

**Олена Кравченко,**

кандидат педагогічних наук, доцент,  
ДЗ «Луганський національний  
університет імені Тараса Шевченка»  
(м. Старобільськ)

**Olena Kravchenko,**

Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor,  
Luhansk Taras Shevchenko National University  
(Starobilsk)

УДК 378.1

ББК 74.48

## ЗНАЧЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ УНІВЕРСИТЕТУ ТА КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ ЇЇ ЕФЕКТИВНОСТІ

### SIGNIFICANCE OF THE UNIVERSITY DEVELOPMENT STRATEGY AND EVALUATION CRITERIA OF ITS EFFECTIVENESS

У статті розкривається значення стратегії розвитку університету, а також визначаються критерії оцінювання її ефективності. Проблема розроблення ефективної стратегії розвитку університету та питання її оцінювання посідають важливе місце в системі управління навчальним закладом. Метою статті є обґрунтування значення стратегії розвитку університету та критеріїв оцінювання її ефективності. Автор розкриває значення стратегії розвитку університету як інструменту, що надає можливість спрогнозувати майбутнє університету з точки зору потреб суспільства, а також з урахуванням можливих змін у зовнішньому середовищі. Акцентується увага на необхідності оцінюванні ефективності стратегії розвитку університету за певними критеріями, які відображають систему ознак загальноприйнятих стратегій у світовій практиці управління вищими навчальними закладами. Аналізуються основні риси стратегій розвитку різних університетів з метою виявлення їх особливостей. Методологічними засадами дослідження є теорія пізнання, теорія стратегічного менеджменту, теорія управління навчальними закладами, аналіз літератури, а також аналіз сайтів різних університетів. Висновки. Отже, розуміння значення стратегії розвитку університету та критеріїв оцінювання її ефективності дозволить значно підвищити конкурентоспроможність університету за сучасних умов.

*Ключові слова:* стратегія, стратегічне управління, стратегія розвитку, університет, критерії оцінювання.

*This article discloses the signification of the University's development strategy and evaluation criteria of the efficiency. The problem of the elaboration of the University's development strategy occupies an important place in the system of the university management. The author reveals the positive impact of the elaboration of the University's development strategy as a way of the interaction university with external environment.*

*The attention that of the University's development strategy in the management practice should be orientate to the needs of customers of educational services. The basic features of the University's development strategy are: a key of the prognostication the future of the university in terms of the needs of the society; a model of conduct of the university in the educational market under current conditions, assuming that the external environment will change; a position of the university on the educational market among its concurrent.*

*The article notes that the University's development strategy can be evaluated by criteria of the evaluation of its efficiency, which describes system features of the general strategies in the world practice of management universities. Methodological principles of the research is the theory of knowledge, theory of strategic management, theory of management schools, literature analysis, and analysis of websites of various universities. An example the evaluation of the University's development strategy is an important factor in management practices, it increases the willingness of universities to adequately respond to unforeseen changes and promotes reasonable and agreed solution of strategic problems.*

*As follows the understanding of the importance of the University's development strategy and its evaluation criteria will significantly improve the competitiveness of the university in modern conditions.*

*Keywords:* strategy, strategic management, strategy development, university, evaluation criteria.

*В статье раскрывается значение стратегии развития университета, а также определены критерии оценивания ее эффективности. Проблема разработки эффективной стратегии развития университета и ее оценивание является одной из важнейших в системе управления учебными заведениями. Автор раскрывает положительное влияние наличия стратегии развития университета как инструмента прогнозирования будущего учебного заведения с точки зрения потребностей общества, также с учетом возможных изменений во внешней среде. Цель статьи заключается в обосновании значения стратегии развития университета и критериев оценивания ее эффективности. Методологическими основами исследования являются теория познания, теория стратегического менеджмента, теория управления учебными заведениями, анализ литературы, анализ сайтов разных университетов. Выводы. Таким образом, понимание значения стратегии развития университета и критериев оценивания ее эффективности позволит значительно улучшить конкурентоспособность университета в современных условиях.*

*Ключевые слова:* стратегия, стратегическое управление, стратегия развития, университет, критерии оценивания.



**Постановка проблеми в загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** Сучасна глобалізована економічна ситуація формує нові вимоги до управління вищими навчальними закладами. Вони зумовлюються наявністю жорстокої конкуренції, високими вимогами до якості освітніх послуг та навчальних технологій, необхідністю гнучко реагувати на неоднозначні зміни в суспільстві. Вхідження України до європейського простору передбачає необхідність опанування нових для вітчизняних університетів «правил» взаємодії із зовнішнім оточенням. За цих умов у критичному стані опинилося чимало університетів, що пояснюється неефективним управлінням, несвоєчасною адаптацією до зовнішніх змін, відсутністю стратегічного мислення у керівників вищих навчальних закладів. Світовий досвід в управлінні навчальними закладами підтверджує вирішальне значення стратегічного управління для подолання проблем адаптації до мінливого зовнішнього середовища, забезпечення його конкурентоспроможності, успішного функціонування та подальшого розвитку. Отже, практичне розв'язання проблем розвитку сучасного університету передусім пов'язане з умінням свідомо формулювати ефективну стратегію розвитку як проактивну позицію вищого навчального закладу на ринку освітніх послуг. Процеси управління стратегічним розвитком університету мають глибокий, радикальний характер, потребують значних часових, інформаційних, матеріальних, кадрових ресурсів та поступового здійснення. У зв'язку з цим управління стратегічним розвитком у вітчизняних університетах, яке пов'язане зі зміною способу мислення керівників та всього колективу, відбувається повільно. Тому негайного розв'язання потребує проблема розроблення ефективних стратегій розвитку вітчизняних університетів. Питання стратегічного розвитку університету є одним з найменш досліджуваних аспектів в теорії управління навчальними закладами.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, у яких започатковано розв'язання проблеми.** Наукові дослідження, присвячені стратегічному управлінню навчальними закладами, набирають темпів на сучасному етапі. Так, науковий доробок з питань стратегічного управління в закладах освіти (О. Белан, Г. Дмитренко, М. Клименюк, І. Кочарян, Ю. Логвиненко, О. Мармаза, М. Мартін, І. Медведєв, О. Прокопенко, Л. Пшенична, С. Резнік, С. Салига, Т. Сорочан, В. Шевченко, О. Яришко) становить теоретичні засади для обґрунтування значення стратегії розвитку університету. З метою визначення критеріїв ефективності стратегії розвитку університету використовувалися наукові розвідки зі стратегічного менеджменту І. Ансофа, В. Герасимчука, М. Войнаренка, П. Друкера, Н. Жужукіної, Ф. Котлера, Н. Куденко, Дж. Куїна, Л. Ліпич, Г. Мінцберга, С. Оборської, М. Портера, О. Сологуб, О. Стоянової, А. Стріклєнда, А. Томпсона, А. Чандлера, З. Шершньової.

**Метою статті** є теоретичне обґрунтування значення стратегії розвитку університету та критеріїв оцінювання її ефективності.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Одним із сучасних підходів до управління вищими навчальними закладами, який у практиці зарубіжних університетів визнається пріоритетним, є стратегічний підхід. Становлення стратегічного управління зумовлено загальними об'єктивними вимогами й умовами еволюційного розвитку підходів до управління сучасними вищими навчальними закладами. У циклі процесу стратегічного управління можна виокремити стратегічну частину, у якій передбачається встановлення орієнтирів університету, розробка альтернативних варіантів розвитку, позиціонування в конкурентному середовищі, й оперативну частину циклу, у якій передбачаються організаційні інструменти впровадження стратегічних змін у певних сферах університету. Успішне досягнення довгострокових цілей вищого навчального закладу забезпечується за умов чіткої координації діяльності всіх його структурних підрозділів, що є можливим із застосуванням стратегічного управління. Розроблення стратегії та її реалізація є складниками стратегічного управління. У науці є досить поширеною думка щодо отождолення процесу розробки стратегії і процесу стратегічного управління. Варто зазначити, що процес розроблення стратегії містить установлення орієнтирів розвитку університету, який полягає у визначенні мети та стратегічних завдань на підставі певного аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища навчального закладу. Водночас процес реалізації стратегії залишається за межами розроблення стратегії.

У теорії стратегічного управління вирішальним є розроблення стратегії розвитку, у нашому випадку – стратегії розвитку університету. Університет є соціальним інститутом, що обирає і займається певною діяльністю (дослідницькою, дослідницько-освітньою, освітньою) в умовах конкуренції. Діяльність університету визначається за такими критеріями: як та яким чином задовольняти потреби населення. Відтак окреслення діяльності університету повинно здійснюватися за такими ознаками:

- потреби населення (споживачів), тобто якими конкретними освітніми послугами навчальний заклад має намір задовольняти населення, здійснювати свою діяльність;
- групи (споживачів), тобто потреби кого має намір задовольнити університет (географічний ринок та тип споживачів);
- технологічне та функціональне виконання, тобто якими відмінними рисами університет має намір здійснювати свою діяльність порівняно зі своїми конкурентами.

Таким чином, діяльність університету визначається тим, які освітні потреби необхідно намагатися задовольнити, якої цільової групи споживачів, а також якими технологіями. У контексті зазначеного за умов стрімкого розвитку науково-технічного прогресу акцент у функціонуванні університету зміщується в бік задоволення потреб освітнього ринку.



За твердженням І. Медведева, університети в Україні, на відміну від закордонних, формувалися як частина політико-економічної системи. Саме це було однією з причин того, що соціально-економічні реформи, проваджені в Україні, висунули на перший план проблеми функціонування вищої освіти як галузі національної економіки. За останні 10-15 років університети в Україні зазнали кардинальних змін через вплив загальних процесів демократизації суспільства, формування ринкової економіки, послідовне включення українських університетів у глобальне освітнє середовище [2, с. 137].

Політика навчального закладу, яка ґрунтується на діях «пост-фактум», є реактивною. Політика навчального закладу, яка орієнтується на зміни в зовнішньому середовищі та ґрунтується на використанні сильних сторін університету відповідно до тих можливостей, що надає зовнішнє середовище, у науці управління називається активною. Університети, які є прибічниками проактивної позиції, це переважно дослідницькі університети, прагнуть прискорити зміни в зовнішньому середовищі, використовуючи свої можливості. Зазначимо, що при пасивному очікуванні змін зовнішнього середовища вищий навчальний заклад вживає адаптивні заходи щодо підвищення стабільності функціонування університету. Отже, при розробленні стратегії розвитку керівництво університету визначає спосіб взаємодії навчального закладу із зовнішнім середовищем. При незначному впливі зовнішнього середовища стратегія розвитку може орієнтуватися лише на часткові зміни.

У науковій літературі зі стратегічного менеджменту можна знайти чимало визначень поняття «стратегія». У контексті нашого дослідження спираємося на визначення С. Салиги, який зазначає: «Стратегія - це визначення перспектив організації в довгостроковому періоді з урахуванням аналізу її потенціалу на основі прогнозування змін зовнішнього та внутрішнього середовища для забезпечення досягнення її місії та цілей. Вона характеризується направленістю і набором правил та тісно взаємопов'язана з тактикою» [3, с.70].

Передумовою досягнення успішного розвитку є здатність університету до трансформації потенціалу на потенціал успіху, що значною мірою зумовлюється унікальністю стратегії. Унікальність стратегії передбачає поєднання потенціалу університету з можливостями в зовнішньому середовищі. Отже, ефективний розвиток університету визначається взаємодією певних внутрішніх та зовнішніх чинників. Цікавим є той факт, що керівники зарубіжних університетів визнають стратегію розвитку університету як чинник успіху, у той час як керівники вітчизняних вишів концентрують свою увагу на розв'язанні поточних завдань. Розроблення ефективної стратегії розвитку вищого навчального закладу передбачає наявність стратегічного мислення на всіх рівнях управління, яке є домінуючим для університетів закордоння. Розробка стратегії розвитку університету є важливим, творчим та трудомістким процесом. Вочевидь, що на сучасному етапі розвитку суспільства університет може конкурувати на ринку освітніх послуг лише за наявності стратегії розвитку.

Значення стратегії розвитку університету полягає в тому що:

- стратегія виступає як інструмент, що надає можливість спрогнозувати майбутнє університету з точки зору потреб суспільства;
- стратегія є моделлю поведінки навчального закладу на ринку освітніх послуг у сучасних умовах, виходячи з того, що зовнішнє середовище буде змінюватися;
- стратегія позиціонує університет у колі його конкурентів.

Для оцінювання ефективності стратегії необхідні певні критерії. Проведене нами дослідження щодо аналізу практики розроблення стратегії розвитку університетів різних країн дало підстави для виявлення особливостей стратегій, представлених на сайтах університетів. Варто відзначити, що більшість зарубіжних престижних університетів мають стратегію розвитку, внаслідок реалізації якої вони досягають значних результатів у всіх видах університетської діяльності. Характерні риси стратегічного розвитку університету залежать від таких чинників: галузевої приналежності університету, його розмірів, ресурсного потенціалу, специфіки управління.

Керівники зарубіжних університетів розробляють свою стратегію розвитку відповідно до національної освітньої політики. С. Калашнікова констатує, що «до основних складників процесу модернізації європейської вищої освіти належать: наявність чіткої стратегії, політики та інструментів модернізації; інституційна автономія, інституційні стратегії та профілізація інститутів вищої освіти (розроблення та імплементація профілів організацій); професійна підготовка лідерів (вищий рівень) і менеджерів (середній рівень) вищих навчальних закладів» [1, с.84].

У зв'язку з тим, що управління стратегічним розвитком у вищих навчальних закладах України має новаторсько-експериментальний характер, більшість вітчизняних університетів або не мають стратегії розвитку, або їх стратегії зазвичай подібні на довгострокові перспективні плани, що ускладнює швидку реакцію на зміни освітнього ринку. У зв'язку із проникненням зарубіжних університетів на вітчизняний ринок освітніх послуг необхідно звернути увагу на те, якими повинні бути стратегії розвитку вітчизняних університетів. Очевидно, що виникає потреба в розробці певної моделі стратегії розвитку університету, яка б дозволила досягнути довготривалого успіху.

У процесі аналізування стратегій розвитку університетів закордоння виявлено, що, незважаючи на різницю в освітній політиці, вони мають спільні риси. Існують певні загальні елементи в усіх стратегіях розвитку університетів, це стосується просування академічних, науково-дослідницьких та студентських успіхів. Ураховуючи цінності та стратегічні цілі університетів, відчутний акцент на інноваційну та дослідницьку діяльність.

Визначення критеріїв оцінювання ефективності стратегії розвитку університету, які відображають систему ознак, характерних для зазначеного процесу, здійснювалося, виходячи із його сутності та особливостей. Таким



чином, нами було виявлено найбільш значущі елементи, за якими можливо оцінити ефективність стратегії розвитку університету:

1. Орієнтація стратегії розвитку за спрямованістю діяльності університету (дослідницька, дослідницько-освітня, освітня).
2. Напрями можливого розвитку університету (зростання, стабілізації (утримання) і переорієнтації, скорочення (захисту, відступу, ліквідації).
3. Орієнтація стратегії за ієрархією в організаційній структурі та у відповідній їй системі управління (корпоративна (портфельна, загальна), ділова, забезпечувальна (функціональна, ресурсна, операційна).
4. Орієнтація стратегії за місцем університету в конкуренції (лідерства, претендентства на лідерство, «наслідування» (який слідує за лідером), «новачка»).
5. Характеристика стратегії за способом досягнення конкурентних переваг (диверсифікації, спеціалізації і диференціації, концентрації (фокусування), інноваційної цінності, модернізації, інтернаціоналізації).
6. Характеристика стратегії за напрямом дії (консервативна, агресивна, конкурентна, оборонна (захисна)).
7. Терміни стратегії (до 3 років, до 5 років, до 7 років, до 10 років).
8. Способи розроблення стратегії (директивні, колегіальні).
9. Розробники стратегії (структурний підрозділ з розроблення стратегії, керівний склад, термінова робоча група з розроблення стратегії).
10. Структура стратегії, яка містить такі компоненти: історична довідка університету, характеристика інфраструктури університету, характеристика внутрішньої організації університету, місія університету, цінності університету, аналіз стану університету, стратегічні цілі та завдання, ключові чинники успіху (очікувані результати).
11. Характеристика стратегічних цілей університету (за ступенем конкретності та вимірюваності, за ступенем можливості реалізації (досяжності), за ступенем своєчасності, за ступенем узгодженості з попередніми досягненнями, за ступенем витрат ресурсів)

Варто зазначити, що визначені критерії оцінювання ефективності стратегії розвитку університету допоможуть розробникам стратегій зорієнтуватися на ключових моментах розроблення. До переваг цього методу належить можливість уникнення традиційного довгострокового планування, до якого тяжіють вітчизняні університети. Оцінювання стратегії розвитку університету є важливим моментом у практиці управління, оскільки підвищує готовність вищих навчальних закладів адекватно реагувати на непередбачені зміни і сприяє обґрунтованому та узгодженому розв'язанню стратегічних проблем.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Розуміння значення стратегії розвитку університету та критеріїв оцінювання її ефективності забезпечує інтелектуальну підтримку керівникам навчальних закладів при розробці стратегій. Установлено, що стратегія розвитку – це напрям руху університету до поставлених цілей, основою формування якої є потреби споживачів освітніх послуг. Оцінювання ефективності стратегії розвитку університету за запропонованими критеріями, окрім власне оцінювання, спрощує та підвищує якість її розроблення.

У межах зазначеної проблеми у перспективі планується розроблення моделі стратегічного розвитку університету.

1. Калашнікова С. Європейська політика модернізації вищої освіти: ключові орієнтири / С.Калашнікова // Вища освіта України. – № 2. – 2012. – С. 80 – 84.
2. Медведєв І.А. Державне управління розвитком університету: теоретичні та прикладні аспекти: [монографія] / І.А.Медведєв. – Х.: Вид-во: ХарPI НАДУ «Магістр», 2011. – 220 с.
3. Салига С. Я. Управління вищими навчальними закладами: [монографія] / С.Я.Салига, О.В.Яришко / під ред.С.Я.Салиги. – Запоріжжя.: ЗЦНТЕІ, 2005. – 194 с.

### Reference

1. Kalashnikova S. Evropeyska polityka modernizatsiyi visshoyi osvity: kluchovi oryentyry / S. Kalashnikova // Visshya osvita Ukrainy. – № 2. – 2012. – S. 80 – 84.
2. Medvedev I.A. Derdgvane upravlinnya rozvitkom universytetu: teoretichni ta prikladni aspekty:[monografiya] / I.A.Medvedev– H.: Vyd-vo:HarPI NADU «Magistr», 2011. – 220 s.
3. Salyga S.Ya. Upravlinnya visshimyu navchalnimyu zakladamy :[monografiya] / S.Ya.Salyga , O.V.Yaryshko / pid.red. S.Ya.Salyga. – Zaporiggya: ZTSNTEI, 2005. – 194 s.