

lova ; za red. S.O.Sysoyevoyi. – Mariupol; Dnipropetrovs'k : ART-PRES, 2008. – 400 s.

## **THE HUMANITARIAN PARADIGM IN AGRICULTURAL EDUCATION**

**N. KOSTRYTSIA, PhD of Pedagogical Sciences, Professor of Department of Ukrainian and Classical Languages, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine**

*In the article the concept of "humanitarian paradigm" is regarded as a set of theoretical propositions, ideas and beliefs about the understanding of education as a cultural phenomenon. Orientation of new pedagogical model on principle of culture accordance in the formulation and solution of educational problems led to the emergence of conceptual ideas to enrich the content of agricultural education with cultural and historical, ethnic and cultural meanings.*

***The paradigm, humanitarian culture, culture of natural science, folk traditions, ethnic and cultural landscape, cultural space.***

УДК 378.4+37.091

## **ЕТАПИ РОЗРОБЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ УНІВЕРСИТЕТУ**

***КРАВЧЕНКО О.І., кандидат педагогічних наук, доцент кафедри державної служби, адміністрування та управління ДЗ „Луганський національний університет імені Тараса Шевченка” м.Старобільськ***

*У статті розглянуто процес розроблення стратегії розвитку університету в сучасному динамічному середовищі. Визначено основні етапи розроблення стратегії розвитку університету, які визначаються певною структурованістю та послідовністю. Висвітлено зміст діяльності на різних етапах розроблення стратегії, що є сукупністю методів та прийомів управління навчальним закладом.*

---

© О. І. Кравченко, 2015

***Етапи, розроблення стратегії, стратегія розвитку, стратегічне управління, університет.***

*В статті розглянуто процес розробки стратегії розвитку в сучасній динамічній середовищі. Визначено основні етапи розробки стратегії розвитку університету, які відрізняються певною структурованістю та послідовністю. Розкрито зміст діяльності на різних етапах розробки стратегії, що є сукупністю методів та прийомів управління навчальним закладом.*

***Етапи, розробка стратегії, стратегія розвитку, стратегічне управління, університет.***

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** В умовах жорсткої конкуренції вищі навчальні заклади намагаються вижити й розвиватися внаслідок розроблення ефективної стратегії розвитку та здійснення стратегічного управління. Провідною ідеєю успішного функціонування та подальшого розвитку європейських та американських університетів є адаптація до швидкозмінних умов сьогодення, що є можливим лише у разі свідомого та послідовного стратегічного управління, при якому визначаються реальні цілі та шляхи їх досягнення з урахуванням змін, які відбуваються в зовнішньому та внутрішньому середовищі. Незважаючи на надзвичайну динамічність зовнішнього середовища, більшість вітчизняних вишів характеризується відсутністю стратегічного управління або стратегічне управління здійснюється без урахування змін, які відбуваються в сучасному суспільстві. Отже, стратегічне управління університетом здійснюється на зразок довгострокового управління або управління за цілями, що зазвичай не сприяє ефективному розвитку та посиленню конкурентної позиції навчального закладу на освітньому ринку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано вирішення даної проблеми та на які опирається автор.** Проблема розробки стратегії активно вивчалася і продовжує обговорюватися у вітчизняній та зарубіжній літературі, їй присвячені роботи: І. Ансоффа, О. Белан, О. Виханського, Г. Дмитренка, Дж. К. Лафти, О. Мармази, Ю. Мешкова, Г. Минцберга, О. Михальнової, О. Томпсона, Т. Сорочан, А. Дж. Стрікланда, Р. Фатхутдінова. Однак, незважаючи на на-

копичені традиції в галузі управління навчальним закладом, практичний аспект стратегічного управління університетом залишається незадовільним.

**Метою статті є** висвітлення етапів розроблення стратегії розвитку університету та змісту діяльності на кожному з них.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Пошук ефективних механізмів, які б сприяли розвитку вищих навчальних закладів на сьогодні є актуальним та своєчасним, тому останнім часом все частіше обговорюється необхідність стратегічного підходу до управління сучасними вищими навчальними закладами. В умовах жорстокої конкурентної боротьби серед вітчизняних університетів стратегічне управління є головним фактором успішного виживання та функціонування.

Стратегічне управління передбачає погляд з майбутнього в теперішнє; формування стійких конкурентних переваг навчального закладу; перетворення системи шляхом заміни новими застарілих елементів; наближення ВНЗ до вимог сучасного суспільства.

О. Виханський стверджує, що для стратегічного управління характерне не тільки фіксація бажаного стану організації в майбутньому, але й здатність швидко реагувати на зміни в оточенні, які сприяють досягненню бажаного результату [1]. А також, автор зазначає, що в якості провідної ідеї, яка відтворює сутність переходу до стратегічного управління від оперативного, є ідея необхідності переносу центру уваги на зовнішнє оточення для того, щоб відповідним чином та своєчасно реагувати на зміни, які в ньому відбуваються, своєчасно відповідати на виклики, які виникають у зовнішньому середовищі [1; с.206].

Вищий навчальний заклад має можливість формувати стратегію за допомогою зміни таких елементів як освітні послуги, ринок освітніх послуг, позиція всередині галузі, технології. При розробці стратегії необхідно на початковому етапі розглянути максимально можливу кількість альтернатив, але чим більше альтернатив, тим більше необхідно витратити зусиль та часу для їх оцінювання. Оцінка альтернатив – одне з найважливіших та відповідальних завдань стратегічного менеджменту, тим часом на етапі реалізації стратегії допускається можливість її корекції відповідно до змін, які можуть відбуватися у зовнішньому оточенні. А також для розроблення стратегії необхідний великий обсяг інформації з різних джерел про процеси, які відбуваються як у зовнішньому середовищі, так і у внутрішньоорганізаційних

системах.

М. Рогоза та К. Вергал зазначають, що „розробка стратегії включає в себе процес аналізу та визначення стратегічних орієнтирів на ринку, які коригуються і знаходять своє відображення у формі різних стратегічних програм та проектів” [3, с.35].

Система стратегічного управління вищим навчальним закладом передбачає:

- виокремлення ресурсів для реалізації стратегічних цілей;
- створення робочих груп відповідно до кожної стратегічної мети;
- розроблення системи оцінювання та стимулювання підрозділів та їх керівників за ступенем досягнення стратегічних цілей.

У процесі розроблення стратегії здійснюється:

- оцінювання потенціалу університету, його можливостей та резервів для досягнення загальних цілей;
- аналіз внутрішніх факторів, які забезпечують розвиток та укріплення конкурентних позицій вищого навчального закладу на освітньому ринку;
- аналіз зовнішніх факторів, які потребують певних заходів, спрямованих на зміни, які відбуваються в суспільстві;
- оцінка альтернативних напрямів діяльності університету та вибір оптимальних варіантів для досягнення поставлених цілей;
- прийняття рішень, які спираються на довгострокові плани функціонування та розвитку ВНЗ.

Розроблення стратегії розвитку університету – процедура проектування бажаного стану навчального закладу, що містить бачення майбутнього, місію, цілі та конкретні заходи з реалізації стратегії.

1. Мета розроблення стратегії – підвищення керованості за рахунок залучення та навчання науково-педагогічного складу щодо прийняття управлінських рішень.

2. Завдання, які мають бути вирішені:

- формування майбутнього образу університету;
- розробка місії, карта цілей та критеріїв їх досягнення;
- розроблення плану реалізації стратегії на 5 років;
- розроблення плану-графіку реалізації стратегії на 1 рік.

У ході розроблення стратегії розвитку університету визначаються: важливість сильних та слабких сторін у діяльності навчального закладу; вірогідність досягнення та привабливість можливостей та загроз; причинно-наслідкові зв'язки між можливостями-

ми, загрозами, сильними та слабкими сторонами; карта рішень (сильні сторони/можливості, слабкі сторони/можливості, сильні сторони/загрози, слабкі сторони/загрози); стратегічні та тактичні цілі щодо розвитку ВНЗ; показники, які характеризують цілі на різних етапах реалізації стратегії; послідовність та трудомісткість виконання рішень, відповідальні виконавці.

Етапи розроблення стратегії розвитку університету.

Попередній етап - створення робочих груп з розроблення стратегії відповідно до основних напрямів діяльності вищого навчального закладу.

*1 етап розробки стратегії розвитку університету.* Визначення сильних та слабких сторін внутрішньої системи університету, що здійснюється кожною окремою групою відповідно до напрямків діяльності.

*2 етап розробки стратегії розвитку університету.* Визначення можливостей та загроз у розвитку ВНЗ відповідно до зовнішнього середовища.

*3 етап розробки стратегії розвитку університету.* Здійснення експертної оцінки сильних/слабких сторін, можливостей та загроз, та обговорення на сумісному засіданні експерти визначають шляхом обговорення, що дійсно є сильними (слабкими) сторонами, можливостями (загрозами), та також класифікують їх за різними параметрами. У результаті розробляється класифікований перелік, який детально аналізується та систематизується.

*4 етап розробки стратегії розвитку університету.* Розробка критеріїв оцінювання ступеня реалізації стратегії.

*5 етап розробки стратегії розвитку університету.* Установлення причинно-наслідкових зв'язків виникнення загроз між сильними сторонами та можливостями в розвитку діяльності університету.

*6 етап розробки стратегії розвитку університету.* Підготовка шаблону матриць для експертної оцінки можливих управлінських рішень. На цьому етапі розробляються таблиці, в яких заносяться можливі рішення та експерти самостійно визначають наявність або відсутність на їх погляд зв'язків між тим та іншим фактором.

*7 етап розробки стратегії розвитку університету.* Здійснення експертної оцінки можливих рішень на пересіченні відповідно до матриць – визначають спочатку експерти, потім обговорюються на нараді.

*8 етап розробки стратегії розвитку університету.* Здійснення розрахунків збалансованості передбачуваних рішень та формування рекомендацій з посилення або послаблення завантаженості ресурсів або зайвих надій на сильні сторони. Визначається відсоткове відношення кількості знайдених рішень до кількості можливих рішень.

*9 етап розробки стратегії розвитку університету.* Розробка пропозицій можливих рішень з використання сильних сторін та можливостей, результатом якого має бути система управлінських рішень з використання сильних сторін для досягнення можливостей.

*10 етап розробки стратегії розвитку університету.* Розробка пропозицій можливих рішень щодо корекції сильних сторін та загроз, результатом яких є система управлінських рішень: щодо попередження загроз, використовуючи сильні сторони; щодо здійснення необхідних дій у результаті появи загроз та попередження переходу сильних сторін у слабкі.

*11 етап розробки стратегії розвитку університету.* Розроблення управлінських рішень щодо переведення слабких сторін у сильні для досягнення можливостей.

*12 етап розробки стратегії розвитку університету.* Прийняття управлінських рішень щодо корекції слабких сторін для попередження появи загрози.

*13 етап розробки стратегії розвитку університету.* Формування матриць (сильні сторони/можливості, сильні сторони/загрози, слабкі сторони/загрози, слабкі сторони/можливості) з управлінськими рішеннями.

*14 етап розробки стратегії розвитку університету.* Розробка місії, визначення цінностей та провідних принципів університету. Принципово важливим є бачення майбутнього ВНЗ, яке має відобразити яким має бути соціальний вклад у систему вітчизняної освіти. Місія будь-якої організації – є стратегічною установкою, яка відповідає на питання для чого існує та чи інша організація. О. Мешков стверджує, що місія університету пояснює сутність і призначення освітнього закладу, визначає цілі та засоби їх досягнення, орієнтує поведінку співробітників і поєднує їх в єдине ціле, встановлює певний психологічний клімат, формує корпоративний дух, доводить основні цінності, визначає імідж і бренд університету та, відповідно, відношення суспільства до нього. Місія містить а) ідеологію або основні принципи діяльності організації; б) імідж – образ, який організація створює та підт-

римує для зовнішнього оточення [2].

Будь-який навчальний заклад має свої цінності та принципи, де цінності є ключовими орієнтирами ВНЗ, а провідні принципи університету – це принципи, якими керується навчальний заклад для досягнення стратегічних цілей.

*15 етап розробки стратегії розвитку університету.* Розробка стратегічних, довгострокових та середньострокових цілей ВНЗ.

Розроблення стратегічних цілей здійснюється на вищому рівні управління та базується на вирішенні таких завдань:

- визначення стратегічних цілей університету;
- оцінювання можливостей та ресурсів навчального закладу;
- аналіз основних тенденцій у галузі освіти;
- оцінка альтернативних шляхів діяльності;
- визначення стратегічних цілей на перспективу;
- підготовка детальних оперативних планів, програм та бюджетів.

Для наочності пропонується розробити карту стратегії, у центрі якої має бути запропонована генеральна стратегічна мета або цілі (не більше 2 – 3 цілей). На карті стратегії мають бути вказані стратегічні цілі університету та основні причинно-наслідкові зв'язки між ними. Кількість цілей на карті стратегії не повинно перевищувати 3 - 5 з кожного розділу. Кількість причинно-наслідкових зв'язків має бути мінімальним. Формулювання цілей повинно мати узагальнений характер.

Для контролю та виявлення ступеня реалізації стратегічних цілей необхідно зробити розрахункову карту. На розрахункову карту наносяться стратегічні цілі (перенесені з карти стратегії), показники, за якими вимірюються досягнення стратегічних цілей, цільові критерії досягнення стратегічних цілей з деталізацією на заплановані періоди з прив'язкою до основних процесів першого рівня.

*16 етап розробки стратегії розвитку університету.* Визначення середньострокових, довгострокових та стратегічних термінів реалізації управлінських рішень. На цьому етапі призначається керівник проекту впровадження стратегічних заходів, який реалізує та здійснює аналіз заходів (тобто для досягнення різних можливостей необхідно розробити різні заходи або використовувати різні сторони), оцінює трудомісткість виконання заходів.

*17 етап розробки стратегії розвитку університету.* Ви-

значення послідовності реалізації досягнень можливостей (сильні сторони/можливості + сильні сторони/загрози) (терміни, відповідальні, виконавці). Послідовність реалізації рішень базується на установленому причинно-наслідковому зв'язку, а потім експертної оцінки його важливості та привабливості.

*18 етап розробки стратегії розвитку університету.* Визначення послідовності реалізації рішень для попередження загроз (слабкі сторони/загрози + слабкі сторони/можливості). Послідовність розробляється відповідно дереву причинно-наслідкових зв'язків.

*19 етап розробки стратегії розвитку університету.* Балансування ресурсів та термінів. Сутність процедури балансування полягає у вирівнюванні навантаження керівників структурних підрозділів у рамках сумісництва роботи з розвитку та точної діяльності.

*20 етап розробки стратегії розвитку університету.* Обговорення та затвердження стратегії розвитку університету на загальних зборах, доведення запропонованої стратегії до всіх учасників процесу.

Розробка стратегії має враховувати специфіку вищого навчального закладу, а також ступінь узгодженості стратегічного, тактичного та оперативного управління. Потенціал університету належить до класу складних систем, для вивчення яких доцільно використовувати метод моделювання з метою представлення усіх взаємопов'язаних елементів.

**Висновки.** Таким чином визначено двадцять основних етапів розробки стратегії розвитку університету, зміст яких базується на теорії стратегічного менеджменту та являє собою систему різноякісних та поетапних стратегічних дій з максимальною результативністю.

### Література

1. Виханский О. С. Менеджмент: учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. — 4-е изд., перераб. и доп. — М.: Экономистъ, 2006. — 670 с.
2. Мешков А. Ю. Проблема определения миссии университета как организации / А.Ю.Мешков // Теория и практика управления образованием – Вестник ЮУрГУ № 41 – 2012 – С.36 - 40
3. Рогоза М. Є. Стратегічний інноваційний розвиток підприємств: моделі та механізми : монографія / М. Є. Рогоза, К. Ю. Вергал. – Полтава : РВВ ПУЕТ, 2011. – 136 с.



## STAGES OF THE ELABORATION OF THE UNIVERSITY DEVELOPMENT STRATEGY

**Kravchenko O, Ph.D., Associate Professor  
of Department of civil service, administration and management  
of Luhansk Taras Shevchenko National University**

*The article deals the process of the elaboration of the University development strategy in today's dynamic environment. The leading idea of successful functioning and further development of European and American universities is adaption of quick-change present conditions, which is possible only in case conscious and consistent strategic management, which real aims and ways of achievement with consideration of changes occurring in the external and internal environment. Notwithstanding, the extremely dynamic environment, most domestic universities is characterized by a lack of strategic management and strategic management is carried out without taking into account changes occurring in modern society.*

*The problem of the development strategy actively studied and continues to be discussed in domestic and foreign literature, some works dedicated to the problem: I. Ansoff, A. Belan, O. Vihanskiy, G. Dmitrenko, J. K. Laphta O. Marmaza, Yu. Meshkov, G. Mintzberg, A. Michalowa, A. Thompson, T. Sorochan, A. J. Strickland, R. Fatkhutdinov. However, despite the accumulated traditions in management education institution, the practical aspect of strategic management of university remains unsatisfactory.*

***The aim of the article** is elucidation the stages of elaborating of the University development strategy and activity on each of them.*

***Basic material research.** The elaboration of the University development strategy - the procedure of designing the desired institution that includes vision, mission, goals and specific measures to implement the strategy. The elaboration of the University development strategy has twenty main stages. The elaboration of the University development strategy should to consider the specifics of the university and the degree of coherence of strategic, tactical and operational management.*

***Conclusion.** So twenty main stages of the elaboration of the University development strategy were defined, the content of which is based on the theory of strategic management and it is a system of various qualities and phased strategic actions with maximum efficiency.*

***Stages, elaboration of strategy, strategy development, strategic management, university.***