких університетів, що впроваджують інноваційну стратегію

Університет	Стратегія	Вплив на діяльність університету
1. Університет Мічигану (University of Michigan)	Університет активно розвиває підприємницькі екосистеми, залучаючи студентів до стартапів та інноваційних проектів.	Здобувачі отримують можливість працювати над реальними бізнес-ідеями, що сприяє розвитку їхніх підприємницьких навичок і створенню нових компаній.
2. Університет Піттсбурга (University of Pittsburgh)	Програма "Business of Innovation Commercialization" навчає студентів і викладачів комерціалізації інновацій.	Підвищується обізнаність про підприємництво серед академічного складу та стимулює створення нових стартапів на базі досліджень університету.
3. Університет Джорджії (University of Georgia)	Університет має активну програму підтримки стартапів, яка включає бізнес-інкубатори та акселератори.	Здобувачі і випускники реалізують свої ідеї у вигляді успішних бізнесів, що позитивно впливає на місцеву економіку.
4. Університет Каліфорнії в Берклі (University of California, Berkeley)	Університет створив "Berkeley SkyDeck", який є бізнес-інкубатором для стартапів.	Здобувачі мають доступ до ресурсів, менторства та фінансування, що допомагає їм розвивати свої бізнес-ідеї.
5. Національний університет Сінгапуру (National University of Singapore)	Університет реалізує модель підприємницького університету, що включає тісну співпрацю з промисловістю та комерціалізацію досліджень.	Розвиток інноваційних технологій й стартапів, а також покращення зв'язків між академічною спільнотою та бізнесом.

Продовдження табл. 1

Університет	Стратегія	Вплив на діяльність університету
6. Університет Флориди (University of Florida)	"INSPIREation Hall" – перша в США академічна резиденція, орієнтована на підприємство.	Створення середовища для співпраці між здобувачами, викладачами та підприємцями, що сприяє розвитку нових ідей і проєктів.
7. Університет Вашингтона (University of Washington)	Університет проводить багаторівневий конкурс бізнес-планів, що включає семінари та курси для підтримки студентських ідей.	Здобувачі розвивають свої бізнес-навички та отримують фінансування для реалізації своїх проєктів.

Джерело: побудовані авторами.

Отже, наведені приклади демонструють різноманітні підходи до впровадження інноваційних стратегій управління в підприємницьких університетах, які сприяють розвитку підприємництва та інновацій у суспільстві [8].

Висновки.

Таким чином, дослідження інноваційних стратегій управління в підприємницьких університетах є надзвичайно актуальним і необхідним для розвитку як самих університетів, так і економіки в цілому. Це дозволяє не лише підвищити якість освіти, але й сприяти створенню нових робочих місць і розвитку інноваційних бізнес-моделей у суспільстві. Крім того, важливість інноваційних стратегій управління підкреслюється необхідністю забезпечення сталого розвитку університетів. Впровадження таких стратегій може призвести до підвищення ефективності освітніх програм, покращення якості підготовки фахівців та збільшення їхньої конкурентоспроможності на ринку праці.

Список використаної літератури

1. Белялов Т. Е. Стратегія розвитку як ключовий фактор підвищення ефективності діяльності університета. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2021. № 2. С. 8–17.
2. Белялов Т. Е. Модель підприємницької діяльності в освітньому процесі закладів вищої освіти. *Електронний фаховий науково-практичний журнал «Інфраструктура ринку»*. 2020. № 40. С. 504–507. URL: <http://market-infr.od.ua/uk/40-2020>.
3. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент: підручник. Харків: ХНУВС МВС України, 2021. 235 с.
4. Шершньова З. Є., Оборська С. В. Стратегічне управління: навч. посібник. К.: КНЕУ, 2018. 220 с.
5. Романовський О. О. Економічна доцільність існування інноваційних підприємницьких університетів. *Економіка та держава*. 2011. № 10. С. 4–8.
6. Воронкова Т. Є. Організаційні аспекти вибору стратегічних моделей розвитку закладу вищої освіти. *VIII Міжнародна науково-практична конференція "Ефективність організаційно-економічного механізму інноваційного розвитку вищої освіти"* 5 жовтня 2018 р.
7. Калетнік Г. М., Підвальна О. Г., Колесник Т. В. Діяльність університетів та інноваційних структур за їх участю як чинник сталого місцевого та регіонального розвитку в умовах проведення реформи децентралізації (на прикладі ННБК «Всеукраїнський науково-навчальний консорціум»). *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2018. № 6. С. 7–27.
8. Каленюк І. С. Підприємницькі університети в глобальному освітньому просторі. *Міжнародна економічна політика*. 2016. № 2 (25). С. 6–22.