

УДК 378.4(477)

**Олена Кравченко,**  
кандидат педагогічних наук,  
доцент кафедри публічної служби та управління  
навчальними й соціальними закладами  
ДЗ «Луганський національний університет  
імені Тараса Шевченка»

## **МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО МОДЕЛЮВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ УНІВЕРСИТЕТУ**

*У запропонованій статті розглядається проблема удосконалення моделювання стратегічного розвитку університету. Метою статті є розроблення методичних рекомендацій щодо моделювання стратегічного розвитку університету. Акцентовано увагу на складових моделювання стратегічного розвитку університету, таких як стратегічний аналіз, розробка стратегії розвитку та формування альтернативних стратегій, стратегічне планування. Визначено чинники, які впливають на вибір стратегії розвитку університету. Охарактеризовано завдання вищого управлінського рівня щодо моделювання стратегічного розвитку університету.*

**Ключові слова:** моделювання, стратегічний менеджмент, стратегічний розвиток, стратегія, стратегічний план, університет.

*В предложенной статье рассматривается проблема усовершенствования моделирования стратегического развития университета. Целью статьи является разработка методических рекомендаций по моделированию стратегического развития университета. Акцентируется внимание на составляющих моделирования стратегического развития университета, таких как стратегический анализ, разработка стратегии развития и формирование альтернативных стратегий, стратегическое планирование. Определены факторы, которые влияют на выбор стратегии развития университета. Охарактеризованы задачи высшего управленческого уровня касательно моделирования стратегического развития университета.*

**Ключевые слова:** моделирование, стратегический менеджмент, стратегическое развитие, стратегия, стратегический план, университет.

*The article deals the issue of the improvement of modeling of the university's strategic development. Development strategy of the university plays an important role in functioning of educational institutions, since it clearly defines mission, vision, values, goals and expected results, and others. The aim of the article is elaboration of methodical recommendations of modeling of the university's strategic development. The author focuses attention on components*

*of modeling of the university's strategic development, such as strategic analysis, strategy development and creation of alternative strategies, strategic planning. The article presents features of elaboration of university's development strategies. The author determined advantages of using of modeling of the university's strategic development. The article deals factors, which influence on the choice of university's strategy development. The author described tasks of the highest managerial level of modeling of the university's strategic development. The methodical recommendations are description of the practical implementation of modeling of the university's strategic development.*

**Key words:** *modeling, strategic management, strategic development, strategy, strategic plan, university.*

Моделювання стратегічного розвитку університету належить до найважливіших проблем функціонування вищих навчальних закладів у сучасних соціально-економічних умовах. Очевидно, що розвиток вітчизняного університету можливий за умови орієнтації на динамічні зміни національного та міжнародного освітнього ринку. Ми виходимо з припущення, що вироблення єдиних підходів до моделювання стратегічного розвитку університету дозволить вітчизняним вишам не тільки підтримувати свої конкурентні позиції, а й переходити до нового рівня функціонування університету – більш якісного. Розроблені методичні рекомендації являють собою опис практичної реалізації технології моделювання стратегічного розвитку університету.

Процес моделювання в системі управління навчальним закладом висвітлено в працях Д. Демідова, О. Денисової, Н. Жигоцької, А. Жукової, О. Мещанінова, С. Мічківського, С. Савченка, Ю. Козловського, Л. Капченка, Л. Білого, Є. Павлютенкова, І. Палкіна Ю. Шамаріна. Прагнення досягнути ефективного управління навчальним закладом постійно знаходиться у центрі уваги науковців, що займаються втіленням ідей інновацій в управлінні університетом (В. Докучаєва, Б. Санял, Н. Мешко, А. Сбруєва, І. Якухно). Заслужують на увагу наукові розвідки, присвячені теоретичним та практичним аспектам стратегічного управління у вищих навчальних закладах (Г. Дмитренко, П. Дудко, І. Кочарян, О. Мармаза, С. Натрошвілі, С. Салига), а також організаційним засадам управління вищими навчальними закладами (О. Жорнова, Л. Залокотська, І. Немцева). Питання розвитку навчальних закладів різного типу знайдено в роботах Д. Горобця, В. Лазарева, Г. Лопушняк, С. Пехаревої, М. Поташника, Г. Райко, Л. Сергєвої.

Мета статті полягає у розробленні методичних рекомендацій щодо моделювання стратегічного розвитку університету.

Процес моделювання стратегічного розвитку університету являє собою систему множини завдань, які характеризуються за різними ознаками та розв'язуються поетапно. Вивчення досвіду моделювання

стратегічного розвитку різних університетів дозволив виокремити суттєві методичні рекомендації. Моделювання стратегічного розвитку університету дозволяє: фіксувати стадії розвитку університету; отримувати інформацію про становище університету; аналізувати й прогнозувати результати діяльності університету в майбутньому; контролювати й корегувати досягнення стратегічних цілей навчального закладу; удосконалювати систему менеджменту університету; орієнтувати діяльність університету на новий якісний рівень.

Зазначимо, що моделювання стратегічного розвитку університету містить відповіді на питання: у якому положенні знаходиться університет у теперішньому часі; у якому положенні «він хотів би» знаходитись через три, п'ять, десять років; яким способом можливо досягнути бажаного положення?

Моделюючи стратегічний розвиток університету рекомендуємо акцентувати увагу на: врахуванні зарубіжного досвіду щодо стратегічного розвитку університету; вивченні тенденцій освітнього ринку; виокремленні стратегічних ресурсів університету, необхідних для переведення університету на новий якісний стан; опитуванні стейкхолдерів з метою з'ясування побажань та рекомендацій щодо майбутнього університету; створенні корпоративної культури персоналу, необхідної для досягнення стратегічних цілей; розробленні системи моніторингу оцінювання стратегічного розвитку університету.

Для вирішення основних завдань моделювання стратегічного розвитку університету необхідна наявність підготовленого кадрового складу та фахівців зі стратегічного менеджменту. Враховуючи складність процесу моделювання стратегічного розвитку університету, вважаємо що позитивним є досвід вищих навчальних закладів, в яких створено спеціальний підрозділ, призначенням якого має бути вирішення основних завдань стратегічного розвитку університету, особливо це актуально для великих класичних університетів.

Розмежуємо функції керівного складу університету та структурного підрозділу. Так, основними функціями керівного складу при моделюванні стратегічного розвитку є: ініціювання стратегічних змін; розроблення процедур з моделювання стратегічного розвитку; формулювання місії університету; визначення стратегічних орієнтирів університету; подолання внутрішніх конфліктів університету в розробленні стратегії розвитку; визначення візії університету; розроблення головних стратегічних цілей університету; визначення альтернативних стратегій розвитку; визначення ключових факторів успіху університету; здійснення стратегічного контролінгу.

Вважаємо, що функціями структурного підрозділу з моделювання стратегічного розвитку університету мають бути: взаємодія зі стейкхолдерами університету; вивчення тенденцій на освітньому ринку;

вивчення думки споживачів освітніх послуг; здійснення стратегічного аналізу університету; розроблення стратегії розвитку університету; формування корпоративних, ділових та функціональних стратегій; формування набору стратегій розвитку університету; оприлюднення стратегії розвитку університету.

Зазначимо, що найпоширенішою практикою для вітчизняних та зарубіжних університетів є створення робочих груп з розроблення стратегії розвитку університету. Але, на наш погляд є певні недоліки такого підходу, які призводять до низької якості стратегії розвитку університету: змінюваний склад членів робочої групи з розроблення стратегії розвитку університету; відсутність компетенцій зі стратегічного менеджменту членів робочих груп; централізований підхід до розроблення стратегії розвитку; врахування лише інтересів членів робочої групи при розробленні стратегічного розвитку.

Таким чином, наявність фахівців та спецпідрозділів підвищує якість стратегічного аналізу, взаємодії зі споживачами освітніх послуг, моніторингу досягнення стратегічних цілей, розроблення альтернатив стратегії розвитку, досягнення взаємоузгодженості дій всередині університету.

Успіх стратегічного процесу залежить від реальної участі у ньому викладачів, співробітників, студентів вишу, від їх зацікавленості в тому, як, в якому напрямку і в якій мірі здійснюються зміни в їх організації [4, с. 188].

Враховуючи, що моделювання стратегічного розвитку університету передбачає аналіз діяльності вищого навчального закладу в минулому та теперішньому часі та розроблення траєкторії розвитку університету в майбутньому, необхідно по-перше: підготувати інформацію про університет в «минулому» та «теперішньому», отриману в результаті здійснення стратегічного аналізу університету; по-друге: визначити основні орієнтири розвитку університету відповідно до його конкурентної позиції на освітньому ринку; по-третє: розробити стратегію розвитку університету, за умови реалізації якої вищий навчальний заклад має стати «іншим».

Для формування стратегії необхідно виділити основні проблеми, які повинна вирішити стратегія. Такі проблеми доцільно розглядати на трьох рівнях:

- макрорівень – державне управління;
- мезорівень – регіональне управління, галузеве управління;
- макрорівень – корпоративне управління [7, с. 140].

Реформа освіти в Україні постійно вимагає глибоких змін у міжнародному співробітництві, інтеграції національної системи освіти у міжнародний інформаційний простір [2 с. 10].

За результатами аналізу зовнішнього середовища корисно сфокусувати увагу на сучасних тенденціях в освіті. Генерування ідей щодо стратегічних змін, як правило базуються відповідно освітніх реформ та

програм, просування нових освітніх продуктів та технологій. На цьому етапі цінним є вивчення стратегій розвитку інших університетів щодо впровадження інновацій в різних видах університетської діяльності з метою наслідування або навпаки створення унікальних освітніх продуктів.

В. Лунячек наголошує, що дуже гострою проблемою є велика кількість програм з окремих аспектів розвитку освіти. Сьогодні їх десятки, і їхній перелік обіймає не одну сторінку. Є програми галузеві, програми, за які відповідають представники декількох галузей тощо. Привертає увагу відсутність чіткості в структуруванні програм, їхня неузгодженість у часі дублювання окремих положень і, головне, відсутність фінансування щодо багатьох пунктів програм [3, с. 90].

Слід відмітити, що вітчизняні університети не мають економічної й академічної автономії, що значно ускладнює моделювання траєкторії розвитку університету за аналогією провідних зарубіжних навчальних закладів. Складна економічна ситуація в країні та обмеженість ресурсів не дозволяють формувати певним чином конкурентні переваги вищого навчального закладу.

Ми погоджуємося з Г. Райко, що ВНЗ є складною динамічною системою, ефективність функціонування якої насамперед залежить від двох основних факторів: ресурсних можливостей та системи управління процесом використання ресурсів для досягнення поставленої мети – якісної підготовки фахівців [5]. При ініціюванні стратегічних змін закономірно виникає потреба у визначенні ресурсного забезпечення університету, необхідного для досягнення стратегічних цілей.

Як засвідчують результати огляду фундаментальних досліджень у галузі стратегічного менеджменту та аналіз зарубіжної та вітчизняної практики, найбільш доцільним є розроблення стратегії розвитку як генерального плану дій, яка, в свою чергу, може доповнюватися стратегічним планом, програмами або проектами розвитку на коротші періоди ніж заявлено в загальній стратегії. У цьому контексті зазначимо, що загальна стратегія розвитку університету поєднуватиме у собі стратегічний план та за необхідністю програми та проекти розвитку університету. Виявлення основних процесів моделювання стратегічного розвитку університету, дозволяє констатувати, що формування структури стратегії розвитку має відповідати саме цим процесам.

Зарубіжні та вітчизняні вчені П. Дойль, Дж. Брайсон, Г. Мінцберг, О. Мармаза, Дж. Сальмі, Е. Стін пропонують звертати увагу на місію та візію організації. Ураховуючи, що місія є генеральною метою діяльності університету, вважаємо за необхідність формулювати так, щоб зі змісту місії було зрозуміло спрямованість діяльності університету, наприклад це може бути навчання, наука або навчання і наука. Для класичних університетів закономірно зробити акцент як на науку, так і на навчання. У візії необхідно наголосити яким буде університет через певний період.

Беручи до уваги, що вітчизняні університети досягають конкурентних переваг за рахунок якості освітніх послуг, диверсифікації освітніх послуг, можна наголосити саме на цих моментах. Е. Князев стверджує, що гарна місія лаконічна й використовує максимально стислі, але прозорі й однозначно утлумачені формулювання [1, с. 5].

Крім того, бажано щоб в місіях університетів було зазначено яку саме конкуренту позицію навчальний заклад прагне зайняти. Особливо це стосується університетів, які прагнуть займати лідируючу позицію. Чітко визначена орієнтація на лідерство дозволить зорієнтувати діяльність персоналу університету та створить привабливу цінність для населення. Отже, в місії та візії університету необхідно зазначити: спрямованість діяльності університету; майбутню конкуренту позицію університету; напрями можливого розвитку; способи досягнення конкурентних переваг; унікальну привабливість університету для споживачів освітніх послуг.

Вважаємо, що особливу увагу необхідно приділяти стратегічним цілям університету, оскільки за допомогою їх можна ідентифікувати орієнтири університету. Офіційні стратегічні цілі мають бути зрозуміли для всіх. На жаль, у більшості випадків до формулювання стратегічних цілей використовуються формальний підхід, про що свідчить однотипність цілей та їх неузгодженість. Стратегічні цілі демонструють наміри, з яких має бути зрозумілим важливість стратегії розвитку університету.

Отже, стратегічні цілі університету мають узгоджуватися: з попередніми досягнутими результатами; зі спрямованістю діяльності університету; з місцем конкуренції університету; з напрямками можливого зростання університету; з ієрархією в організаційній структурі та у відповідній їй системі управління; зі способом досягнення конкурентних переваг університету; з визначеними термінами; з очікуваними результатами.

Результати досягнення стратегічних цілей мають бути відбиті в очікуваних результатах. Основною помилкою формулювання очікуваних результатів є абстрактність. Так, наприклад, зустрічаються такі формулювання очікуваних результатів: «...удосконалення соціального забезпечення співробітників університету», «...посилення наукового потенціалу», «...підвищення іміджу Університету та забезпечити його позитивне сприйняття громадськістю як навчального закладу нової формації». У науковій літературі пропонується очікувані результати визначати у кількісних та якісних показниках, оскільки вони мають бути вимірюваними, зрозумілими та специфічними. На нашу думку, конкретизація очікуваних результатів дозволяє чіткіше визначити стратегічну мету, яка завдяки очікуваним результатам здобуває вимірюваність, конкретність, досяжність, реалістичність, обмеженість у часі.

Стратегічний план має демонструвати націленість на довгострокову перспективу. Ураховуючи, що сутністю плану є визначення певної системи

діяльності, тому стратегічний план має відтворювати систему шляхів досягнення стратегічних цілей. Стратегічний план повинен мати чітку структуру, яка демонструє порядок, послідовність виконання стратегічних завдань та стратегічних заходів із зазначеними термінами. Узагалі, чітка послідовність виконання окремих дій, запропонованих у стратегічному плані забезпечує: дисципліну виконавців; попередження конфліктів між керівною та керованою підсистемою; мотивацію колективу університету; удосконалення координації між підрозділами університету, групами співробітників та окремими індивідуумами.

На нашу думку, вивчення думок якомога більшої кількості членів викладацького та студентського колективу щодо майбутнього університету дозволяє врахувати чимало тонкощів та деталей при розробленні та реалізації стратегії розвитку університету.

Згідно думки В. Щелкунова, принцип участі передбачає залучення широкого кола працівників організації до процесу планування. При цьому досягається подвійний позитивний ефект:

а) підвищується реалістичність планів у зв'язку з використанням додаткової кількості кваліфікованих експертних оцінок;

б) полегшується реалізація планових настанов, що пояснюється ліпшим їх розумінням і вищою мотивацією завдяки причетності до прийняття ключових управлінських рішень [6, с. 243].

Для більш успішної реалізації стратегії розвитку університету науковці в галузі стратегічного менеджменту пропонують розробляти альтернативні стратегії розвитку. Використання альтернативних стратегій розвитку сприяє :

– використанню більшої кількості можливостей університету за рахунок формування альтернативних стратегій на основі використання можливостей навчального закладу;

– реальній можливості покращення конкурентної позиції університету внаслідок розроблення кількох варіантів альтернативних стратегій;

– усуненню слабких сторін університету за рахунок формування альтернатив на основі усунення слабких сторін;

– підвищенню якості розроблення стратегій розвитку за рахунок оцінювання якості всіх можливих стратегій (альтернативних);

– удосконаленню досвіду розроблення стратегій розвитку;

– формуванню унікальності стратегії розвитку університету за рахунок розроблення альтернативних стратегій;

– можливості відповідати вимогам ринку у випадку послаблення конкурентних позицій навчальних закладів-суперників;

– урахуванню альтернативних стратегій розвитку в наступному стратегічному циклі.

Використання альтернативних стратегій розвитку особливо цінним є

для університетів, які ведуть жорстку конкурентну боротьбу.

Отже, зазначимо чинники, які впливають на вибір стратегії розвитку університету: конкурентна позиція університету; сегмент освітнього ринку, в якому здійснює свою діяльність університет; стратегічний потенціал університету; стратегічні ресурси університету; стратегії розвитку університетів-конкурентів; оригінальність обраної стратегії; ступінь залежності університету від зовнішнього середовища; зобов'язання університету щодо попередніх стратегій розвитку; наявність альтернативних стратегій розвитку університету; терміни реалізації стратегії розвитку університету; рейтинг університету (національний, міжнародний); здатність до ризику команди з моделювання стратегічного розвитку університету; інтереси керівного складу університету; особливості освітніх продуктів, які пропонує університет; особливості розвитку університету в минулому.

Незважаючи на різноманітність завдань, які необхідні для успішного стратегічного розвитку університету, нами виділено завдання, які необхідно вирішити на вищому управлінському рівні:

- Застосування моделювання стратегічного розвитку університету.
- Створення спеціальної підструктури з метою підвищення якості моделювання стратегічного розвитку університету.
- Залучення до розроблення стратегії розвитку стейкхолдерів університету.
- Доведення стратегії розвитку до персоналу університету.
- Розроблення системи мотивації персоналу університету.
- Забезпечення ресурсами досягнення стратегічних цілей.
- Використання критеріїв аналізу стратегічного розвитку університету.

Для результативного впровадження моделювання стратегічного розвитку університету необхідно враховувати: національні традиції університетської діяльності; особливості національного державного управління в галузі освіти; чинники, які впливають на розвиток університету; компетентнісні характеристики керівників університету як суб'єктів моделювання стратегічного розвитку університету; особливості університету як об'єкту моделювання стратегічного розвитку; повноту ресурсного забезпечення університету, необхідного для моделювання стратегічного розвитку.

Отже, запропоновані методичні рекомендації щодо моделювання стратегічного розвитку університету сприяють: розробленню якісної стратегії розвитку університету відповідно до змін зовнішнього середовища; своєчасному виявленню невідповідностей університету зовнішньому середовищу за рахунок здійснення якісного стратегічного аналізу; підвищенню конкурентної позиції університету внаслідок розроблення правильних стратегій розвитку; удосконаленню університетської діяльності за рахунок посилення своїх сильних сторін та усунення слабких



сторін навчального закладу; досягненню стратегічних цілей внаслідок розроблення та реалізації ефективних стратегічних планів; формуванню особливої корпоративної культури керівного, викладацького та студентського колективів, націленої на підвищення якісного стану університету. Дані рекомендації можуть бути реалізовані за умови готовності керівної та керованої підсистем до змін.

Перспективи подальшого дослідження вбачаємо у розробленні ефективної технології моделювання стратегічного розвитку університету.

#### **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:**

1. Князев Е. А. Стратегический менеджмент для университетов/ Е. А. Князев // Высшее образование сегодня – №1, 2004 – С. 2–7
2. Лігоцький А. О. Стратегія розвитку професійної освіти в Україні: навч.-метод. посіб. – Київ: Національна академія внутрішніх справ України, 1997 – 49 с.
3. Лунячек В. Е. Державне управління освітою : підручн. для вищ. навч. закл. / В. Е. Лунячек. – Х. : Гімназія, 2010. – 288 с.
4. Менеджмент и организационное развитие высшей школы: учеб. / авт. коллектив В. Р. Вебер, Е. В. Иванов, М. Н. Певзнер и др.; по общ. ред. д-ра пед. наук, проф. М. Н. Певзнера. – Днепропетровск: Изд-во ДНУ, 2012. – 528 с.
5. Райко Г. О. Методи та моделі управління процесами функціонування та розвитку вищого навчального закладу: дис... канд. техн. наук: 05.13.06 / Райко Галина Олександрівна – Херсон, 2007. – 215 с.
6. Стратегічне управління: навч. посіб. / В. І. Щелкунов, В. М. Загорулько, С. М. Подреза та ін. – К. : НАУ, 2012, 352 с.
7. Тараненко І. В. Стратегічні підходи в управлінні соціально-економічним розвитком: монографія / І. В. Тараненко, О. В. Дашевська, О. Ю. Красовська – Дніпропетровськ: Дніпропетровський університет імені Альфреда Нобеля, 2011. – 160 с.