

О.І.Кравченко
Моделювання стратегічного розвитку
університету

монографія

Харків
2017

УДК 378.4
ББК 74.484
К 78

Рекомендовано до друку Вченою радою
ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка»
(Протокол № 4 від 27 жовтня 2017 р.)

Рецензенти:

Сльникова Галина Василівна, доктор педагогічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту Української інженерно-педагогічної академії (м.Харків)

Панасенко Елліна Анатоліївна, доктор педагогічних наук, доцент, професор кафедри практичної психології Державного вищого навчального закладу «Донбаський державний педагогічний університет» (м. Слов'янськ).

Харківська Алла Анатоліївна, доктор педагогічних наук, професор кафедри педагогіки та психології, проректор з науково-педагогічної роботи (Комунальний заклад «Харківська гуманітарно-педагогічна академія» Харківської обласної ради)

Кравченко О.І. Моделювання стратегічного розвитку університету: монографія / О.І.Кравченко – Х.: Видавництво Іванченка І.С., 2017. – 398 с.

Монографія відображає системне дослідження проблеми моделювання стратегічного розвитку університетів різних країн в теорії і практиці. Представлено результати аналізу стратегічного розвитку університетів різних країн. Робота містить концептуальні засади моделювання стратегічного розвитку університету. Прикладний аспект дослідження охоплює параметри, критерії та показники аналізу стратегічного розвитку університету, моделю стратегічного розвитку університету та технологію моделювання досліджуваного явища.

Монографія призначається для керівників, викладачів, студентів вищих навчальних закладів, науковців, науково-педагогічних працівників та всіх тих, хто цікавиться проблемою моделювання стратегічного розвитку університету.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ПРОБЛЕМА МОДЕЛЮВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ В ТЕОРІЇ І ПРАКТИЦІ УПРАВЛІННЯ УНІВЕРСИТЕТОМ	8
1.1. Стан понятійно-термінологічного забезпечення дослідження	8
1.2. Моделювання стратегічного розвитку університету в умовах сучасного суспільного розвитку	33
1.3. Параметри, критерії та показники аналізу стратегічного розвитку університету	44
1.4. Аналіз практики моделювання стратегічного розвитку зарубіжних університетів	65
1.5. Аналіз практики моделювання стратегічного розвитку університетів України	129
РОЗДІЛ 2. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ МОДЕЛЮВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ УНІВЕРСИТЕТУ	155
2.1. Обґрунтування закономірностей та принципів моделювання стратегічного розвитку університету	155
2.2. Стратегічний розвиток університету як об'єкт моделювання	179
2.3. Інструменти моделювання стратегічного розвитку університету	189
2.4. Структура та зміст моделі стратегічного розвитку університету	199
РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ ТЕХНОЛОГІЇ МОДЕЛЮВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ УНІВЕРСИТЕТУ	210
3.1. Сутність технології моделювання стратегічного розвитку університету	210
3.2. Компетенції керівного складу як суб'єктів моделювання стратегічного розвитку університету	246
3.3. Перспективи застосування технології моделювання стратегічного розвитку для університетів України	255
ВИСНОВКИ	261
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	266
ДОДАТКИ	326

ВСТУП

В умовах сучасного розвитку суспільства надзвичайно важливим постає питання розвитку вищих навчальних закладів. Актуальність проблеми, порушену в монографії, зумовлено загостренням конкурентної боротьби на освітньому ринку між університетами всередині країни та за її межами. Саме тому керівництво провідних університетів світу особливої уваги приділяє стратегічному розвитку навчального закладу. Стратегічний розвиток університету є складним багатоаспектним явищем, на яке впливає велика кількість різних факторів: економічних, політичних, інформаційних, соціальних, технічних, культурних, історичних, демографічних.

Стратегічне управління освітніми установами в Україні відносно нове. Відсутність у вищих навчальних закладів чіткої стратегії або невірно обрана стратегія призводить до зниження ефективності діяльності університету. У зв'язку з цим виникає необхідність моделювання стратегічного розвитку університету, яке дозволяє підвищити конкурентоспроможність українських вишів. Значення моделювання стратегічного розвитку пояснюється прискоренням змін на освітньому ринку, а саме змінами потреб суспільства щодо якості освітніх послуг, освітніх технологій, темпів навчання та здійснення передових наукових досліджень.

Моделювання стратегічного розвитку університету спрямоване допомогти керівникам вищих навчальних закладів посилити позиції університету на освітньому ринку, задовольняти освітні потреби споживачів та досягати намічених цілей щодо розвитку різних видів університетської діяльності. Здійснення моделювання стратегічного розвитку університету означає вибір керівництвом певної стратегії розвитку або набору стратегій, які забезпечують переведення університету на новий якісний рівень.

У монографії знайшли своє відображення результати роботи з розв'язання проблеми моделювання стратегічного розвитку університету. Світовий досвід свідчить, що стратегічний менеджмент як діяльність вищого керівництва з управління організаціями в конкурентному середовищі – найважливіша складова ефективного розвитку сучасних організацій. Стратегічний підхід до управління вищим навчальним закладом має багато переваг. Він дає керівництву змогу визначити основні пріоритети розвитку, націлює керівників усіх рівнів на стратегічне мислення, сприяє чіткій координації зусиль персоналу, робить університет та країну, у якій він функціонує, більш конкурентоспроможними. Досліджуючи феномен моделювання стратегічного розвитку університету, автор звертає увагу на визначення сутнісних характеристик моделювання стратегічного розвитку університету; виявлення етапів моделювання стратегічного розвитку; виокремлення ідеальних шляхів його протікання.

Теоретичний аналіз проблеми моделювання стратегічного розвитку університету дозволив виокремити парадигми й підходи як методологічну основу наукового апарату нашого дослідження, підґрунтям яких є філософські поняття й категорії. Для проведення нашого дослідження важливим є процес диференціації наукового знання щодо стратегічного розвитку університету через розгалужену сукупність категорій, які створюють понятійний каркас зазначеного дослідження. Отже, понятійна система дослідження представлена такими поняттями як «моделювання», «розвиток», «університет», «стратегічне управління», «стратегічне планування», «стратегія», «стратегічний план», «місія», «стратегічні зміни», «стратегічні цілі», «стратегічний розвиток», «моделювання стратегічного розвитку університету». Розгляд основних понять дослідження дозволив виявити суттєві риси процесу моделювання стратегічного розвитку університету

Автор послуговується значною джерельною базою, яка складається з наукових праць з філософії, методології наукових досліджень, з менеджменту, стратегічного менеджменту, управління навчальним закладом, стратегічного управління навчальним закладом та досліджень з проблем модернізації та планування розвитку вищої освіти, шляхів євроінтеграції вищої освіти України, розвитку навчальних закладів, університетів зокрема. З метою виявлення зарубіжного та вітчизняного досвіду було розглянуто документи, які засвідчують стратегічний розвиток різних університетів.

Як свідчать науково-довідкові джерела, моделювання стратегічного розвитку університету актуалізується відповідно до змін, які відбуваються у зовнішньому середовищі. На моделювання стратегічного розвитку університету впливають світові тенденції розвитку освіти, національні реформи, стратегії розвитку вищої освіти. Аналіз праць із проблеми стратегічного менеджменту в освіті розкриває пріоритетну роль моделювання стратегічного розвитку в процесі управлінської діяльності керівного складу вищих навчальних закладів. Але далеко не завжди здійснюється його наукове забезпечення, іноді відсутнє системне бачення стратегічного планування як функції та складової частини управлінського процесу, що виконує кінце необхідну технологічну роль, яка відображає специфіку діяльності суб'єкта управління і його об'єктів. В основу моделювання стратегічного розвитку університету покладено концептуальну ідею необхідності розроблення стратегії розвитку університету. Особливо актуальним є моделювання стратегічного розвитку для вітчизняних університетів в умовах євроінтеграції та створення конкурентоспроможного Європейського простору вищої освіти.

У дослідженні ставилося завдання розкрити особливості моделювання стратегічного розвитку університетів різних країн, виокремити передовий досвід стосовно стратегічного розвитку вищого навчального за-

кладу та розробити технологію моделювання стратегічного розвитку університету, використання якої допоможе керівникам різного рівня приймати ефективні стратегічні рішення.

У монографії представлено результати аналізу оприлюднених документів, які засвідчують моделювання стратегічного розвитку зарубіжних університетів відповідно до розроблених параметрів, критеріїв та показників. Установлено, що саме багаторічний досвід зі стратегічного менеджменту дозволяє провідним зарубіжним університетам займати високі стійкі позиції на освітньому ринку. Зарубіжні університети демонструють свій стратегічний розвиток у стратегіях розвитку та стратегічних планах. Стратегічні наміри провідних зарубіжних університетів визначаються зі змісту їх місій, візій та стратегічних цілей. У дослідженні автор виходив з очевидного факту, що ринкова позиція університету тісно пов'язана з вибором ефективної стратегії розвитку. У зв'язку з цим у монографії досліджено сутнісні характеристики стратегій розвитку зарубіжних та вітчизняних університетів, які в сукупності забезпечують створення управлінської моделі, що презентує імідж й обумовлює конкурентні переваги університету на ринку освітніх послуг.

На підставі передового світового досвіду з моделювання стратегічного розвитку університету обґрунтовано концептуальні засади зазначеного процесу. Отже, автором визначено закономірності й принципи моделювання стратегічного розвитку університету, виокремлено інструменти стратегічного розвитку університету, розроблено модель стратегічного розвитку університету.

Практична реалізація технології моделювання стратегічного розвитку університету, запропонована у монографії, передбачає: орієнтацію на етапи й алгоритми технології моделювання стратегічного розвитку; здійснення моделювання стратегічного розвитку університету, спираючись на модель стратегічного розвитку; використання інструментів моделювання стратегічного розвитку університету; урахування принципів та закономірностей моделювання стратегічного розвитку університету; здійснення експертизи стратегічного розвитку університету відповідно до параметрів, критеріїв та показників аналізу досліджуваного явища.

Автор наголошує, що вирішальна роль у моделюванні стратегічного розвитку університету належить керівному складу вищого навчального закладу, що зумовило необхідність визначення компетенцій керівного складу університету як суб'єктів моделювання стратегічного розвитку університету. Внутрішнім механізмом здійснення моделювання стратегічного розвитку університету є наявність стратегічного мислення суб'єктів зазначеного процесу, яке дозволяє створювати моделі майбутнього університету та технологічні схеми його досягнення. Доведено, що ефективність моделювання стратегічного розвитку університету залежить від ная-

вності спеціальних компетенцій. Структурними компонентами системи компетенцій керівного складу університету як суб'єктів моделювання стратегічного розвитку університету є соціальні, інформаційні, експертно-консультативні, спеціальні та когнітивні компетентності.

Результати наукового дослідження будуть корисними для викладачів вищих навчальних закладів України щодо можливості науково обгрунтованого використання концептуальних положень моделювання стратегічного розвитку університету. Запропоновані матеріали можуть бути використані у практичній управлінській діяльності керівників вищих навчальних закладів та їх структурних підрозділів з метою удосконалення управлінської діяльності щодо розвитку університету.

Автор висловлює вдячність науковому консультанту, доктору педагогічних наук, професору, завідувачу кафедри публічної служби і управління навчальними й соціальними закладами Є.М.Хрикову за незмінний інтерес до дослідження, його постійну підтримку, ґрунтовні консультації, ефективні поради, а також колегам ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка» за плідну співпрацю і корпоративну допомогу у створенні сприятливих умов для проведення досліджень і підготовки монографії.

РОЗДІЛ 1. ПРОБЛЕМА МОДЕЛЮВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ В ТЕОРІЇ І ПРАКТИЦІ УПРАВЛІННЯ УНІВЕРСИТЕТОМ

1.1. Стан понятійно-термінологічного забезпечення дослідження

Розв'язання ключових питань моделювання стратегічного розвитку університету неможливе без окреслення основних понять дослідження, до яких ми відносимо: моделювання, стратегічний розвиток, університет. У процесі моделювання стратегічного розвитку університету вважаємо за потрібне цілісно вивчити елементи та зв'язки явищ і процесів, які впливають на власне стратегічний розвиток та стратегічний розвиток університету зокрема, і слугують засобами його удосконалення. Такі терміни як «моделювання», «університет» є поширеними й достатньо розробленими в науці. Трагування поняття «стратегічний розвиток» у глобальних пошукових системах відсутнє, що свідчить про його складну композицію. При запиті в інтернет-мережі україномовної та англomовної версії зазначеного процесу здебільшого з'являється інформація, яка пов'язана зі стратегічним менеджментом або зі стратегією розвитку організації. У словниках, наукових роботах вітчизняних та зарубіжних дослідників поняття «стратегічний розвиток» не є сформованим, отже, потребує глибокого вивчення. Здобутки інших дослідників поглиблюють розуміння розвитку навчального закладу, стратегічного управління вищим навчальним закладом, що є дотичною проблематикою нашого дослідження. Так, для визначення терміну «стратегічний розвиток», «стратегічний розвиток університету», «моделювання стратегічного розвитку університету» необхідне вивчення понять, які потенційно дозволяють реалізувати досліджуване явище й широко застосовуються в науці. До таких понять ми відносимо: розвиток, стратегічне управління, стратегічне планування, стратегія, стратегічний план, місія, стратегічні зміни, стратегічні цілі. Аналізуючи сутність зазначених понять, виходимо з того, що існуючі їх характеристики розглядаються нами як система процесів, які мають спричинити стратегічний розвиток університету.

Дослідницький фокус зосереджено на процесі моделювання, оскільки вивчення такого явища як стратегічний розвиток університету шляхом безпосереднього спостереження є тривалим у часі й невігідним з економічних міркувань.

Моделювання – метод наукового пізнання, за допомогою якого вивчення об'єкта (оригіналу) здійснюється шляхом створення його копії (моделі), що замінює оригінал, яка потім пізнається за певними аспектами, цікавими досліднику [34, с.110].

Процес моделювання стосовно стратегічного розвитку університету слугує розширенням знання про досліджуване явище, дозволяє конструювати та спрощувати його поведінку, наділяти його структурою й описувати його характеристики. У нашому дослідженні ми використовуємо ідеальне моделювання, при якому моделювання стратегічного розвитку університету представлено у вигляді системи управлінських операцій, процедур та завдань.

Серед ключових термінів нашого дослідження є термін «університет», який достатньо конкретизовано в сучасній науковій літературі. Так, у педагогічному словнику С. Гончаренка запропоновано таке тлумачення: «Університет (нім. Universität, від лат. universitas – сукупність) – багатопрофільний вищий навчальний заклад, де готують висококваліфіковані кадри з широкого кола спеціальностей у галузі природничих, суспільних і гуманітарних наук» [38, с.339].

У Законі України «Про вищу освіту» визначено: «Університет– багатогалузевий (класичний, технічний) або галузевий (профільний, технологічний, педагогічний, фізичного виховання і спорту, гуманітарний, богословський/теологічний, медичний, економічний, юридичний, фармацевтичний, аграрний, мистецький, культурологічний тощо) вищий навчальний заклад, що провадить інноваційну освітню діяльність за різними ступенями вищої освіти (у тому числі доктора філософії), проводить фундаментальні та/або прикладні наукові дослідження, є провідним науковим і методичним центром, має розвинуту інфраструктуру навчальних, наукових і науково-виробничих підрозділів, сприяє поширенню наукових знань та провадить культурно-просвітницьку діяльність» [231].

Питанням розвитку організацій приділяється значна увага з боку науковців. У межах нашого дослідження нас цікавить, перш за все, розвиток навчального закладу, розвиток університету зокрема. Варто зазначити, що з огляду на світові тенденції розвитку освіти та на орієнтири Національні стратегії розвитку освіти сучасні університети намагаються переходити з режиму функціонування в режим розвитку. Аналізуючи процеси, які відбуваються в українському освітньому просторі, ми дійшли висновку, що в цей період відбувається переосмислення управління розвитком університету як усунення диспропорцій між пропозицією вітчизняних вишів та попитом з боку споживачів освітніх послуг, що створює загрозу стабільності функціонування освітніх закладів.

У матеріалах Вікіпедії зазначається: «Розвиток – незворотна, спрямована, закономірна зміна матеріальних і ідеальних об'єктів. Тільки одночасна наявність усіх трьох зазначених властивостей виділяє процеси розвитку серед інших змін: оборотність змін характеризує процеси функціонування (циклічне відтворення постійної системи функцій); відсутність закономірності характерно для випадкових процесів катастрофічного ти-

пу; при відсутності спрямованості зміни не можуть накопичуватися, і тому процес утрачає характерної для розвитку єдиної, внутрішньо взаємозалежної лінії. У результаті розвитку виникає новий якісний стан об'єкта, що виступає як зміна його складу абструктури (тобто виникнення, трансформація або зникнення його елементів або зв'язків)» [247]. С. Ожегов надає таке визначення розвитку: «процес закономірної зміни, переходу з одного стану в інший, більш досконалий, перехід від старого якісного стану до нового, від простого до складного, від нижчого до вищого» [199, с. 643].

Слушним є зауваження Н. Касьянної: «Розвиток – це завжди зміна. Проте не всяка зміна може привести до розвитку. Зміна, яка може бути названа розвитком, повинна задовольняти такі вимоги:

1. Зміна повинна бути вимірною. Якщо зміну неможливо виміряти, то висновок про зміни є невизначеним, розмитим, багатозначним, що допускає скільки завгодно багато протилежних точок зору, кожна з яких має право на існування. Проте в цьому випадку неможливо встановити надійний зв'язок зміни та стійкого розвитку.

2. Зміна повинна бути не просто вимірною, а надійно вимірною. Зміна є надійно вимірною, якщо вона виражена в термінах природних і стійких, універсальних величин, система яких детально розроблена в теорії розвитку.

3. Зміна повинна бути стійкою в часі, тобто виражати збереження наслідків реалізації стратегії як тенденцію на відносно тривалому інтервалі.

4. Зміна повинна бути стійкою не тільки в часі, але й у виділеному стратегією просторі (зокрема, підприємстві), що має певні межі в системі «природа – суспільство – людина».

5. Зміна повинна виражати розвиток, а не просте «поліпшення», зростання або ще щось інше [101, с.43].

На думку, Л. Сергеевої: «Розвиток – це специфічний процес зміни, результатом якого є виникнення якісно нового, поступальний процес сходження від нижчого до вищого, від простого до складного» [262, с.24]. Д. Бондаренко, досліджуючи концептуальні основи забезпечення економічного розвитку вищих навчальних закладів, зазначає, що «економічний розвиток ВНЗ – процес покращення якісних та структурних параметрів фінансово-господарської діяльності вищих навчальних закладів унаслідок цілеспрямованих дій» [17, с.61]. Таким чином, вважаємо, що загальний розвиток університету передбачає якісні зміни в усіх сферах університетської діяльності.

Зауважимо, що більшість досліджень, присвячених розвитку навчального закладу, зводяться до використання основних положень стратегічного управління (Д. Горобець, В. Лазарев, С. Пехарєва, М. Поташник,

О. Слюсаренко), це пов'язане власне з сутністю стратегічного управління. Моделювання стратегічного розвитку навчального закладу неможливе без урахування особливостей стратегічного управління, оскільки для розроблення та реалізації адекватної стратегії розвитку навчального закладу необхідний певний механізм, який здатний упорядкувати стратегічний потенціал університету відповідно до вимог зовнішнього середовища. Отже, таким механізмом постає стратегічне управління. Розглянемо найбільш відомі тлумачення цього процесу.

Таблиця 1.1

Тлумачення поняття «Стратегічне управління»

Автор	Зміст тлумачення стратегічного управління
Л. Антошкіна, В. Амелькін [7, с.20-21]	Стратегічний менеджмент – це діяльність, яка забезпечує створення та підтримання стратегічної відповідності між цілями організації, її потенціалом і можливостями в зовнішньому середовищі
А. Романов, І. Жариков [275]	Стратегічне управління – це процес ухвалення і здійснення стратегічних рішень, центральною ланкою якого є стратегічний вибір, який заснований на зіставленні власного ресурсного потенціалу підприємства з можливостями та загрозами зовнішнього оточення, у якому воно діє
А. Большаков [16]	Стратегічне управління – управління, яке передбачає, що в центрі уваги керівництва організації знаходяться фактори внутрішнього та зовнішнього середовища організації, її оточення (постачальники, клієнти, конкуренти, державні структури, партнери та ін.). Стратегічне управління передбачає планування поточної діяльності організації для досягнення бажаних результатів у майбутньому з урахуванням тенденції розвитку зовнішнього середовища
В. Веснін [23]	Стратегічне управління має своїм об'єктом не тільки поведінку фірми на ринку, але і її перетворення, яке здійснюється шляхом заміни (доповнення) нездатних певною мірою виконувати свої функції елементів новими

Продовження таблиці 1.1.

О. Виханський [26]	О. Виханський характеризує стратегічне управління як таке управління організацією, що спирається на людський потенціал як основу організації, орієнтує свою виробничу діяльність на попит споживачів у відповідь з боку оточення, здійснює гнучке реагування й сучасні зміни в організації, які дозволяють добиватися конкурентних переваг, що в сукупності дозволяє організації виживати й досягати намічених цілей у довгостроковій перспективі
Х. Віссема [25]	Стратегічне управління – це стиль управління (мотивований споживачами, орієнтований на майбутнє, спрямований на конкуренцію) та методи комунікації, передачі інформації, ухвалення рішень і планування, за допомогою яких апарат управління й лінійні керівники своєчасно ухвалюють і конкретизують рішення щодо цілей підприємницької діяльності. Стратегічне управління передбачає стратегічну орієнтацію всіх працівників і синхронізацію планів підрозділів, які відповідають за реалізацію цілей компанії
С. Гончарова [39, с.58]	Стратегічне управління сьогодні – це реалізація концепції, у якій поєднуються цільовий та інтегральний підходи до діяльності організації, що дає можливість установлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями (потенціалом) організації та приводити їх у відповідність шляхом розробки та реалізації системи стратегій (стратегічного набору)
З. Галушка [31, с.16]	Стратегічне управління можна визначити як діяльність, що ґрунтується на стратегічній орієнтації як компоненті філософії підприємництва та має спрямованість на досягнення цільових орієнтирів у перспективі, забезпечення конкурентоспроможності, стійкості конкурентних позицій та довготривалого успіху підприємства
А. Діброва [56, с.7]	Стратегічне управління – це процес ухвалення та здійснення стратегічних рішень, головною ланкою якого є стратегічний вибір, що ґрунтується на співставленні власного ресурсного потенціалу підприємства з можливостями та загрозами зовнішнього оточення, у якому воно функціонує.

Н. Дребот, Л. Мороз, Б. Пшик [66, с.11]	Стратегічне управління – це процес ухвалення та реалізації стратегічних рішень, центральною ланкою якого є вибір, заснований на порівнянні наявного ресурсного потенціалу організації з можливостями та загрозами зовнішнього середовища
І. Ігнатєва [90, с.20]	Стратегічний менеджмент з точки зору загального менеджменту можна розглядати як сукупність специфічних процесів ухвалення управлінських рішень відносно формування мети і визначення цілей підприємства, вибору стратегій діяльності та використання ресурсів у ринковому середовищі, що забезпечують реалізацію цих стратегій»
Г. Кіндрацька [107, с.28]	Стратегічне управління базується на таких передумовах: чітке визначення того, що організація хоче досягти в майбутньому; усвідомлення, що на основі проблеми криються у зовнішньому середовищі; уміння своєчасно розпізнавати проблеми та володіти механізмом їх вирішення або зменшення негативного впливу; ухвалення управлінських рішень з урахуванням відповідності між можливостями, які перебувають поза організацією, та її сильними сторонами; налаштування поточного управління на конкретизацію стратегічного
Р.Фатхутдінов [312]	Стратегічний менеджмент – теорія та практика забезпечення стратегічної конкурентоздатності та ефективності рішень шляхом розробки стратегії організації, керівники якої несуть відповідальність за цю роботу
А. Томпсон, Дж. Стрікленд [297]	Стратегічний менеджмент – це процес, за допомогою якого менеджери встановлюють довгострокове спрямування організацій, установлюють специфічні виконавські цілі, розробляють стратегії для досягнення цілей з урахуванням зовнішніх і внутрішніх обставин і зобов'язуються виконати обрані плани дій
В. Пастухова [212, с.12]	Стратегічне управління можна визначити як діяльність, що ґрунтується на стратегічній орієнтації як компоненті філософії підприємництва та має спрямованість на досягнення цільових орієнтирів у перспективі, забезпечення конкурентоспроможності, стійкості конкурентних позицій та довготривалого успіху підприємництва

Продовження таблиці 1.1.

З. Шершньова [341]	Стратегічне управління — багатоплановий, формально-поведінковий управлінський процес, який допомагає формулювати та виконувати ефективні стратегії, що сприяють балансуванню відносин між організацією (включаючи її окремі частини) та зовнішнім середовищем, а також досягненню визначених цілей
А. Шегда [339, с.65]	Стратегічне управління становить динамічну сукупність взаємопов'язаних управлінських процесів ухвалення та здійснення рішень з метою досягнення і збереження конкурентних переваг підприємства в довгостроковій перспективі

Отже, основне призначення стратегічного управління полягає у:

- швидкому реагуванні на зміни в зовнішньому середовищі;
- основним процесом стратегічного управління організацією є розроблення стратегії розвитку;
- ухвалення стратегічних рішень щодо досягнення стратегічних цілей організації;
- установлення довгострокових цілей організації, які підвищують її конкурентоспроможність у певних сегментах ринку;
- реалізація стратегії розвитку організації;
- спрямованість діяльності організації на успіх.

У рамках нашого дослідження принциповим є розгляд трактувань стратегічного управління в освіті, у вищих навчальних закладах зокрема. Необхідність стратегічного управління зумовлюється тією обставиною, що прогнозування та передбаченість майбутнього стає вирішальним чинником розвитку вищого навчального закладу.

Таблиця 1.2

Тлумачення поняття «Стратегічне управління» в освіті

Автор	Зміст тлумачення стратегічного управління в освіті
Л. Калініна, Т. Капустеринська [98, с.5]	Стратегічне управління – це рішення та дії, спрямовані на визначення та впровадження стратегії, що сприяє такій взаємодії між організацією та зовнішнім оточенням, за якої організація є конкурентоспроможною, а також створює можливості для досягнення організаційних цілей

Продовження таблиці 1.2.

О. Мармаза [159, с.9]	Стратегічне управління в освіті – це сукупність рішень і дій щодо визначення та реалізації пріоритетних напрямів розвитку закладу освіти. Стратегія управління реалізується через програму розвитку, яка й забезпечує досягнення місії та цілей навчального закладу
С. Салига О. Яришко [259, с.78]	Стратегічне управління – це багатоплановий управлінський процес, спрямований на розробку й реалізацію стратегії, що дозволяє забезпечити конкурентну перевагу відносно інших організацій
М. Певзнер [166, с.190]	Стратегічне управління – це, перш за все, визначення генерального курсу закладу; організація його діяльності у відповідності з генеральним курсом; підвищення мотивації та зацікавленості викладачів і співробітників у реалізації цього курсу
Н. Ткач, С. Шишов [277, с.10]	Сутність стратегічного управління полягає в тому, що в освітньому закладі, з одного боку, існує комплексне стратегічне планування, з іншого – структура управління освітнім закладом адекватна стратегічному плануванню та побудована так, щоб забезпечити вироблення довгострокової стратегії для досягнення цілей освітнього закладу і створення управлінських механізмів реалізації цієї стратегії через систему планів
С. Натрошвілі [177, с.51]	Стратегічне управління будь-якою організацією, зокрема і вищим навчальним закладом, становить особливий вид управлінської діяльності. Процес стратегічного управління вищим навчальним закладом можна представити як набір певних управлінських процедур (технологій), за допомогою яких у таких закладах підтримується належний стратегічний розвиток
Л. Пшенична [240, с.163]	Стратегічне управління в освіті – це сукупність рішень і дій щодо визначення та реалізації пріоритетних напрямів розвитку закладу освіти

Як бачимо з таблиці 1.2, трактування поняття «стратегічного управління» значно різняться. Адже управлінська думка, яку засвідчує огляд наукової літератури, доводить, що основною метою стратегічного управління, орієнтованого на досягнення стратегічних цілей, є переведення організації з одного стану в інший, у нашому випадку має здійснитися пере-

хід університету зі стану функціонування або занепаду в більш якісний, стан «розквіту». У випадку, коли університет знаходиться в стані «постійного розквіту», стратегічне управління допомагає підтримувати позиції, які вже досягнуті та досягати нові, більш якісні. На думку О. Виханського, стратегічне управління передбачає погляд з майбутнього в теперішнє, при якому здійснюється фіксація не тільки бажаного стану організації в майбутньому, а й розвивається здатність реагувати на зміни в оточенні, що повинно привести до бажаного результату [26, с.207]. А також автор зазначає, що в якості провідної ідеї, яка відтворює сутність переходу до стратегічного управління від оперативного, є ідея необхідності перенесення центру уваги на зовнішньо організаційне оточення для того, щоб відповідним чином та своєчасно реагувати на зміни, які в ньому відбуваються, своєчасно відповідати на виклики, які виникають у зовнішньому середовищі. [26, с.206].

С. Натрошвілі зауважує: «Процес стратегічного управління вищим навчальним закладом можна представити як набір певних управлінських процедур (технологій), за допомогою яких у таких закладах підтримується належний стратегічний розвиток» [177, с.51]. Також учена зазначає: «Безперечно, що динамічний розвиток високо диверсифікованої організації, зокрема і вищого навчального закладу, має формуватися з урахуванням стандартів та інструментів стратегічного управління» [Там само].

Так, у нашому дослідженні ми розуміємо стратегічне управління університетом як систему управлінських процесів, які передбачають:

- здійснення змін в основних видах університетської діяльності відповідно до змін зовнішнього середовища;
- розроблення стратегії розвитку університету;
- розроблення управлінських механізмів з реалізації стратегії розвитку університету;
- спрямованість діяльності університету на пріоритетні напрями освіти.

Управлінські дії щодо стратегічного управління університетом дозволяють практично розв'язувати проблеми, пов'язані із функціонуванням навчального закладу в довгостроковій перспективі. У контексті порушених проблем важливою є позиція А. Прокопенка щодо перспективного управління у вищих навчальних закладах як підвиду стратегічного управління [236]. Отже, автор зазначає: «...перспективне управління педагогічною системою – це цілеспрямований процес, спрямований на забезпечення її функціонування і розвитку в умовах швидкозмінного середовища шляхом пошуку оптимальних і суб'єктивно-прийнятних стратегій і механізмів їх виконання, узгодженої реалізації зовнішніх і внутрішніх ресурсів, що забезпечить динамізм, адаптованість і конкурентоспроможність розвитку [236, с.86]. Таким чином, нами враховано основні положення, прин-

ципи та цільові настанови перспективного управління у вищому навчальному закладі, оскільки в моделюванні має значення вибір і врахування тих чи інших особливостей і суттєвих параметрів досліджуваного явища та сприяє деталізації її моделі, у нашому випадку моделі стратегічного розвитку університету.

Підсумовуючи вищезазначене вважаємо, що основні положення стратегічного управління навчальним закладом суттєво впливають на протікання такого процесу, як стратегічний розвиток університету. Спираючись на наукові праці стратегічного управління (В. Білошапка, В. Василенко, С. Гончарова, І. Дребот, Л. Забродська, В. Загорулька, Г. Загорій, О. Кудояр, Є. Мироненко, Ю. Слабковський, О. Пономарьов, С. Подреза, В. Пастухова, О. Попович, Г. П'ятницька, О. Таран, О. Тищенко, А. Черемис, А. Шегда, Б. Шелегеда, В. Шелкунов, З. Шершньова, В. Швед, А. Череп, А. Сучков, О. Таран та ін.), зі стратегічного управління в освіті (П. Дудко, О. Мармаза, С. Натрошвілі, С. Салига, Т. Сорочан), зі стратегічного розвитку підприємств (Л. Квасній, Н. Касьянова, А. Кругляк, О. Сергієнко, Л. Синиця, І. Смолін, С. Сологуб, І. Тараненко, О. Ревенко, О. Тридід, Т. Фурман, Ю. Утенков та ін.) нами виокремлено характерні риси стратегічного розвитку університету :

- балансування внутрішнього й зовнішнього середовища університету;
- моделюванні розвитку університету шляхом від майбутнього до теперішнього;
- наявності стратегії (стратегій) розвитку університету;
- перехід університету до нового якісного стану шляхом формування конкурентних переваг;
- формування позиції університету на освітньому ринку з урахуванням позицій університетів-конкурентів;
- усуненні невизначеності перебігу подій у майбутньому щодо функціонування університету.

Наявність зазначених характеристик зумовлюють створення стратегічно орієнтованої організації, університету зокрема. За твердженням В. Немцова: «Стратегічно орієнтована організація – це така організація, у якій персонал має стратегічне мислення, застосовується система стратегічного планування, що дає змогу розробляти та використовувати інтегровану систему стратегічних планів, і поточна, повсякденна діяльність, підпорядкована досягненню поставлених стратегічних цілей [191, с.13].

Ми поділяємо думку З. Шершньової, яка визначає переваги стратегічно орієнтованих організацій:

1. Зменшення до мінімуму негативних наслідків змін, що відбуваються, а також факторів «невизначеності майбутнього».

2. Можливість урахувати об'єктивні (зовнішні та внутрішні фактори, що формують зміни, зосередитися на вивченні цих факторів; сформувати відповідні інформаційні банки.

3. Можливість отримати необхідну базу для ухвалення стратегічних і тактичних рішень.

4. Полегшити роботу щодо забезпечення довго- та короткострокової ефективності та прибутковості.

5. Можливість зробити організацію більш керованою, оскільки за наявності системи стратегічних планів є змога порівнювати досягнуті результати з поставленими цілями, конкретизованими у вигляді планових завдань.

6. Можливість установалення системи стимулювання для розвитку гнучкості та пристосованості організації та окремих її підсистем до змін.

7. Забезпечення динамічності змін через прискорення практичних дій щодо реалізації стратегічних планів на основі відповідної системи регулювання, контролю та аналізу.

8. Створення виробничого потенціалу та системи зовнішніх зв'язків, що є сприйнятливими до змін і дають можливість досягти майбутніх цілей.

9. Реалізація зазначених принципів дає змогу побудувати обґрунтовану послідовність дій щодо реалізації концепції та формування системи стратегічного управління [341, с.14].

Виходячи з цих міркувань вважаємо, що стратегічному розвитку сучасного університету сприятиме:

– наявність стратегічного мислення в керівного складу університету та прагнення до постійних змін;

– установалення адекватних пріоритетів розвитку університету;

– створення підґрунтя для розвитку потенціалу університету (наприклад, удосконалення освітньої та наукової діяльності, накопичення ресурсів, формування позитивного іміджу тощо);

– забезпечення довготривалих конкурентних переваг університету.

Однак принципово важливим та рушійним елементом стратегічного розвитку університету є його стратегія. І. Ансофф стверджує, що в організаціях, що не мають чітко сформульованої стратегії функціонування, розвиток має еволюційний характер, тоді як в організаціях, керованих відповідно до стратегічного плану, такий розвиток проходить революційно; успіх супроводить тим організаціям, чії стратегії націлені на активне використання їх внутрішнього потенціалу для зміни зовнішнього оточення, а не просто пристосування до нього [5]. Згідно з Є. Мироненко, стратегія – це не тільки формальна програма, а обличчя організації, у нашому випадку вважаємо стратегію розвитку університету обличчям навчального закладу[173, с.9].

Згідно думки М. Гриньової, стратегія виконує специфічні надзвичайно важливі функції:

- показує, у якому напрямі може розвиватися освітня організація;
- передбачає необхідні зміни;

– дає відповіді на питання: Яку освітню організацію хочуть створити люди, котрі в ній працюють? Якою освітня організація має бути, щоб задовольняти очікування та потреби зовнішнього середовища? Що чекає освітню організацію у майбутньому? [41, с.54].

Безперечно, стратегія розвитку університету певним чином характеризує вищий навчальний заклад, а саме його особливості руху в майбутньому.

У науковому доробку з менеджменту та менеджменту в освіті зокрема, досить широко представлено тлумачення стратегії, а також наведено різні підходи до визначення її змісту (О. Ковтун, С. Натрошвілі, В. Пастухова та ін.). Так, стратегію як план певних дій (програма дій), спрямованих на досягнення цілей, визначають М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі, В. Стрікленд, А. Томпсон, Р. Фатхутдінов, З. Шершньова, Є. Кайлюк, О. Таран, Г. Мінцберг, В. Немцов, Л. Довгань, Г. Сініук. Наприклад, З. Шершньова надає таке формулювання: «Стратегія – це специфічний управлінський план дій, спрямованих на досягнення встановлених цілей. Вона визначає, як організація функціонуватиме та розвиватиметься зараз та в перспективі, а також яких підприємницьких, конкурентних і функціональних заходів і дій буде вжито для того, щоб організація досягла бажаного стану [341]. У свою чергу Є. Кайлюк стверджує: «Стратегія – це довгострокова програма діяльності організації, яка постійно піддається контролю, оцінюється та коригується в процесі її реалізації» [93, с.13]. На думку А. Діброви, стратегія – генеральна програма дій, що виявляє пріоритети проблем і ресурси для досягнення мети [57, с.7]. Зокрема, Р. Фатхутдінов наголошує, що стратегія – це програма, план, генеральний курс суб'єкта управління з досягнення ним стратегічних цілей у будь-якій галузі діяльності [312]. На думку О. Таран, стратегія являє собою всебічний комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити досягнення місії організації та її цілей. Тобто стратегією в загальному вигляді можна схарактеризувати як обраний напрям, шлях подальшого поведіння до досягнення цілей, що стоять перед нею [290, с.20]. У матеріалах Вікіпедії подається таке визначення: «Стратегія – (дав.-гр.*στρατηγία*, мистецтво полководця) – загальний, не деталізований план певної діяльності, який охоплює тривалий період, спосіб досягнення складної цілі [278].

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 проєктів» [246, с.35].

Деякі науковці трактують стратегію як визначення перспектив розвитку організації. Так, С. Салига зазначає, що 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 [259, с.70]. Н. Дребот вважає, що стратегія – це усвідомлений процес визначення перспектив розвитку суб'єктів господарювання відповідно до їх місії та визначених цілей. Отже, розроблення стратегії завжди пов'язане з перспективами розвитку суб'єктів господарювання, визначення стратегічних цілей та завдань, обґрунтування необхідних ресурсів для їх досягнення [66, с.9]. В. Оберемчук підкреслює, що стратегія – це визначення перспективних орієнтирів діяльності підприємства на основі оцінювання його потенційних можливостей і прогнозування розвитку зовнішнього середовища» [192, с.13].

Також зустрічається тлумачення стратегії як набір правил та рішень, так, наприклад, І. Писаревський визначає стратегію «як динамічну систему управлінських рішень, спрямовану на досягнення пріоритетних цілей у довгостроковій перспективі й здатну оперативно реагувати на зміни зовнішніх і внутрішніх чинників, що формують політику, яка діє [282, с.16]. На думку І. Ансоффа, стратегія – один з кількох наборів правил ухвалення рішення щодо поведінки організації [5, с.159].

В останніх дослідженнях здебільшого переважає погляд на стратегію як сукупність дій, спрямованих на підвищення конкурентних переваг організації (В. Пастухова, М. Туленков, Н. Касьянова та ін.). Отже, В. Пастухова зазначає, що «класичним визначенням стратегії сучасності є її розуміння як загального напрямку дій, які визначають перспективний розвиток підприємства щодо досягнення конкурентних переваг та успіху діяльності [212, с.23]. На думку М. Туленкова, безліч визначень стратегій можна звести до одного – як установлений на достатньо тривалий період сукупності норм, орієнтирів, напрямів, сфер, способів та правил діяльності, які забезпечують зростання та високу конкурентоспроможність організації, які укріплюють позиції на ринку, які підвищують здатність до виживання у конкретній ситуації [212, с.23]. На твердження Н. Касьянової: «стратегія – це інструмент формування довгострокового розвитку конкурентних переваг економічної системи (підприємства, регіону тощо) в умовах невизначеності на основі максимального використання потенціалу системи, що дозволяє не лише пристосовуватися до змін зовнішнього середовища, а й змінювати це середовище [101, с. 55]. Зокрема, З. Галушка пропонує таке визначення: «Стратегія становить концепцію управління фірмою, спрямовану на зміцнення її позицій, задоволення потреб споживачів і досягнення намічених цілей [30, с.22]. Одним із

найбільш популярних у сучасному менеджменті є узагальнення стратегій Г. Мінцбергом, яке містить п'ять понять стратегій:

- стратегія як план – система послідовних дій;
- стратегія як позиція – визначення становища організації в зовнішньому середовищі та стосовно своїх головних конкурентів;
- стратегія як «влучний прийом, який спонукає конкурентів затратити час та кошти;
- стратегія як принцип поведінки;
- стратегія як перспектива [172].

Водночас варто зазначити, що в роботах, присвячених менеджменту в освіті, визначення стратегії дослідників також різняться. Так, Л. Пшенична зазначає: «Стратегія – це довгостроковий, якісно визначений напрям розвитку навчального закладу, який інтегрує місію, цілі, норми та дії з урахуванням внутрішніх переваг і недоліків організації [240, с.154]. На думку О. Мармази: «Стратегія управління – це діяльність, яка забезпечує досягнення цілей організації засобом збагачення її ресурсів, м'якого пристосування до соціуму, спрямування діяльності колективу та системної реалізації функцій управління [159, с.9]. Ми цілком погоджуємося з А. Прокопенко, який стверджує: «...стратегія відповідає на питання, яким способом, за допомогою яких дій вищий навчальний заклад зможе досягти своєї мети за умов, коли зовнішнє середовище постійно змінюється. З огляду на це розуміння стратегії виключає жорсткий детермінізм в управлінні розвитком ВНЗ, оскільки визначаючи напрям руху до бажаного кінцевого стану, стратегії передбачають надання свободи вибору суб'єктам освітнього процесу в умовах мінливої ситуації» [23, с.73]. На думку Т. Сорочан, у сучасному стратегічному менеджменті стратегія – це комплекс цілей, положень, програм, дій, рішень та способів розподілу ресурсів, який визначає, чим є організація, що й чому вона це робить [272]. Слушною є думка А. Павленка, який наголошує, що «...головне в стратегії університету, як і в бізнесі, – не виживати, а розвиватися, застосовувати конкурентні стратегії та нарощувати свою частку на глобальному ринку освітніх послуг» [206, с.8].

Відповідно до основних положень стратегічного управління, вищі навчальні заклади, які працюють у режимі розвитку, мають не лише одну стратегію, а певну кількість, так званий стратегічний набір (стратегій). Зважаючи на наукові праці Л. Антошкіної, А. Галушко, О. Мармази, С. Пічугіної та ін., нами розуміється стратегічний набір як сукупність стратегій різного типу, розроблених керівництвом університету з урахуванням намірів щодо розвитку основної діяльності університету, його місця на ринку освітніх послуг, способом досягнення конкурентних переваг тощо. Більшість дослідників у галузі стратегічного управління наголошують, що крім стратегічного набору стратегій необхідна наявність альтер-

нативних стратегій з метою забезпечення гарантій досягнення розвитку університету (стратегічні альтернативи). У свою чергу, під стратегічними альтернативами науковці (В. Білошапка, В. Василенко, С. Гончарова, І. Дребот, Л. Забродська, В. Загоруйка, Г. Загорій, О. Кудояр, Є. МIRONENKO, Ю. Слабковський, О. Пономарьов, С. Подреза, В. Пастухова, О. Попович, Г. П'ятицька, О. Таран, О. Тищенко, А. Черемис, А. Шегда, Б. Шелегеда, В. Шелкунов, З. Шершньова, В. Швед, А. Череп, А. Сучков, О. Таран) розуміють комплекс стратегій, які характеризуються різними шляхами досягнення стратегічних цілей, різними витратами та результатами.

Деякі вчені, зокрема П. Дудко, О. Мармаза зазначають, що стратегічний розвиток навчального закладу залежатиме від відповідей на питання:

– У якому становищі знаходиться навчальний заклад у теперішньому часі?

– У якому стані «він хотів би» знаходитись через три, п'ять, десять років?

– Яким способом можливо досягнути бажаного становища?

Отже, згідно з відповідями на ці питання, розробляються такі документи, як стратегія розвитку або стратегічний план.

Відтак, відповідь на перше питання залежить від якості та повноти діагностичного аналізу (стратегічного аналізу) реального становища університету, що є підґрунтям для ухвалення стратегічних рішень. Для здійснення стратегічного аналізу необхідне комплексне дослідження внутрішніх можливостей та ресурсів університету, його сильних та слабких сторін, спрямованих на прогнозування майбутнього стану навчального закладу.

Узагальнюючи науковий доробок (Л. Антошкіна, О. Гарнага, Л. Забродська, В. Пастухова, Т. Пічугіна, Т. Сорочан та ін.), під стратегічним аналізом університету ми розуміємо багаторівневе дослідження зовнішнього середовища та стратегічного потенціалу університету, їх взаємодії, виявлення конкурентних переваг та вибір стратегічних пріоритетів розвитку навчального закладу. Стратегічний аналіз такої складної організації як університет відбувається у кілька етапів та має охоплювати всі види його діяльності. Сучасні університети являють собою полісистему однотипних закладів та організацій, які здійснюють крім освітньої діяльності, наукову, методичну, виховну, міжнародну, господарську, що значно ускладнює гнучке реагування на швидкозмінні потреби сучасного суспільства.

Згідно з думкою І. Медведєва, університет можна уявити як сукупність підсистем, що поєднують такі основні функціонально пов'язані галузі діяльності:

– освітня діяльність: реалізація програм підготовчих курсів, реалізація програм вищої професійної освіти, додаткова професійна освіта, післядипломна освіта;

– наукова діяльність: фундаментальні дослідження, розроблення нових технологій та устаткування, бізнес-інкубаторів, науково-консалтингова діяльність, підготовка довідників та монографій;

– методична діяльність: підготовка навчально-методичних комплексів, підручників, розроблення принципів організації та ведення освітнього процесу, розроблення нових освітніх технологій;

– виробничо-господарська діяльність: матеріально-технічне забезпечення й організація освітньої та наукової діяльності, розвиток виробничої інфраструктури, створення зразків інновацій, матеріалів, виробнича діяльність навчальних майстерень, лабораторій, бібліотек» [164, с.140].

На твердження О. Демченко, вищі навчальні заклади є центрами спеціалізованої підготовки кадрів і проведення досліджень згідно з галузевими програмами за рахунок коштів галузей економіки. Як суб'єкти регіону вищі навчальні заклади акумулюють інтелектуальні, виробничі, комерційні, фінансові й добродійні ресурси, діяльність і використання яких не суперечать цілям суспільства, нормативним актам держави й забезпечують відтворення інтелектуального потенціалу регіону» [50, с.51].

П. Дудко характеризує сучасний вищий навчальний заклад як складну виробничу систему, яка виробляє специфічні блага (товари й послуги, в основному освітні) та об'єднує людей різних спеціальностей та кваліфікацій. Вищий навчальний заклад, образно кажучи, є «високодиверсифікованим виробництвом», який надає послуги з навчання, перекваліфікації, підвищення кваліфікації, управлінського консультування, наукового обслуговування, випускає підручники, наукові видання, методичні матеріали, здійснює підготовку наукових кадрів вищої кваліфікації, проводить науково-експертні дослідження, нерідко організовує громадське харчування та проживання студентів, а також випускає «суміжні блага» (здавання площ в оренду, проведення масових заходів тощо) [69, с.35].

Так, зазначені характеристики сучасного університету як високодиверсифікованої системи зі складною структурою свідчать про те, що результати стратегічного аналізу університету мають розкрити значну кількість позитивних та негативних сторін навчального закладу.

Відповідь на друге важливе питання можна знайти в стратегіях розвитку навчального закладу. Саме завдяки стратегії розвитку можна зрозуміти напрями діяльності вищого навчального закладу. Згідно з твердженнями науковців у галузі стратегічного менеджменту (Р. Ансофф, Г. Мінцберг, З. Галушка, М. Мармаза, А. Череп, Т. Пічугіна та ін.), стратегія розвитку містить місію, візію, цінності, стратегічні цілі та очікувані

результати. Таким чином, зрозуміти, яким буде вищий навчальний заклад у майбутньому, ми зможемо саме зі стратегії розвитку. У разі розроблення такої стратегії розвитку, яка не дає можливості зрозуміти, яким буде навчальний заклад у майбутньому, можна констатувати, що це не є стратегією, а можливо, звичайний довгостроковий план. Відтак, основними елементами стратегії розвитку є місія і візія університету, чого немає ні в довгострокових планах, ні в звичайних програмах розвитку. Місія та візія університету надають можливість зрозуміти акценти діяльності навчального закладу в майбутньому.

Так, О. Роїк, О. Азарова, М. Небаєва зазначають, що «бачення організації – це образний опис сенсу діяльності та перспектив розвитку організації» [248, с.24]. С. Резник зазначає, що «управлінське бачення того, який вид освітній заклад повинен мати й до якої конкретної позиції він повинен прагнути, являє собою стратегічне бачення» [305, с.104].

Формування бачення майбутнього є достатньо складним завданням для керівного складу, оскільки «майбутнє» має бути зрозумілим та сприйнятним для всіх учасників навчального процесу та громадськості. Джерелами формування бачення майбутнього можуть бути приклади провідних університетів, бесіди керівництва з професорсько-викладацьким складом та студентською спільнотою, наукові розвідки, освітні реформи, відомості про розвиток певної галузі тощо. Так, стратегічне бачення і місія університету мають відрізнити його від інших завдяки його стратегічним установкам (місіям), які характеризують загальні цінності та принципи існування навчального закладу. Ключові ідеї формування місії висвітлено в роботах В. Огаренко, С. Салиги, В. Гельман, В. Желябіна, О. Яришко, О. Мармази, С. Натрошвілі, Л. Пшеничної, А. Прокопенка.

Таблиця 1.3

Тлумачення терміна «Місія»

Автор	Зміст тлумачення терміна «Місія»
Л. Антошкіна [7, с.49]	Місія – інструмент стратегічного управління – визначає основні орієнтири організації, що є важливими для задоволення конкурентних переваг
С. Салига, О. Яришко [259, с.82]	Місія – мета існування підприємства, яка має бути досягнута в плановому періоді. Це комплексна мета, що містить як внутрішні, так і зовнішні орієнтири діяльності. На основі цих орієнтирів визначають перспективи, яких має досягти підприємство
З. Галушка І. Комарницький [31, с.97]	Місія – це коротке, чітке й зрозуміле визначення основних напрямів діяльності організації. Це основна концепція або призначення організації, – те, що вирізняє її з-поміж інших фірм

Продовження таблиці 1.3.

В. Огаренко, С. Салига, В. Гельман, В. Желябін, О. Яришко [280, с.96]	Місія організації – це суперзавдання, головна мета існування та глобальна причина, що спонукає займатися саме цим видом діяльності
С. Гончарова [39, с.73]	Місія – це мета, заради якої існує організація, чітко окреслена причина існування організації, її особлива роль
А. Шегда [339, с.155]	Місія – коротке визначення призначення (сенсу існування) організації
Л. Пшенична [240, с.159]	Місія навчального закладу визначає сенс існування його в суспільстві, конкретизує, що саме і для чого він робить; місія проголошує цінності та спрямованість навчального закладу
Н. Тарнавська, О. Напора [292, с.27]	Місія – погляд менеджменту на те, що підприємство намагається робити і яким прагне бути протягом тривалого періоду часу
А. Череп, А. Сучков [330, с.40]	Місія – це ділове поняття, що відображає призначення бізнесу, його філософію (цей термін означає «відповідальне завдання, роль»)
С. Натрошвілі [177, с.26]	Місія розкриває головне призначення організації, зміст її функціонування, описує характер діяльності спільноти людей, що об'єднані в певний формальний колектив
М. Певзнер [166, с.192]	Місія – найбільш загальна мета організації, філософія та призначення, сенс існування ВНЗ, які надають його діяльності якісну своєрідність, відрізняють цей заклад від усіх інших йому подібних

Як зазначає О. Мешков, місія університету пояснює сутність і призначення освітнього закладу, визначає цілі та засоби їх досягнення, орієнтує поведінку співробітників і поєднує їх у єдине ціле, установлює певний психологічний клімат, формує корпоративний дух, доводить основні цінності, визначає імідж і бренд університету та, відповідно, ставлення суспільства до нього. Місія містить: а) ідеологію або основні принципи діяльності організації; б) імідж – образ, який організація створює і підтримує для зовнішнього оточення [170]. Дж. Савієр (G.Sawyer) зазначає, що місія організації виконує соціальну роль, основною метою якої є задоволення потреб населення [591, с.3]. Слушною є думка А. Черепи та А. Сучкова, що місія не повинна нести в собі конкретні вказівки відносно того, що, як і в

які терміни слід робити організації. Вона задає основні напрями руху організації, реакцію організації на процеси і явища, які протікають у середині та ззовні неї [330, с.44].

Отже, у нашому дослідженні ми будемо дотримуватися визначення місії університету як сенсу існування університету. Таке визначення дозволить визначити основні напрями розвитку університету.

Наступним важливим елементом стратегії розвитку університету є його візія, яка являє собою ідеальний бажаний стан вищого навчального закладу. Згідно з думкою Д. Колінза (J.Collins), візія вміщує дві складові: ключову ідеологію (coreideology); уявне майбутнє (envisionedfuture) [399]. Візія університету розкриває прагнення персоналу вищого навчального закладу, оскільки англomовна версія слова візія «vision» є синонімом слова мрія «dream» [24]. Університетська візія – це стратегічне бачення інституцією себе з огляду на спроможність найбільш ефективно і повно реалізовувати власну місію під певним інституційним гаслом (девiзом) [264, с.351]. Отже, стратегія розвитку університету розкриває безпосередньо мрії тих, хто працює або навчається у формулюванні візії університету.

Стратегія розвитку університету містить, крім візії та місії університету, стратегічні цілі. Так, стратегічні цілі, на думку Л. Пшеничної: «...це цілі, висунуті перед організацією менеджерами вищого рівня, що вказують на специфічні результати діяльності, яких організація планує досягти, а також вказують конкретну позицію, яку прагне зайняти організація на освітньому ринку та ринку праці» [240, с.152].

Розроблення стратегії розвитку університету зумовлює необхідність здійснення стратегічних змін. Д. Сазерленд зазначає, що стратегічні зміни – загальний термін, яким називають дії, які здійснюють організації з метою отримання конкурентних переваг. Стратегічні зміни виражаються в тому, що організація переходить зі свого поточного стану й операцій до зміненого стану, яке сприяє досягненню переваг над конкурентами [257, с.298].

Стратегічні зміни та стратегічні рішення пов'язані зі стратегічним вибором. Так, стратегічний вибір – це система ухвалення управлінського рішення, яке зумовлюється певними обставинами та надається перевага з боку керівництва [451].

Відзначаючи безсумнівну цінність наукового доробку з різних питань стратегічного управління у вищому навчальному закладі, вважаємо, що стратегія розвитку університету – це узагальнена модель дій, яка сприяє переведенню університету на новий якісний рівень шляхом балансування зовнішнього і внутрішнього середовища університету, реалізації місії, досягнення стратегічних цілей та орієнтації на ключові фактори успіху. Таке визначення стратегії розвитку університету передбачає певний

опис картини майбутнього університету, яке відображає узгоджені, логічно пов'язані дії, що мають привести до прогнозованого кінцевого стану навчального закладу.

Третє питання, пов'язане з ухваленням управлінських рішень. На цьому етапі мають бути визначені основні стратегічні вектори розвитку університету, запропоновано набір альтернатив стратегій розвитку, розроблено критерії та інструментарій оцінювання ступеня досягнення стратегічних цілей.

У світовій практиці менеджменту відомі дві концепції: стратегічне управління та стратегічне планування. Адже В. Маркова та С. Кузнецова наголошують, що головна відмінність стратегічного управління й стратегічного планування полягає в тому, що в науці превалює позиція, яка визначає стратегічне управління як сукупність стратегічного планування і механізму реалізації стратегії [158, с.11]. Зокрема, С. Салига зазначає: «Стратегічне планування не є тотожним відомому перспективному плануванню. Різниця між ними в тому, що перспективний план був заснований на механізмі його реалізації. Принципова різниця стратегічного планування від стратегічного управління полягає в різниці альтернативних моделей «корпоративного менеджменту»; планування базується на моделі «від минулого – через теперішнє до майбутнього», а управління – на спрямування «від образу майбутнього успіху – до теперішнього» [259, с.68].

3. Галушка визначає такі відмінності стратегічного управління та стратегічного планування:

- інформаційне наповнення – у стратегічному управлінні збільшується у міру невизначеності зовнішнього середовища;
 - подвійність реакції стратегічного управління на зовнішні зміни: довгострокової й оперативної одночасно;
 - у стратегічному управлінні розглядаються засоби і стратегії зміни зовнішнього оточення;
 - стратегічне управління має елементи всіх попередніх систем управління, тобто передбачається складання бюджету, використання екстраполяції для оцінки відносно стабільних факторів, застосування елементів стратегічного планування, а також прийоми, які необхідні для адаптації стратегічних рішень;
 - стратегічне управління характеризується швидким реагуванням на зміни зовнішнього середовища в межах планових періодів [30, с.30-31].
- Отже, теоретико-методологічну значущість для розв'язання завдань моделювання стратегічного розвитку університету має концепція стратегічного планування. Розглянемо найбільш відомі визначення зазначеного феномена.

Тлумачення терміну «Стратегічне планування»

Автор	Зміст тлумачення
М.Мескон, М.Альберт, Ф.Хедоурі [168, с.236]	Стратегічне планування – набір дій та рішень менеджменту, який приводить до вироблення конкретних стратегій, які допомагають організації у досягненні її цілей
Т. Пічугіна [218, с.83]	Стратегічне планування – це процес формулювання місії і цілей організації, вибору специфічних стратегій для визначення, одержання необхідних ресурсів, їхнього розподілу з метою забезпечення ефективної роботи організації в майбутньому
Н. Тарнавська, О. Напруга [292, с.10]	Стратегічне планування (управління на основі передбачення змін) – система планування з метою передбачення ситуації і підготовки підприємства до майбутнього, яка базується на урахуванні пріоритетів зовнішнього середовища
О. Гарнага [32, с.160]	Стратегічне планування – це систематизовані та більш-менш формалізовані зусилля усієї організації, спрямовані на розробку стратегій, оформлення їх у вигляді стратегічних планових документів різного типу, організацію виконання цих стратегічних планів, проектів і програм
Дж. М. Брайсон [19, с.5]	Стратегічне планування – це набір концепцій, процедур та засобів, призначених допомогти лідерам і менеджерам упоратися з цими завданнями
М. Певзнер [166]	Стратегічне планування – компонент і функція стратегічного управління, пов'язані з розробкою стратегічних цілей організації і проектуванням етапів (фаз) їх реалізації
В. Щелкунов, В. Загорулько, С. Подреза [279, с.6-7]	Стратегічне планування – це адаптивний процес, за допомогою якого здійснюється регулярна розробка та корекція системи формалізованих планів, перегляд змісту заходів щодо їх виконання на основі безперервного контролю та оцінювання змін, що відбуваються зовні й усередині підприємства

С. Салига, О. Яришко [258]	Стратегічне планування – це механізм регулювання планових рішень (оформлення у вигляді стратегії, концепцій, пріоритетів)
С. Резник [305, с.117]	Стратегічне планування – це процес розроблення стратегічного плану шляхом формулювання цілей організації, аналізу проблем розвитку, вибору базових стратегій і прогнозування соціально-економічного розвитку з метою забезпечення ефективної роботи організації в майбутньому

Отже, стратегічне планування університету ми розуміємо як набір засобів та процедур, здійснення яких має привести до досягнення стратегічних цілей, тобто до реалізації стратегії розвитку. Стратегічне планування є однією з процедур стратегічного управління.

Стратегічний контекст розвитку університету полягає в необхідності постійного узгодження стратегічних планів з його поточним станом. Варто зазначити, що орієнтація навчального закладу на стратегічний розвиток відрізняється далекоглядністю та прагненням досягати тих цілей, які сприятимуть отриманню серйозних переваг та першості на освітньому ринку. Отже, у цьому випадку йдеться не про одноразове досягнення термінових переваг університетом, а про систематичне здійснення управлінських дій, які гарантують неперервне інтелектуальне та економічне зростання університету [136].

Варто зазначити, що чіткі уявлення про стратегічний розвиток навчального закладу фіксуються в певних документах, а саме у стратегіях, стратегічних планах, програмах та проєктах. Як зазначає Л. Пшенична: «Стратегічний план – це письмовий документ, який визначає стратегію діяльності організації у довгостроковій перспективі (на 3 – 5 років)» [240, с.159]. Стратегічний план розвитку навчального закладу – це документ, який складається на вищому рівні управління навчального закладу та є основою плану розвитку на інших рівнях [280, с.126]. Проте, В. Хачванкян стверджує, що стратегічний план слід розглядати як програму, яка спрямовує діяльність підприємства протягом тривалого періоду часу, одночасно враховуючи постійно змінюване середовище бізнесу» [320, с.184].

Водночас зустрічається таке поняття, як стратегічна програма. Так, Т. Пічугіна наголошує: «стратегічна програма – це координуючий документ, який є економічно та науково обґрунтованою системою пов'язаних між собою, націлених на реалізацію конкретної комплексної мети соціально-економічних, науково-технічних та організаційно-господарських

заходів, узгоджених за термінами, виконавцями та забезпечених необхідними ресурсами», а «стратегічний проект – це одноразова сукупність цілей, стратегій, завдань та дій, що має системні характеристики відносно взаємозв'язку ресурсів, послідовності виконання робіт і залучення спеціалістів певного профілю» [218, с.100-101].

Згідно з думкою Г. Строчкович, стратегічна програма складається з певних програмних заходів. Програмний захід – це наповнена конкретним змістом певна дія, спрямована на досягнення якої-небудь поточної мети (пов'язаної з досягненням стратегічної мети за допомогою «дерева цілей»), для виконання якого обгрунтовані й установлені виконавці (співвиконавці), терміни й необхідні обсяги всіх видів ресурсів. Проект – одноразова сукупність цілей, стратегій, завдань і дій, яка має системні характеристики щодо взаємозв'язку ресурсів, послідовності виконання робіт і залучення фахівців певного профілю [284, с.17].

Таким чином, стратегічний розвиток університету фіксується у стратегіях розвитку, стратегічних планах і стратегічних програмах. Наголосимо, що програма розвитку навчального закладу може не мати стратегічного контексту, оскільки може передбачати перспективний розвиток. У свою чергу, Д. Арутюнова дає визначення програми: «Програма – це комплекс заходів, спрямований на реалізацію обраної стратегії або стратегічного завдання, який збалансований за термінами, виконавцями та ресурсами. Кожна програма містить різні роботи, у ході яких розв'язується загальне завдання [8]. Ми погоджуємося з О. Мармазою, яка зауважує, що програма розвитку – це робочий документ для організації перспективної та поточної діяльності закладу, який містить відомості про вихідний стан школи в цілому та її окремих підсистем; гіпотетичну модель закладу, бажану в майбутньому; змалювання змісту діяльності та послідовності дій, що приведуть до передбачуваного [159, с.38].

У практиці стратегічного управління вітчизняних вишів зустрічається ототожнення стратегії розвитку та стратегічного плану. Зазначимо відмінності цих елементів моделювання стратегічного розвитку університету. Стратегія розвитку надає загальне уявлення щодо майбутнього університету, у той час як стратегічний план надає детальний розклад дій щодо досягнення стратегічних цілей. Таким чином, стратегічний план уміщує стратегічні завдання та шляхи їх розв'язування. Згідно з думкою Дж. Брайсона, стратегічне планування можна окреслити як дисципліновані дії, щоб випрацювати засадничі рішення й заходи, які визначатимуть, чим є конкретна організація (або інше утворення), що вона робить і чому [19, с.5]. Так, Е. Стін наголошує, що стратегія не є детальним планом дій, оскільки стратегія розвитку може змінюватися згідно з отриманням нової інформації [601]. Аналіз американської наукової літератури доводить, що стратегічне планування є функцією стратегічного управління, за якого

відбувається проектування етапів реалізації стратегії розвитку. Огляд доводів науковців дозволив приєднатися до позиції, згідно з якою стратегічне планування підпорядковується стратегії розвитку університету. Стратегічний план характеризується визначенням стратегічних цілей та завдань. На твердження Д. Арутюнової, стратегічні цілі подаються у поєднанні зі стратегічними завданнями. Отже, стратегічне завдання – це проблема, яка пов’язана з майбутньою подією поза організацією та всередині неї, яке може вплинути на здатність досягти поставлених цілей [8]. Під цілями у стратегічному плануванні розуміються бажані стани або результати функціонування відповідного об’єкта планування в певний момент майбутнього. Завдання – це цілі, досягнення яких є бажаним до конкретного моменту часу в межах періоду стратегічного планування [276, с.37]. Таким чином, стратегічний план університету – офіційний документ, у якому сформульовано стратегічні завдання, етапи та шляхи реалізації стратегії розвитку університету із зазначенням термінів виконання та виконавців. Стратегічна програма університету становить систему заходів, спрямованих на реалізацію стратегії розвитку або окремих стратегічних цілей цієї стратегії. Забезпечення виявлення ступеня досягнення стратегічних цілей університету, порівняння досягнутих параметрів зі встановленими стандартами та термінами належить стратегічному контролінгу. Так, характеристику стратегічного контролінгу знаходимо в працях О. Гарнаги, Є. Кайлюка, С. Пічугіної, сутність якого полягає в спостереженні та оцінюванні проходження процесу стратегічного управління, який забезпечує своєчасне відстеження відхилень та внесення поправок у стратегію розвитку університету. Таким чином, стратегічний розвиток університету містить три основні блоки інформації: інформація про університет сьогодні; – інформація про майбутнє університету; – інформація про способи досягнення майбутнього.

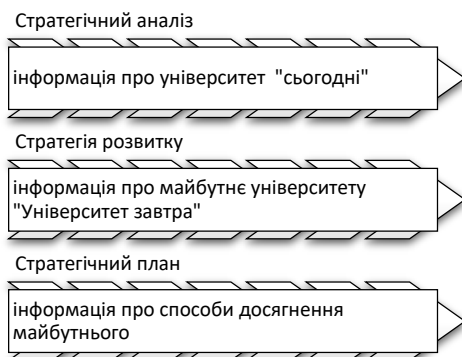


Рис. 1.1. Основні інформаційні блоки щодо стратегічного розвитку університету

Розгляд основних понять дослідження дозволив виявити суттєві риси процесу моделювання стратегічного розвитку університету. Так, якщо стратегічне управління вміщує і розроблення, і реалізацію стратегії розвитку організації, то моделювання стратегічного розвитку передбачає розроблення траєкторії розвитку університету в довгостроковій перспективі, що виявляється у стратегії розвитку університету та шляхів досягнення іншого якісного стану університету, які зазначаються у стратегічному плані вищого навчального закладу.

У межах нашого дослідження, уявлення про сутність стратегічного управління, його основні моделі, умови та фактори впливу надають методологічний інструмент для моделювання стратегічного розвитку університету. Розв'язання поставлених завдань дослідження ґрунтується на осмисленні основних положень моделювання стратегічного розвитку організацій. Стратегічний розвиток університету має свою специфіку порівняно зі стратегічним розвитком підприємств, де головною стратегічною метою є одержання максимального прибутку. Репрезентовані та систематизовані нами наукові ідеї є відображенням нового розуміння проблеми стратегічного розвитку університету і сприяють обґрунтуванню процесу його моделювання.

Отже, стратегічний розвиток університету стає скоріше правилом, ніж винятком, тому перед керівниками в цьому випадку постають нові проблеми виживання та розвитку вищих навчальних закладів в умовах конкурентної боротьби між вищими всередині країни та за її межами. Стратегічний розвиток університету базується на стратегічному управлінні як концепції виживання в конкурентних умовах; формуванні уявлення майбутнього навчального закладу; формуванні певної позиції на ринку освітніх послуг та фіксації всіх станів університету до досягнення кінцевих результатів. У цьому контексті ми розуміємо стратегічний розвиток університету як формування якісних сутнісних змін щодо ролі й місця університету на освітньому ринку та в уявленні суспільства в майбутньому за допомогою заздалегідь визначених візії, місії та стратегічних цілей.

Моделювання стратегічного розвитку університету можна охарактеризувати як процес, за якого відбувається зв'язок теперішнього й минулого з позицій майбутнього; ухвалення ефективних управлінських рішень щодо визначення стратегічних орієнтирів та забезпечення єдиних темпів розвитку всіх підсистем; розроблення стратегії розвитку університету; здійснення стратегічного планування згідно зі стратегією розвитку; посилення конкурентоспроможності університету на освітньому ринку. Отже, моделювання стратегічного розвитку університету містить поєднання аналізу інформації про університет у минулому й теперішньому часі та формування його майбутнього за допомогою таких управлінських механізмів, як стратегія розвитку й стратегічний план.

1.2. Моделювання стратегічного розвитку університету в умовах сучасного суспільного розвитку

Університет є динамічною організацією, яка змінюється на різних етапах її розвитку. Сучасні університети всього світу намагаються вижити та розвиватися внаслідок здійснення стратегічного управління, яке передбачає встановлення динамічного балансу між внутрішнім потенціалом університету та середовищем, у якому він функціонує. Світовий досвід досягнення успіху високорейтингових університетів, побудований на засадах стратегічного управління, є орієнтиром для розвитку й адаптації всіх інших вищих навчальних закладів у складних умовах конкуренції. Щорічне оцінювання університетів за міжнародними та національними рейтингами стимулює керівництво університетів шукати шляхи ефективного розвитку вищих навчальних закладів. Звідси закономірно виникає теоретичний та практичний інтерес до моделювання стратегічного розвитку університету. Актуалізація дослідницької уваги до моделювання стратегічного розвитку університету зумовлена такими обставинами:

- обранням Україною стратегічних напрямів реформування освіти потребує вирішення низки завдань від сучасних університетів, починаючи від узгодження своїх стратегічних цілей з національною стратегією розвитку освіти до відповідних перетворень на рівні всіх підсистем вищого навчального закладу;

- необхідністю визначення стратегічних напрямів розвитку вітчизняних вищих як економічно-господарських організацій;

- мінливістю сьогодення, яке потребує від керівництва навчальних закладів сприяти становленню університетів як провідних центрів науки, які створюватимуть фундамент розвитку суспільства.

В. Огаренко підкреслює, що стратегія освіти та кожного окремого навчального закладу визначає ефективність стратегії розвитку країни: що вищою є якість підготовки спеціалістів, то надійнішим є наше майбутнє [195, с.126]. Ми поділяємо думку О. Демченко, яка зауважує: «Позитивний досвід розвитку освітніх структур різних країн світу полягає саме в тому, що пріоритетне становище вищих навчальних закладів є не наслідком, а причиною добробуту держави. Для них характерна планова перебудова структури освіти. Ці процеси неоднорідні, оскільки відбуваються в різних соціально-економічних і політичних умовах і вирішують різні проблеми» [50, с.35].

Важливою складовою розвитку вітчизняної системи освіти є вимоги сучасного ринку праці. Світовий ринок праці підтверджує, що вітчизняна система освіти не може забезпечити високий рівень конкурентоспроможності своїх випускників, що особливої актуальності набуває в умовах євроінтеграції України. Так, нова парадигма управління універси-

тетом, орієнтована на зовнішнє середовище, зумовлює зміну застарілих стереотипів, які стосуються планування майбутнього українських вишів, взаємодії адміністрації університетів та стейкхолдерів, позиціонування університетів на ринку освітніх послуг тощо. У зв'язку з цим акцентується увага на здатності персоналу українських університетів формувати специфічну організаційну культуру, яка містить випереджальне реагування на соціально-економічний прогрес, на очікування споживачів, на діяльність університетів-конкурентів.

В. Василенко наголошує, що кожна країна, проводячи освітню політику, організовує процес формування й закріплення цілей і напрямів розвитку своєї системи вищої освіти в різний спосіб, спираючись на свої багатовікові традиції і виходячи з особливостей правової системи, що панують на їх території [20, с.59].

У працях Н. Абашкіної, Б. Вульфсона, Х. Вассера, Т. Зданюка, Т. Кристопчук, О. Кузнецової, З. Магдач, А. Марчук, Г. Подберезької, А. Ржевської, О. Романовського, С. Сисоевої, О. Слюсаренко, Е. Штокмана, Б. Шуневича, у яких висвітлено питання розвитку зарубіжної освіти, зазначається, що стратегічні перетворення в освіті розглядаються у єдності зі змінами, які відбуваються в країні та у світі. Розвиток провідних зарубіжних вищих навчальних закладів формується внаслідок формування навчально-виховного середовища, що базується на кооперації науково-виробничої діяльності університету та підприємств; залученні науково-педагогічного персоналу, співробітників, аспірантів та студентів до вирішення актуальних соціально значущих проблем людства; взаємодії університету з органами влади та громадськими організаціями, міжнародними асоціаціями у вирішенні соціально значущих проблем; підвищення ділової та соціальної активності студентів, співробітників університету шляхом їх участі у прибуткових наукових проектах тощо.

Розробка стратегії розвитку в зарубіжних університетах є необхідною умовою функціонування та подальшого розвитку будь-якого вищого навчального закладу в сучасних умовах. Адже провідною ідеєю розвитку європейських та американських університетів є адаптація до швидкозмінних умов сьогодення. Особливості стратегічного розвитку кожного окремого університету залежать від його історичного формування, галузевої приналежності, розмірів, ресурсного потенціалу, специфіки управління та фінансування, способів та термінів досягнення стратегічних цілей. Варто відзначити, що керівництво зарубіжних престижних університетів надає багато уваги стратегічному розвитку, що дозволяє їм досягати значних результатів у всіх видах університетської діяльності.

На підтвердження вищезазначених суджень на сайтах університетів зарубіжжя країн зазначається, що моделювання стратегічного розвитку університету є найважливішим чинником успішного виживання в ринко-

вих умовах сьогодення. Наприклад, на сайті Гельсінського університету (University of Helsinki) (Фінляндія) зазначається, що прогнозування майбутніх досягнень університету в освіті та дослідженнях може бути за рахунок розроблення ефективної стратегії розвитку. Як буде університет взаємодіяти з навколишнім середовищем та яким чином досягатиме досконалої, з'ясувати можна з його стратегічних орієнтирів, які викладаються в спеціальних університетських документах, таких як стратегія розвитку або стратегічний план університету [447].

Концепція стратегічного менеджменту ствердилася в Америці. Як зауважує Г. Мінцберг, вправи з розроблення бюджету, які так полюбилися європейським компаніям наприкінці 50-х років, швидко поширювалися континентом, а вже в середині 60-х років здобули міцні позиції в більшості американських корпорацій [172, с.5]. Утім Д. Брайсон зазначає, що більше ніж чверть років тому назад стратегічне планування стало стандартною частиною мислення й діяльності менеджерів у діловому світі [19,с.5]. Таким чином, американські вищі навчальні заклади найперші розпочали розробляти стратегію розвитку університету.

С. Резник та В. Філіпов наголошують, що система освіти США тісно пов'язана з крупними корпораціями, а також з малими фірмами, частина яких створена самою вищою школою. Характерною особливістю управління освітою США є те, що розробка стратегічних рішень у цій сфері здійснюється на базі досліджень та об'єктивної інформації про її стан [305, с.28-29]. Д. Вестерхайджен (D. Westerheijden) зазначає, що університети США та Канади схожі на приватні корпорації, які мають президента і правління. Вищі навчальні заклади США та Канади є самостійними одиницями, тобто формують свій розвиток без впливу з боку державних органів, і змушені постійно підтримувати свої позиції на освітньому ринку, у протилежному випадку університети можуть втратити ресурси, студентів і науковців [847].

У науковому доробку Т. Зданюка, Т. Кристопчук, О. Кузнецової, З.Магдач, А. Марги, А. Марчук, Г. Подберезької, О. Романовського, С. Сисоєвої, О. Слюсаренко зазначається, що університети США та Великобританії, які досягають високих результатів в освітній та науковій сфері, планують свою діяльність на зразок комерційних організацій, орієнтованих на отримання прибутку та підтримання високої репутації на ринку.

Зокрема, М. Мартін (M. Martin) у своїй праці «Стратегічний менеджмент у західноєвропейських університетах (Strategic management in Western European Universities)» зазначає, що на початку 90 х років минулого століття кілька урядів країн Західної Європи запропонували представити стратегічні плани університетів для обґрунтування подальшого фінансування та внесення змін у розподіл державного бюджету. Відтоді європейські університети постійно розробляють стратегію розвитку з метою

покращення своїх конкурентних позицій та отримання належного фінансування [515]. А також авторка наголошує, що з кінця 1970-х років концепція стратегічного планування була впроваджена в управління вищими навчальними закладами в Західній Європі, оскільки в ті часи відбувалося постійне зниження кількості студентів і застійна державна політика щодо фінансування навчальних закладів призвели до зростаючої конкуренції серед коледжів та університетів. Таким чином, режим, у якому вищі навчальні заклади повинні були працювати, мав бути схожий на режим, у якому працювали приватні підприємства. Такий підхід, на думку М. Мартін, до управління навчальними закладами характеризується проактивною орієнтацією, готовністю до змін і швидкою адаптацією до всього нового, покращенням ринкової позиції вищих навчальних закладів [515].

У зв'язку з цим більшість стратегій розвитку та стратегічних планів європейських університетів є загальнодоступними і викладені на їх сайтах у мережі Інтернет. Документи, які засвідчують стратегічний розвиток зарубіжних університетів, більшою мірою демонструють їх сильні сторони та яким чином ці сторони будуть удосконалюватися. Урахування управлінського досвіду розвитку європейських університетів дозволяє розв'язати складні управлінські завдання щодо моделювання стратегічного розвитку вітчизняних університетів.

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 [95, с.84].

А. Ржевська, досліджуючи розвиток сучасної університетської освіти країн Західної Європи, аргументовано доводить, що вищі навчальні заклади Європи добре розуміють, що від них потребують якості в усіх галузях їхньої діяльності, зокрема, науковій, навчальній, соціальній, творчій, інноваційній, тобто плани заходів, розроблені в Болоньї та Лісабоні, розглядаються як єдине ціле [245, с.128].

Як зазначає О. Белан, проблеми університетського менеджменту, і стратегічного управління зокрема, стали предметом усебічного обговорення на конференціях та семінарах, які проводяться Європейською асоціацією університетів (EUA), Європейською академічною мережею деканів (DEAN), Європейською мережею голів університетських адміністрацій (HUMANE), Європейським консорціумом інноваційних університетів (ECIU), Євразійською асоціацією університетів, Російською асоціацією університетів [11].

Так, розвиток європейських університетів обговорюється як на державному, так і на інституціональному рівні. Адміністрація європейських університетів ретельно продумує та вираховує траєкторію стратегічного розвитку навчального закладу, узгоджуючи її з державними та приватними зацікавленими організаціями. Така ситуація змушує суб'єктів моделювання стратегічного розвитку зарубіжних університетів надавати значної уваги освітньому ринку та більш ретельно обґрунтовувати управлінські рішення. У процесі ухвалення управлінських рішень щодо стратегічного розвитку університету враховуються інтереси тих, хто в ньому працює та тих, хто в ньому навчається, що забезпечує визначення основних та другорядних проблем функціонування університету. Досягнення стратегічних цілей формує готовність колективу університету до своєчасного та швидкого реагування на зміни зовнішнього середовища та впливати на ці зміни. Отже, зазначені переваги відтворюють специфіку моделювання стратегічного розвитку університету. Проте О. Виханський зазначає, що не існує єдиної стратегії для всіх компаній, як не існує єдиного універсального стратегічного управління, однак існують певні основні моменти, які дозволяють говорити про деякі узагальнені принципи розробки стратегії поведінки та здійснення стратегічного управління [26, с. 205–206].

Вивчення проблем розвитку та модернізації освіти (В. Андрущенко, А. Бермус, М. Бутко, Л. Губерський, В. Кремень, М. Мурашко, С. Назарко, М. Нікітін, Є. Пінчук, О. Хомерікі) дозволяють стверджувати, що наступні десятиріччя вітчизняні університети базуватимуть свою подальшу діяльність на принципах клієнтоорієнтованості. Клієнторієнтованість університету передбачає, у першу чергу, донесення актуальної інформації до своїх клієнтів (споживачів), яке виявляється у презентуванні навчального закладу, демонструванні досягнень та конкурентних переваг, оприлюдненні планів на майбутнє, зокрема стратегічних. Виходячи з цього, можна зазначити, що стратегії розвитку вітчизняних університетів мають характеризуватися глибоким розумінням потреб своїх споживачів, задоволенням потреб роботодавців, коригуванням своєї діяльності відповідно до світової освітньої практики.

Як зауважує І. Кочарян, останні п'ятнадцять років освіта знаходиться під впливом двох основних чинників – перехід економіки України до ринкових відносин і демографічна ситуація, що суттєво погіршується. Отже, говорити про розвиток вищих навчальних закладів можна лише з урахуванням потужної дії цих чинників [119].

З наукового доробку, присвяченого питанням стратегії розвитку освіти (Г. Єльнікова, І. Лігоцький, С. Ніколаєнко, Л. Портянська, О. Старовойт, І. Тараненко) витікає, що стратегічна позиція вищої освіти орієнтована на розвиток інтелектуального та наукового потенціалу країни,

на підготовку фахівців і наукових кадрів, які є конкурентоспроможними професіоналами в умовах глобалізованої, постіндустріальної світогосподарської системи. Тому результатом має бути створення університетів як науково-освітніх центрів, які забезпечують удосконалення освітніх продуктів та навчальних технологій, підвищення загальнокультурних та професійних компетенцій своїх випускників.

Визначальним акцентом розвитку сучасної вищої освіти є інтеграція в Європейський простір вітчизняної науки (О. Бурлакова, І. Каленюк, О. Гонта, М. Вербовий, Н. Холявко В. Куценко, У. Науменко, І. Сікорська). Так, вітчизняні університети мають забезпечити відповідність якості освіти державним та європейським стандартам, подальше входження у світове освітнє середовище, міжнародне визнання дипломів.

У зв'язку з інтеграцією у Європейський простір українських вищих навчальних закладів постає питання щодо управління конкурентоспроможністю вітчизняних університетів. Вивчення праць щодо підвищення конкурентоспроможності вищих навчальних закладів (І. Братченко, Н. Верхоглядова, А. Дьякон, І. Іванов, Н. Кубіній, Т. Нефедова, В. Мікловда, А. Паршин, В. Салогубова) доводить, що ринкові умови є поштовхом для зміцнення й підвищення конкурентної позиції університету в освітньому просторі.

Так, Л. Пшенична вважає, що провідною метою більшості навчальних закладів є посилення конкурентоспроможності, а тому їм необхідна стратегія розвитку, яка забезпечить виконання ними провідних завдань та стане основою ухвалення ефективних управлінських рішень» [240, с.153].

Управління конкурентоспроможністю вищих навчальних закладів здійснюється шляхом вивчення попиту населення на освітні послуги та пропонуванням своїм споживачам такі освітні послуги, які за своїми параметрами переважають інші. Таким чином конкурентоспроможність університету оцінюється споживачем з точки зору пріоритетності його власних потреб, які підлягають задоволенню. І. Лошенко та А. Іванченко наголошують: «при виборі ВНЗ і освітньої програми, на сьогоднішній час, споживач звертає увагу на два основні показники: якість освітньої програми і витрати, що пов'язані з придбанням і експлуатацією освітньої послуги. Поєднуючи ці два фактори визначається сукупний корисний ефект для споживача послуги, максимізація якого забезпечує конкурентоспроможність як ВНЗ у цілому, так і його конкретної освітньої програми» [150].

Найбільш конкурентоспроможними серед українських вищих навчальних закладів у нинішній час є ті, які у своєму розвитку дотримуються чіткої стратегії та надають увагу її формуванню та коригуванню відповідно до зміни умов зовнішнього середовища [273, с.159].

На нашу думку, саме моделювання стратегічного розвитку є основ-

ним фактором підвищення конкурентоспроможності сучасних вітчизняних університетів. Так, моделювання стратегічного розвитку університету надає можливість чітко визначити позицію університету сьогодні й спрогнозувати його можливе майбутнє.

У працях В. Василенка, Д. Дзвінчука, П. Дудка, Ю. Іванова, І. Каленюк, В. Кременя, Я. Малихіної, В. Лунячека, О. Слюсаренко виявлено, що необхідність стратегічного розвитку університету викликана низкою передумов, що націлює керівництво вищих навчальних закладів постійно переглядати обсяги, структури, програми та види освітніх послуг, які надаються. До таких передумов науковці відносять:

- підвищення ефективності діяльності науково-освітнього комплексу (Д. Дзвінчук)

- глобальний характер конкурентності, змагальності, суперництва націй, країн, держав у галузі освіти (В. Кремень);

- збільшення кількості додаткових освітніх послуг (В. Лунячек);

- інтернаціоналізацію і глобалізацію освіти (необхідність уніфікації освітнього контенту в міжнародному масштабі, визнання дипломів, формування світового ринку освітніх послуг, зростання чисельності іноземних студентів, поява транснаціональної, трансграничної освіти, загострення конкуренції і поява світових рейтингів університетів (І. Каленюк);

- підвищення мовної та міжкультурної компетенції (В. Василенко);

- формування конкурентних переваг вищого навчального закладу (Ю. Іванов, П. Дудко);

- удосконалення взаємодії вищого навчального закладу із зовнішнім середовищем (Я. Малихіна);

- формування потенціалу університету (О. Слюсаренко).

Загалом, методологічною основою для моделювання стратегічного розвитку вітчизняних університетів є Національна стратегія розвитку освіти. Основні завдання Національної стратегії у вищій освіті полягають у:

- приведенні мережі вищих навчальних закладів і системи управління вищою освітою у відповідність із потребами розвитку національної економіки та запитів ринку праці;

- створенні дослідницьких університетів, розширенні автономії вищих навчальних закладів;

- перегляді та затвердженні нового переліку професій педагогічних і науково-педагогічних працівників;

- розробленні стандартів вищої освіти, зорієнтованих на компетентнісний підхід, узгоджених із новою структурою освітньо-кваліфікаційних освітньо-наукових рівнів вищої освіти та з Національною рамкою кваліфікацій;

– розширенні взаємодії вищих навчальних закладів з установами Національної академії наук України та Національної академії педагогічних наук України щодо розвитку наукових досліджень у сфері вищої освіти;

– залученні роботодавців до співпраці з вищими навчальними закладами, зокрема, до участі в розробленні стандартів вищої освіти, організації проходження практики студентами, вирішенні питань надання першого робочого місця випускникам;

– подальшому вдосконаленні процедур і технологій зовнішнього незалежного оцінювання навчальних досягнень випускників навчальних закладів системи загальної середньої освіти, які виявили бажання вступити до вищих навчальних закладів, як передумови забезпечення рівного доступу до здобуття вищої освіти;

– переоснащенні навчальної, науково-методичної та матеріально-технічної бази вищих навчальних закладів [232].

У ракурсі цієї проблеми зазначимо, що сучасні університети мають здійснювати розвиток на глобальному, національному, територіальному та локальному рівнях. Так, відштовхуючись від того, на якому рівні буде здійснюватися розвиток університету, ураховується ступінь усунення розбіжностей між реальним станом університету та бажаним результатом. Саме усунення цих розбіжностей формують ідеальну стратегічну «поведінку» університету, його стратегічне бачення, побудову внутрішньої концепції розвитку.

На думку О. Коляди, столітня практика функціонування ВНЗ у всьому світі свідчить, що до недавнього часу вони були дуже консервативними. Існує навіть вислів, що легше перенести надгробну плиту президента, ніж змінити зміст навчання у класичному університеті. Час змінився, змінилися і ВНЗ, вони стали більш активно реагувати на ринкові зміни. Поряд із цим в умовах економіки знань саме ВНЗ повинні у випереджальному режимі завдяки актуалізації змісту підготовки майбутніх фахівців формувати потреби в спеціалістах тих або інших спеціальностей. Тобто випускники ВНЗ починають формувати потреби ринку. Ці особливості функціонування ВНЗ у сучасних умовах необхідно враховувати при розробці стратегії його розвитку. Саме цим стратегія ВНЗ повинна відрізнитися від стратегії будь-якого комерційного підприємства. Ці процеси в першу чергу впливають на формування цінностей сучасного ВНЗ [115, с.50].

Модельовання стратегічного розвитку вітчизняних університетів особливо актуалізується у зв'язку з виникненням нових зовнішніх загроз успішній діяльності вищої освіти та посиленням впливу негативних чинників, серед яких:

– зростання суспільно-політичних ризиків на рівні держави, негативні тенденції розвитку економіки і, як наслідок, – нечіткі перспективи в плануванні обсягів бюджетного фінансування університетів;

– несприятлива соціально-демографічна ситуація в країні, зменшення кількості випускників загальноосвітніх шкіл, суттєве зниження рівня підготовки учнів у середній загальноосвітній школі;

– посилення конкуренції на ринку освітніх послуг, виникнення диспропорцій між попитом та пропозицією на базові економічні професії;

– невизначеність попиту суспільства й держави на освіту та фундаментальні наукові дослідження;

– низький рівень заробітної плати професорсько-викладацького складу, науковців та працівників системи освіти;

– нерозвиненість на державному рівні форм і механізмів організації наукової діяльності, реалізації інновацій в освіті та науці з урахуванням ринкових умов та інвестиційних ресурсів;

– недостатня міжнародна кооперація та інтеграція у європейський і світовий освітній простір, що знижує загальний індекс конкурентоспроможності навчальних закладів.

Розуміння основних процесів розвитку освіти з боку населення націлює керівництво вітчизняних університетів орієнтуватися більшою мірою на зовнішнє середовище, ніж на внутрішнє. З огляду на принципи функціонування і розвитку системи вищої освіти (Н. Брітченко, В. Василенко, Т. Васильчук, Е. Жильцов, І. Каленюк, П. Куделя, О. Кукліна, О. Левчишина, В. Ляляєв, К. Метешкін, О. Мещанінов, Г. Михайльова, М. Терованесов, П. Ричардс, В. Приходько, С. Сисоєва), виокремимо завдання щодо активізації стратегічного розвитку вищих навчальних закладів:

– орієнтація розвитку університетів з урахуванням критеріїв оцінювання міжнародних рейтингів;

– усунення диспропорцій розвитку ринку праці та пропозицією вітчизняного ринку освітніх послуг;

– посилення міжнародного співробітництва в освітній та науковій сфері;

– формування ідеології в освітньому просторі, яка дозволяє провадити компетентну конкурентну боротьбу університетів у ринкових умовах.

На формування змісту стратегії впливають освітні реформи та оно-влення освітніх стандартів. За визначенням В. Приходько, під реформою освіти ми маємо на увазі такі якісні зміни у спрямованості і змісті, пріоритетних формах і методах навчання, коли зберігши існуючі позитивні надбання, вищі навчальні заклади України набуватимуть рис, притаманних

успішним сучасним університетам світу [230, с.51]. Інтеграційні процеси, у яких бере участь Україна, впливають на змінення зовнішніх умов функціонування вищої школи, тобто на законодавство і прийняті в суспільстві традиції, норми етики та моралі [21, с.128]. Варто зазначити, що без моделювання стратегічного розвитку університету неможливо усвідомити найважливіші освітні потреби населення. У стратегіях вітчизняних університетів зазначається, що їх розробка покликана запропонувати конкретні шляхи вирішення актуальних проблем:

- підвищення позиції університетів у рейтингах вищих навчальних закладів, зокрема таких, як: рейтинг МОН України; «ТОП-200 України»; Scopus; Webometrics;

- формування стійкого іміджу вищих навчальних закладів у середовищі внутрішніх та зовнішніх контактних аудиторій (абітурієнти, студенти, батьки, співробітники, партнери, органи державної влади);

- удосконалення навчального процесу: підвищення якості надання освітніх послуг, міжнародне визнання навчальних програм;

- упровадження та реалізація в університетах моделі випереджальної професійної підготовки науково-педагогічних кадрів;

- досягнення ефективного використання матеріально-технічного та інтелектуально-творчого потенціалу сучасних університетів;

- нарощування фінансової незалежності, економічної стійкості та розвитку господарської діяльності університету;

- розширення міжнародного, загальнодержавного та місцевого партнерства університетів;

- входження до міжнародних та всеукраїнських інформаційних мереж, використання їх як дієвого інструменту освітньої, наукової та культурної інтеграції.

Незважаючи на необхідність та важливість моделювання стратегічного розвитку університету, у багатьох вітчизняних та зарубіжних університетах не відводиться відповідної уваги зазначеному процесу внаслідок браку теоретичних та практичних рекомендацій та відсутності кваліфікованих спеціалістів зі стратегічного управління. Саме за цих причин стратегічний розвиток університету розуміється керівниками як планомірний поступовий розвиток на зразок перспективного.

Моделювання стратегічного розвитку університету становить складний, багатоступінчастий процес, який уміщує комплекс управлінських процедур та операцій з покращення показників діяльності університету. Як зазначалося в попередньому розділі, основною з цих операцій є розроблення стратегії розвитку. Стратегічний розвиток будь-якої організації, зокрема університету, засвідчуються у певних документах, таких як стратегія розвитку, стратегічний план та стратегічна програма розвитку. Отже, специфіка та характер здійснення стратегічного розвитку університету втілю-

ється саме в цих трьох видах документів. Оскільки стратегічний план та стратегічна програма розвитку університету є продовженням стратегії, то такі документи можуть уміщувати загальну стратегію та мати ідентичні класифікаційні ознаки щодо розвитку університету, наприклад за спрямованістю діяльності або за способом досягнення конкурентних переваг та ін. Вибір стратегії розвитку університету зумовлюється вимогами, традиціями, правилами на макро- і на мікрорівні, адже ефективність стратегії розвитку залежить від урахування всіх зв'язків університету з навколишнім середовищем. У свою чергу кожний університет є унікальним і характеризується особливою поведінкою на ринку освітніх послуг. А саме ринковий потенціал університету стимулює визначення пріоритетних напрямів щодо довгострокових планів, зокрема стратегії розвитку.

Успіх моделювання стратегічного розвитку університету вбачається можливим за умов активної, відповідальної співпраці адміністрації, науково-педагогічного колективу та співробітників вищого навчального закладу. Особливості моделювання стратегічного розвитку університету відповідають корпоративним традиціям університету, попереднім досягненням колективу навчального закладу, способам позиціонування університету в суспільстві.

Варто підкреслити, що відповідно до висвітлення сьогодення вітчизняні університети надають дуже стисло інформацію, це відбувається внаслідок нечіткого й неоднозначного розуміння сутності стратегії як алгоритму поведінки університету для досягнення більш успішного майбутнього. Будь-яка стратегія розвитку повинна співвідноситися з цілями університету й базуватися на потенціалі та ресурсах, якими володіє навчальний заклад. Модель стратегії розвитку репрезентує персональне бачення лідера-керівника навчального закладу, та незважаючи на це більшість стратегій розроблено напівусвідомлено. Разом з тим відбувається неусвідомлення стратегії розвитку колективом університету. Ми згодні з І. Писаревським, який зауважує, що стратегія, так би мовити, «виліплюється» особою, яка її розробляє, яка повинна бути достатньо чуйною до сигналів середовища й гнучко змінювати обрану лінію поведінки [282, с.34].

Усе вищезазначене дозволяє стверджувати, що моделювання стратегічного розвитку університету має місце в системі управління вищими навчальними закладами. З огляду на неоднорідність сучасних університетів проблема моделювання стратегічного розвитку потребує розв'язання питання аналізу стратегічного розвитку різних університетів.

1.3. Параметри, критерії, показники аналізу стратегічного розвитку університету

Для ефективного моделювання стратегічного розвитку університету необхідно виявити його суттєві ознаки, ключові елементи, оскільки такий процес характеризується високим рівнем специфічності та унікальності. Отже, для цілей нашого дослідження необхідно визначити критерії, відповідно до яких ми отримаємо можливість здійснити аналіз моделювання стратегічного розвитку вітчизняних та зарубіжних університетів. Системні дослідження щодо аналізу стратегічного розвитку університету не здійснено. У зв'язку зі зробленим висновком закономірно виникає потреба у визначенні критеріїв аналізу стратегічного розвитку університету з метою об'єктивного оцінювання, деталізації складників, визначення ділянок для вдосконалення, для виявлення найбільш адекватних стратегій розвитку з метою запозичення їх досвіду. Визначення критеріальних засад аналізу стратегічного розвитку університету дозволяє сформулювати еталон досліджуваного явища та здійснити зіставлення його з існуючою практикою.

Отже, аналіз стратегічного розвитку університету вміщує параметри, критерії, показники, згідно з якими уможливується ідентифікація шляхів розвитку різних університетів.

Параметр (від дав.-гр. *παράμετρος*) – відмірюю, розмірюю) (рос. параметр, англ. parameter, нім. Parameter m, Kennwert m, Kenngrösse f, Kennzahl f) – величина, що нею характеризують якусь властивість, стан, розмір або форму об'єкта, робочого тіла, процесу, явища або системи тощо [209]. У нашому дослідженні параметр розкриває загальні властивості досліджуваного явища.

У Великому тлумачному словнику сучасної української мови критерій (від лат. *critērium* – засіб для судження) трактується як «...підстава для оцінки, визначення або класифікації чогось; мірило» [22, с. 465], у словнику С. Ожегова – як «мірило оцінки або судження» [199, с. 248]. Отже, у нашому випадку критерій має характеризувати стратегічний розвиток університету за певними ознаками. Крім того, ступінь прояву цих ознак ми можемо ідентифікувати за певними показниками, які є складовими елементами та детально характеризують їх зміст. Як зауважує В. Курило, критерії мають бути теоретично й логічно обґрунтованою сукупністю взаємопов'язаних характеристик системи, відображати її суттєві особливості, забезпечувати їх багатовимірний аналіз і оцінку, а також перевірку на практиці. За допомогою критеріїв можна оцінювати як процес розвитку системи, так і його поточні й кінцеві результати, спираючись при цьому на аналіз історико-педагогічних явищ [146, с. 35–37].

Критерії та показники аналізу моделювання стратегічного розвитку

університету є сукупністю ознак, на основі яких уможливується ідентифікувати стан університету в теперішній час та передбачити його поведінку в майбутньому. Для нашого дослідження важливим є визначення методики, яка відтворює специфіку здійснення та алгоритм аналізу моделювання стратегічного розвитку університету. Системний характер моделювання стратегічного розвитку університету обумовлює наявність його елементів, структури, зв'язків. У контексті нашого дослідження необхідно співвіднести поняття «аналіз» та «стратегічний розвиток університету». Визначальними характеристиками стратегічного розвитку університету є напрями руху навчального закладу до нового стану. Таким чином, здійснення аналізу стратегічного розвитку університету має надати можливість дослідити «куди і як рухається» певний навчальний заклад. Так, критерії та показники аналізу стратегічного розвитку університету мають надавати відповіді на такі питання:

- що характеризує наявність стратегічного розвитку університету?
- які специфічні риси стратегічного розвитку університету?
- що характеризує стратегічну поведінку університету?
- хто є суб'єктами здійснення стратегічного розвитку?
- які терміни протікання стратегічного розвитку?
- яким чином можна визначити спрямованість стратегічного розвитку університету?
- як характеризують університет його стратегічні цілі?
- які ключові фактори успіху стратегічного розвитку університету?

Проаналізувавши наукові праці з менеджменту (В. Веснін, В. Глухов, Р. Гріфін, О. Дейнеко, Р. Дафт, П. Друкер, В. Кнорінг, Г. Кунц, М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі, В. Маслов, Г. Молл, С. О'Доннел, Г. Саймон, П. Робінс, Ф. Тейлор, В. Хачванкян, Ф. Хміль, Р. Фатхутдінов, І. Чапел, С. Шегда, В. Яцура), стратегічного менеджменту (Л. Антошкіна, В. Васлишин, В. Волков, З. Галушка, А. Діброва, І. Ігнат'єва, Є. Кайлюк, Г. Кіндрацька, С. Козьменко, М. Мартиненко, О. Напора, В. Немцов, Г. Осовська, В. Сладкевич, І. Писаревський, Н. Подольчак, Н. Тарнавська) та стратегічного менеджменту в освіті (Н. Аніскіна, Р. Вдовиченко, Л. Пасечников, В. Григораш, Л. Грицяк, П. Дудко, О. Коляда, Л. Калініна, Н. Касьянова, І. Кочарян, О. Мармаза, О. Макавєєва, В. Огаренко, Н. Ткач, С. Шишов, С. Салига, Л. Соколов, С. Натрошвілі, М. Поташник, А. Прокопенко, О. Яришко та ін.) ми виокремили ознаки й характеристики, за якими уможливується здійснити аналіз стратегічного розвитку університету.

Отже, основними параметрами ознаки стратегічного розвитку університету є:

- наявність створення стратегічно орієнтованого університету;
- наявність складників стратегічного розвитку університету;

– наявність стратегічних орієнтирів університету.

Безумовно, здійснення аналізу стратегічного розвитку можливе за умови наявності стратегічно орієнтованої організації, у нашому випадку стратегічно орієнтованого університету. З огляду на це постає необхідність конкретизувати, що саме засвідчує наявність створення стратегічно орієнтованого університету.

По-перше, процес стратегічного розвитку університету з метою координації робіт засвідчується в таких документах, як стратегія розвитку або стратегічний план чи стратегічна програма. Таким чином, першою і важливою ознакою стратегічного розвитку університету є наявність відповідних документів.

По-друге, однією з критеріальних ознак наявності стратегічно орієнтованого навчального закладу є наявність суб'єктів стратегічного розвитку. У контексті зазначеного вбачаємо необхідність у ході аналізу виявити розробників документів, які засвідчують стратегічний розвиток університету. Оскільки розроблення стратегії розвитку належить до вищого рівня управління, то в ролі розробників має поставати керівний склад університету. У зв'язку з тим, що окремі університети вміщують велику кількість підрозділів та інституцій, то в ролі розробників може поставати спеціально створений структурний підрозділ із розроблення стратегії. За відсутності спеціального підрозділу створюється термінова робоча група з розроблення стратегії, в інших випадках залучаються фахівці зі стратегічного менеджменту, які є представниками зовнішніх організацій.

По-третє, стратегічно орієнтований університет характеризують способи розроблення стратегії розвитку, оскільки виявлення способів розроблення стратегії дозволяє з'ясувати ступінь взаємодії керівної та керованої підсистем. Проведений аналіз літератури зі стратегічного менеджменту доводить, що існують різні способи розроблення стратегії розвитку, такі як колегіальні й директивні. Зарубіжні науковці стверджують (Г. Мінцберг, Р. Фриман), що для стратегічного процесу важливе системне мислення, яке можливе за умови тісної взаємодії керівної та керованої підсистем.

Одним із відомих підходів до розроблення стратегії розвитку університету в практиці зарубіжних університетів є стейкхолдерівський підхід. Згідно з думкою зарубіжних учених, прихильників стейкхолдерської теорії, стейкхолдери широко інтегровані в управлінські процеси вищих навчальних закладів зарубіжжя. Так, В. Щелкунов надає таке визначення: «Стейкхолдери – це особи, котрі перебувають як зовні, так і всередині, і їхні інтереси потрапляють під вплив або можуть вплинути на процес стратегічного планування» [279, с. 252].

Стейкхолдерівський підхід підкреслює важливість інвестування в стосунки з тими, хто зацікавлений у розвитку університету. Такий підхід

дозволяє формувати стратегічні цілі університету в узгодженні із зовнішнім середовищем, підвищує соціальну відповідальність за їх досягнення; формує єдність у реалізації стратегії розвитку керівників, виконавців та зацікавлених сторін університету. Формування спільного бачення майбутнього університету дозволяє швидшими темпами досягнути його.

В. Вебер, С. Іванов, М. Певзнер у своїй праці, присвяченій організаційному розвитку вищої школи, наголошують, що успіх стратегічного процесу залежить від реальної участі в ньому викладачів, співробітників, студентів ВНЗ, від їх зацікавленості в тому, як і в якому напрямі та якою мірою здійснюються зміни у їх організації [165, с.188].

По-четверте, крім перерахованих ознак наявності стратегічного розвитку університету варто звернути увагу на терміни розробки стратегії, які мають бути співвіднесені зі стратегічними цілями. Зарубіжні та вітчизняні університети використовують різні терміни для їх стратегічного розвитку від одного до двадцяти років. Фахівці зі стратегічного менеджменту (Л. Антошкіна, В. Василішин, В. Волков, З. Галушка, А. Діброва, І. Ігнат'єва, Є. Кайлюк, Г. Кіндрацька, С. Козьменко, М. Мартиненко, О. Напора, В. Немцов, Г. Осовська, В. Сладкевич, І. Писаревський, Н. Подольчак, Н. Тарнавська) зазначають, що мінімальний термін для стратегічного розвитку організації може бути не менше трьох років та максимальний не більше ніж десять років. В іншому випадку, якщо планується розробити стратегію розвитку університету менше ніж на три роки, то це не відповідає принципу розроблення довгостроковості цілей, оскільки це пов'язано зі специфікою розвитку університету, який характеризується різними сферами діяльності та значними обсягами як господарської одиниці. Розроблення стратегії розвитку університету на 15 – 20 років ускладнює досягнення стратегічних цілей за умови непередбачуваності змін у сучасному зовнішньому середовищі та невизначеності наявності ресурсів (кадрових, матеріальних та ін.) на такий тривалий час.

Здійснення аналізу стратегічного розвитку університету можливе за наявності його специфічних складників, таких як місія, візія, аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, стратегічні цілі та очікувані результати. Зазначені складники характерні суто для стратегічного процесу [171]. Перегляд сайтів дозволяє дійти висновку, що документи зі стратегічного розвитку різних університетів мають різні комбінації елементів моделювання стратегічного розвитку з додаванням різних акцентів, які дозволяють розширити загальноприйнятну структуру. З огляду на зазначене, стратегії розвитку більшості університетів відтворюють важливі моменти процесу розробки. Таким чином, структура стратегій розвитку та стратегічних планів різних університетів містять такі ключові моменти:

- історичну довідку університету;
- характеристику інфраструктури університету;

- характеристику внутрішньої організації університету;
- місію університету;
- бачення майбутнього або візію університету;
- цінності університету;
- аналіз стану університету;
- стратегічні цілі та завдання;
- очікувані результати (ключові фактори успіху) [137].

Зауважимо, що сайти вітчизняних та зарубіжних університетів у більшості випадків схожі за своєю структурою та сутністю наповнення. Іноді стратегічні напрями університету внесено в окремі вкладки сайтів. Тому структура документів зі стратегічного розвитку університету може відрізнятися залежно від характеру наповнення вкладок сайту. Так, наприклад, місія і візія університету може знаходитися в окремій вкладці, а стратегічні цілі – в іншій, або стратегічні цілі розподілено за сферами діяльності університету: наука, освіта, міжнародна діяльність тощо. Зазначимо, що стратегії розвитку університету розробляються в контексті національної політики в галузі вищої освіти та інституційного розміру організації, національної культури, історії навчального закладу, особливостей реагування на зовнішні рушійні сили в регіональному, національному та міжнародному аспектах університетської діяльності. Документи зі стратегічного розвитку, незважаючи на особливості наповнення вкладок сайтів різних університетів, мають спільні риси.

Насамперед, для стратегічного розвитку університету важлива наявність генеральної мети, яка виражається у місії університету. Місія університету є невід’ємним елементом стратегічного управління. Місія є стратегічною установкою навчального закладу, яка надає відповідь на питання: у чому полягає кінцевий сенс діяльності університету. Правильно сформульована місія несе в собі унікальність діяльності університету та відтворює його імідж. Г. Строкович зазначає: «Поняття «місія» прийшло з англійської мови і в перекладі означає «мету»» [284, с.26].

Місія виконує роль орієнтира для визначення основних стратегічних цілей університету. За твердженням С. Калашникової, ідентифікація (визначення та усвідомлення) місії є особливо важливим для освітніх організацій з погляду на визначальну роль освіти для розвитку суспільства [96].

Ми погоджуємося з А. Аарна, Д. Гудонієне, О. Гузар, С. Калашниковою, що чітке та узгоджене визначення організаційної місії університету сприяє: його цілісності; ідентифікації цілей, завдань і результатів діяльності; розробленню критеріїв для моніторингу та оцінки успішності діяльності; формуванню корпоративного духу; розумінню сенсу, змісту діяльності та ролі кожного працівника організації [250, с.15].

Так, місія вказує напрям, куди треба рухатися університету, а візія

розкриває, яким має бути університет через певний період часу. Отже, візія окреслює кінцевий результат розвитку університету, на основі якого розробляються стратегічні рішення.

О. Слюсаренко зазначає, що сутнісно та в найважливіших аспектах характеризують заклади вищої освіти їхні місії і девізи, візії та цінності. Конкретні місії і девізи, візії та цінності обирають, визначають і формують самі заклади з урахуванням типу й особливостей інституції з метою самоідентифікації, самовираження та самовизначення в діяльності, тобто саморефлексії, а також для саморефлексії, а також для забезпечення саморегулювання і саморозвитку [265, с.213]. А також авторка доводить, що місії і девізи, візії і цінності утворюють між собою своєрідні пари (місія – девіз, візія – цінності), у яких місія – девіз відповідно означають родові покликання і стратегічне бачення його реалізації, а девізи й цінності – керівні, спрямовуючі ідеї і орієнтири та принципи й пріоритети, тобто певні ключові регулятори й умови здійснення місії і візії [265, с.214].

Університети об'єднують у собі три різні компоненти: культуру, політику та ринок, які за рахунок взаємовпливу одне на одне дають можливість сформувати новий образ університету. Тому університетські місії повинні бути створені й збагачені, щоб зустрічати виклики сучасності, які в певному ступені вплинули на «руїнізацію» університету [302]. Місія як генеральна мета організації пов'язана з категорією «бачення» розвитку організації, «філософією існування», кредо організації [202, с.93].

Великої ваги надається з боку керівництва європейських та американських університетів формулюванню бачення майбутнього університету. О. Роїк, А. Азарова, М. Небаєва наголошують, що бачення організації – це образний опис сенсу діяльності та перспектив розвитку організації. Формулювання бачення повинно бути лаконічним, динамічним, зручним для сприйняття і відповідати таким вимогам: надихати колектив на ефективну творчу роботу; бути простим як спогад або образ; містити орієнтири, що є основою для розробки стратегії [248, с.24].

Формулювання місії та візії притаманне лише стратегічному управлінню, при якому здійснюється розроблення цілей від майбутнього до теперішнього. Так, відмінними ознаками складників стратегічного розвитку університету є наявність генеральної мети, яка втілюється в місії й візії університету [483].

Наступною характерною ознакою стратегічного розвитку є здійснення аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища. Варто зауважити, що кожний елемент стратегічного розвитку університету має важливе значення. Так, наприклад, висвітлення історичної довідки університету необхідне для з'ясування історії становлення та розвитку навчального закладу. Зазначена інформація надає загальні уявлення про університет: образ та престиж університету, темп його розвитку, досягнення універси-

тету впродовж терміну його існування. Така інформація надає уявлення про те, якими темпами досягають покращення показників університети-конкуренти й ухвалені відповідні управлінські рішення.

Вищі навчальні заклади складаються з окремо розташованих навчальних корпусів, гуртожитків, спортивних та лікувально-оздоровчих комплексів, численних адміністративно-господарських будівель. Підрозділи інфраструктури університету не беруть безпосередньо участі в наданні освітніх послуг, але своєю діяльністю створюють умови для успішного функціонування навчального закладу. Соціальна інфраструктура університету характеризує ступінь задоволення соціально-побутових і культурних потреб тих, хто працює та тих, хто навчається в навчальному закладі. Інформація про інфраструктуру університету надає можливість співвіднести, наприклад, прагнення університету щодо залучення іноземних студентів та ступенем забезпечення їх комфортними умовами для проживання та навчання, або співвіднести прагнення університету щодо збільшення наукових лабораторій, створення нових наукових та навчальних центрів та наявністю необхідних площ та будівель для цієї діяльності [483].

Характеристика внутрішньої організації університету надає уявлення про стандартні процедури діяльності; розміри та структуру університету; кількість факультетів; широту асортименту освітніх послуг, а також ця інформація характеризує зусилля керівництва щодо розвитку та функціонування навчального закладу.

Одним із найкращих способів уникнення несприятливих умов на хід стратегічного розвитку університету є формулювання цінностей університету. Для більшості зарубіжних елітних університетів характерним є демонстрація своїх цінностей, які полягають в основі університетської діяльності.

Аналіз стану університету демонструє велика кількість взаємопов'язаних елементів, які можуть об'єднуватися в певні групи: ресурси, діяльність, управління, потенціал. Такий аналіз розкриває внутрішні можливості університету та потенціал, на який можна розраховувати в конкурентній боротьбі; спрямовує діяльність університету на задоволення потреб споживачів. На сторінках стратегій розвитку багатьох зарубіжних університетів надається розгорнутий аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, визначено проблеми навчального закладу та у який спосіб вони будуть розв'язані.

Якщо місія задає загальні орієнтири, напрями функціонування вищого навчального закладу, то його конкретний кінцевий стан виражається в цілях. Цілі університету визначаються в певних параметрах, яких необхідно досягнути протягом конкретного терміну [483].

Основним складником стратегічного розвитку університету є хара-

ктеристика стратегічних цілей, відповідно до яких визначається поведінка організації на ринку. Як засвідчують праці Л. Антошкіної, О. Мармази, В. Огаренка, Т. Пічугіної, Л. Пшеничної, Г. П'ятницької, Т. Сорчан, Є. Хрикова стратегічні цілі університету можна схарактеризувати за ступенем конкретності та вимірюваності, за ступенем можливості реалізації (досяжності), своєчасності, узгодженості з попередніми досягненнями.

Так, на якість стратегії розвитку університету суттєво впливають стратегічні цілі. Наприклад, Л. Пшенична стверджує, що стратегічні цілі дають можливість спроектувати майбутній бажаний образ навчального закладу. Для їх визначення треба конкретизувати, які саме цілі й на яких рівнях та етапах вони мають бути досягнуті [240, с.159]. Як зауважує Є. Хриков: «Мета має бути діагностичною, тобто передбачати можливість перевірки її досягнення. Ця вимога передбачає, що вже на етапі формулювання мети треба визначити критерії, які дають можливість оцінити рівень її досягнення» [326, с.105]. Згідно з думкою Л. Антошкіної, цілі, на відміну від місії організації, фіксують конкретні стани, до яких прагне організація, тому ціль трактують як критерій її успіху чи невдачі [7, с.52]. Для нашого дослідження важливим є такі характеристики як конкретність та вимірюваність стратегічних цілей, відповідно до яких можливе аналізування стратегічних цілей різних університетів. Такі характеристики цілей як досяжність, своєчасність, гнучкість, узгодженість з попередніми можливе при отриманні повної інформації кожного окремого університету.

Так, стратегічні цілі є специфічним елементом і характерними для стратегічного управління організацією. Наявність стратегічних цілей засвідчує власне стратегічний процес, тобто стратегічні цілі розкривають, якими будуть прогресивні зміни через конкретні відрізки часу, розкривають шлях університету до майбутнього, характеризують динаміку зрушень на освітньому ринку.

На підставі стратегічних цілей визначаються ключові фактори успіху та очікувані результати. Ключові фактори успіху є простим та ефективним способом моделювання стратегічного розвитку за рахунок фокусування на очікуваних результатах. Ключові фактори успіху вказують на кінцевий результат досягнення стратегічної мети. Дуже важливо при розробленні стратегічних цілей визначити очікувані результати, що буде важливим критерієм оцінки досягнення мети.

Так, оскільки ключовою ідеєю моделювання стратегічного розвитку є стратегія, то нам необхідно розглянути основні характеристики стратегій розвитку. Оскільки кожний університет унікальний за такими характеристиками як історія, місце розташування, ресурсне забезпечення, кількість тих, хто навчається, спеціалізація, особливостями взаємодії із зовнішнім середовищем, то розвиток може вміщувати не одну, а кілька стратегічних ідей. Важливим орієнтиром у процесі здійснення визначення

критеріїв є класифікація стратегій розвитку, які використовуються у процесі стратегічного управління.

З метою з'ясування особливостей стратегічного розвитку різних університетів нам необхідно здійснити аналіз існуючих стратегій розвитку зарубіжних та вітчизняних університетів. Залежно від специфічних ознак стратегічного розвитку університету можна визначити його позицію на ринку освітніх послуг та лінію поведінки в майбутньому [125].

С. Натрошвілі зауважує: «Бізнес-стратегія вищого навчального закладу має надати чіткі відповіді на такі запитання:

- Яким чином розвиватиметься ринок освітніх послуг у сегменті функціонування вищого навчального закладу?

- На яких ринках або у яких видах діяльності вищий навчальний заклад має найбільші можливості для зміцнення конкурентної позиції?

- Які характеристики освітньої послуги, що надає вищий навчальний заклад, є найбільш привабливими для споживача?

- Які ресурси й у якому обсязі мають бути використані на реалізацію бізнес-стратегії?

- За якими результатами оцінювати успішність та ступінь реалізації обраної (сформованої) бізнес-стратегії?» [177, с.100].

Аналіз стратегій розвитку університетів зустрічається в роботах П. Дудка, О. Коляди, І. Кочарян, О. Слюсаренко. Автори пов'язують ефективність стратегії розвитку університету з кількістю споживачів освітніх послуг та міжнародними рейтингами. Також О. Слюсаренко аналізує місії високорейтингових університетів з огляду на їх зміст та кількість тих, хто навчається. І. Кочарян у своїй дисертації здійснила аналіз економічних стратегій розвитку вищих навчальних закладів.

Зауважимо, що ускладнювальним фактором визначення особливостей стратегій розвитку навчальних закладів є неоднозначність розуміння їх класифікаційних ознак. Адже класифікація стратегій розвитку впливає на вибір стратегії. У науковій літературі зазначається, що існують певні різновиди стратегій розвитку, зміст яких має відзначатися відповідно до їх типу.

Так, класифікація стратегій розвитку навчальних закладів зустрічається в роботах В. Григораша, Г. Дмитренка, О. Єгоршина, О. Касьянової, І. Кочарян, В. Крижка, О. Мармази, В. Огаренка, Є. Павлютенкова, С. Салиги, О. Яришко. З огляду на зазначені праці можемо визначити основні ознаки класифікації стратегій розвитку вищих навчальних закладів:

- галузева позиція університету;
- масштаби впливу стратегії;
- форма стратегії;
- відносне географічне охоплення ринку освітніх послуг;
- базова концепція досягнення конкурентних переваг;

- рівень ієрархії управління;
- функціональні ознаки стратегій;
- характер поведінки на ринку освітніх послуг;
- розміри університету;
- спрямованість реалізації стратегії;
- способи забезпечення стратегії розвитку;
- способи розроблення стратегії.

У колективній монографії (В. Огаренко, С. Салига, В. Гельман, В. Желябін, О. Яришко), присвяченій стратегічному управлінню вищим навчальним закладом, здійснено систематизацію класифікаційних ознак стратегій розвитку навчальних закладів за різними авторами. Автори монографії виокремлюють стратегії розвитку навчального закладу на рівні фінансування, на рівні навчально-виховного процесу, загальні стратегії [280, с.123-124]. Адже така класифікація стратегій розвитку навчальних закладів не може достатньо схарактеризувати поведінку вищого навчального закладу на ринку освітніх послуг та ступінь його охоплення, наміри можливого розвитку тощо.

У зв'язку з тим, що зарубіжні університети, які займають високі позиції в міжнародних рейтингах, функціонують на зразок прибуткових комерційних організацій, як зазначалося в попередньому підрозділі, вважаємо доцільним урахувати класифікацію стратегій розвитку підприємств, обґрунтовану в працях О. Ковтун, О. Ревенко, Т. Пічугіної та ін.

Так, узагальнюючи класифікації стратегій розвитку підприємств, представлені в роботах О. Ковтун, О. Ревенко, Т. Пічугіної, зазначимо класифікаційні ознаки, якими керуються підприємства у своєму бізнесі:

- за ієрархією в організаційно-економічній структурі та у відповідній їй системі управління підприємницької організації (корпоративна (або портфельна)), ділова (або бізнесу), забезпечувальні (функціональна й ресурсна, операційна);
- за функціональним критерієм (маркетингова, виробнича, фінансова, інвестиційна, соціальна, організаційних перетворень);
- за стадіями життєвого циклу бізнесу (зростання, стабілізації (утримання), скорочення, ліквідації);
- за напрямками можливого розвитку підприємства (інтенсивного, інтегрованого й диверсифікованого розвитку);
- за місцем фірми в конкуренції (лідера, претендента на лідерство, наслідування лідера, новачка);
- за ступенем охоплення ринку чи рівнем глобалізації або, навпаки, диференціації бізнесу підприємства (вужької спеціалізації, диверсифікації, сегментації, інтернаціоналізації);

– за способами досягнення конкурентних переваг (мінімізації витрат, спеціалізації та широкої диференціації, фокусування, створення інноваційної цінності);

– за напрямками дії (консервативна, агресивна, конкурентна, оборонна (захисна));

– за галузевою орієнтацією (у нових галузях, у зрілих галузях, у стагнуючих чи занепадаючих галузях, у роздрібних (сегментованих, фрагментарних) галузях, на міжнародних ринках);

– за зовнішньоекономічною політикою (прямого й непрямого експорту, імпорту, розміщення виробництва за кордоном);

– за розмірами підприємства (для малих, середніх і великих підприємств);

– за характером дій щодо конкурентів (превентивних дій, «партизанської війни», протистояння сильним сторонам конкурентів, використання слабких сторін конкурентів, одночасного наступу за кількома напрямками, захоплення вільного ринкового простору);

– за характеристиками виробничої діяльності (спеціалізації, диверсифікації, диференціації, концентрації, зниження витрат, реструктуризації);

– за масштабами впливу (глобальні, базові, функціональні);

– по відношенню до середовища (стратегії, що реалізуються у зовнішньому середовищі; стратегії, що реалізуються у внутрішньому середовищі);

– за формою (стратегії поступового удосконалення; стратегії оновлення; інноваційні стратегії);

– за характером поведінки на ринку (активна, пасивна);

– за термінами (довгострокова, середньострокова, короткострокова);

– за характером економічного розвитку (інтенсивна, екстенсивна, змішана);

– за ступенем новизни для певного підприємства (традиційна, оригінальна);

– за спонтанністю виникнення (запланована (свідома, продумана); реальна (виникаюча, адаптована до змін ситуації));

– за складністю розроблення (однонаправлена; комбінована);

– за результатами здійснення (реалізована; нереалізована);

– за характером впливу (організаційна (прямої дії); управлінська (системної дії));

– за об'єктом управління (процесна; продуктова).

Вищезазначені класифікаційні ознаки стратегій розвитку підприємств дозволяють схарактеризувати стратегії розвитку сучасних університетів як складних диверсифікованих господарських об'єктів та створюють

підґрунтя для виокремлення характеристик стратегічного розвитку університету. Класифікація стратегій розвитку дозволяє полегшити їй вибір, обґрунтувати алгоритм поведінки університету в тій чи іншій ситуації, визначити напрями руху та способи досягнення конкурентних переваг, адже в нашому дослідженні нам необхідно виокремити орієнтири руху університету, відповідно до яких університет має досягти іншого якісного стану. Стратегічний розвиток університету вміщує як одну стратегію розвитку, так і цілий комплекс стратегій (стратегічний набір).

Ураховуючи класифікаційні ознаки стратегій розвитку організацій та навчальних закладів, представлені в науковій літературі, нами виокремлено найбільш значущі характеристики стратегій розвитку, які можуть бути застосовані до такої організації, як університет. Таким чином, стратегічний розвиток, яким керуються університети, може бути систематизовано за такими ознаками.

По-перше, орієнтація стратегії за ієрархією в організаційній структурі та у відповідній їй системі управління: корпоративна (портфельна, загальна), ділова, забезпечувальна (функціональна, ресурсна), операційна. Так, корпоративна стратегія є загальним планом для навчального закладу. Корпоративна стратегія поширюється на весь університет, охоплює всі його напрями діяльності. Ділова стратегія належить до управлінського плану дій окремого підрозділу або ключового напрямку всередині сфери діяльності університету. Функціональна стратегія забезпечує стратегічну спрямованість окремих підсистем університету (стратегія маркетингу, фінансова стратегія, кадрова стратегія та ін.). Операційна стратегія належить до більш конкретних стратегічних ініціатив та підходів у керівництві ключовими оперативними одиницями (відділами, центрами тощо) при вирішенні щоденних оперативних завдань, що мають стратегічну важливість. Як зауважує І. Смолін, від корпоративної стратегії вимагається, у першу чергу, заява про напрям, навколо якого координуються усі функціональні види діяльності. Кожна стратегія повинна мати свою архітектуру, що відображає розуміння її розробниками сутності стратегічного підходу в управлінні [266, с.289]. Таким чином, корпоративна стратегія університету забезпечує його загальні напрями розвитку та формування потенціалу університету в цілому. Ми погоджуємося з Г. Волкер (G.Walker) в тому, що корпоративна стратегія має охоплювати всі сфери організації [839]. Ю. Маленков класифікує стратегії за ієрархією за такими групами:

1. Головна стратегія (стратегія компанії в цілому).
2. Стратегії бізнес-одиниць або стратегії на рівні бізнесу.
3. Функціональні стратегії, які називаються забезпечувальними.
4. Стратегії команд, робочих груп та працівників [154].

Отже, підведемо підсумки: корпоративна (або загальна, або порт-

фельна) стратегія спрямовується на розвиток усього університету; ділова стратегія спрямовується на розвиток окремого виду діяльності університету або на розвиток окремої підструктури вищого навчального закладу; функціональна (або забезпечувальна) підтримує корпоративну та ділову стратегії розвитку університету та забезпечує їх з функціонального боку (наприклад, стратегію розвитку досліджень університету забезпечують кадрова та фінансова стратегії); операційна стратегія забезпечує розвиток підрозділів університету.

Отже, з цієї позиції стратегічний розвиток університету може бути схарактеризований як стратегічний розвиток на загальному рівні (корпоративному), при якому зміни торкаються всіх підструктур вищого навчального закладу. Як зазначалося раніше, університет є диверсифікованою системою, тому стратегічний розвиток може бути спрямований на забезпечення конкурентних переваг окремої підструктури вищого навчального закладу. Такий стратегічний розвиток буде здійснюватися на діловому рівні. Так, стратегічний розвиток на функціональному рівні, у свою чергу, стосується окремих видів діяльності, наприклад, на рівні фінансів, ресурсів, кадрів тощо.

По-друге, орієнтація стратегії розвитку за спрямованістю діяльності університету: на дослідження, на дослідження й освіту, на освіту, тобто за галузевою орієнтацією. Відповідно до класифікації Карнегі щодо закладів вищої освіти нашу увагу зосереджено на докторських університетах, магістерських коледжах й університетах, призначенням яких є надання освіти та здійснення наукових досліджень. У зв'язку з цією класифікацією зарубіжні окремі університети мають специфічну орієнтацію – таку як дослідницьку або освітню, таким чином у їх стратегіях розвитку буде відчутний акцент на дослідження або освіту. Проте більшість університетів використовують комбіновану стратегію розвитку, яка передбачає розвиток як у галузі досліджень, так і в галузі освіти. Ця відмінність характеризує статус університету (дослідницький, освітній), його імідж, репутацію. Таким чином стратегічний розвиток університету може бути спрямований на розвиток власне дослідницької діяльності, або ж на удосконалення освітньої діяльності. Зокрема, університети, які спрямовані на удосконалення досліджень мають високі показники в освітній діяльності зокрема, тому зміст їх стратегічних цілей буде спрямовано на розвиток обох напрямів – на дослідження й освіту.

По-третє, напрями можливого розвитку університету: зростання, стабілізації (утримання), скорочення (захисту, відступу, ліквідації). Так, стратегія зростання характерна для вищих навчальних закладів, які намагаються удосконалити свої сильні боки та розширювати свої площі; збільшуватися за рахунок злиття кількох схожих вищих навчальних закладів або об'єднання різнорідних навчальних закладів (стратегічних альянсів).

Стратегія стабілізації (утримання) передбачає стан очікування з боку навчального закладу, поки не зміниться зовнішнє середовище. Університети, які використовують таку стратегію, намагаються захищати свої позиції внаслідок невеличкої перерви перед стрімким стрибком, наприклад, у галузі інновацій або проникнення на іноземні освітні ринки. Також стратегію стабілізації використовують університети, які працюють у достатньо стабільних умовах, при яких діє незначна кількість конкурентів.

Стратегія ліквідації для вищих навчальних закладів зустрічається рідко, але така стратегія характеризує специфічний стратегічний розвиток. Російські науковці С. Резник та В. Філіпов зауважують, що стратегія ліквідації характерна для малих освітніх закладів або філій столичних ВНЗ, які знаходяться у кризових ситуаціях [305, с.115]. Ми погоджуємося з думкою О. Коляди, яка зазначає: «ВНЗ як високоінтелектуальна система, на відміну від інших організацій та підприємств, має найбільші потенційні можливості розвиватися в умовах скорочення свого росту. Це одна з унікальних відмінних рис вищого навчального закладу» [115, с.52].

По-четверте, орієнтація стратегії розвитку за місцем університету в конкуренції: лідерства, претендентства на лідерство, «наслідування» (слідуючого за лідером), «новачка». Зауважимо, що достатньо суттєвою є орієнтація стратегії розвитку університету за місцем у конкуренції. Серед таких стратегій найбільш складною є стратегія лідера. У практиці стратегічного управління підприємством стратегія лідерства передбачає, у першу чергу, лідерство в ціні, лідерство за витратами, але для вищих навчальних закладів характерне лідерство в галузі або лідерство в технологіях. Популярні високорейтингові університети додержуються стратегії лідера, за якої вони дотримуються безперервного удосконалення та інноваційного розвитку. Стратегія лідера передбачає наявність ресурсного потенціалу вищого навчального закладу та компетентної менеджерської команди, здатної до ризику, творчості, креативності [482].

Дж. Салмі ідентифікував і обґрунтував три визначальні фактори успішного розвитку університетів-лідерів: висока концентрація таланту; достатність ресурсів для того, щоб пропонувати продуктивне навчальне середовище та здійснювати прогресивні дослідження; сприятливе врядування, що передбачає наявність таких складових – підтримуюча регулятивна структура, автономія, академічна свобода, команда лідерів, стратегічна візія, культура досконалості [587].

Освітнє лідерство – це нова управлінська парадигма, яка є орієнтиром і механізмом для здійснення реформ у сфері освіти в умовах сучасних суспільних трансформацій. Освітнє лідерство слід розглядати в таких трьох взаємопов'язаних аспектах: лідерство в освіті (діяльність керівників, викладачів, студентів/учнів та, як результат, освітніх закладів-лідерів); лідерство для освіти (діяльність батьків, науковців, роботодавців

та інших стейкхолдерів задля розвитку освіти); лідерство освіти (діяльність держави (державна політика) щодо забезпечення пріоритетного розвитку освітньої сфери) [250, с.23-24].

Нерідко зустрічається серед стратегій розвитку стратегія претендента на лідерство, за якої університети зосереджують увагу на своїх власних конкурентних перевагах, яких не має лідер, наприклад, зниження цін на навчання при збереженні високої якості та ін. Особливої уваги заслуговує стратегія послідовника (переслідування) лідера. Вищі навчальні заклади, обираючи таку стратегію, дотримуються зміцнення своєї позиції за рахунок адаптації до основних університетів-конкурентів, при якій вони впроваджують передові технології, але в той час уникають конкурентної боротьби з навчальним закладом-лідером. Стратегія новачка передбачає агресивну поведінку університету, який намагається подолати вхідні бар'єри в певній галузі, і, як правило, такі стратегії пов'язані з перспективами стрімкого, бурхливого зростання, захисту від конкурентів і використання своїх сильних боків для наступу, концентруючись на певних сегментах ринку [482].

По-п'яте, характеристика стратегії за способом досягнення конкурентних переваг: диверсифікації, диференціації, інноваційної цінності. Керівництво університетів, яке має намір діяти в динамічному ритмі з мінливим ринковим середовищем, де одночасно з'являються нові потужні конкуренти, як правило, використовує стратегії щодо досягнення конкурентних переваг. Так, найбільш поширеною є стратегія диверсифікації, яка базується на розширенні переліку послуг, при якій навчальні заклади за рахунок додаткових можливостей створюють нові або супутні послуги. Якщо адміністрація університету має на меті отримання конкурентних переваг за рахунок створення унікальних освітніх послуг, то в цьому випадку використовується стратегія диференціації [127].

Ми поділяємо думку Н. Тарнавської, яка наголошує, що стратегія диференціації успішна за умови:

- зростання числа споживачів, які зацікавлені в додаткових функціональних характеристиках товару;
- доступ до необхідних (особливих і таких, що забезпечують необхідні якісні параметри продукції) матеріальних і технічних ресурсів;
- можливість створення достатнього продуктового ряду;
- існування виробничого процесу, що базується на дослідженнях і розробках;
- існування мережі своєчасного постачання продукції споживачам і вдосконалення логістичного сервісу;
- створення додаткових сервісних послуг [291, с.140].

У практиці стратегічного управління підприємством зустрічається стратегія фокусування, яку також використовують вищі навчальні заклади.

Так, С. Резник та В. Філіпов зазначають, що стратегія фокусування (концентрації) – одна з загальних та найбільш поширених стратегій на ринку освітніх послуг для навчальних закладів на третій ролях, які мають від 5 до 10 % ринку. Вона полягає у концентрації на одному або кількох сегментах ринку професійної освіти без прагнення захопити весь ринок. Мета – задоволення потреб обраного цільового сегмента більш якісно, ніж це можуть зробити конкуренти [305, с.115]. Однак, в інших наукових джерелах така стратегія трактується як стратегія більш глибокої диференціації, тому вважаємо, що стратегія диференціації та фокусування для університетів є схожими, відмінності полягають лише в сегментних обмеженнях. Сутність стратегії інноваційної цінності полягає у впровадженні інновацій (ноу-хау), унаслідок яких університет досягає значних конкурентних переваг.

Обрання стратегії за способом досягнення конкурентних переваг передбачає виявлення сутності конкурентних переваг тих чи інших університетів. Так, Ю. Іванов пропонує конкурентні переваги вищих навчальних закладів розподілити на три рівні:

1. Засновані на економічних факторах:

– економічний потенціал: чисельність штатних співробітників, вичурка від реалізації послуг;

– ефект досвіду: терміни існування, його досягнення;

– ефект масштабу: контингент студентів (абітурієнтів);

– можливість вишукування й ефективного використання джерел фінансування.

2. Засновані на нормативно-правових актах (закони, постанови, привілеї у галузі) чи викликані адміністративними заходами, наявність ліцензій (обсяг прийому), наявність акредитації (рівень).

3. Технічні/технологічні конкурентні переваги (визначаються більш високим розвитком науки й техніки): співробітники, що мають вищу та другу вищу освіту, що пройшли навчання та стажування в зарубіжних країнах, що мають учений ступінь та вчене звання, наявність публікацій, розвиток комп'ютерних технологій, забезпеченість студентів літературою та інше.

4. Конкурентні переваги, обумовлені гарною інформованістю, наявність інформації про інфраструктуру ринку, оснащеність засобами зв'язку, електронної пошти, Інтернету, наявність сайту [89, с.19].

Конкурентні переваги кожного окремого університету надають можливість для вищого навчального закладу акцентувати увагу споживачів освітніх послуг на своїх сильних боках, а за умови їх удосконалення – посилити свою позицію на освітньому ринку.

По-шосте, характеристика стратегії за способом охоплення ринку (вузької сегментації, інтернаціоналізації) дозволяє виявити, у якому рин-

ковому сегменті університет буде розвиватися. Стратегію вузької сегментації використовують вищі навчальні заклади, які не можуть конкурувати з університетами, які пропонують високоякісні освітні продукти для більш широкого кола споживачів. Водночас університети, які використовують стратегію вузької сегментації, знаходять свою нішу в межах області, регіону й мають можливість успішно розвиватися у своєму сегменті. До таких університетів, як правило, належать невеликі провінційні вищі навчальні заклади.

Провідні успішні університети з потужним ресурсним забезпеченням використовують стратегію інтернаціоналізації для залучення найбільш талановитої молоді з різних країн з метою підвищення своєї репутації або з метою збільшення контингенту за рахунок залучення іноземних студентів. Специфіка стратегії інтернаціоналізації полягає у проникненні на іноземні освітні ринки, що передбачає можливості співробітництва з іноземними партнерами, залучення іноземних викладачів та формування контингенту з іноземних студентів.

За твердженням П. Давидова, інтеграція та інтернаціоналізація передбачають координацію як навчальних програм, та і системи навчання в цілому, а також міжнародну співпрацю вищих навчальних закладів: обмін студентами та викладачами між вишами різних країн, проведення конференцій, симпозіумів, семінарів щодо проблем навчання та наукової роботи з метою визнання документів про освіту [43, с.8].

Стратегія інтернаціоналізації є найбільш поширеною для європейських університетів. Метою стратегії інтернаціоналізації для багатьох університетів є формування міжнародної академічної мобільності студентів та управління міжнародним співробітництвом.

Таким чином, стратегічний розвиток університету може бути спрямований на розвиток у межах регіону (вузької сегментації), або ж на розвиток за межами країни (інтернаціоналізації). Так, стратегічний розвиток на інтернаціоналізацію буде відрізнитися ресурсним забезпеченням, організаційною культурою, маркетинговою діяльністю.

По-сьоме, характеристика стратегії за напрямом дії: консервативна, агресивна, конкурентна, оборонна (захисна). Консервативна стратегія характеризується мінімізацією ризику, у той час як конкурентна стратегія спрямована на підвищення конкурентоспроможності університету.

Стратегія оборони побудована на укріпленні ринкових позицій освітніх закладів на других та третіх ролях (від 10 до 20 % ринку), які не можуть повністю конкурувати з лідером регіонального ринку або витрачають на розробку нової послуги, або ж мали невдачі в реалізації основних послуг [305, с.115].

Так, оборонна стратегія розвитку університету дає зрозуміти своїм конкурентам, що навчальний заклад не збирається втрачати свої позиції, а

також має намір надати своїм перевагам більшу стійкість.

С. Резник та В. Філіпов зауважують, що стратегія наступу властива лідерам ринку регіонального ринку освіти або молодим «агресивним» освітнім закладам, які користуються значною підтримкою держави, крупних підприємств та фінансових закладів. Найбільш поширеною є стратегія постійного наступу, яка передбачає активну, агресивну позицію освітнього закладу та переслідує мету завоювання й розширення його ринкової долі на регіональному ринку [305, с.114]. Отже, у разі використання стратегії наступу університетами-новачками їм необхідно нейтралізувати конкурентні переваги університету-лідера, що в існуючій практиці функціонування вітчизняних вищих навчальних закладів дуже складно.

Характеристика стратегії розвитку за напрямом дії конкретизує корпоративну стратегію. Виявлення характеристики стратегії розвитку за напрямом дії дозволяє навчальним закладам-конкурентам прогнозувати власну поведінку в майбутньому на освітньому ринку. Конкурентна стратегія передбачає отримання значних конкурентних переваг. Університет, який налічує велику кількість підрозділів та філій, має розробити не одну конкурентну стратегію [127].

По-восьме, серед загальних стратегій мають місце стратегії за характером поведінки на ринку (активна, пасивна). При застосуванні активної стратегії розвитку сучасні університети характеризуються «бажанням» випередити своїх конкурентів за рахунок упровадження новітніх технологій у навчанні й дослідженнях, диверсифікації освітніх продуктів. У той час пасивна стратегія розвитку характеризує університети повільним реагуванням на виклики зовнішнього середовища.

По-дев'яте, украй актуальною є характеристика стратегії розвитку за формою (стратегії поступового вдосконалення; стратегії оновлення; інноваційні стратегії), яка забезпечує навчальному закладу радикальне або поетапне оновлення. Стратегія поступового вдосконалення передбачає поступове посилення позицій університету на освітньому ринку, у той час як стратегія оновлення базується на пошуку нових можливостей університету (уведення нових освітніх продуктів, зміни щодо структурного складу університету тощо). Інноваційні стратегії розвитку передбачають технічні й організаційні зміни. Так, інноваційні стратегії технічного характеру передбачають введення нової техніки для забезпечення розвитку університету (наприклад, комп'ютеризація навчального закладу), інноваційні стратегії організаційного характеру вміщують зміни системи управління університетом, зміни складу структурних підрозділів тощо.

По-десяте, характеристика стратегії розвитку університету за складністю розроблення (однаправлена, комбінована). Однаправлена стратегія розвитку вміщує один напрям розвитку, комбінована стратегія є поєднанням кількох різних стратегій.

Так, при здійсненні класифікації стратегічного розвитку університету саме стратегічні цілі навчального закладу характеризують його основні прагнення й орієнтири на майбутнє. Завдяки змісту стратегічних цілей університету можливо передбачити майбутню поведінку вищого навчального закладу на освітньому ринку.

Таблиця 1.5

Параметри, критерії, показники аналізу стратегічного розвитку університету

№	Параметри аналізу стратегічного розвитку університету	Критерії аналізу стратегічного розвитку університету	Показники аналізу стратегічного розвитку університету
1	Параметр – наявність створення стратегічно орієнтованого університету	Наявність документів, які засвідчують стратегічний розвиток університету	стратегія розвитку; стратегічний план; стратегічна програма
		Розробники документів, які засвідчують стратегічний розвиток університету	структурний підрозділ з розроблення стратегії керівний склад; термінова робоча група з розроблення стратегії
		Способи розроблення документів, які засвідчують стратегічний розвиток університету	директивні; колегіальні
		Терміни реалізації стратегічного розвитку університету	від 3-х до 5-ти років; 5 років; від 5-ти до 10-ти років
2	Параметр – наявність складників стратегічного розвитку університету	Наявність генеральної мети стратегічного розвитку університету	місія університету; візія університету
		Наявність характеристики зовнішнього середовища університету	– відомості аналізу зовнішнього середовища університету; – відомості аналізу конкурентного середовища університету

		Наявність характеристики внутрішнього середовища	<ul style="list-style-type: none"> – наявність історичної довідки університету; – відомості аналізу внутрішнього середовища університету; – цінності університету; – принципи, якими керуються університети
		Наявність стратегічних цілей університету	<ul style="list-style-type: none"> – наявність конкретності; – наявність вимірюваності
		Наявність ключових факторів успіху (очікувані результати)	<ul style="list-style-type: none"> – кількісні показники; – якісні показники
3	Параметр – наявність класифікаційних ознак стратегії розвитку університету	Стратегія розвитку за ієрархією в організаційній структурі та у відповідній їй системі управління	<ul style="list-style-type: none"> – корпоративна (портфельна, загальна); – ділова; – забезпечувальна (функціональна, ресурсна); – операційна
		Стратегія розвитку за спрямованістю діяльності університету	<ul style="list-style-type: none"> – на дослідження; – на дослідження й освіти; – на освіту
		Стратегія розвитку за напрямом можливого розвитку університету	<ul style="list-style-type: none"> – зростання; – стабілізації (утримання); – скорочення (захисту, відступу, ліквідації)
		Стратегія розвитку за місцем університету в конкуренції	<ul style="list-style-type: none"> – лідерства; – претендента на лідерство; – «наслідування» (слідуючого за лідером); – «новачка»
		Стратегія розвитку за способом досягнення конкурентних переваг	<ul style="list-style-type: none"> – диверсифікації; – диференціації; – інноваційної цінності

Продовження таблиці 1.5.

	Стратегія розвитку за способом охоплення ринку	<ul style="list-style-type: none"> – вузької сегментації; – інтернаціоналізації
	Стратегія розвитку за напрямом дії	<ul style="list-style-type: none"> – консервативна; – агресивна; – конкурентна; – оборонна (захисна)
	Стратегія розвитку за характером поведінки на ринку	<ul style="list-style-type: none"> – активна; – пасивна
	Стратегія розвитку за формою	<ul style="list-style-type: none"> – стратегії поступового вдосконалення; – стратегії оновлення; – інноваційні стратегії
	Стратегія розвитку за складністю розроблення	<ul style="list-style-type: none"> – однонаправлена; – комбінована

Отже, сучасні університети мають урахувати зміни, які відбуваються як на рівні глобального розвитку вищої освіти, так і на рівні розвитку вітчизняного, регіонального та місцевого ринку освітніх послуг. Визначення критеріїв аналізу стратегічного розвитку університету, які відображають систему ознак, характерних для зазначеного процесу, здійснювалося виходячи з його сутності та особливостей. Використання параметрів, критеріїв та показників аналізу стратегічного розвитку університету дозволяє:

- оцінювати розроблені документи зі стратегічного розвитку університету перед їх затвердженням;
- аналізувати стратегічний розвиток університетів-конкурентів;
- удосконалити ухвалення стратегічних рішень;
- аналізувати недоліки та переваги попередніх стратегій розвитку.

1.4. Аналіз практики моделювання стратегічного розвитку зарубіжних університетів

Стратегічний розвиток університетів різних країн розробляється не тільки для того, щоб визначити ступінь їх розвитку, але й для визначення їх ролі та значення в регіональному, національному та світовому просторі вищої освіти, зберігаючи свої особливості та ідентичність.

Як зауважує О. Мармаза, стратегічний менеджмент провідних країн світу ґрунтується на трьох концепціях розвитку:

- концепція управління за результатами характерна для європейських країн. Її сутність – постійно тримати у полі зору прогнозований результат;

- концепція управління за цілями притаманна менеджерам Японії. Особливість такого управління полягає в тому, що діяльність стає рефлексом мети;

- концепції стратегічних зон дотримуються управлінці США. Її підґрунтя – у визначенні пріоритетів розвитку [159, с.7].

Для виявлення особливостей стратегічного розвитку зарубіжних університетів нами здійснено аналіз за критеріями, розробленими в попередньому підрозділі. Дослідницький інтерес становила можливість взаємозв'язку між особливостями стратегічного розвитку та ранговою позицією університету на освітньому ринку. З метою отримання позитивного досвіду з моделювання стратегічного розвитку університету ми звертали увагу на провідні університети світу (топ-університети). О.Слюсаренко зазначає: «Топ-університету - університет, що входить до повних рейтингових переліків (500, 400, 700) або до певних груп у межах повних переліків (топ-10, топ-20, топ-50, топ-100 тощо)» [264, с.352].

Серед провідних університетів різних країн ми намагалися знайти найкращі зразки стратегічного розвитку університету. Для дослідження такого типу ми спиралися на три найбільш відомі міжнародні рейтинги 2016 року для виявлення феномена стратегічного розвитку серед зарубіжних університетів:

- Academic Ranking of World Universities, ARWU – «Шанхайський» – 500 університетів;

- QS World University Rankings – «К'ю Ес» – 300 університетів;

- Times Higher Education (THE) – «Таймс» – 800 університетів.

У зв'язку з тим, що рейтинг «Таймс» охоплює найбільшу кількість кращих університетів, нами було переглянуто сайти цих університетів. Однак, з 800 топ-університетів різних країн оприлюдненими є 360 документів стосовно їх стратегічного розвитку, що складає 45 % від най-

кращих університетів (перелік у додатку Б).

Ураховуючи недоліки міжнародних рейтингів, в яких найвищі позиції отримують лише великі за розмірами університети, ми розглянули документи щодо стратегічного розвитку зарубіжних університетів, які не займають високі позиції у міжнародних рейтингах, але демонструють доступний управлінський досвід з моделювання стратегічного розвитку університету в мережі Інтернет для розкриття більш загальної картини щодо досліджуваного явища. З цією метою розглянуто документацію 102 університетів (перелік у додатку В).

Для з'ясування феномена стратегічного розвитку вітчизняних університетів ми спиралися на перелік університетів, які зазначені в консолідованому рейтингу вищих навчальних закладів України 2016 року, у якому зазначено 269 позицій. Згідно з темою нашого дослідження до аналізу увійшли вищі навчальні заклади, які мають назву «університет». Серед університетів України оприлюдненими є документи 64 університетів (перелік у додатку Г). Загальна кількість університетів, які було досліджено, складає 526 (Додаток А).

У контексті нашого дослідження нами розглянуто стратегічно орієнтовані університети різних країн, тобто такі, які оприлюднюють на своїх сайтах документи, які засвідчують їх стратегічний розвиток. Отже, нами було відібрано університети, які відповідають параметру «Наявність створення стратегічно орієнтованого університету». У дослідженні увагу було зосереджено на змісті та структурі стратегій розвитку та стратегічних планах різних університетів та їх підрозділів, оприлюднених у мережі Інтернет. Складність розгляду документів зі стратегічного розвитку окремих університетів полягала в наявності викладеного скороченого варіанта стратегії розвитку, наприклад, у вигляді місії та загальних стратегічних цілей або відсутності одного з цих складників, або навпаки, університети, які складаються зі значної кількості навчальних інституцій та структурних підрозділів мають відповідну кількість окремих стратегій або стратегічних планів. Цінним для нашого дослідження є структура, змістовне наповнення, терміни та способи розроблення документів, які засвідчують стратегічний розвиток зарубіжних університетів. У першу чергу нас цікавило, яким чином університети, що займають високі позиції в міжнародних рейтингах, демонструють модель свого майбутнього.

Ми поділяємо думку С. Резника, який вважає, що модель базової стратегії освітнього закладу можна уявити у вигляді схеми, у якій перераховуються фактори позиціонування організації на ринку та типові стратегії розвитку. Шляхом перетину факторів та стратегій зручно аналізувати можливі варіанти поведінки організації на ринку залежно від впливу зовнішнього та внутрішнього середовища [305, с.116].

Так, стратегічний розвиток зарубіжних університетів оприлюдню-

ється у вигляді стратегій розвитку та стратегічних планів. В окремих випадках оприлюднюються лише основні частини стратегії розвитку університету: місії, візії та стратегічні цілі. Отже, відповідно до критерію «Наявність документів, що засвідчують стратегічний розвиток зарубіжних університетів» нами здійснено розподіл їх кількості. Розподіл документів, у яких зазначається стратегічний розвиток зарубіжних університетів, зображено на рис. 2.1.

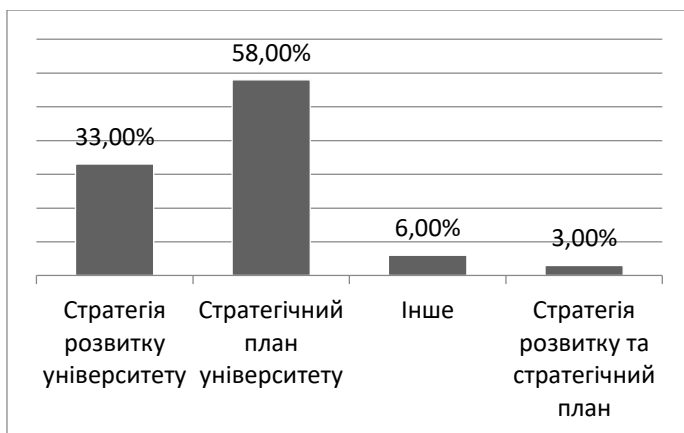


Рис. 1.2. Розподіл кількості стратегій розвитку, стратегічних планів зарубіжних університетів та інших їхніх документів, які презентують стратегічний розвиток

Рис. 1.2. демонструє, що найбільше значення – 58 % – складають стратегічні плани, 33 % – стратегії розвитку, 6 % – інші документи (стратегічні програми, стратегічні орієнтири, стратегічні цілі), 3 % – стратегія розвитку та стратегічний план разом. Таким чином, у зарубіжних університетах розробляються переважно стратегічні плани.

Оскільки найбільшу кількість серед досліджуваних нами зарубіжних університетів як стратегічно орієнтованих організацій становлять університети США, для яких поширеним є розроблення й оприлюднення стратегічного плану університету, то найбільшу кількість з аналізованих нами документів, які засвідчують стратегічний розвиток зарубіжних університетів, складають стратегічні плани. В університетах Великобританії та Нідерландів розробляються як стратегічні плани, так і стратегії розвитку. В університетах Німеччини та Фінляндії розробляються переважно стратегії розвитку, зрідка – стратегічні плани. Для університетів Австра-

лії, Канади та Нової Зеландії характерна наявність стратегічних планів. Відповідно до наших спостережень на сайтах університетів Північної, Південної та Латинської Америки, Океанії оприлюднюються стратегічні плани, на сайтах університетів Азії та Африки – переважно стратегії, на сайтах університетів Європи – як стратегії, так і стратегічні плани.

У найбільшій кількості стратегічні плани представлені на сайтах університетів США та Великобританії, що свідчить про наявність значного управлінського досвіду стратегічного розвитку вищих навчальних закладів цих країн. Ураховуючи, що університети Великобританії та США займають найвищі позиції в міжнародних рейтингах, можемо припустити, що створення стратегічно орієнтованого університету виконує одну з ключових підстав для подальшого успіху університету.

Здійснюючи аналіз стратегій розвитку зарубіжних університетів відповідно до критерію «Розробники стратегічного розвитку університету: структурний підрозділ з розроблення стратегії, керівний склад, термінова робоча група з розроблення стратегії» слід зауважити, що керівництво зарубіжних університетів докладає значних зусиль щодо забезпечення фахівцями зі стратегічного управління. На сайтах багатьох університетів США, Канади, Південної Кореї, Великобританії, Фінляндії, Нідерландів зазначено, що в структурі університету створено структурні підрозділи з управління стратегічним розвитком.

Наприклад, на сайті Каролінського інституту (KarolinskaInstitute), який є найкрупнішим медичним університетом Швеції, представлено відділ стратегічного планування, функціями якого є організаційне планування і моніторинг, внутрішній контроль, фінансовий контролінг, бюджетування і розподіл ресурсів, оцінювання якості діяльності університету, бенчмаркінг і конкурентний аналіз, формування оперативної інформаційної системи, річне звітування щодо досягнення стратегічних цілей. До складу команди, яка працює у відділі стратегічного планування, входять такі посади: директор відділу стратегічного планування, фахівець з конкурентного аналізу, фахівець з формування стратегічної інформації, фахівець з управління ризиками, фахівець з організаційного планування та забезпечення якості та фахівець з фінансового контролінгу [468].

На сайті Оксфордського університету (The University of Oxford) (Великобританія) зазначено, що в структурі університету працює центр з розроблення міжнародних стратегій, який відповідає за розробку послідовної стратегії з просування міжнародних відносин та міжнародної конкурентоспроможності. Функціями зазначеного центру є сприяння більш глибокій взаємодії з ключовими країнами/регіонами; міжнародне співробітництво; міжнародний освітній досвід для всіх студентів; інтеграція міжнародного академічного персоналу та студентів; міжнародний набір студентів і фінансування [623].

У Каліфорнійському університеті в Ірвайні (University of California, Irvine) (США) створено відділ академічного планування, функціям якого є розроблення стратегічного плану спільно з чотирма робочими групами, оброблення остаточних проектів стратегічного плану та пропозицій щодо його оновлення [670].

Відомо, що Гарвардський університет (Harvard University) (США) є корпорацією, яка складається зі значної кількості навчальних та адміністративних структур. У зв'язку з цим у Гарвардському університеті створено центр технології розвитку, керівник якого відповідає за стратегічне управління та комерційний розвиток університету в галузі зв'язку, захисту інтелектуальної власності, розвитку бізнесу, розроблення технологій, а також формування нових компаній і нових підприємств навколо технологічних платформ і проектів Гарвардського університету, паралельно він також відповідає за формування, структурування, співпрацю з підприємствами та спонсорами [446].

В Університеті Кенхі (Kyung Hee University) (Південна Корея) при офісі президента університету створено центр стратегічного планування [486].

Вищезазначені приклади засвідчують наявність спеціальних структурних підрозділів, функціями яких є моделювання стратегічного розвитку університету.

М. Мартін досліджуючи особливості стратегій розвитку європейських університетів, зазначає, що в університетах Великобританії розробка стратегії залежить від ступеня автономії між державою й університетами. Це визначає сферу свободи, яку університети мають у своєму розпорядженні, щоб управляти своєю діяльністю. Від впливу держави на університет залежить, наскільки здатний навчальний заклад керувати складними наборами стратегій розвитку, визначити відповідну політику й організаційне управління, розпоряджатися людським та фінансовими ресурсами [515].

Так, наприклад, у європейських університетах місія і розробка стратегії значною мірою залежить від характеру внутрішнього управління. Головна особливість європейської вищої освіти полягає в тому, що студенти є ключовими зацікавленими сторонами в процесі ухвалення рішень і повинні бути залучені законом до ухвалення всіх рішень, стратегічних зокрема. В останні роки є обов'язковою участь зовнішніх зацікавлених сторін у процесі розроблення та реалізації стратегії. Спільні стратегічні цілі обговорюються з усіма співробітниками та погоджуються з керівництвом. Учасники розподіляються на невеликі групи, щоб сформулювати своє «бачення майбутнього» університету, пропонують шляхи вирішення існуючих проблем та механізми досягнення цілей, обговорюється особистий внесок кожного співробітника.

Наприклад, на сайті Камбрійського університету (University of Cumbria) (Великобританія) зазначається, що в університеті створена університетська управлінська команда (The University Management Team), яка є відповідальною за розробку стратегічних та оперативних планів [668].

У стратегічному плані університету Дрейк (Drake University) (США) зазначено, що президент університету відповідає за загальне стратегічне планування. Для розроблення стратегічного плану створюється спеціальна робоча група, до якої входять викладачі, співробітники та студенти. Представники робочої групи проводять опитування та ділові бесіди зі стейкхолдерами для з'ясування основних завдань стратегічного розвитку університету, потім усі пропозиції узгоджуються з Радою піклувальників. Стратегічні плани розміщуються на сайтах університетів для ознайомлення всіх охочих та внесення коректив [410].

Так, для стратегічного планування в окремих зарубіжних університетах створюються спеціальні групи, до яких входять фахівці зі стратегічного менеджменту, функціями яких є розроблення стратегічного розвитку університету. Наявність структурних підрозділів, співробітники яких відповідають за стратегічний розвиток університету, дозволяє керівництву вищого навчального закладу делегувати свої повноваження щодо проведення масштабного діагностування внутрішнього та зовнішнього середовища, моніторингу очевидних та прихованих проблем у ході реалізації стратегії, систематичного оцінювання відповідності стратегії розвитку університету викликам сьогодення. Виокремимо особливості зарубіжних університетів щодо розробників стратегічного розвитку.

Таблиця 1.6

Розробники стратегічного розвитку зарубіжних університетів відповідно до рейтингу та статусу університету

Рейтинг університету	Статус університету	Розробники стратегічного розвитку	Відповідальні
Університети, які займають найвищі позиції (1 – 200) відповідно до міжнародного рейтингу «Таймс»	Дослідницький	Керівний склад, департамент (офіс) зі стратегічного розвитку, спеціально тимчасові створені робочі групи	Президент університету, ректор, канцлер, віце-канцлер

<p>Університети, які займають високі позиції (201 – 800) у міжнародному рейтингу «Таймс»</p>	<p>Дослідницький, освітній</p>	<p>Керівний склад, департамент (офіс) зі стратегічного розвитку, спеціально тимчасові створені робочі групи, спеціально створені команди з фахівців зі стратегічного менеджменту, зовнішні консультанти</p>	<p>Президент університету, ректор, канцлер, віце-канцлер</p>
<p>Інші університети</p>	<p>Дослідницький, освітній</p>	<p>керівний склад, спеціально тимчасові створені робочі групи, відділ з розвитку університету</p>	<p>Ректор, віце-канцлер</p>

Як бачимо з таблиці 1.6., у високорейтингових університетах, крім керівного складу, у розробленні стратегії розвитку (стратегічного плану) беруть участь співробітники спеціальних структурних підрозділів, функціями яких є планування стратегічного розвитку університету, в окремих випадках запрошуються зовнішні консультанти з проведення якісного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища та розроблення можливої траєкторії розвитку університету. У деяких університетах створюються спеціальні тимчасові робочі групи, до яких входять фахівці зі стратегічного менеджменту з числа штатних співробітників, викладачів, а також студенти, випускники, представники бізнесу тощо. Для великих за кількістю структурних підрозділів університетів, як правило, залучається кілька робочих груп, що дозволяє їм усебічно дослідити стан університету та врахувати всі можливі пропозиції щодо майбутнього університету.

В університетах, які не займають значних позицій у рейтингах, здебільшого розробляють стратегію керівники вищої ланки та спеціально створені тимчасові робочі групи, до яких входять керівники середньої ланки, представники професорсько-викладацького складу, фахівці зі стратегічного менеджменту, студенти. Також на сайтах окремих зарубіжних університетів, які не входять в групу «ТОП», існують спеціальні відділи з

розвитку університету, функціональним призначенням яких є розроблення стратегій та стратегічних планів університету.

Як висновок зазначимо, що керівництво високорейтингових університетів надає значної уваги забезпеченню фахівцями зі стратегічного менеджменту при розробленні стратегій та стратегічних планів. Це виявляється у створенні спеціальних підрозділів, у яких працюють фахівці зі стратегічного менеджменту, ризик менеджменту, маркетингу, а також можливе залучення зовнішніх консультантів для забезпечення ефективного стратегічного розвитку університету.

Аналізуючи стратегії розвитку відповідно до критерію «Способи розроблення стратегічного розвитку університету: директивні, колегіальні», зауважимо, що в більшості зарубіжних університетів притаманний колегіальний спосіб розроблення стратегічного розвитку.

Для нашого дослідження цінним є досвід розроблення стратегічного розвитку канадських університетів. Досить детально викладено на сайті Торонтського університету (University of Toronto) (Канада) способи розроблення стратегічного розвитку. Торонтський університет не тільки найстаріший, але й найпрестижніший серед вищих навчальних закладів Канади [801]. Отже, на сайті зазначено, що стратегію розвитку університету розробляє спеціальна виконавча група, яка після щомісячних консультаційних нарад зі співробітниками та студентським консультативним комітетом представляє спільний проект стратегії розвитку професорсько-викладацького та студентського колективів. Керівники факультетів, наукових центрів та комітет випускників представляють свої стратегії на зазначений період. Після цього віце-канцлер детально обговорює всі пункти стратегії розвитку з керівниками факультетів. Далі стратегія розвитку розглядається партнерами щодо наукових досліджень, представниками промисловості, бізнес-структур, громадських організацій, малого та середнього бізнесу, працевдавцями, рекрутами, випускниками, а також представниками мас-медіа. Затверджується стратегія розвитку університету віце-канцлером та головою студентської ради. Затверджена стратегія розвитку узгоджується з Міністерством освіти, коледжами та науковими центрами, які входять у структуру університету. Зазначимо, що всі обговорення стратегії розвитку також публікуються на сайті із зазначенням пропозицій співробітників університету та студентів.

Також заслуговують на увагу способи розроблення стратегічного розвитку університетів США та Європи. Так, наприклад, у стратегічному плані технічного університету Джорджії (Georgia tech University) (США) представлено шляхи його розроблення, першим із яких є розробка проекту стратегії. За ініціативою президента університету була створена консультативна група «SPAG» із розроблення стратегії розвитку з кількох осіб, до якої увійшли викладачі, співробітники та студенти. Так, консультативна

група є каталізатором в обговоренні стратегічних питань; надає поради керівництву навчального закладу. Значні зусилля докладалися протягом року членами «SPAG» щодо заходів, спрямованих на розвиток оновлення статусу стратегічного плану в цілому, а також досягнення різних ініціатив, зроблених протягом початкового періоду реалізації. Це включало широкий огляд документів університету, а також організацію зустрічей членів «SPAG» з представниками кампусу, керівництвом університету (деканами, віце-президентами, а також помічниками віце-президентів). На початковому етапі реалізації стратегічного плану низку ініціатив було обрано з понад 100 ініціативних пропозицій. Додаткові ініціативи були визначені в наступні роки. Під час початкового трирічного періоду реалізації було виявлено, що деякі ініціативи є найбільш доцільними. Одним із найперших заходів, проведених групою «SPAG», було проведення оцінювання всіх проектів і з'ясування, які з них є пріоритетними [433].

Вищенаведені приклади досвіду моделювання стратегічного розвитку зарубіжних університетів забезпечують колегіальне обґрунтування і затвердження робіт і операцій щодо досягнення стратегічних цілей навчального закладу, визначення обов'язків, підбір і розстановка персоналу, затвердження положень та інструкцій (за необхідністю), визначення організаційних механізмів управління відповідно до обраних стратегій розвитку.

Для ілюстрації етапів процесу розроблення стратегічного розвитку Віконсинського медичного коледжу (Medical College of Wisconsin) (США) нами зроблено скріншот з офіційного сайту коледжу:

Strategic Process

MCW's strategic process is led by the institution's executive leaders, including: President/CEO, Executive Vice President, and Senior Vice President for Finance and Administration. The strategic cycle is as follows:

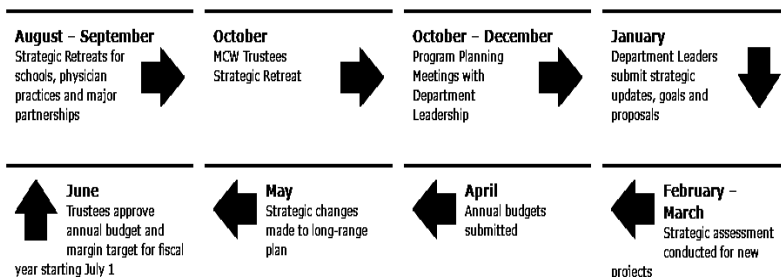


Рис. 1.3. Стратегічний процес Віконсинського медичного коледжу (Medical College of Wisconsin) (США) [516]

Так, рис. 1.3. наочно демонструє етапи, відповідно до яких у коледжі здійснюються зустрічі, наради щодо обговорення стратегічного розвитку університету, починаючи з серпня по червень, охоплюючи весь навчальний рік.

На сайті Університету Карнегі-Мелон (Carnegie Mellon University) (США) детально представлено процес розроблення й ухвалення стратегічного плану університету, а також процес обговорення оприлюднено у відеозаписі в мережі Інтернет (Ютуб) [382]. Отже, для розроблення стратегічного плану університету Карнегі-Мелон витрачено величезні зусилля з метою ретельного вивчення становища університету та ухвалення вдумливих стратегічних рішень. Усі засідання щодо ухвалення стратегічного плану були відкритими та продемонстровано через веб-трансляцію, зазначено всі етапи розроблення стратегічного плану, кількість та списки учасників, які брали участь в обговоренні. Як підсумок зазначимо, що таке відповідальне ставлення до розроблення стратегічного плану дозволяє Університету Карнегі-Мелон займати 22 позицію в рейтингу «Таймс» (2016 р.). Стратегічний план Університету Карнегі-Мелон творчий, вдумливий, прагматичний, амбітний і засвідчує, що діяльність університету відповідає сучасним викликам науки, техніки, культури та ін.

На сайті Делфтського технічного університету (Delft University of Technology) (Technische Universiteit Delft) (Нідерланди) зазначається, що до розроблення стратегії розвитку університету залучалися співробітники, студенти, випускники та інші зацікавлені сторони. Після обговорення дванадцяти консультативних груп, до яких входять декани, директори, студенти, наукові співробітники, було розроблено проект стратегії розвитку університету [408].

Таким чином, взаємодія адміністрації зарубіжних університетів будується на принципах партнерства, що містить ведення переговорів, укладання контрактів, узгодження стратегії розвитку та стратегічних планів університету зі стейкхолдерами. Основна мета взаємодії зі стейкхолдерами – побудова таких стосунків, за яких зацікавленим сторонам вигідно діяти в інтересах вищого навчального закладу. Взаємодія зі стейкхолдерами свідчить про готовність університету інвестувати у своїх співробітників, партнерів, постачальників, споживачів освітніх послуг.

На сайті Сіднейського університету (The University of Sydney) (Австралія) оприлюднено віце-канцлером вищезазначеного університету обговорення стратегічного плану на 2016 – 2020 роки. В обговоренні зазначається, що було здійснено опитування викладачів та студентів щодо бачення майбутнього університету. По-перше, обговорювалася репутація університету, зосереджувалася увага на питаннях: чому саме в цьому університеті навчаються студенти та працюють викладачі. По-друге, здійснено опитування студентів та співробітників щодо продуктивності універ-

ситету, ефективності попереднього стратегічного плану. По-третє, обговорювалися основні проблеми університету та шляхи їх усунення [788].

У європейських університетах поширеною практикою є залучення студентів як рівноправних партнерів управління університетом, більш того студенти є більш зацікавленими сторонами в розвитку університету. У зв'язку з цим відбувається постійний діалог між керівною системою університету та студентським колективом, що забезпечує якість, ефективність та підзвітність процесу стратегічного розвитку університету.

Першим започаткував залучення стейкхолдерів до стратегічного управління фірмою Г. Мінцберг. Головне завдання у цьому процесі полягає в управлінні інтегруванням відносини та інтереси акціонерів, співробітників, клієнтів, постачальників, громад та інших груп у шляху, що забезпечує довгостроковий успіх фірми [527].

Отже, залучення зацікавлених сторін є пріоритетним в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Перш за все, такий підхід покликаний забезпечити розуміння необхідності виконання певної діяльності для досягнення стратегічних цілей та своєчасного виявлення стратегічних проблем. Проте, за умови використання впливу стейкхолдерів на стратегічний розвиток університету керівництво навчального закладу з'ясовує ступінь впливу зовнішнього середовища на розвиток університету, та навпаки – ступінь впливу університету на зовнішнє середовище. Університетам необхідна підтримка тих, хто може вплинути на нього, та у свою чергу проектування впливу на них, що є основною умовою виживання в складних умовах конкуренції. Адже управління зацікавленими сторонами дозволяє максимізувати шляхи стратегічного розвитку університету та збалансувати його відносини із зовнішнім середовищем. Так, у багатьох зарубіжних університетах до складу робочих груп з розроблення стратегії залучаються випускники університету, інвестори, представники місцевих державних органів управління, представники бізнес-структур, з якими взаємодіє університет, студенти, викладачі, співробітники університету.

На сайті Страсбурзького університету (University of Strasbourg) (Франція) зазначені стейкхолдери, які беруть участь у стратегічному розвитку університету, до них віднесено:

- 2778 викладачів і викладачів-дослідників, які працюють в університеті;

- 2033 осіб (бібліотекарі, інженери, керівники, технічний і лікувальний персонал);

- 4 856 осіб (незалежні підрядники);

- 37 навчальних та науково-дослідних відділів, факультети, школи та інститути;

- 72 дослідні центри, 1 обслуговувально-дослідницький відділ, 5 відділень обслуговування, 6 федеративних дослідних структур [784].

На нашу думку, залучення такої кількості стейкхолдерів до розроблення стратегічного розвитку університету дозволяє максимально врахувати й узгодити стратегічні орієнтири розвитку університету.

Цікавим є досвід арабських університетів, наприклад, у стратегічному плані Касимського університету (Qassim University) (Саудівська Аравія) зазначається, що було проведено 20 семінарів з метою обговорення стратегічного плану університету, у яких узяли участь 637 осіб, серед яких: керівники структурних підрозділів, співробітники, викладачі, студенти, представники бізнесу, випускники. Було здійснено опитування стейкхолдерів з метою визначення майбутнього університету, усього в обговоренні стратегічного плану взяли участь 6500 стейкхолдерів [571].

У стратегіях розвитку американських університетів зазначено, що спочатку проекти стратегічних планів обговорюються на факультетах між співробітниками та студентами, а потім обговорюються з керівництвом та представниками різних інституцій, які належать до складу університету.

На сайті університету Меріленд в Балтимор (University of Maryland, Baltimore County) (США) розміщено оголошення, у якому запрошуються персонал, студенти, випускники для обговорення спільно з керівниками та комітетом зі стратегічного планування майбутньої стратегії розвитку університету (рис. 1.4). Також зазначається, що процес обговорення буде здійснюватися в інтерактивній галереї із забезпечення он-лайн-зв'язку, за якого всі охочі можуть коментувати події під час обговорення.

UMBC News

Arts & Culture Policy & Society Science & Technology Community
Class of 2017

Campus Strategic Planning Interactive Gallery, Feb. 9

The Strategic Planning Steering Committee invites faculty, students, staff, and alumni to an informal, interactive gallery on Monday, February 9, 2:30-4:30 p.m., in the UC Ballroom. Participants will have the opportunity to speak with leaders of the strategic groups focused on Innovative Curriculum and Pedagogy; The Student Experience; Collective Impact in Research, Scholarship and Creative Achievement; Community and Extended Connection; and the Foundations Work Group.

Рис. 1.4. Оголошення щодо запрошення стейкхолдерів для взяття участі в процесі стратегічного планування (скріншот з сайту університету Меріленд в Балтимор) [732]

У стратегічному плані університету Уейн (Wayne State University) (США) зазначається, що на його розробку було витрачено приблизно рік і було залучено сотні стейкхолдерів. Для розробки стратегії було створено спеціальний комітет, до якого входили керівники структурних підрозділів, викладачі й студенти, а також залучалися зовнішні консультанти. Керівники структурних підрозділів зустрічалися щомісяця для обговорення основних питань стратегічного плану, після детальних обговорень зі співробітниками в структурних підрозділах. Протягом усього процесу п'ять фокус-груп, які представляють випускників університету, керівників, викладачів, співробітників і студентів, періодично зустрічалися, щоб забезпечити зворотний зв'язок. На додаток були проведені зустрічі й брифінги з радою керівників та з президентом університету. На заключних етапах процесу стратегічного планування були проведені зустрічі адміністрації університету з президентом Академічного сенату, який надав свої поради й інструктажі. Крім того, стратегічний план був розміщений на сайті університету для обговорення університетською спільнотою [843]. Цікавим є досвід Університету Пердью (Purdue University) (США), у стратегічному плані якого зазначається, що студенти, які брали участь у розробці стратегії, будуть залучатися в майбутньому, коли вони стануть випускниками [569].

Отже, на сайтах зарубіжних університетів зазначаються етапи та процедури ухвалення стратегії розвитку. З огляду на зазначене, виокремимо особливості розроблення стратегії розвитку та стратегічного плану в зарубіжних університетах:

- розробка стратегії розвитку університету (або стратегічного плану) є тривалим процесом (триває один рік і більше);
- характеризується залученням великою кількості учасників процесу (керівників, викладачів, співробітників, студентів);
- характеризується залученням зовнішніх представників різних організацій (бізнес-структур, державних органів, громадських організацій), зовнішніх консультантів, випускників університету.

Зауважимо, що у стратегіях розвитку зарубіжних університетів зазначається, що відповідальність за розробку стратегії покладається на віце-канцлера (або віце-президента) вищого навчального закладу, в окремих університетах – на ректора (іноді на президента) університету. Узагальнюючи викладене наголосимо, що за способами розроблення стратегії розвитку в зарубіжних університетах превалює колегіальний спосіб.

Відповідно до критерію «Терміни реалізації стратегічного розвитку університету: від 3-х до 5-ти років, 5 років, від 5-ти до 10-ти років» дослідницький фокус було зосереджено на термінах реалізації стратегії розвитку або стратегічних планів, які пропонують університети різних країн.

Виходячи з аналізу стратегій за термінами ми дійшли висновку, що

зарубіжні університети використовують переважно п'ятирічні терміни. Стратегія, яка розроблена на 7 – 10 років, зустрічається дуже рідко, лише незначна частка зарубіжних університетів планують свою діяльність на такий тривалий період. Бергенський університет (The University of Bergen) (Норвегія) пропонує стратегію розвитку на 7 років. Так, наприклад, Брайтонський університет (University of Brighton) (Великобританія) демонструє стратегічний план на 3 роки, а університет Чарльза Стерта (Charles Sturt University) (Австралія) показує стратегію розвитку на 2 роки. Університет імені Йосипа Юрая Штросмаєра (Josip Juraj Strossmayer University of Osijek) (Хорватія) пропонує стратегію розвитку на 10 років, у якій зазначається, що розроблено показники й прогнози для майбутнього розвитку в рамках стратегічних завдань, які повинні бути завершені в п'ятирічний період (2011 – 2016), а також у десятирічний період (2011 – 2020 роки). Клайпедський університет (Klaipeda University) (Литва), наприклад пропонує стратегію розвитку на 8 років, а також на сайті Сілезького університету (The University of Silesia) (Польща) викладено стратегію розвитку на 8 років.

Терміни реалізації стратегії розвитку кожного окремого університету визначаються, більшою мірою, особливостями стратегічного потенціалу університету, наявністю стратегічних ресурсів та прагненнями й амбіціями персоналу вищого навчального закладу.

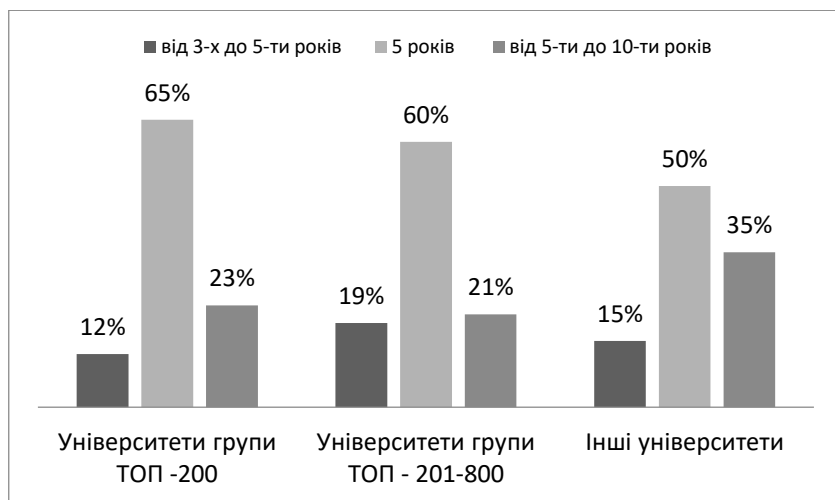


Рис. 1.5. Розподіл зарубіжних університетів за критерієм «Терміни реалізації стратегічного розвитку університету: від 3-х до 5-ти років, 5 років, від 5-ти до 10-ти років»

Отже, рис. 1.5. доводить, що незважаючи на різні терміни стратегій розвитку, найбільше з усіх аналізованих стратегій розроблено на 5 років. Так, найбільший показник (65 %) належить п'ятирічному терміну реалізації стратегічного розвитку, який використовують університети групи ТОП-200, 60 % університетів групи ТОП - 201-800 орієнтуються на 5 років та 50 % інших університетів використовують п'ятирічний термін. У той час короткі терміни реалізації стратегічного розвитку від 3-х до 5-ти років меншою мірою використовують університети групи ТОП-200 (12 %), університети групи ТОП - 201-800 цей термін використовують у 19 % випадків, інші університети – 15 %. Термін реалізації стратегічного розвитку від 5-ти до 10-ти років використовують 23 % університетів групи ТОП-200 та 21 % університетів групи ТОП-800. Тридцять п'ять відсотків університетів, які не займають високих позицій у міжнародних рейтингах, орієнтуються на більш тривалий термін реалізації стратегічного розвитку – до 10-ти років. Така ситуація свідчить про те, що для зарубіжних університетів є найбільш прийнятним п'ятирічний термін реалізації стратегічного розвитку.

Для нашого дослідження вкрай цінним є досвід зарубіжних університетів відповідно до параметра «Наявність складників стратегічного розвитку» з метою визначення складових моделі стратегічного розвитку університету. На окремих сайтах зарубіжних університетів розміщено розгорнуті стратегії розвитку, у змісті яких відтворено всі елементи стратегічного менеджменту. Водночас чимало університетів обмежуються лише базисними елементами стратегії розвитку, такими як місія, візія та стратегічні цілі. Інформація, яка викладена в стратегіях розвитку університетів різних країн, зазвичай структурована за певними шаблонами, що забезпечує легкість та доступність для запитувачів. У середині навчального закладу стратегія розвитку, як правило, розміщується у відкритому доступі з конкретними елементами інформації. Оскільки елітні дослідницькі установи є взірцем зарубіжної вищої освіти, тому викладення повної стратегії розвитку для деяких зарубіжних університетів є проблемою, особливо для тих, які працюють в умовах жорстокої конкуренції. У таких випадках керівництво навчального закладу воліє не поширювати подробиці стратегічного розвитку університету. Зазвичай на сайтах зарубіжних університетів розміщено місію і візію, стратегічні цілі. Стратегічні плани більшості зарубіжних університетів є однотипними за своєю структурою. Так, основними складниками стратегічних планів зарубіжних університетів є: візитівка університету або опис основних видів діяльності університету; візія університету; стислі відомості щодо стратегічного аналізу університету; загальні та другорядні стратегічні цілі; стратегічні завдання; розробники стратегічного плану та відповідальні за його реалізацію.

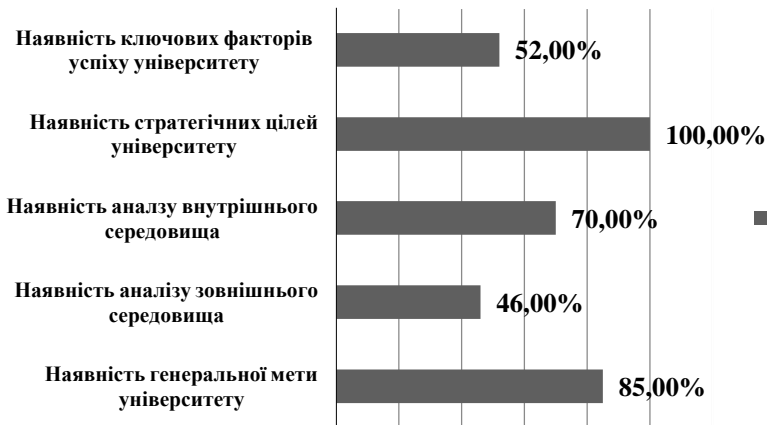


Рис. 1.6. Розподіл складників стратегічного розвитку зарубіжних університетів за ступенем наявності

З рис. 1.6. примітно, що найбільше значення (100 %) відповідає критерію «Наявність стратегічних цілей університету», що свідчить про те, що стратегічні цілі університету є обов'язковим складником. Найменше значення (46 %) належить критерію «Наявність характеристики зовнішнього середовища університету». Отже, у стратегіях розвитку та стратегічних планах не завжди висвітлено відносини університету із зовнішнім середовищем. У той час як критерій «Наявність характеристики внутрішнього середовища університету» виявляється у 70 % випадків, така ситуація зумовлена бажанням продемонструвати у першу чергу сильні боки та можливості університету. Виявлення у 85 % випадків такого критерію, як «Наявність генеральної мети університету», зумовлена лише типом документа, який засвідчує стратегічний розвиток університету, тобто якщо на сайті університету викладено стратегію розвитку або стратегічний план, то в цьому випадку наявна й місія, і візія. У випадку, коли викладено стислу версію стратегічного плану або іншого документа, можлива відсутність місії і візії. Критерій «Наявність ключових факторів успіху університету» виявляється у 52 % випадків, що означає: приблизно половина аналізованих університетів демонструє свої очікувані результати реалізації стратегічного розвитку. Так, у ході аналізу документів, які засвідчують стратегічний розвиток університету зарубіжних університетів виявлено, що наявність складників стратегічного розвитку університету визначається структурою документа.

Таким чином, складники стратегічного розвитку зарубіжних університетів уміщують основні етапи стратегічного менеджменту, але за своєю наявністю значно різняться. Відмінність наявності складників стратегічного розвитку зарубіжних університетів зумовлена:

- особливостями ухвалення стратегічних рішень;
- специфікою оприлюднення інформації щодо стратегії розвитку університету;
- особливостями конкуренції в певних сегментах освітнього ринку;
- формалізованим підходом до стратегічного розвитку університету;
- особливостями структури документа, який засвідчує стратегічний розвиток університету.

Розглянемо більш детально показники вищерозглянутих критеріїв. Місія і візія університету є найбільш популярним складником стратегічного розвитку для зарубіжних університетів. У наукових розвідках В. Макдональда (W. MacDonald), Г. Чес (H. Chase) та Ч. Бері (C. Buery), Е. Касл (E. Casle), Н. Кеохан (N. Keohane), Дж. Дуне (J. Dunne) Дж. Скота (John C. Scott), присвячених розгляду та осмисленню місії зарубіжних університетів, зазначається, що місія для університету є способом його позиціонування в зовнішньому середовищі. У 1910 році вийшла праця В. Макдональда (W. MacDonald) «Місія державного університету» (The Mission of a State University), у якій автор стверджує, що місія відображає загальний стратегічний напрям розвитку організації [509]. Таким чином, провідні зарубіжні університети підходять дуже відповідально до формування їх місій.

Аналізуючи місії провідних американських університетів, які належать до Ліги плюща, зазначимо, що Гарвардський, Колумбійський, Йельський, Пенсільванський, Прістонський, Браунський, Корнельський університети (США) мають більш загальні гасла. Так, місія Гарвардського коледжу, який є провідним підрозділом Гарвардського університету (США), звучить як прагнення створювати знання, відчиняти уми студентів для цих знань, а також забезпечувати студентам можливість максимально використовувати свої інтелектуальні можливості. Ураховуючи статус та імідж Гарвардського університету в освітньому просторі, можна зазначити, що така місія дійсно є генеральною метою цього навчального закладу.

Наведемо приклади місій зарубіжних університетів. Місія Кембриджського університету (University of Cambridge) (Великобританія) полягає у сприянні суспільства за допомогою досягнення освіти, навчання і досліджень на найвищому міжнародному рівні передового досвіду [669]. Паризький університет (Paris-Sorbonne University) (Франція) у своїй місії пропонує високу якість освіти та наукових досліджень [558]. Місія Кіот-

ського університету (Kyoto University) (Японія), який має статус дослідницького, є другим за значущістю університетом Японії та є лідером у різних галузях наукових досліджень, звучить так «... зберігати і розвивати академічну свободу й досягати гармонійного співіснування в рамках людського та екологічного співтовариства на цій планеті» [476]. Місія Бірмінгемського університету (The University of Birmingham) (Великобританія) звучить коротко: «Нарощувати інтелектуальний капітал» [660]. Місія Бергенського університету (The University of Bergen) (Норвегія) полягає у внесенні вкладу в суспільство за рахунок здійснення досліджень, надання освіти та поширення знань та інновацій [658]. Отже, місії багатьох зарубіжних університетів мають традиційний зміст, лейтмотивом яких є надання якісної освіти та здійснення провідних досліджень.

Неможливо переоцінити значимість візії університету. На нашу думку, відсутність чіткої візії позбавляє стратегію розвитку університету відображення інтересів суб'єктів діяльності навчального закладу. На сайті Ілліонського університету в Урбані-Шайпені (University of Illinois at Urbana-Champaign) (США) зазначається, що останні два роки викладацький та студентський колективи працювали, щоб висловити загальне бачення Університету штату Іллінойс в Урбана-Шаймпені [711]. Це бачення дозволить вищезазначеному університету стратегічно зосередити свої інтелектуальні та фінансові ресурси, щоб протистояти викликам держави, нації і світу. Зауважимо, що таке відповідальне ставлення до формулювання візії університету характерно для зарубіжних університетів, які займають високі позиції в міжнародних рейтингах. У стратегіях розвитку та стратегічних планах зарубіжних університетів, як правило, місії і візії сформульовані парами, але в окремих випадках університети демонструють лише місію, або – лише візію. Зазначимо, що для університетів, які займають високі позиції в міжнародних рейтингах, характерна наявність місії і візії.

Відповідно до критерію «Наявність аналізу зовнішнього середовища університету» зазначимо, що такі відомості висвітлюються у достатньо стислій формі або не висвітлюються зовсім. Стратегічно активні вищі навчальні заклади, до яких належать високорейтингові університети, уникають висвітлення відомостей, що визначає оточення університету, хоча достатньо активно взаємодіють із зовнішнім середовищем і цілеспрямовано впливають на нього. Аналіз зовнішнього середовища дає змогу встановити пріоритетність і доцільність діяльності університету у порівнянні з іншими навчальними закладами, його роль у задоволенні потреб та інтересів населення.

Наприклад, у стратегічному плані Касимського університету зазначено результати SWOT-аналізу та бенчмаркінгу, які є підставою для ухвалення стратегічних рішень керівництвом університету.

Що стосується критерію «Наявність характеристики внутрішнього

середовища університету», то можна відзначити, що інформація щодо сильних сторін та можливостей університету відіграє значну роль у презентуванні вищого навчального закладу. Аналіз внутрішнього середовища вищого навчального закладу розкриває ті можливості, потенціал, на які він може спиратися у процесі досягнення стратегічних цілей.

Яскравою характеристикою будь-якого університету постають цінності, на які спирається колектив університету. Наприклад, цінності Камбріського університету полягають у повазі до всіх, професіоналізмі та прагненні до досконалості, прагненнях до нових можливостей, цілісності колективу [667]. Основні цінності Кембриджського університету (University of Cambridge) (Великобританія) полягають у такому: свобода думки і вираження; свобода від дискримінації [669].

Наявність показників відповідно до критерію «Наявність характеристики внутрішнього середовища» представлено на рис.1.7.



Рис. 1.7. Розподіл показників відповідно до критерію «Наявність характеристики внутрішнього середовища університету»

З огляду на рис. 1.7. зазначимо, що такий показник, як наявність історичної довідки, зустрічається досить часто: університети групи ТОП-200 (80 %), університети групи ТОП-800 (75 %), інші університети (82 %). Показник «наявність аналізу внутрішнього середовища університету» має

найменше значення: університети групи ТОП-200 (45 %), університети групи ТОП - 201-800 (60 %), інші університети (35 %). Показник «Цінності університету» у найбільшому значенні представлений у групі «університети ТОП - 201-800» (93 %), у найменшому (57 %) – у групі «інші університети» показник «Принципи, якими керуються університети» у найбільшому значенні представлений у групі «університети ТОП-200» (67 %), у найменшому – у групі «університети ТОП - 201-800» (56 %).

Отже, зауважимо, що всі перелічені показники більшою мірою виявляються у документах університетів групи «ТОП», хоча для інших університетів три з чотирьох виявляються більше ніж 50 %, виняток становить показник «наявність аналізу внутрішнього середовища» (35 %). Підсумовуючи зазначимо, що висвітлення аналізу внутрішнього середовища університету є значно меншим, ніж інші показники.

Навряд чи слід доводити необхідність зазначення стратегічних цілей та очікуваних результатів університету. Стратегічні цілі та очікувані результати демонструють існуючий стиль поведінки та спосіб мислення керівників університету. Яскравою характеристикою стратегії розвитку або стратегічного плану університету є аналіз відповідно до критерію «Наявність стратегічних цілей університету: наявність конкретності та вимірюваності, наявність досяжності, наявність своєчасності». У ході аналізу складників стратегічного розвитку виявлено, що провідна роль у моделюванні стратегічного розвитку належить визначенню стратегічних цілей університету. Успішні університети, які мають високі показники за різними рейтингами – «Шанхайський», «Таймс», «Вебометрікс», «К'ю Ес», а також мають статус дослідницького, визначають стратегічні цілі переважно щодо просування науково-дослідної роботи та сприяння розвитку кадрового складу. Для елітних університетів характерний тісний взаємозв'язок стратегічних цілей з місією університету.

У стратегічному плані технологічного університету Джорджії (Georgia tech University) (США) зазначено, що важливим є ідентифікація та вимірювання стратегічних цілей, розробка показників, відповідно до яких можливе оцінювання стану реалізації стратегії розвитку університету. Вимірюванням ступеня реалізації стратегії займається спеціальна група, яка брала участь у розробці стратегії розвитку університету [433]. Наприклад, у стратегічному плані Манчестерського університету (University of Manchester) (Великобританія) зазначено ключові показники ефективності відповідно до кожної стратегічної цілі, що свідчить про їх адекватність [728].

У Ньюкаслському університеті (Newcastle University) (Великобританія) зазначені такі стратегічні цілі:

– отримати місце в ТОП-20 у рейтингу Великобританії щодо здійснення наукових досліджень;

– отримати місце в ТОП-20 у рейтингу Великобританії щодо задоволеності студентів;

– зосередитися на трьох суспільних викликах: застарівання, соціальне оновлення й стабільність;

– забезпечити підтримання репутації університету на міжнародному, національному та регіональному рівні;

– забезпечити фінансову та екологічну стабільність університету [543].

Зазначені стратегічні цілі характеризуються амбітністю, вимірюваністю, конкретністю та реалістичністю для певного університету. Зауважимо, що для формулювання стратегічних цілей зарубіжних університетів, особливо елітних, характерна значна амбітність. Отже, поряд зі стратегічними цілями в Ньюкаслському університеті визначено такі амбіції: «Ми прагнемо: бути дослідницьким університетом світового класу; забезпечити викладання і навчання найвищої якості; відігравати провідну роль в економічному, соціальному й культурному розвитку Північно-Східної Англії» [543].

Стратегічні цілі Університету штату Аризона (University of Arizona) (США) сформульовані так:

– підтримувати фундаментальний принцип доступності та якості для всіх студентів, що навчаються в університеті;

– підтримувати доступність навчання в університеті відповідно до соціально-економічного розмаїття штату Аризони;

– підтримати інтерес до навчання в університеті в першокурсників до 90 %;

– підвищити швидкість закінчення університет до 80 %, що складає 32000 випускників;

– зарахувати 100000 осіб на дистанційну форму навчання;

– підвищити загальний розвиток студентів відповідно до національних рівнів оцінювання;

– зміцнення зв'язків університету зі студентами на всіх рівнях діяльності університету [653].

Так, стратегічні цілі Університету штату Аризона мають кількісні та якісні показники, що свідчить про їх вимірюваність і конкретність та можливу їх досяжність. Для ілюстрації наведемо приклад однієї з цілей у стратегії розвитку університету Лейкхед (Lakehead University) (Канада), у якій зазначається конкретна мета, яка визначена так: «..знайти додаткові можливості джерел для залучення коштів на розвиток університету та його факультетів», далі зазначається таке обґрунтування цілі: «управління розвитком університету та факультетів має більш тісно співпрацювати з метою отримання додаткових джерел для розвитку навчального закладу» [490]. Далі зазначено конкретні очікування: «як мінімум 5 % від річного

незарплатного бюджету має становити збір додаткових коштів. Адміністратори та співробітники університету мають співпрацювати з донорами, щоб підняти додаткові фонди для наукових та інших ініціатив. Декани разом з іншими високопоставленими адміністраторами будуть виявляти і використовувати можливості щодо залучення інвестицій. Зібрані кошти будуть використані для просування наукових та навчальних проєктів факультетів згідно з їх внеском». Отже, таке чітке формулювання показує, що необхідно зробити для збору коштів на розвиток університету. Формулювання стратегічних цілей з конкретними вимірюваними показниками дає можливість керівникам ухвалювати ефективні стратегічні рішення. На основі зазначеного у змісті стратегічних цілей зарубіжних університетів, особливо успішних, відчувається акцентування уваги на підтримання фінансового становища вищих навчальних закладів, а також якими способами університети досягають своєї фінансової стабільності та незалежності.

Для університетів, які не займають високі позиції в міжнародних рейтингах, характерна розмитість цілей, тобто наявна категорія бажаності, що, на нашу думку, значно ускладнює їх досягнення. Наприклад, зустрічаються такі формулювання стратегічних цілей: «...бути провідним технологічним університетом у світі»; «...підтримувати й удосконалювати передовий досвід у дослідженнях»; «...забезпечувати інноваційну діяльність підприємництва та сфери послуг за рахунок наших випускників»; «...розширювати свої позиції на світовому ринку та гарантувати якість наших випускників»; «...невідступно орієнтуватися на інституційну ефективність». З огляду на такі формулювання складно уявити можливість їх досягнення.

Згідно з думкою Г. Чанга (G. Chang), визначення індикаторів та показників оцінювання стратегічних цілей дозволяє звітувати за витрачені кошти, які були необхідні для досягнення стратегічних цілей, тому автор пропонує здійснення внутрішнього та зовнішнього моніторингу витрачених ресурсів [390].

Отже, можливість співвіднесення стратегічних цілей університету з їх показниками ефективності та з термінами реалізації стратегії розвитку свідчить про їх реалістичність. Варто наголосити, що в англійських документах, які засвідчують стратегічних розвиток зарубіжних університетів, зустрічаються у значенні цілі (стратегічні зокрема) слова-синоніми «Aim», «Goal», «Objective», «Target». Однак ці слова мають різні змістовні відтінки, які є суттєвими при визначенні конкретності та вимірюваності стратегічних цілей. Так, «aims» використовуються у значенні «стратегічні орієнтири університету», які характеризують напрями розвитку університету та є неконкретною ціллю; «goals» є власне стратегічними цілями університету, що характеризуються ясністю та конкретністю і можуть бути

вимірюваними кількісними та якісними параметрами; «objectives» використовується у значенні «стратегічні завдання університету»; «targets» використовується як значенні менші й конкретніші цілі, тобто як підцілі. Таким чином, в англійських варіантах стратегій розвитку та стратегічних планах стратегічні цілі розробляються в такій ієрархії, як зображено на рис. 1.8.

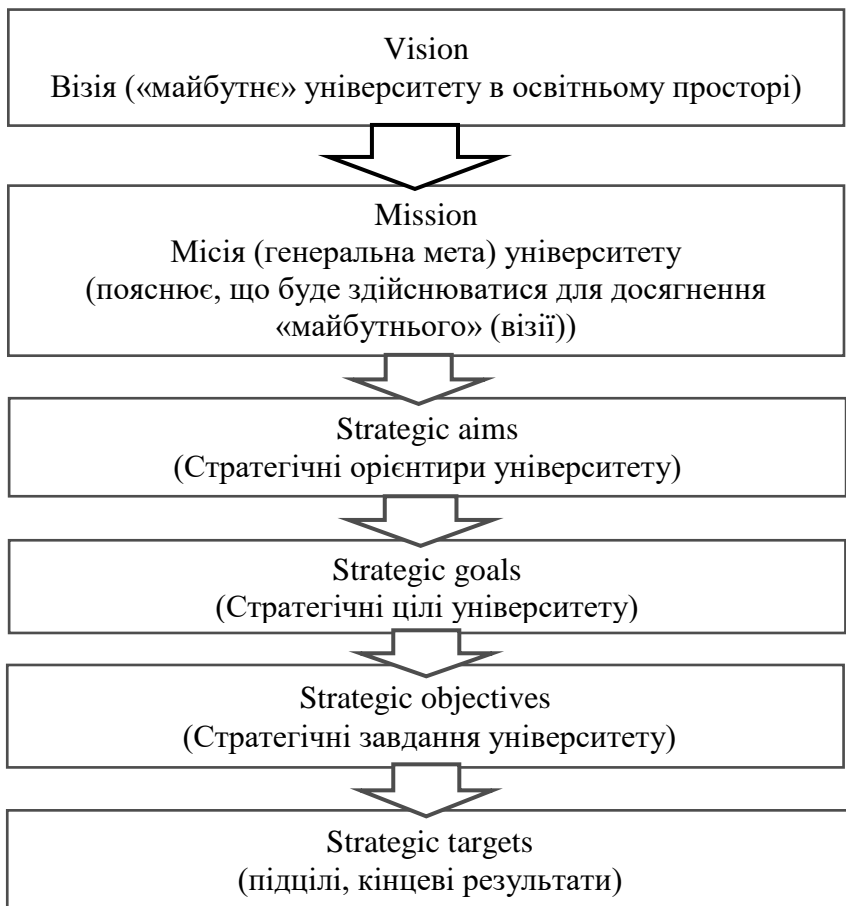


Рис. 1.8. Ієрархія стратегічних цілей у стратегіях розвитку зарубіжних університетів

Ускладнювальним моментом є те, що в окремих документах у значенні стратегічні цілі зустрічаються, наприклад, лише «strategic aims» або «strategic objectives», які можуть не вимірюватися. Для більшості стратегічних планів зарубіжних університетів характерна наявність стратегічних цілей та стратегічних завдань (strategic goals + strategic objectives).

Стратегічні цілі виражають спрямованість вищого навчального закладу щодо виконання місії. І.Ансофф вважає, що цілі є інструментом діяльності організації [5].

Важливим моментом у розробці стратегії розвитку університету є кількість стратегічних цілей. У стратегіях розвитку зарубіжних університетів, як правило, зазначено від 3 – 5 корпоративних цілей, які узгоджуються з місією університету. Наприклад, університет Осло (University of Oslo) (Норвегія) має 5 стратегічних цілей, Сілезький університет зазначає 4 стратегічні цілі. Камбрійський університет (University of Cumbria) обмежується трьома стратегічними цілями. В університеті Чарльза Стерта (Charles Sturt University) (Австралія) вважають достатнім 6 стратегічних цілей. Університет Лейкхед (Lakehead University) (Канада) визначив 15 стратегічних цілей. Таким чином, переглядаючи основні стратегічні цілі зарубіжних університетів ми можемо ідентифікувати основні пріоритети в розвитку навчального закладу.

Таблиця 1.7.

Взаємозв'язок рейтингу, статусу зарубіжних університетів та особливостей їхніх стратегічних цілей

Рейтинг університету	Статус університету	Особливості формування стратегічних цілей	Кількість стратегічних цілей
Університети групи ТОП-200	Дослідницький	Наявність ієрархії цілей; наявність кількісних та якісних показників; підпорядкування місії візії університету; формулювання стратегічних цілей як кінцевих результатів стратегічного розвитку; – амбітність цілей	Від 1-ї до 5-ти цілей

Продовження таблиці 1.7.

<p>Університети групи ТОП - 201-800</p>	<p>Дослідницький</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Установлення параметрів досяжності цілей; - амбітність цілей; - формулювання стратегічних цілей як кінцевих результатів стратегічного розвитку; - наявність орієнтації в часі 	<p>Від 1-ї до 5-ти цілей</p>
<p>Інші університети</p>	<p>Дослідницький освітній</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Формулювання стратегічних цілей як бажаного стану; - розмитість кінцевого стану досягнення стратегічних цілей 	<p>Від 1-ї до 20-ти цілей</p>

З наведеної таблиці (табл.1.7.) зрозуміло, що основною відмінністю університетів групи «ТОП» є наявність параметрів, за якими можна оцінити конкретність та вимірюваність стратегічних цілей. Стратегічні цілі університетів, які не належать до групи «ТОП», в окремих випадках мають кінцеві характеристики, а в окремих випадках – сформульовані як пропозиції. На відміну від стратегії розвитку, стратегічні плани зарубіжних університетів охоплюють більш значну кількість стратегічних цілей. Це пояснюється тим, що в стратегічних планах, крім основних цілей, пропонуються підцілі.

У стратегічному плані Оксфордського університету зазначено, що стратегічні цілі охоплюють усі види діяльності університету. Так, у документах, які засвідчують стратегічний розвиток зарубіжних університетів, показано різну кількість стратегічних цілей. Така ситуація зумовлена розмірами навчальних закладів, вибором виду стратегії або їх набору, термінами реалізації, особливостями очікуваних результатів. Можемо зазначити, що найбільш популярними є кількість від 3-х до 5-ти стратегічних цілей.

Отже, аналіз стратегічних цілей зарубіжних університетів відповідно до критерію «Наявність стратегічних цілей університету» представлено на рис. 1.9. Для аналізу використовувався частотний підхід, за якого враховувалися частота наявності зазначених показників.

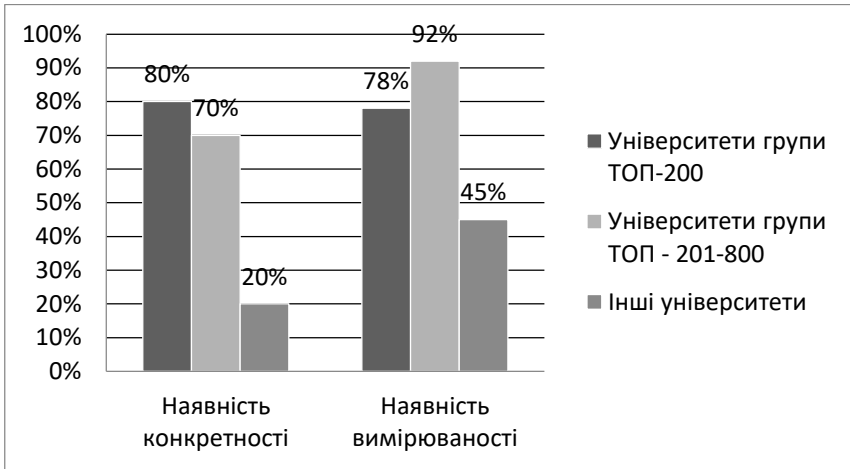


Рис. 1.9. Розподіл груп університетів за показниками відповідно до критерію «Наявність стратегічних цілей університету»

Так, рис. 1.9. доводить, що найбільші значення всіх показників критерію «Наявність стратегічних цілей університету» належить університетам групи ТОП-200 та групи ТОП – 201-800, у той час як інші університети мають найменше значення за всіма показниками. Слід зазначити, що стратегічні цілі університетів, які займають найвищі позиції в міжнародних рейтингах (університети групи ТОП-200) характеризуються високим ступенем конкретності та вимірюваності (80 % та 78 %), а також університети групи ТОП – 201-800 мають високе значення (70 % та 92 %) для показників наявності конкретності та вимірюваності. У той час як інші університети мають значення 20 % та 45 % для показників наявності конкретності та вимірюваності. Звідси випливає висновок, що характеристика стратегічних цілей за ступенем конкретності, вимірюваності має суттєве значення для ефективності стратегічного розвитку університету. Загалом високорейтингові університети демонструють найбільші значення щодо конкретності, вимірюваності порівняно з іншими університетами.

Підсумовуючи результати аналізу стратегічного розвитку зарубіжних університетів за параметром «Наявність складників стратегічного розвитку університету» зауважимо, що визначені критерії цього параметра виявляються з різною частотою. Найбільш суттєвими складниками стратегічного розвитку університету є місія і візія як сенс та філософія існування університету та стратегічні цілі. У контексті вищезазначеного вважаємо, що зміст місій та стратегічних цілей університету актуалізується у визначенні стратегічних орієнтирів університету.

Отже, для здійснення аналізу стратегічного розвитку зарубіжних університетів за критеріями, які відповідають параметру «Наявність стратегічних орієнтирів університету», дослідницький фокус було зосереджено на змісті місій, візій та стратегічних цілей університетів різних країн.

Відповідно до критерію «Стратегія розвитку за ієрархією в організаційній структурі та у відповідній їй системі управління: корпоративна (портфельна, загальна), ділова, забезпечувальна (функціональна, ресурсна, операційна)» нам необхідно було переглянути повний текст стратегій розвитку різних університетів для виявлення ієрархії стратегій. Зазначимо, що більшість розглянутих стратегій розвитку є загальними (корпоративними). На сайтах університетів, які викладають стислу інформацію щодо стратегії розвитку, ми можемо ознайомитися лише з загальною стратегією, але у викладених розгорнутих загальних стратегіях є можливість ознайомитися з функціональними та операційними. Причиною надання стислої інформації може бути значний тиск з боку університетів-конкурентів. Як правило, університети, які не відчувають значної конкуренції, надають загальну стратегію розвитку в комплексі з функціональними (забезпечувальними). Водночас ми звертали увагу на ступінь узгодженості загальних, функціональних стратегій розвитку. У деяких стратегіях розвитку та стратегічних планах визначаються конкретно корпоративні, функціональні та операційні стратегії. У стратегії розвитку Камбріїського університету (University of Cumbria) (Великобританія) викладено з точною вказівкою, що це саме корпоративна стратегія. Прикладом викладеного комплексу стратегій є стратегії розвитку Ноттінгемського університету (University of Nottingham (Великобританія), Лідського університету (University of Leeds) (Великобританія) та багатьох інших університетів, де корпоративна стратегія доповнюється діловими та функціональними стратегіями. Також великі університети, які складаються із чималої кількості наукових центрів, коледжів, факультетів та інших підрозділів мають відповідну кількість стратегій розвитку. Для великих університетів також характерна наявність набору стратегій, до якого можуть входити стратегії відповідно до їх ієрархії, а також набір альтернативних стратегій, що дозволяє більш гнучко реагувати на дії конкурентів або запити вимогливих споживачів освітніх послуг чи негативні прояви зовнішнього середовища (наприклад, погіршення економічної ситуації в країні).

Особливості корпоративних стратегій полягають у визначенні загальних стратегічних цілей університету, тому, як правило, 90 % стратегій, оприлюднених на сайтах, є корпоративними, та приблизно 10 % становлять інші стратегії за ієрархією.

Відповідно до критерію «Стратегія розвитку за спрямованістю діяльності університету: на дослідження, на дослідження й освіту, на освіту» нами розглянуто зміст місій, візій, стратегічних цілей для ідентифікації

орієнтації стратегії розвитку. У зв'язку з цим науково-практичний інтерес становить виявлення орієнтації за спрямованістю діяльності університету, якими керуються провідні вищі навчальні заклади.

Відомо, що університети, які мають високі позиції в міжнародних рейтингах, мають статус дослідницького. Т. Жижко зазначає, що університет нового типу у формі дослідницького вперше з'явився на європейському континенті, найбільший розвиток дослідницькі університети одержали в США. [76, с.233]. Ураховуючи місії, візії та стратегічні цілі університетів США відчутний акцент на інноваційну та дослідницьку діяльність. Згідно з думкою В. Сацика, сьогодні найбільшого розвитку дослідницькі університети набули в США. Європейські держави відстають від Сполучених Штатів за їх розбудовою [261, с.61].

Найбільш повно й коректно характеризує європейські й американські університети Ю. Зінковський: «Класичний європейський університет – це державно-громадський інститут, основне завдання якого – поширення культури, що пов'язано з освітянською та науковою функціями; домінувала саме освітянська компонента, а професійна підготовка слухачів була на другому плані. Наразі європейський університет переживає кризу у зв'язку зі зміною парадигми освітянського середовища. Почали домінувати «кузні професійних кадрів». Широта та енциклопедичність підготовки втрачає сенс, оскільки в ринкових умовах вони, на жаль, «не рентабельні». Американський університет, в умовах наростання темпів глобалізації, орієнтується лише на професіоналізм, підготовку фахівців найвужчого профілю для конкретної сфери управління, промисловості, аграрного сектора, медицини та ін. Таким чином, «злам» європейської концепції університету, яка була більше пов'язана з національною ідеєю своєї країни, означає заміну національних тенденцій на транснаціональні (глобалістичні), тобто сучасні університети все більше орієнтується не на академічну науку, яка є в цьому сенсі другорядною, а на «професійну» модель вищої освіти» [87, с.11].

Особливості розвитку дослідницьких університетів розглянуто в праці Ф. Альтбаха та Дж.Салмі (Ph.Altbach and J.Salmi) у праці «Шлях до академічної досконалості: творення дослідницьких університетів світового класу» (The Road to Academic Excellence. The Making of World-Class Research Universities), у якій автори зазначають, що дослідницькі університети вирізняються висококваліфікованим професорсько-викладацьким складом; досконалістю результатів наукових досліджень; високою якістю викладання та навчання; значним обсягом державного та недержавного фінансування; талановитими студентами; академічною свободою; ефективною структурою врядування; розвинутою інфраструктурою [560].

Слід зауважити, що в межах стратегічних цілей дослідницьких університетів, які здійснюють не тільки підготовку фахівців, а і виконують

великий обсяг наукових та прикладних досліджень, зазначаються заклики щодо створення умов для досліджень у різних галузях науки, удосконалення надання освіти населенню. Це означає те, що ці університети зорієнтовані як на дослідження, так і на освіту. Адже це підтверджує Г. Півняк: «Дослідницький університет – це визнана у світі сучасна форма інтеграції освіти й науки та підготовки висококваліфікованих науковців» [217, с.45]. У той час чимало престижних зарубіжних університетів спрямовані на розвиток тільки освітньої діяльності.

Так, наприклад, університет Уейн (Wayne State University) (США) має стратегічну мету – підвищити якість успішності своїх студентів за рахунок урізноманітнення навчальних заходів, активізації студентського життя, підвищення якості освітніх послуг та спрощення отримання освіти [839]. Університет Буффало (The University of Buffalo) (США) теж визначає стратегічні цілі щодо підвищення успішності студентів за рахунок підвищення якості навчальних програм, які мають привести їх до успіху [638]. Так, наприклад, О. Циркун стверджує, що стратегічно важливим напрямом розвитку Бредфордського університету (University of Bradford) (Великобританія) є перманентне та якісне вдосконалення навчального процесу, що забезпечується шляхом розроблення та впровадження доступних і гнучких програм викладання, навчання й дослідницької роботи, підкріплюється висококваліфікованими і високомотивованими співробітниками університету та повною мірою відповідає місії університету – «змусити знання працювати». Загальними університетськими принципами є такі: університет пропонує навчальні програми, які задовольняють потреби й очікування студентів, відповідають зовнішнім вимогам; університет заохочує і мотивує студентів брати активну участь у процесі навчання завдяки інноваційним програмам і різноманітним методикам навчання; університет забезпечує студентів знаннями та розумінням, що підтримується особистісним і професійним розвитком, з метою надати студентам змогу виконувати свою роль «послів університету» та ефективних громадян [328, с.67].

Елітні зарубіжні університети отримують найбільше фінансування за рахунок здійснення фундаментальних та прикладних досліджень, тому в цьому випадку орієнтація діяльності на дослідження має комерційний характер і постає як суперзавдання для університету. Імовірно тому в місіях та стратегічних цілях провідних дослідницьких університетів найчастіше зустрічаються слова «дослідження», «лідерство», «досконалість», «професіоналізм» та ін.

О. Слюсаренко зазначає: «Попри різноманітність елітні й особливо суперелітні заклади вищої освіти як носії найвищого університетського потенціалу сутнісно споріднені й характеризуються певними тенденціями, закономірностями, особливостями становлення, організації і функціону-

вання, розвитку, а також адекватними механізмами управління» [265, с.95].

З огляду на стратегії розвитку дослідницьких університетів визначимо основні напрями розвитку: удосконалення матеріально-технічної бази університету; посилення підтримки досліджень; сприяння розвитку міжнародного співробітництва в галузі досліджень; запрошення провідних дослідників з усього світу; підтримка молодих учених (жінок); просування міждисциплінарних досліджень.

За твердженням О. Косенко, головна риса сучасної європейської освітньої стратегії – намагання зберегти й підвищити рівень освіти, забезпечити кожного молодого європейця достатньою за обсягом і змістом компетентністю (реалізаційними знаннями, уміннями й навичками), яка б гарантувала його індивідуальні успіхи на ринку праці та світову якість створеної продукції чи наданих ним послуг [118, с.83].

У стратегіях розвитку університетів Великобританії простежуються високі амбіції щодо просування своїх успіхів у дослідженнях, інноваційних зокрема. Так, генеральною метою Ессекського університету (University of Essex) (Великобританія) є здійснення внеску в благоустрій суспільства завдяки досконалості в здійсненні наукових досліджень та досконалості в наданні освіти [692]. У стратегії Дублінського технологічного університету (Dublin Institute of Technology) (Ірландія) зазначається, що відповідно до ірландської національної стратегії він буде працювати на найвищому академічному рівні, середовище якого спеціально орієнтовано на нові технології. Стратегія містить окрему місію, яка орієнтується на кар'єрне зосередження освіти, тісно пов'язана з потребами ринку праці. Акцентується увага на науці, технологічних та інженерних програмах, участі в промислово-орієнтованих дослідженнях [413].

Кіотський університет (Kyoto University) (Японія) має таку мету в галузі досліджень: «Університет Кіото буде генерувати знання світового рівня за допомогою свободи й автономії у галузі наукових досліджень, що узгоджується з високими етичними стандартами. Кіотський університет, який охоплює багато шкіл, факультетів, науково-дослідних інститутів і центрів, буде прагнути до розвитку фундаментальних і прикладних досліджень у галузі гуманітарних і технічних наук». У галузі освіти університет прагне: «У рамках своєї великої та різноманітної освітньої структури Університет Кіото буде передавати високоякісні знання і сприятиме інтерактивному навчанню. Університет Кіото буде навчати видатних дослідників і фахівців, які будуть здійснювати свій внесок для всього людства» [476]. Звідси зрозуміло, що Кіотський університет має спрямованість на розвиток досліджень і освіти. Відразу зазначимо, що стратегічні пріоритети вищезназначеного університету спрямовані на розвиток як досліджень, так і на розвиток освіти. Наприклад, на сайті Токійського університету

(The University of Tokyo) (Японія), який також має статус дослідницького, зазначено, що Токійський університет прагне бути платформою світового класу для наукових досліджень та освіти, а також прагне зробити свій внесок у світові надбання у співробітництві з іншими провідними університетами та ін. [625]. Підсумовуючи зазначимо, що орієнтація на розвиток досліджень й освіти відомих потужних університетів є їх генеральною метою розвитку.

У стратегії розвитку Нан'янського університету (Nanyang Technological University (NTU) (Сінгапур) зазначається, що університет орієнтується переважно на розвиток досліджень, що у свою чергу підтверджує спрямованість суто на дослідження [537].

Типовою стратегією, спрямованою на дослідження, є стратегія розвитку Орхуського університету (Aarhus University) (Данія), у якій зазначається, що стратегія підтверджує і зміцнює прихильність університету до встановленого курсу й закріплює його участь у житті суспільства. Так, стратегія розвитку Орхуського університету фокусується на трьох стратегічних пріоритетах: здійснення досліджень найвищої якості; поєднання всіх освітніх програм з додатковою науковою діяльністю і завданнями для найбільш талановитих і цілеспрямованих студентів; розроблення інтернаціональних навчальних програм з науково-дослідними програмами, які сприяють високій концентрації і мобільності талантів на всіх рівнях [349].

Наприклад, в університеті штату Юта (Utah State University) (США) стратегія розвитку спрямована на впровадження інновацій, а також акцентується увага на підприємстві через науково-дослідну роботу [827].

Так, університет Південної Флориди (University of South Florida) (США) має своїм прагненням просувати наукові дослідження для досягнення в майбутньому міжнародного визнання, а також прагнення до майбутнього членства в Асоціації американських університетів [775].

Університет Лейкхед (Lakehead University) (Канада) відомий своїми інноваційними програмами та дослідженнями, прагне до досконалості та інновацій у викладанні та в науковій діяльності [489].

Варто зазначити, що серед стратегій розвитку російських університетів превалюють комбіновані стратегії спрямовані на дослідження й освіту, зустрічаються стратегії розвитку спрямовані тільки на освіту [176; 214]. Так, у місії Московського державного університету ім. М.В.Ломоносова (Росія) зазначається, що університет прагне до просвіти народів на користь спільного людського життя й добробуту всієї країни [176].

Як правило, кінцевою метою діяльності університетів, які не належать до групи «ТОП», є так званий академічний прогрес, тобто підготовка студентів до успішної кар'єри та життя. Нами здійснено розподіл університетів за спрямованістю діяльності (рис. 1.10.).

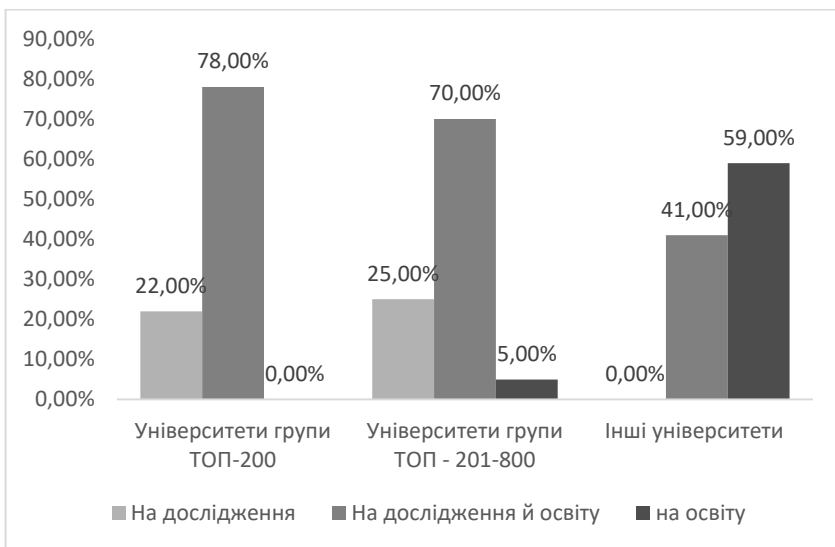


Рис. 1.10. Розподіл університетів за критерієм «Стратегія розвитку за спрямованістю діяльності університету: на дослідження, на дослідження й освіту, на освіту»

З рис. 1.10. зрозуміло, що більшість високорейтингових зарубіжних університетів у своїх стратегіях розвитку мають дослідницько-освітню спрямованість, хоча приблизно 22 % – 25% з аналізованих стратегій мають спрямованість на дослідження. Така орієнтація притаманна суто дослідницьким університетам. Зауважимо, що для університетів, які не мають високих позицій у рейтингу, спрямування суто на дослідження відсутнє, оскільки для них характерна переважно спрямованість на освіту, хоча класичні університети орієнтуються як на освіту, так і на дослідження. Так, найбільше значення (78 %) належить університетам групи ТОП-200 за показником, який характеризує спрямування університетів на дослідження й освіту, та достатньо високе значення – 70 % – належить університетам групи ТОП - 201-800. Значно менше значення – 41 % – за цим показником належить університетам, які не належать до високорейтингових. У свою чергу найбільше значення ці університети мають за показником спрямування стратегії на освіту (59 %) і найменше – університети групи ТОП-800 (5 %), зовсім відсутній такий показник для університетів групи ТОП-200.

З урахуванням розгляду стратегій розвитку університетів різних країн можна провести зіставлення вибору стратегії розвитку за спрямованістю діяльності з рейтинговою позицією та статусом університету.

Таблиця 1.8.

Взаємозв'язок рейтингу, статусу, орієнтації за спрямованістю діяльності зарубіжних університетів та акцентів, зазначених у їхніх місіях і стратегічних цілях

Рейтинг університету	Статус університету	Орієнтація за спрямованістю діяльності	Найбільш уживані акценти в місіях та стратегічних цілях
Університети групи ТОП-200	Дослідницький	На дослідження, на дослідження й освіти	Дослідження, досконалість, лідерство, суспільство, освіта, виклики
Університети групи ТОП - 201-800	Дослідницький	На дослідження, на дослідження й освіти, на освіту	Дослідження, інновації, персонал, знання
Інші університети	Дослідницький освітній	На дослідження й освіти, на освіту	Навчання, освіта, студенти, співробітництво, удосконалення, знання, якість навчання

Як видно з таблиці 1.8., університети групи ТОП-200 прагнуть до лідерства та досконалості в першу чергу в дослідженнях або в дослідженнях й навчанні. Університети групи ТОП – 201-800 прагнуть до впровадження інновацій у свої дослідження й турбуються про забезпечення висококваліфікованим персоналом та високоякісною матеріально-технічною базою, надають багато уваги інфраструктурі університету. У той час як університети, які займають середні позиції у міжнародних рейтингах, прагнуть до партнерства, удосконалення, співробітництва. Зауважимо, що освітні університети, які займають низькі позиції, спрямовані на вдосконалення якості навчання. Також зустрічаються в окремих випадках стратегії розвитку зарубіжних університетів, у змісті яких немає чітких спрямувань, оскільки мають надто абстрактний зміст місії та стратегічних цілей, відповідно до яких неможливо ідентифікувати спрямованість діяльності вищого начального закладу.

Як висновок зазначимо, що провідні зарубіжні університети мають спрямування на дослідження й на освіту, що відповідає одному з принципів Гумбольдського університету щодо єдності місії дослідження та навчання. Так, цінним для нашого дослідження є особливості формулювання місії та стратегічних цілей університету, у якій має бути чітко визначена орієнтація університету за спрямованістю діяльності.

Розглядаючи стратегії розвитку зарубіжних університетів відповідно до критерію «Стратегія розвитку за напрямками можливого розвитку університету зростання, стабілізації (утримання), скорочення (захисту, відступу, ліквідації)» варто зазначити, що загалом вони додержуються стратегії зростання або ж стабілізації. Водночас стратегії розвитку на скорочення нами не знайдено. Як зазначають Д. Сазерленд та Д. Кенуелл, на ринках, де немає визначеності, більшість організацій задовольняються деяким ступенем стабільності. Насправді ж однією з найбільш надійних позицій для зростання є стабільність, навіть якщо її вдається знайти на короткий час [257, с.291].

Отже, нашу увагу спрямовано на вивчення особливостей стратегічного розвитку, спрямованого на зростання, стабілізацію (утримання), скорочення (захисту, відступу, ліквідації). Прикладом стратегії стабілізації є стратегія розвитку Бакінгемширського нового університету (Buckinghamshire New University) (Великобританія), у якій зазначається, що університет продовжує вже обраний шлях і впевнено позиціонує себе на освітньому ринку. У стратегії розвитку зазначається, що університет не планує зміну руху, а прагне поліпшувати досягнуті результати [375]. На додаток зазначимо, що Бакінгемширський університет займає невисокі позиції у британському університетському рейтингу.

Типовою стратегією зростання є стратегія Сент-Ендрюського університету (University of St Andrews), найстарішого університету Шотландії. У стратегічному плані університету зазначено, що зростання є наскрізною ідеєю усієї діяльності університету. Логіка зростання Сент-Ендрюського університету полягає в тому, що персонал університету не зможе спокійно споглядати зростання кількості студентів в інших університетах, у зв'язку з цим в Сент-Ендрюському університеті планується збільшити кількість досліджень, що приведе до збільшення кількості науковців, а в свою чергу підвищення якості та кількості наукових досліджень дозволить збільшити фінансовий дохід навчального закладу. Зростання досліджень приведе до залучення коштів з підприємств, а також доходи від студентів сприятимуть поліпшенню інфраструктури університету та підвищать можливості наукових лабораторій. Там, де зростання обсягу фінансів не є можливим, то зростання доходів буде досягнуто за рахунок підвищення ефективності, перерозподілу діяльності або нових ініціатив [780]. З такої стратегії примітно, що університет планує покращити свою

дослідницьку, кадрову, навчальну діяльність та забезпечити сприятливе фінансове становище. У стратегії зростання Університету Глазго (University of Glasgow) (Великобританія) зазначається, що університет прагне розширити можливості у створенні нових освітніх програм, технологій з метою залучення більшої кількості студентів з усього світу. А також адміністрація університету створює умови для зростання професіоналізму викладацького складу шляхом надання можливості здійснення видатних досліджень та впровадження авторських інновацій у викладанні [693].

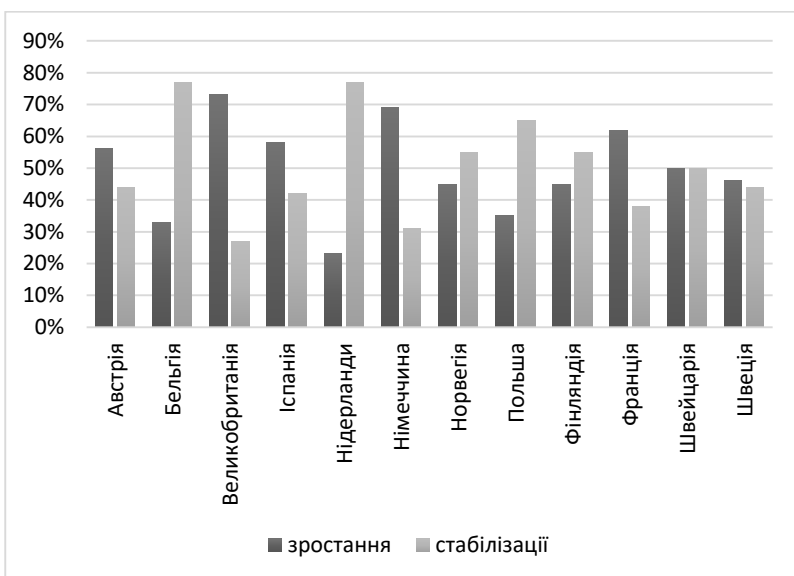


Рис. 1.11. Розподіл стратегій європейських університетів відповідно до критерію «Стратегія за напрямками можливого розвитку: зростання, стабілізації (утримання), скорочення (захисту, відступу, ліквідації)»

Рис. 1.11 наочно демонструє, що стратегію зростання використовують університети Іспанії, Німеччини, Великобританії, Фінляндії та Франції. Така стратегія має спрямованість на зовнішній розвиток навчального закладу, це підтверджено значним напливом студентів-іноземців у ці країни. Адже університети інших європейських країн, які використовують стратегію стабілізації, функціонують у звичайних умовах зі статичним розвитком.

Так, найбільші показники за критерієм «зростання» відповідають

університетам Великобританії (73 %) та Німеччини (69 %). Найнижче значення цього показника в університетів Нідерландів (23 %). Слід зазначити, що більшість країн, які ми вивчали в нашому дослідженні, знаходяться у межах від 45 % до 62 %, що вказує на досить високе значення показника «зростання». Значення показника «стабілізація» є найбільшим одразу у двох країн – Нідерландів та Бельгії (по 77 %). Найменше значення «стабілізації» у Великобританії (23 %), у якої, як зазначено вище, університети більш спрямовані в напрямі «зростання».

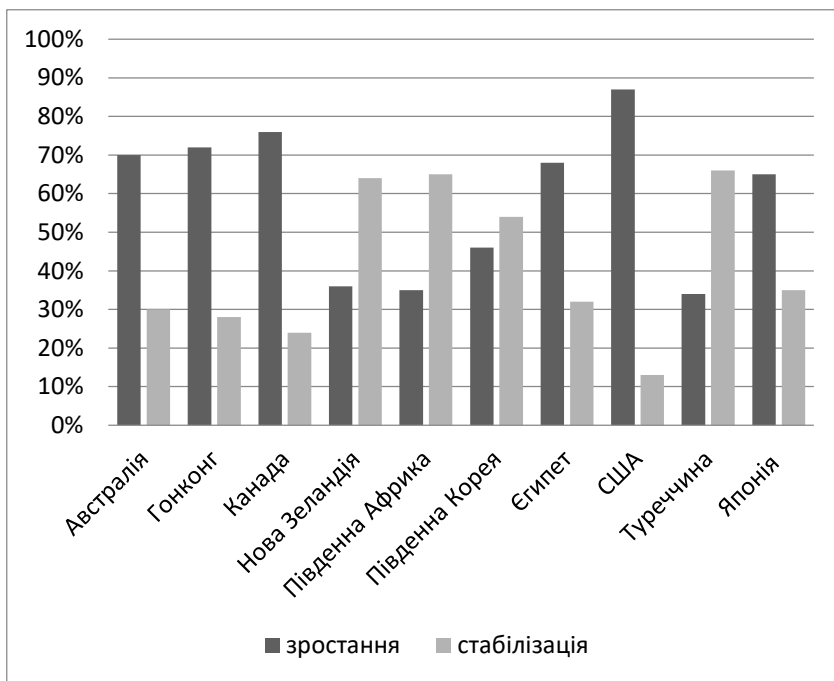


Рис. 1.12. Розподіл стратегій зарубіжних університетів відповідно до критерію «Стратегія розвитку за напрямками можливого розвитку університету: зростання, стабілізації (утримання), переорієнтації, скорочення (захисту, відступу, ліквідації)»

З рис. 1.12. можемо зробити висновки, що стратегію зростання використовують більшою мірою університети США, Японії, Гонконгу, Бразилії, Канади. Вищі навчальні заклади цих країн орієнтовані на розширення меж ринку, удосконалення й диверсифікацію освітніх послуг. Узв'язавши на озброєння переважно стратегію стабілізації (Нова Зеландія, Туреччина,

Південноафриканська республіка), університети розв'язують проблему поступового покращення діяльності та свого становища.

Так, найбільше значення за показником (87 %) зростання належить університетам США, 76 % – університетам Канади, 72 % – університетам Гонконгу, 70 % – університетам Австралії тощо. Зауважимо, що з університетів, зазначених на рис.1.12., стратегію зростання використовують більше половини, що означає найбільш значущим для зарубіжних університетів є напрям на зростання. Найбільше значення – 66 % – належить показнику «стабілізація» університетам Туреччини, 65 % – університетам Південної Африки та 64 % – університетам Нової Зеландії, найменше значення – 13% за показником «стабілізація» – належить університетам США.

Отже, рис.1.11. та рис. 1.12. доводять, що стратегію розвитку за напрямом зростання зарубіжні університети використовують більшою мірою, ніж стратегію стабілізації. Так, університети США, Канади, Австралії орієнтовані на отримання максимального прибутку, тому постійно відшукують способи розширити свої ринки збуту. Е. Бешкинська зазначає: «Крім ринку індивідуальних споживачів (абітурієнтів та студентів) вищі навчальні заклади за кордоном активно пропонують свої послуги на ринку корпоративних клієнтів. Підприємства й організації купують освітні програми й послуги з метою перепідготовки й підвищення кваліфікації своїх працівників, консалтингові послуги – з метою покращення функціонування, удосконалення управління, підвищення прибутковості [13, с.16].

У ході аналізу виявлено, що провідні університети, які посідають високі позиції за рейтингами «Шанхайський», «Таймс» мають стратегію розвитку на зростання, що характеризує їх соціально-ділову активність на ринку освітніх послуг. Стратегію стабілізації використовують деякі високорейтингові університети, які мають суттєвий авторитет, значний імідж на освітньому ринку, високий рівень навчання та здійснення досліджень, тому мають потребу лише в стабілізації свого «високого» положення в освітньому просторі.

Використання адекватної стратегії розвитку дозволяє досягати суттєвого підвищення якісних та кількісних змін в діяльності вишу [122].Отже, у ході аналізу виявлено умови, за яких використовується стратегія стабілізації:

- досягнення університетом найвищих позицій в освітньому просторі;
- стабільні економічні та політичні фактори впливу на розвиток університету;
- відсутність прагнення до стрімкого зростання університету з боку адміністрації та науково-педагогічного колективу;
- обмежений потенціал університету, який дозволяє тривалий у часі розвиток.

Умови, за яких використовується університетами стратегія зростання:

- прагнення персоналу університету досягати більш високих позицій в освітньому просторі;
- наявність значного потенціалу університету та прагнення максимально його реалізувати;
- проникнення на нові сегменти освітнього ринку;
- розширення асортименту освітніх продуктів;
- створення стратегічних альянсів університету з іншими освітніми організаціями;
- об'єднання кількох вищих навчальних закладів;
- виведення на ринок освітніх послуг унікальних освітніх продуктів;
- прагнення підвищити фінансове становище університету.

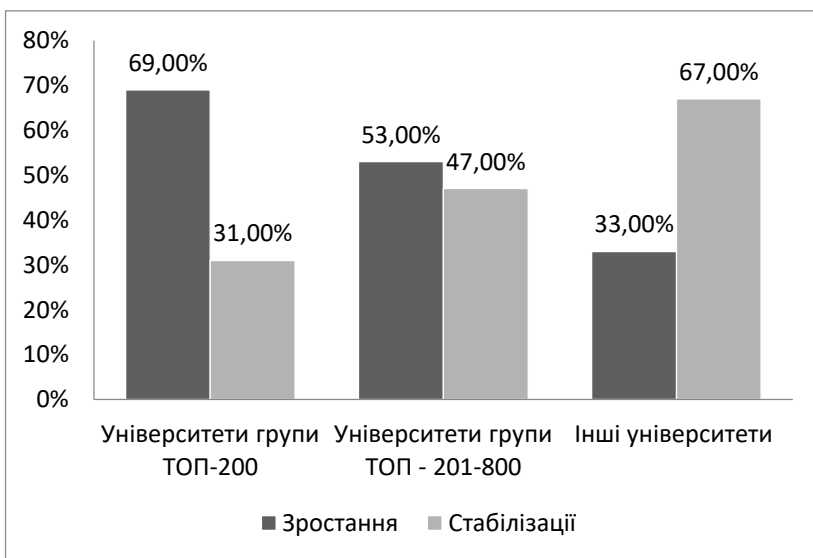


Рис. 1.13. Розподіл стратегій зарубіжних університетів відповідно до критерію «Стратегія розвитку за напрямками можливого розвитку університету: зростання, стабілізації (утримання), переорієнтації, скорочення (захисту, відступу, ліквідації)»

Як бачимо з рис. 1.13, найбільше значення (69 %) за показником зростання мають університети групи ТОП-200, найнижче значення (33 %) – університети групи «Інші університети».

мають університети, які не займають високі позиції в міжнародних рейтингах. Найбільше значення за показником стабілізації (67 %) мають університети, які не належать до групи «ТОП», та найменше значення за показником стабілізації (31 %) мають університети групи ТОП-200. Таким чином, провідні університети більшою мірою орієнтуються на зростання, а інші у своїй більшості функціонують у режимі стабілізації.

Стратегія зростання зарубіжних університетів характеризується наявністю стратегічного аналізу, де акцентується увага на сильних сторонах та можливостях навчального закладу, амбітними стратегічними цілями та ключовими факторами успіху. Зазначена ситуація свідчить про те, що університети не зупиняються на досягнутому, а прагнуть до постійного вдосконалення.

Важливим критерієм для ідентифікації діяльності університету є критерій «Стратегія розвитку за місцем університету в конкуренції: лідерства, претендентства на лідерство, «наслідування» (слідуючого за лідером), «новачка»».

П. Дудко підкреслює: «Конкурентна позиція вищого навчального закладу може розглядатися як системна (комплексна) характеристика такого закладу, що дозволяє ідентифікувати та оцінити його відносні переваги над іншими закладами-конкурентами відповідно до об'єктивних (узагальнених для ринку освітніх послуг) критеріїв, зокрема й щодо наявності та ефективності використання певних стратегічних ресурсів» [69, с.59-60].

Керівництво університетів, які посідають високі позиції в міжнародних рейтингах та утримують високі позиції протягом тривалих років, надає багато уваги аналізу конкурентного оточення. Стратегія розвитку з місцем у конкуренції дозволяє визначити першочергові орієнтири щодо розвитку університету.

На сайті Гарвардської школи бізнесу (Harvard Business School) (США) зазначається: «Для того, щоб зрозуміти стратегію, що це таке, чому це важливо, і як розробити вдалу для будь-якої організації, ви повинні почати з розуміння конкуренції. Протягом більше трьох десятиліть професор Гарвардського університету Майкл Портер займається розробкою і уточненням основних механізмів, які пояснюють, як працює конкуренція та її наслідки для стратегії бізнесу, уряду та суспільства» [446].

А також на сайті Гарвардської школи бізнесу (Harvard Business School) (США) зазначається, що з метою утримання високої конкурентної позиції в наукових та практичних розробках, постійно відстежуються місце навчального закладу в конкуренції та її наслідки [445]. Є. Панченко виокремлює сім принципів діяльності Гарварду, за рахунок яких Гарвардській школі бізнесу вдається утримувати лідерські позиції: кейс-метод, піонерні дослідження, практична орієнтація, міжнародна компетенція,

резидентна спільність студентів, виключні ресурси, мережа випускників [208, с.39]

Цілком очевидно, що одним із факторів конкурентного протистояння Гарвардського університету іншим елітним університетам є ефектне управління стратегічним розвитком зазначеного університету. Тож центральним принципом управлінської команди Гарвардського університету є фокусування на регулюванні ризиків та усуненні перешкод на шляху до успіху.

Так, наприклад, Оксфордський університет (The University of Oxford) (Великобританія) прагне бути лідером у здійсненні наукових досліджень та наданні освітніх послуг [622]. Вражає стратегія розвитку Манчестерського університету (The University of Manchester) (США), у візії якого зазначається, що він прагне бути лідером на освітньому ринку до 2020 року [511]. У візії Університету Британської Колумбії (University of British Columbia) (Канада), який входить до 50 найкращих відповідно до рейтингу «Таймс», зазначається, що університет є одним з лідерів освіти, який створює виняткове середовище для навчання та здійснення видатних досліджень [667].

На твердження Д. Сазерленда, стратегічне лідерство – це концепція, яка полягає в тому, що організація діє завдяки здатності її вищого керівництва розробляти, доводити та зобов'язувати до виконання прикладних завдань або дій, спрямованих на реалізацію стратегічного бачення організації [257, с.306]

Зосередження на лідерстві в галузі, яке притаманне для високорейтингових університетів, передбачає забезпечення університету інтелектуальними, матеріальними та кадровими ресурсами. Постійний успіх вимагає не лише зосередження на існуючих ресурсах, але й накопичення нових, які забезпечуватимуть майбутні потреби розвитку університету. Так, керівництво цих університетів спонукає своїх науковців, студентів брати на себе ризики в пошуках нових підходів та нових поглядів, завдяки чому вони розвивають стійкість, гнучкість та винахідливість, а також зміцнюють культуру, яка виховує амбітні інновації.

Л. Антонюк та В. Сацик зазначають, що університетом Гонконгу також було розроблено подібні ініціативи для набуття стратегічного лідерства у сфері підготовки бакалаврів, магістрів та докторів філософії. Так, основною метою ініціативи університету Гонконгу щодо «докладання зусиль з набору видатних абітурієнтів» є залучення до навчання найталановитішої молоді. Для цього планується розвивати й підтримувати в університеті дух, атмосферу новаторства, заохочувати викладачів до розроблення нових курсів і практичного використання інноваційних методів навчання, надати статус провідної англійській мові навчання [6, с.37].

У ході аналізу стратегій розвитку європейських університетів вияв-

лено, що найбільше стратегію лідера використовують університети Великобританії [122]. Сполучене Королівство Великобританії активно просуває свою систему вищої освіти на міжнародному рівні за рахунок сильних стратегій розвитку в галузі наукових досліджень. А серед вищих навчальних закладів інших країн переважно університети США та Канади використовують стратегію лідера. Університети, які протягом століть успішно утримують лідируючу позицію, безперечно домінують на ринку освітніх послуг. З'ясовано, що університети групи «ТОП» використовують стратегію лідера, адже вони і є дійсними лідерами в освітньому просторі. Стратегія лідера характеризується визначенням місії, у якій генеральною метою університету є орієнтація на лідерство; максимально амбітними стратегічними цілями щодо навчання та здійснення досліджень, демонстрацією значних досягнень університету. Наголосимо, що стратегія лідерства для університетів значно відрізняється від стратегії лідерства, які використовують підприємства, оскільки університети використовують стратегію лідерства як лідери якості освітнього товару, у той час як підприємства використовують більшою мірою стратегію лідерства в ціні.

В. Веснін, зазначає, що стратегічна неураженість характеризується здатністю кампанії успішно протистояти натиску конкурентів як у теперішній час, так і в перспективі [23, с. 354].

Стратегію «претендента на лідерство» використовують понад 30 % серед досліджуваних зарубіжних університетів. Ця ситуація свідчить про значні досягнення таких університетів у галузі освітніх технологій та наукових досліджень, але без вирішальних переваг. Варто також нагадати, що в отриманні статусу університету-лідера відіграють значну роль не тільки висока якість навчання та видатні досягнення в науці, а й місце його розташування, історія, престиж, підтримка з боку державного та приватного сектора. Такі стратегії використовують університети США, Канади, Австралії, Великобританії, Німеччини, Шотландії, Ірландії, Франції, Фінляндії, Данії, Норвегії, Швеції.

Чимала частка університетів використовує стратегію наслідування, оскільки університети-лідери задають напрями, до яких прагнуть інші, але в результаті недостатнього використання університетського потенціалу, несприятливих економічних та політичних чинників займають позицію «наслідувачів». Серед наслідувачів університетів, які не входять до групи «ТОП», – це переважно університети Австрії, Іспанії, Італії, Польщі, Португалії, Румунії, Литви, Естонії, а також окремі університети Німеччини, Великобританії, Фінляндії, Швейцарії.

Стратегію «новачка» використовують менше ніж 10 % серед досліджуваних університетів. Як правило, це молоді навчальні заклади, які мають наміри захопити певну частку на освітньому ринку. Імовірно, у цьому випадку університети-новачки створюють ситуацію змагальності з інши-

ми навчальними закладами, які функціонують у певному ринковому сегменті.

Таблиця 1.9.

Взаємозв'язок стратегії за місцем в конкуренції та особливостей зарубіжних університетів, їхніх місій, візій, стратегічних цілей

Стратегія	Акценти в місії, візії університету	Особливості стратегічних цілей	Особливості університету
Стратегія лідерства	Лідерство, виклики суспільству, передовий досвід, новація, світ	Амбітність, спрямування на першість у світі	Елітність, високий потенціал, висока позиція в міжнародному рейтингу
Стратегія претендента на лідерство	Професіоналізм, розвиток, співробітництво	Спрямування на успіх	Висока або середня позиція в рейтингу
Стратегія «наслідування» (слідуючого за лідером)	Удосконалення, якість, освіта, розвиток	Спрямування на вдосконалення	Середня або низька позиція в рейтингу
Стратегія «новачка»	Виклики суспільству, дослідження, навчання, відкриття	Амбітність, спрямування на визнання у регіоні, країні	Новачок на ринку

З таблиці 1.9. можна побачити, що стратегію лідерства використовують університети, які є реальними лідерами в освіті та в здійсненні наукових досліджень. Університети, які використовують стратегію претендента на лідерство, намагаються зайняти місце лідера або стати його точною копією. Такі університети мають високий потенціал, щоб конкурувати з лідером. Університети з середньою та низькою позицією в різних рейтингах знаходяться на «других і третіх ролях» і свідомо обирають стратегію «наслідувачів», оскільки можуть собі дозволити бути лише послідовниками.

Прикладом такої стратегії розвитку є стратегія Камбрійського університету (University of Cumbria) (Великобританія), який був заснований у 2007 році шляхом злиття кількох коледжів. Отже, у візії Камбрійського університету зазначено, що до 2025 року університет буде провідною силою регіонального зростання, тісно співпрацюючи з освітніми установами

та агентством з розвитку, комерційним та державним сектором. А також університет прагне бути рушійною силою позитивних змін [668].

Зазначимо, що межі визначення стратегії лідера та претендента на лідерство, претендента на лідерство та наслідувача, лідера та новачка є достатньо умовними. Такі пари видів стратегії є в окремих випадках дуже схожими за формулюванням стратегічних цілей. Висока амбітність стратегічних цілей може пов'язуватися не стільки з позицією в конкуренції університету та статусом, скільки з особистістю розробників стратегії.

Корисним для нашого дослідження є особливості місій, візій та стратегічних цілей відповідно до місця університету на освітньому ринку. Таким чином, орієнтація стратегії за місцем у конкуренції є визначенням майбутньої ролі університету в освітньому просторі.

Однією з вирішальних характеристик стратегії є характеристика за способом досягнення конкурентних переваг: диверсифікації, диференціації, інноваційної цінності. Згідно з думкою П. Дудка, конкурентні переваги вищого навчального закладу на ринку освітніх послуг формуються в результаті цілеспрямованої роботи в рамках реалізації затвердженої стратегії його розвитку, яка постає основним елементом ефективного стратегічного управління [69, с.61].

Р. Фатхутдінов зазначає, що прогнозування конкурентних переваг системи може здійснюватися на основі:

- системного аналізу конкурентних переваг та слабких боків системи;
- системного аналізу конкурентних переваг товарів, які пропонуються за стадіями їх життєвого циклу;
- системного аналізу конкурентних переваг та слабких боків конкурентів та товарів, які вони випускають;
- аналізу набору цінностей, які можуть бути перетворені в конкурентні переваги системи та її товарів;
- оцінки вартості цінностей, які здобуває система;
- розробки програми (проекту) проходження цінностей до їх втілення, отримання конкретного результату або ефекту в просторі та часі;
- аналізу можливості дотримання принципів якісного прогнозування [312, с.124].

З огляду на стратегії розвитку елітних університетів, то вони використовують стратегію інноваційної цінності; університети, які мають певний авторитет, зосереджуються на стратегії диференціації. Вищі навчальні заклади США та Європи, що використовують стратегію диференціації, мають на меті отримати конкурентні переваги на основі створення освітніх послуг, які сприймаються як унікальні. Досягаючи диференціації, зарубіжні університети отримують можливість призначити більш високу ціну на освітні послуги.

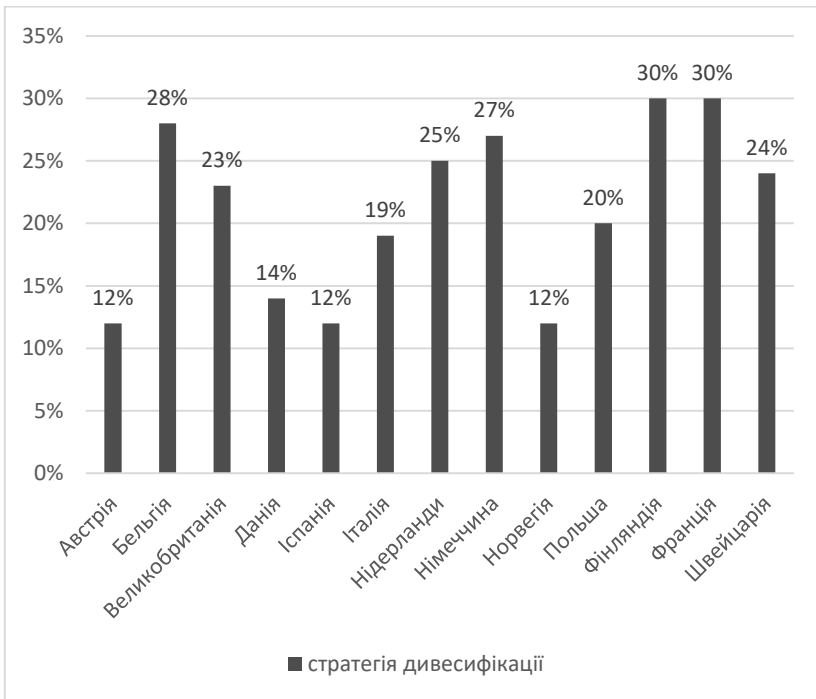


Рис. 1.14. Розподіл європейських університетів за критерієм «Стратегія за способом досягнення конкурентних переваг (за показником – стратегія диверсифікації)»

Рис. 1.14. демонструє ситуацію використання стратегії диверсифікації університетів європейських країн. Найбільше значення (30 %) належить університетам Франції та Фінляндії, а також 28 % – університетам Бельгії та 27 % – університетам Німеччини. Найменше значення (12 %) належить університетам Австрії, Іспанії, Норвегії, а також 14 % – університетам Данії. Досліджувані університети європейських країн, які орієнтуються на диверсифікацію, розширюють асортимент освітніх послуг одночасно з освоєнням нових сегментів ринку з метою залучення іноземних студентів. На диверсифікацію орієнтуються університети з менш видатною історією та менш значним іміджем. Університети Румунії, Сербії, Словенії, Греції, Чехії, Естонії, Литви, Португалії намагаються просувати свої освітні продукти, концентруючи зусилля на окремому сегменті споживачів для забезпечення рентабельності діяльності або на урізноманітненні освітніх послуг, які ігноруються з боку елітних університетів.

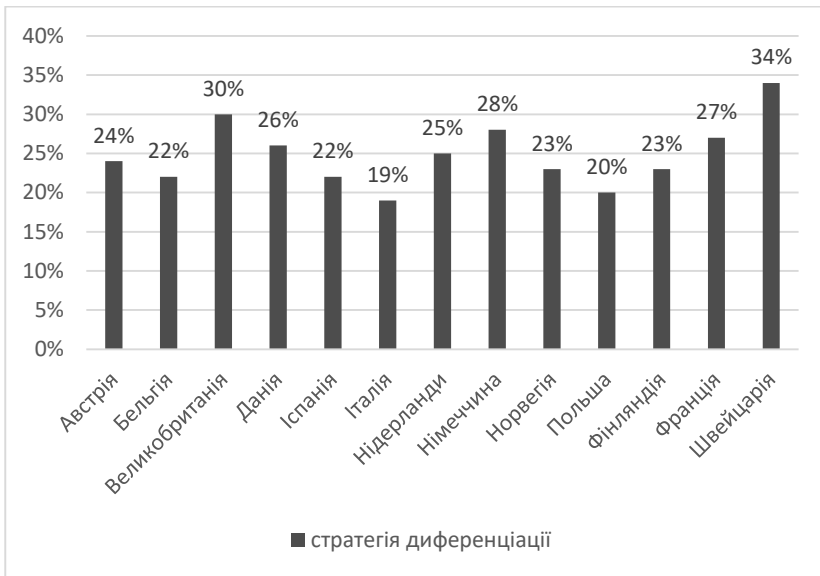


Рис. 1.15. Розподіл європейських університетів за критерієм «Стратегія за способом досягнення конкурентних переваг (за показником стратегія диференціації)»

Так, рис. 1.15. ілюструє той факт, що стратегію диференціації використовують європейські університети в межах від 19 % до 34 %. Так, найбільше значення за показником «Стратегія диференціації» (34 %) належить університетам Швейцарії, найменше значення (19 %) – університетам Італії та 20 % – університетам Польщі. Отже, це ті університети, які орієнтуються на створення освітнього продукту вищої якості.

Варто зазначити, що серед європейських університетів, які орієнтуються на стратегію диференціації, використовується стратегія відмінного іміджу, якого немає в інших університетах-конкурентах. Керівництво таких університетів ретельно дбає про гарну репутацію та «імідж чудового обслуговування» споживачів, чутливих до якості та престижу. До переліку таких університетів можемо віднести навчальні заклади Великобританії, Німеччини, Нідерландів, Швейцарії. Відомо, що серед споживачів пострадянського простору користуються попитом університети Великобританії, Німеччини, Франції як такі, що надають освітні продукти найвищої якості.

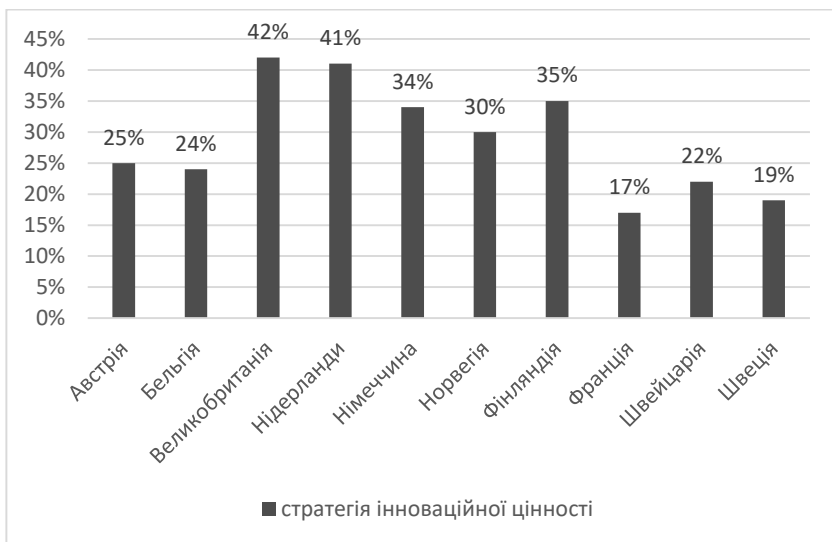


Рис. 1.16. Розподіл європейських університетів за критерієм «Стратегія за способом досягнення конкурентних переваг (за показником – стратегія інноваційної цінності)»

З рис. 1.16. видно, що найбільше значення за показником «Стратегія інноваційної цінності» – 42 % – належить університетам Великобританії, найменше значення – 17 % – університетам Франції. Серед досліджуваних університетів інших країн використовують стратегію інноваційної цінності приблизно у 20 – 40 % випадків. Очевидно, що відомі високорейтингові європейські університети, спрямовані на здійснення інноваційних досліджень, які мають сприяти підвищенню якості життя суспільства.

Прикладом спрямування на стратегію інноваційної цінності є орієнтація Амстердамського університету (University of Amsterdam) (Нідерланди). У стратегічному плані якого заявлено, що колектив університету здійснює фундаментальний внесок в інновації шляхом поширення знання та сприяння співпраці між дослідниками, підприємствами та державними установами. В усіх пріоритетних галузях досліджень буде з'ясовуватися їх інноваційний потенціал та вплив. З цією метою для досліджень будуть запрошені найбільш талановиті науковці [836].

Так, стратегію інноваційної цінності використовують університети з метою розширення конкурентних переваг за рахунок розвитку інноваційних технологій, що призводить до поглинання більш консервативних навчальних закладів. У цьому випадку використовується нестандартна реклама, демонстрація інновацій, наукових досягнень та ін. Університети,

які успішно застосовують стратегію інноваційної цінності, мають можливість протягом тривалого часу функціонувати практично без конкурентів. Зауважимо, що серед досліджуваних університетів Польщі, Румунії, Ірландії, Шотландії, Данії, Італії, Іспанії, Чехії, Греції, Угорщини, Литви, Естонії не виявлено таких, що спрямовані на стратегію інноваційної цінності.

Європейські університети мають такі конкурентні переваги порівняно з вітчизняними:

- розвинута система довшівської підготовки (особливо в тих країнах, де існують не прості умови вступу);

- нескладні умови вступу, тобто відсутність будь-яких вступних випробувань – достатньо подати атестат про середню освіту;

- необов'язкове знання мови країни на момент вступу до університету;

- поряд із державною мовою є можливість отримати освіту англійською мовою;

- невисока вартість навчання (вартість навчання складає від 100 до 500 євро за семестр в окремих вищих навчальних закладах);

- отримання якісної освіти, яка передбачає, що після закінчення університету студенти отримують Європейський диплом, який є чинним у країнах Євросоюзу, в Україні, у Росії та інших державах колишнього Радянського Союзу;

- гнучкі терміни отримання освіти (наприклад, ступінь бакалавра можна отримати від 2 до 6 років, залежить від інтенсивності навчання, яку обирає сам студент);

- розвинута система тьюторства, яка допомагає студенту планувати свій навчальний процес та особистий розвиток;

- надання можливості студентам працювати під час навчання, що значно сприяє практичній підготовці майбутніх спеціалістів та адаптації у країнах Євросоюзу;

- широкий спектр щодо подальших перспектив випускника (можливість залишитися в Європі, отримати високооплачувану роботу, можливість отримати ліцензію на медичну або адвокатську практику для випускників медичних та юридичних факультетів);

- під час навчання та після закінчення університету студенти мають можливість брати участь у багатьох міжнародних програмах з обміну студентами, підвищувати свою кваліфікацію у країнах Євросоюзу. Кожен із навчальних закладів у рамках програм обміну студентами співпрацює з університетами Англії, Швеції, Німеччини, Іспанії, Бельгії, Ірландії, Люксембургу, Франції та інших країн, а також США, Австралії, Канади, Китаю;

– при кожному вищому навчальному закладі функціонує Центр праці та кар'єри, куди може звернутись кожен студент. Центр допомагає з працевлаштуванням, готує до співбесіди з майбутнім працедавцем, надає пропозиції щодо місць проходження студентської практики;

– широкий вибір державних та приватних вищих навчальних закладів [138].

Університети Великобританії, Італії та Німеччини мають найбільш складні умови вступу. Лідером високої вартості за навчання є Великобританія, проте вищі навчальні заклади Польщі, Франції, Німеччини відзначаються низькою вартістю за навчання. Недоліки європейської освіти вбачаємо у не обов'язковому відвідуванні лекцій, що послаблює дисципліну студентів; у переведенні студентів на наступний курс з академічними заборгованостями, за якої студенти сприймають складання іспитів як не обов'язкове.

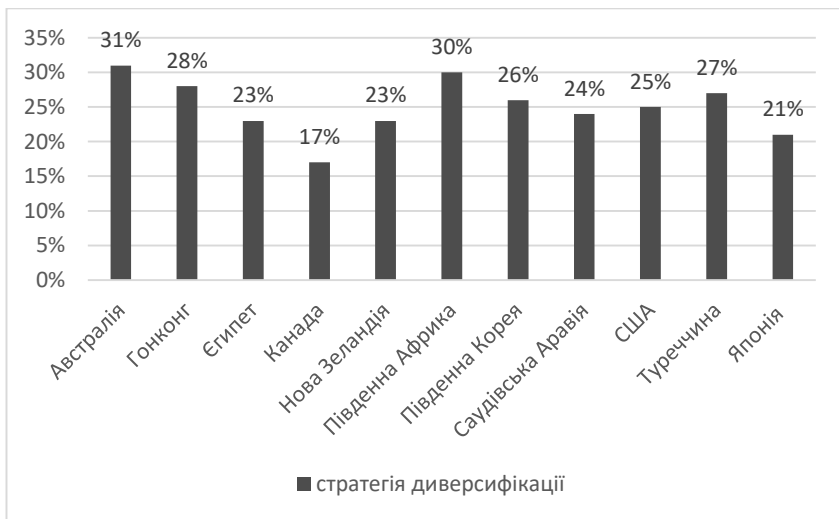


Рис. 1.17. Розподіл зарубіжних університетів за критерієм «Стратегія розвитку за способом досягнення конкурентних переваг (за показником – стратегія диверсифікації)»

Рис. 1.17. демонструє, що найбільше значення за показником «Стратегія диверсифікації» (31 %) належить університетам Австралії та 30 % – університетам Південної Африки, найменше значення – 17 % – університетам Канади. Зауважимо, що серед досліджуваних зарубіжних університетів приблизно 20 – 30 % орієнтуються на диверсифікацію. Це

університети, які планують розширювати перелік освітніх послуг, дослідницьких програм та ін.

Стратегію диверсифікації використовують більш молоді університети, це переважно вищі навчальні заклади Азії, Океанії, Австралії, Африки.

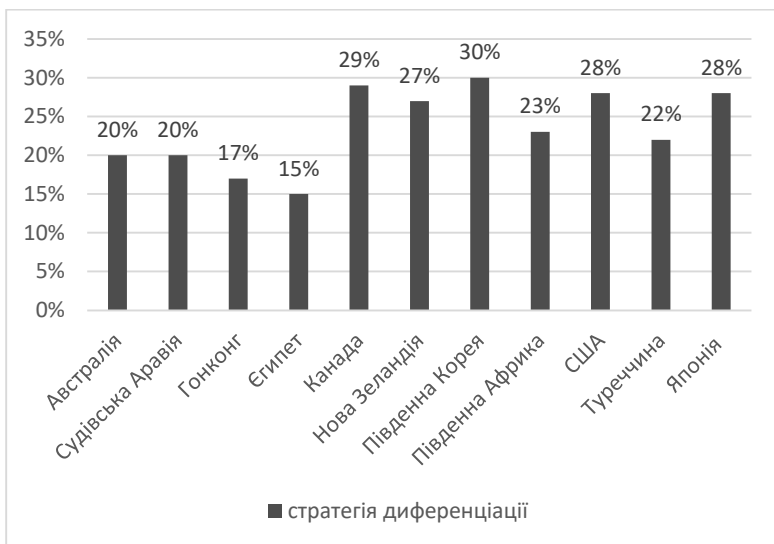


Рис. 1.18. Розподіл зарубіжних університетів за критерієм «Стратегія розвитку за способом досягнення конкурентних переваг (за показником – стратегія диференціації)»

З рис. 1.18. зрозуміло, що близько третини досліджуваних університетів різних країн орієнтується на стратегію диференціації. Найбільше значення за показником «Стратегія диференціації» мають університети Південної Кореї (30%), Канади (29%), США (28%), Японії (28%), оскільки університети цих країн заявляють, що їх освітні послуги високоякісні та пропонуються як унікальні. Відповідно до цих стратегій робиться акцент на найвищій якості та здійснюється маркетингова діяльність щодо залучення студентів, для яких якість освітніх послуг є найбільшою перевагою. Найменше значення за показником «Стратегія диференціації» (15%) належить університетам Єгипту, 17% – університетам Гонконгу та 20% – університетам Бразилії та Австралії, які, на наш погляд, прагнуть створювати унікальні високоякісні освітні продукти, які мають сприйматися як суттєві певним сегментом ринку. Загалом, для зарубіжних університетів стратегія диференціації, за якої наголошується на унікальності

професійної підготовки, є однією з вагомих конкурентних переваг для споживачів усього світу. Додамо, що серед досліджуваних університетів, які розглядалися у нашому дослідженні в незначній кількості (від 1-го до 3-х), а саме це університети Нігерії, ОАЕ, Йорданії, Мексики, Ізраїлю, Таїланду, Чилі також орієнтуються на стратегію диференціації.

Університети США досягають диференціації за рахунок високої якості своїх випускників. Для створення унікального високоякісного освітнього продукту необхідне розроблення особливих якісних параметрів, які мають його відрізнити від інших йому подібних, а також наявність необхідних матеріальних і кадрових ресурсів. Т. Жижко зауважує, що на відміну від європейських університетів, американський університет орієнтується на професіоналізм, підготовку фахівців найвужчого профілю, але з глибокими практичними знаннями. Вони орієнтовані й адаптуються вже в навчанні до сфери управління, високих технологій військової справи, промисловості, аграрного сектора, медицини та ін., навіть сфер інноваційної діяльності [76, с. 29].

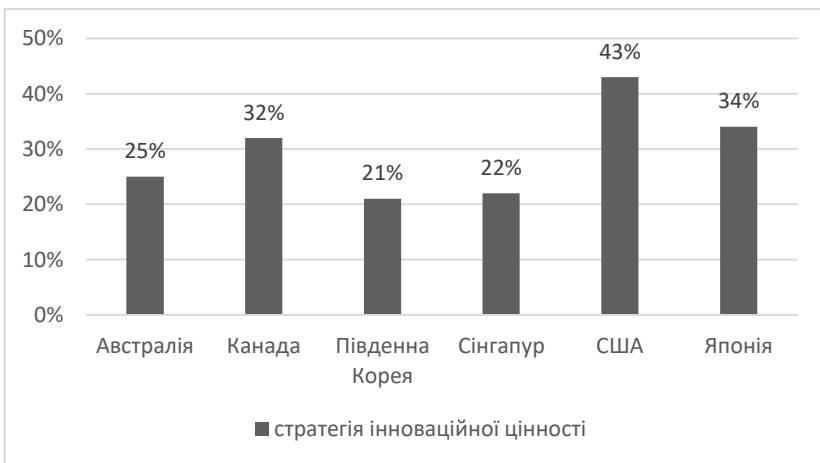


Рис. 1.19. Розподіл зарубіжних університетів за критерієм «Стратегія розвитку за способом досягнення конкурентних переваг (за показником – стратегія інноваційної цінності)»

Отже, рис. 1.19 наочно показує, що стратегію інноваційної цінності використовують значно менше університетів зарубіжних країн порівняно зі стратегією диверсифікації та диференціації. Отже, найбільше значення за показником «Стратегія інноваційної цінності» – 43 % – належить університетам США, а найменше значення – 21 % – університетам Південної

Кореї та 22 % – університетам Сінгапуру. Виявляється, що стратегію інноваційної цінності використовують університети США, Японії, Канади, Сінгапуру та Південної Кореї, що зумовлюється високими технологіями, якими керуються провідні установи цих країн. У той час як університети інших неєвропейських країн взагалі не використовують таку стратегію розвитку. Як правило, на стратегію інноваційної цінності орієнтуються елітні та суперелітні університети, які мають високі показники у здійсненні інноваційних досліджень.

Сьогодні в США існує велика кількість варіантів та моделей вищої освіти, що робить її унікальним, складним, гнучким, варіативним і показовим для інших країн, які прагнуть до активного розвитку вищої освіти та позиціонування як лідера в процесі глобалізації освіти [302, с. 87].

У ході проведення досліджень В. Сацком, Л. Антонюк, Н. Васильковою з питань становлення і розвитку дослідницьких університетів був зроблений висновок, що елітним дослідницьким університетам США притаманні такі риси:

- селективність у доборі студентів і професорсько-викладацького складу (університети самостійно дуже ретельно відбирають собі студентів та професорів);

- значний науковий потенціал щодо проведення власних досліджень (вони не передають ключові дослідження яким-небудь зовнішнім установам, а проводять їх власними силами);

- повністю автономні в усіх кадрових і фінансових питаннях (незалежно від того, це державний чи приватний університет);

- заможність (це означає, що, наприклад, такий університет як Стенфорд, з його 12 тисячами студентів, має річний бюджет у 2,5 млрд доларів США) [261, с. 61 – 62].

Високий інноваційний потенціал університету є свідченням готовності вишу здійснювати розробку інновацій та практично втілювати їх в суспільне життя. Від стану інноваційного потенціалу університету залежить вибір стратегії щодо досягнення конкурентних переваг. В основі формування стратегії розвитку щодо досягнення конкурентних переваг у провідних зарубіжних університетах є підтримка дієвих механізмів постійного пошуку та генерації ідей як основи розвитку університету, орієнтації на підвищення іміджу та конкурентоспроможності вишу; активізації участі персоналу університету у здійсненні продуктивної діяльності через запровадження мотиваційних механізмів. Таким чином, стратегії розвитку зі способом досягнення конкурентних переваг зарубіжних університетів розкривають механізм досягнення конкурентоспроможності вищого навчального закладу, що є актуальною проблемою українських вишів. Розглянемо взаємозв'язок типу

університету, статусу та способів досягнення конкурентних переваг (табл.1.10).

Таблиця 1.10

Взаємозв'язок рейтингу, статусу зарубіжних університетів та їхніх стратегій за способом досягнення конкурентних переваг

Рейтинг університету	Статус університету	Акценти у стратегічних цілях	Стратегія за способом досягнення конкурентних переваг
Університети групи ТОП – 200	Дослідницький	Розвиток інновацій у дослідженнях	Інноваційної цінності
Університети групи ТОП – 201-800	Дослідницький	Розвиток інновацій у дослідженнях та навчанні, створення унікальних навчальних програм, технологій, створення освітніх програм для студентів різних країн, розробка унікальних освітніх продуктів для бізнес-структур	Інноваційної цінності, диференціації
Університети, які займають середню позицію в міжнародному рейтингу «Таймс»	Дослідницький освітній	Розширення асортименту освітніх продуктів, Розробка освітніх програм для бізнес-структур	Диференціації, диверсифікації
Університети, які займають низьку позицію в міжнародному рейтингу «Таймс»	Освітній	Розширення переліку освітніх продуктів, розширення ринків	Диверсифікації

З таблиці 1.10. зрозуміло, що конкурентні переваги щодо інноваційної цінності мають університети, які займають найвищі рейтингові позиції. Інші високорейтингові університети також створюють освітні продукти інноваційної цінності та унікальні освітні продукти, які дозволяють підтримувати стратегію диференціації, але з метою постійного розвитку намагаються розширювати свій вплив на освітній ринок. Університети, які мають середні та низькі позиції в міжнародних рейтингах, як правило, використовують стратегію конкурентних переваг, спрямовану на залучення студентів та слухачів з інших країн, на розширення асортименту освітніх товарів. Наявність чіткої стратегії за способом досягнення конкурентних переваг змушує персонал університету зосередитися саме на визначених конкурентних перевагах.

За результатами аналізу стратегій розвитку зарубіжних університетів відповідно до критерію «Стратегія за характером поведінки на ринку: вузької сегментації; інтернаціоналізації» виявлено, що однією із поширених є стратегія інтернаціоналізації. Стратегія вузької сегментації використовується переважно серед зарубіжних університетів, які орієнтовані на споживачів певного ринкового сегмента, географічного відрізу тощо.

Загалом зауважимо, що найстаріші європейські університети світового класу (Великобританії, Німеччини, Франції, Італії, Швейцарії, Норвегії та ін.), які мають свої унікальні освітні товари, використовують стратегію інтернаціоналізації, оскільки вищі навчальні заклади цих країн користуються повагою серед студентів різних країн, України зокрема. Крім того, дипломи провідних європейських університетів свідчать про високу якість його випускників.

Наприклад, у стратегії інтернаціоналізації Цюріхського університету (University of Zurich) (Швейцарія) сформульовано цілі щодо підтримки освітніх програм різних освітньо-кваліфікаційних рівнів для залучення іноземців [823]. Стратегію інтернаціоналізації використовує Університет Осло (University of Oslo) (Норвегія), прагненням якого є створення провідного міжнародного центру щодо здійснення наукових досліджень та навчання громадян різних країн [748]. Для Барселонського автономного університету (Autonomous University of Barcelona) (Іспанія), інтернаціоналізація є одним з інструментів для досягнення своїх цілей у наданні якісної освіти, наукових досліджень і передачі знань. Стратегія інтернаціоналізації Барселонського автономного університету базується на трьох основних напрямках діяльності: мобільність, взаємодія і співпраця, залучення талантів. Мобільність повинна дати студентам, викладачам і співробітникам адміністрації можливість працювати в престижних університетах в основному через програму обміну; співпраця з іншими університетами та інститутами повинні дозволити студентам і викладачам виявити й запропонувати новий навчальний досвід і відкрити нові напрями досліджень

разом з іншими престижними університетами; співпраця з країнами, що розвиваються, сприятиме побудові більш згуртованого університету, адаптованого до соціальної реальності; залучення талантів передбачає вибір кращих студентів, магістрів, докторантів, а також залучення найкращих викладачів з усього світу. Так, для реалізації цих цілей адміністрація Барселонського автономного університету надає особливого значення створенню стратегічних альянсів з іншими іноземними університетами [360].

Зразком стратегії інтернаціоналізації є стратегія Гентського університету (Ghent University) (Бельгія), у якій зазначається, що протягом багатьох років Гентський університет був одним з найактивніших учасників на міжнародному ринку вищої освіти як у Фландрії, так і в Європі. План комплексної політики інтернаціоналізації створює основу для ініціатив у встановленні контролю якості та прозорості, а також установлює контекст для стратегічного партнерства. На сайті Гентського університету зазначається: інтернаціоналізація є рушійною силою для інновацій; інтернаціоналізація створює синергію усередині й поза навчальним закладом; інтернаціоналізація веде до підвищення якості освіти, наукових досліджень і служіння суспільству; інтернаціоналізація забезпечує соціальну та глобальну відповідальність Гентського університету; інтернаціоналізація зміцнює репутацію університету [434].

У звіті Європейської комісії щодо досліджень у соціальних та гуманітарних науках зазначається, що міжнародна діяльність вищих навчальних закладів відображає різні національні традиції, історію та інституційні місії. Основними факторами інтернаціоналізації університету є результатом прагнення до деякої комбінації чотирьох основних цілей:

- університет прагне бути глобальним гравцем зі світовим авторитетом і репутацією в умовах відкритої і жорсткої конкуренції на глобальному освітньому ринку;

- інститут або факультет бажає зміцнити або підвищити свою репутацію і статус за межами країни;

- інтернаціоналізація діяльності вишу, особливо залучення іноземних студентів, розглядаються як важлива чи навіть необхідна умова виживання факультету або всього навчального закладу;

- переконання, що участь у міжнародній роботі, особливо залучення міжнародних фінансів у локальній галузі підвищує репутацію вищого навчального закладу на місцевому й національному рівнях [449, с.76-77].

Так, наприклад, стратегічний план інтернаціоналізації університету Наварри (University of Navarra) (Іспанія) базується на інтернаціоналізації навчальних планів та наукових розробок, співпраці з різними організаціями та залученні іноземних студентів. Стратегічні цілі університету Наварри сформульовано так:

– збільшити на 25 % іноземних студентів бакалаврату та аспірантури;

– запрошувати, принаймні, одного іноземного професора та одного іноземного адміністративного співробітника на рік;

– 50 % викладачів різних факультетів та 10 % співробітників мають взяти участь у програмах мобільності;

– 60 % студентів мають здобути досвід за програмами мобільності в іноземних бізнес-структурах та наукових центрах;

– збільшити кількість університетів, з якими співпрацюватиме університет, до 50;

– підвищити успішність як студентів, які беруть участь у програмах за кордоном, так і студентів, що навчаються за обміном в університетів до 4 та 5 балів;

– впровадити 15 двомовних програм на бакалавраті (Англійська + іспанська мови);

– впровадити 8 англійськомовних магістерських програм [740].

Зрозуміло, що зазначені цілі щодо інтернаціоналізації університету Наварри демонструють не тільки конкретні напрями розвитку, а можливі отримані результати в разі досягнення стратегічних цілей. Стратегію інтернаціоналізації використовують університети, які орієнтовані на залучення якомога більше іноземних студентів, це переважно європейські вищі навчальні заклади.

Європейські університети здійснюють певні заходи щодо залучення контингенту з інших країн, а саме:

– створення агенцій у різних країнах із вербування абітурієнтів та студентів з інших навчальних закладів, що значно впливає на свідомість людини та спрощує підготовку документів до подання до європейських університетів;

– набір абітурієнтів здійснюється два рази на рік;

– надання бюджетних місць іноземним студентам;

– розвинута система надання грантів на навчання, за умови отримання яких студенти мають безкоштовне навчання та проживання у країнах Євросоюзу;

– розвинута система надання освітніх послуг за дистанційною формою навчання.

Так, Європейською комісією визначено основні фактори, які сприяють або перешкоджають стратегічному розвитку університетів за рахунок інтернаціоналізації:

– зміна режиму державного управління і фінансування в контексті національної політики, що заохочує підприємницький оборот університетів;

– гнучка регулювальна основа, яка посилює автономію університетів стосовно набору студентів, установлення для них плати, залучення викладацького й адміністративного персоналу, а також можливість швидко розробляти нові навчальні програми;

– більш широке використання англійської мови в навчальних програмах;

– впровадження політики, яка підвищує прозорість щодо ступенів, якості, стандартів, запропонованих Болонським процесом та Лісабонською стратегією [449, с.91].

Стратегію вузької сегментації використовують переважно провінційні університети, які орієнтовані на споживачів свого регіону, штату тощо. Що стосується провідних університетів, то лише окремі невеликі елітні університети орієнтуються на вузьку сегментацію, метою яких є відбір невеликої кількості особливо талановитої молоді поряд з високою оплатою за навчання. Для таких університетів є важливим підтримання іміджу вищого навчального закладу. Хоча достатньо велика кількість з досліджуваних університетів орієнтується на інтернаціоналізацію.

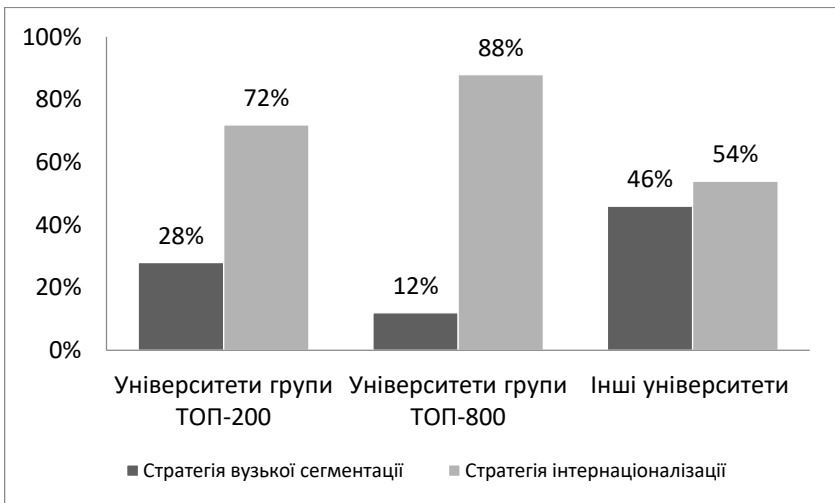


Рис. 1.20. Розподіл стратегій зарубіжних університетів відповідно до критерію «Стратегія розвитку за способом охоплення ринку: вузької сегментації; інтернаціоналізації»

Рис. 1.20. ілюструє той факт, що університети групи «ТОП» використовують стратегію інтернаціоналізації, оскільки за цим показником

відповідають найбільші значення (університети групи ТОП-200 (72 %) та університети групи ТОП – 201-800 (88 %)). Стратегія вузької сегментації характерна для малої частки університетів (28 % та 12 %), це переважно невеликі вищі навчальні заклади, орієнтовані на невелику кількість студентів. Отже, провідні зарубіжні університети орієнтуються на інтернаціоналізацію. Що стосується університетів, які не займають високих позицій у міжнародних рейтингах, то приблизно половина з них – 54 % – орієнтовані на стратегію інтернаціоналізації, та 46 % – на стратегію вузької сегментації. Орієнтація на стратегію інтернаціоналізації характеризує університет наявністю навчальних програм для іноземних студентів, достатністю ресурсного забезпечення для виходу на іноземні освітні ринки.

Таблиця 1.11.

Взаємозв'язок рейтингу, статусу зарубіжних університетів та способів охоплення ринку

Рейтинг університету	Статус університету	Акценти в стратегічних цілях	Стратегія за способом охоплення ринку
Університети групи ТОП – 200	Дослідницький	Збільшення наукових розробок за участю іноземних науковців, аспірантів; співробітництво з іноземними компаніями та бізнес-структурами у здійсненні наукових розробок та їх продажу	Інтернаціоналізації
Університети групи ТОП – 200	Дослідницький	Здійснення наукових розробок для поліпшення благоустрою країни, регіону, штату	Вузької сегментації
Університети групи ТОП – 201-800	Дослідницький	Залучення до здійснення провідних наукових досліджень з числа іноземних студентів; співробітництво з іноземними науковими установами	Інтернаціоналізації

Продовження таблиці 1.11.

Університети групи ТОП – 201-800	Дослідницький	Здійснення наукових розробок для поліпшення благоустрою країни, регіону, штату тощо	Вузької сегментації
Інші університети	Дослідницький освітній	Збільшення бакалаврських та магістерських програм для іноземних студентів	Інтернаціоналізації
Інші університети	Дослідницький освітній	Надання якісних освітніх послуг для споживачів окремого сегмента (країни, регіону тощо)	Вузької сегментації

З таблиці 1.11. зрозуміло, що провідні університети, використовуючи стратегію інтернаціоналізації, орієнтуються переважно на здійснення наукових досліджень для іноземних бізнес-компаній. Це переважно університети США, Канади, Японії, Великобританії, Нідерландів, Швеції, Швейцарії. Університети групи «ТОП» також прагнуть до співробітництва з іноземними університетами, науковими установами, залучають до провідних наукових розробок іноземних науковців та іноземних студентів. Це університети Німеччини, Бельгії, Австралії, Австрії, Данії, Фінляндії, Норвегії, Франції, Італії, Іспанії, Нової Зеландії, Колумбії. Серед високорейтингових університетів, які орієнтуються на стратегію вузької сегментації, – це переважно університети Гонконгу, Сінгапуру, Південної Кореї, Південної Африки, Саудівської Аравії, Таїланду, Індії тощо. Серед інших університетів стратегію інтернаціоналізації використовують університети Польщі, Румунії, Болгарії, Португалії, Німеччини, Фінляндії, Словенії, Греції. На стратегію вузької сегментації – університети Туреччини, Єгипту, Кіпру, Угорщини, Мексики, Естонії, Литви, Люксембургу, Катару.

Для аналізу стратегічного розвитку зарубіжних університетів відповідно до критерію «Стратегія за напрямом дії: консервативна, агресивна, конкурентна, оборонна (захисна)» нами було зосереджено увагу на стратегічних цілях вищих навчальних закладів.

Виявлено, що для більшості університетів Австрії, Данії, Німеччини, Норвегії, Сербії, Португалії, Фінляндії притаманна консервативна стратегія розвитку, яка є низькоризиковою та узгоджується з державними установами.

Агресивну стратегію розвитку використовують університети для

захоплення лідерства, за якої відбувається ініціювання нових послуг або освітніх послуг найвищої якості, що дозволяє формувати прихильність з боку споживачів. Такий вид стратегії використовують переважно 15 – 20 % університетів Німеччини, Великобританії, Фінляндії та 5 – 10 % – інші європейські країни.

Для європейських вишів, які займають високі конкурентні позиції, характерне поєднання консервативних та конкурентних стратегій, які спрямовані на захист та зміцнення конкурентної позиції університету.

Навчальні заклади США, Канади, Великобританії, Німеччини, Нідерландів швидко реагують на дії конкурентів, досягають високого рівня стратегічного партнерства з підприємницькими та державними установами, що дозволяє їм диктувати «правила гри» за принципом «Доженіть нас».

В основі оборонної (захисної) стратегії університетів Італії, Польщі, Чехії міститься принцип пасивного реагування на зміни за необхідністю. Захисні стратегії університетів Австрії, Данії, Норвегії, Португалії будуються на основі прогнозування можливих змін та адаптування (доповнення) до них своїх конкурентних можливостей. Таким чином зазначені університети зберігають контроль над ситуацією завдяки прогнозуванню та вивченню потреб, інтересів споживачів, відслідковуванню нових тенденцій в університетській діяльності. Зауважимо, що окремі стратегії розвитку університетів Данії, Іспанії, Польщі, Туреччини, Фінляндії, які не займають високих позицій у міжнародних рейтингах, за таким критерієм, як «Стратегія розвитку за напрямом дії: консервативна, агресивна, конкурентна, оборонна (захисна)» не ідентифікуються.

Таблиця 1.12.

Взаємозв'язок рейтингу, статусу зарубіжних університетів з вибором стратегії за напрямом дії

Рейтинг університету	Статус університету	Акценти в стратегічних цілях	Характеристика стратегії за напрямом дії
Університети групи ТОП - 200	Дослідницький	Акцент на конкурентні переваги; створення унікальних освітніх програм; здійснення інноваційних досліджень; лідерство в технологіях	Конкурентна, агресивна

Продовження таблиці 1.12

Університети групи ТОП - 201-800	Дослідницький	Здійснення передових досліджень; створення нових унікальних освітніх технологій; демонстрація конкурентних переваг	Консервативна, конкурентна агресивна
Університети, які займають середню позицію в міжнародному рейтингу «Таймс»	Дослідницький освітній	Посилення конкурентних переваг; розроблення нових освітніх продуктів для окремих сегментів ринку; удосконалення навчальних технологій; удосконалення якості освітніх товарів	консервативна, агресивна, конкурентна, оборонна (захисна)
Університети, які займають низьку позицію в міжнародному рейтингу «Таймс»	Освітній	Удосконалення якості освітніх товарів	консервативна, оборонна (захисна)

Як бачимо з таблиці 1.12., університети екстра-класу мають високі технологічні та інноваційні переваги, значну репутацію щодо своїх випускників, тому використовують конкурентні стратегії. Університети з високою та середньою рейтинговою позицією використовують усі види стратегій за напрямом дій, оскільки функціонують у більш жорстоких умовах конкуренції. Хоча університети, які мають низьку позицію в різних рейтингах, змушені використовувати захисні оборонні стратегії, а також консервативні.

Університети світового класу, до яких належать переважно вищі навчальні заклади США, використовують конкурентні агресивні стратегії,

які характерні для нестабільного конкурентного середовища. Університети Китаю, Японії, Канади використовують усі види стратегій згідно зі своїм положенням на освітньому ринку, але відчувається тяжіння до конкурентних стратегій.

Домінуючими чинниками формування стратегії за напрямом дії зарубіжних університетів є наростання процесів глобалізації освіти; масштаби конкуренції (на регіональному, національному і світовому ринку); зміни суспільних цінностей; ступінь ризику і невизначеності, пов'язані з науково-технічним прогресом та розповсюдженням інновацій в освітній галузі; бар'єри для вступу потенційних конкурентів на відповідний ринок; сукупність наявних ресурсів і можливостей для розроблення необхідної стратегії розвитку.

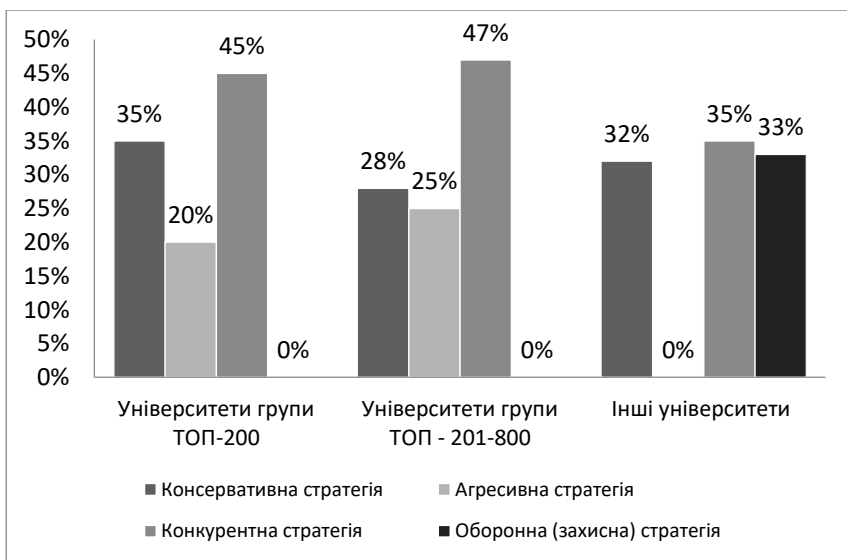


Рис. 1.21. Розподіл стратегій зарубіжних університетів відповідно до критерію «Стратегія розвитку за напрямом дії: консервативна, агресивна, конкурентна, оборонна (захисна)»

Рис. 1.21. демонструє, що найбільше значення – 35 % – за показником «Консервативна стратегія» належить університетам групи ТОП – 200, найменше значення – 28 % – університетам групи ТОП – 201-800, приблизно таке ж значення мають інші університети – 32 %. Звідси випливає висновок, що приблизно третина всіх університетів незалежно від рейтингу

орієнтуються на консервативну стратегію. Агресивну ж стратегію використовують лише університети групи «ТОП» 20 – 25 %, це простежується в амбітних настроях університетів, які прагнуть «вибиватися» у лідери, хоча для них також характерна помірна наступальна стратегія, водночас вона не характерна для університетів, які не займають високих позицій у міжнародних рейтингах. На конкурентну стратегію орієнтуються у своїй більшості університети групи ТОП – 200 (45 %), приблизно таке ж значення (47%) належить університетам групи ТОП – 201-800. Зауважимо, що з різницею 10 – 12 % конкурентну стратегію використовують інші університети, тобто 35 % університетів, які не входять до групи «ТОП». Зокрема університети групи «ТОП» не орієнтуються на оборонну стратегію, оскільки вони характеризуються високим ступенем амбітності у своїх стратегіях. Зарубіжні університети, які не належать до високорейтингових, у 33 % випадків орієнтуються на оборонну стратегію. Розгляд таких стратегій розвитку дозволяє узагальнити досвід формулювання стратегічних цілей та шляхи їх досягнення. Поведінка університетів на «конкурентному полі» є найбільш цінною для вітчизняних університетів, які також мають проєктувати своє майбутнє в боротьбі за споживача.

Аналіз стратегічного розвитку за критерієм «Стратегія розвитку за характером поведінки на ринку: активна, пасивна» дозволив з'ясувати сучасні підходи до відстоювання позицій на освітньому ринку вищих навчальних закладів. З огляду на стратегії розвитку зарубіжних університетів зауважимо, що університети, які займають високі позиції в рейтингу, є активними «гравцями» на ринку освітніх послуг, тому використовують активну стратегію за способом поведінки. До таких «гравців» належать високорейтингові університети США, Канади, Австралії, Великобританії, Нідерландів, Німеччини. Університети, які використовують пасивну стратегію, задовольняються незначними результатами.

Відповідно до критерію «Стратегія розвитку за формою: поступового удосконалення, оновлення, інноваційні стратегії» виявлено, що більшою мірою зарубіжні університети використовують стратегію поступового вдосконалення, оскільки стратегії повного оновлення є радикальним методом. Інноваційні стратегії також є більше винятком, ніж закономірністю. У ході розгляду стратегій оновлення та інноваційних стратегій не виявлено. Отже, результати аналізу демонструють очевидний факт про те, що зарубіжні університети використовують стратегію поступового вдосконалення. У ході аналізу стратегій розвитку зарубіжних університетів за складністю розроблення зауважимо, що однонаправлена стратегія для вищих навчальних закладів використовується достатньо рідко, у більшості випадків з аналізованих університетів використовуються комбіновані стратегії. Це пов'язано з тим, що університет є диверсифікованою організацією, яка має кілька різних напрямів діяльності.



Рис. 1.22. Розподіл стратегій зарубіжних університетів відповідно до критерію «Стратегія розвитку за складністю розроблення: однонаправлена, комбінована»

Рис. 1.22. ілюструє, що комбіновану стратегію розвитку використовує переважна більшість досліджуваних університетів. Найбільше значення (87 %) та (93 %) мають університети групи «ТОП», зокрема університети, які не займають високих позицій у міжнародних рейтингах, використовують також більшою мірою комбіновану стратегію. Найменше значення (8 – 13 %) за показником «однонаправлена» належить університетам групи «ТОП». Такі університети мають високі показники за всіма напрямками діяльності та є лідерами у своїй галузі, тому використовують переважно стратегію інтернаціоналізації з метою залучення іноземних студентів. Окремі університети, які не займають високих позицій у різних рейтингах, також використовують однонаправлену стратегію за умови браку ресурсів, слабого потенціалу вищого навчального закладу або ті університети, які орієнтовані на розвиток одного з видів діяльності. Зокрема, великі за кількістю структурних підрозділів, зарубіжні університети використовують набори стратегій, серед яких є альтернативні.

Таким чином, здійснено розподіл зарубіжних університетів за характерними ознаками їх стратегічного розвитку. Логіка та ієрархія здійснення аналізу за розробленими критеріями передбачала врахування змісту документів, які засвідчують стратегічний розвиток зарубіжних університетів. Типові формулювання місій, візій та стратегічних цілей зарубіжних університетів дозволили виявити суттєві ознаки їх поведінки на освітньому ринку в довгостроковій перспективі.

Системне осмислення інформації з сайтів зарубіжних університетів дає підстави визначити особливості стратегічного розвитку зарубіжних університетів:

- зарубіжні університети засвідчують свій стратегічний розвиток переважно у стратегічних планах та стратегіях розвитку університету;

- розробниками стратегії розвитку та стратегічних планів у великих університетах є керівники та спеціальні підрозділи, в інших – спеціальні групи або тимчасові робочі групи з розроблення стратегії розвитку (або стратегічного плану);

- способи розроблення стратегії розвитку в зарубіжних університетах превалюють колегіальні;

- стратегії розвитку розробляються в зарубіжних університетах переважно на 5 років;

- основними складниками стратегічного розвитку зарубіжних університетів є наявність генеральної мети, наявність аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища; наявність стратегічних цілей;

- стратегічні цілі більшості провідних зарубіжних університетів розробляються відповідно до їх ієрархії та характеризуються конкретністю та вимірюваністю;

- провідні високореєтингові університети мають спрямованість діяльності на дослідження й освіту, що відповідає одному з принципів Гумбольдтського університету щодо єдності місії дослідження та навчання;

- за ієрархією в організаційній структурі та у відповідній їй системі управління зарубіжні університети використовують корпоративну стратегію, в окремих випадках доповнюють діловими та функціональними стратегіями;

- зарубіжні університети за напрямками можливого стратегічного розвитку використовують стратегію стабілізації та стратегію зростання, що обумовлюється переважно прагненнями колективів вищих навчальних закладів;

- за місцем університету в конкуренції елітні зарубіжні університети використовують стратегію лідера, приблизно 30 % використовують стратегію претендента на лідерство, близько 35 % зарубіжних університетів орієнтуються на стратегію «наслідування» (слідуючого за лідером), менше 10 % – використовують стратегію новачка;

- за способом досягнення конкурентних переваг зарубіжні університети-лідери орієнтуються на стратегію інноваційної цінності; вищі навчальні заклади, які досягли значних результатів у викладанні та наукових дослідженнях, використовують стратегію диференціації; університети, які розвиваються, та університети, які мають на меті

завоювати певні долі освітнього ринку, орієнтуються на стратегію диверсифікації;

– провідні зарубіжні університети за способом охоплення ринку орієнтуються переважно на стратегію інтернаціоналізації. Університети, які не займають високих позицій у міжнародних рейтингах, використовують як стратегію інтернаціоналізації, так і стратегію вузької сегментації;

– за напрямом дії провідні зарубіжні виші віддають перевагу конкурентним стратегіям розвитку; університети, які функціонують у більш стабільних умовах, обирають консервативні стратегії; оборонні стратегії притаманні для університетів, що не можуть конкурувати з іншими навчальними закладами; агресивні стратегії характерні для університетів-лідерів або новачків;

– провідні університети є активними гравцями на ринку освітніх послуг, тому у своїй більшості використовують активну стратегію розвитку за способом поведінки на ринку, пасивна стратегія розвитку характерна для тих університетів, які обирають адаптивну поведінку;

– за складністю розроблення більшість стратегій зарубіжних університетів використовують комбіновані стратегії.

У ході розгляду документів щодо стратегічного розвитку зарубіжних університетів виявлено взаємозв'язок типу, статусу університету та особливостей вибору стратегії. Засвідчено особливості формулювання місії, візій та стратегічних цілей університету відповідно до обраної стратегії розвитку.

Таким чином, нами розглянуто стратегії розвитку зарубіжних університетів за критеріями оцінювання якості стратегії розвитку, виявлено особливості стратегій розвитку зарубіжних університетів. Зарубіжні університети демонструють своє розуміння стратегічного менеджменту, що виявляється в запропонованих ними стратегіях розвитку.

1.5. Аналіз практики моделювання стратегічного розвитку університетів в Україні

Питання стратегічного розвитку вищих навчальних закладів в Україні викликає дискусію серед представників різних наук: економіки, державного управління, педагогіки, управління навчальним закладом. Особливо значущим процес стратегічного розвитку університету постає в умовах реформування вищої освіти, складної демографічної ситуації, загострення конкуренції між вітчизняними та зарубіжними вищими навчальними закладами. Шлях до якісних змін у діяльності сучасних вітчизняних вишів вбачається не тільки внаслідок слідуванню освітніх реформ, а й

за рахунок прагнень колективів навчальних закладів, потенціалу університету та орієнтації на зміни, які відбуваються у зовнішньому середовищі. Науково-практичний інтерес становить виокремлення особливостей стратегічного розвитку вітчизняних вишів з метою виявлення позитивного й негативного управлінського досвіду

З метою виявлення особливостей стратегічного розвитку університетів України здійснювався аналіз інформації, розміщеної на сайтах вищих навчальних закладів. Більшість вітчизняних університетів характеризується відсутністю стратегічного управління або стратегічне управління здійснюється без урахування змін, які мають відбуватися в навколишньому середовищі. Отже, стратегічне управління університетом здійснюється на зразок довгострокового управління або управління від досягнутого. Розроблення стратегії розвитку набуває особливої гостроти серед вищих навчальних закладів в умовах соціально-економічних змін, які відбуваються в країні.

За твердженням І. Медведєва, 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. В 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 [163, с.137].

Як зауважує П. Дудко, внутрішні механізми управління вищим навчальним закладом формуються під впливом державного нормативного регулювання (Закон України «Про вищу освіту», підзаконні нормативно-правові акти), а також внутрішніх правил і традицій (що зафіксовані, як правило, у Статуті закладу) [69, с.91]. Отже, вибір стратегії розвитку має відповідати загальноприйнятим нормам, узгоджуватися зі світовою стратегією розвитку освіти, а також з національною стратегією розвитку освіти.

Вітчизняні університети використовують різні моделі стратегій. Так, наприклад, І. Немцева пропонує низку стратегій розвитку ВНЗ, які визначають їх ключові моделі, чітко ідентифікуються і до того ж найбільш затребувані вищими навчальними закладами України:

– стратегія патерналістського університету полягає у нарощенні соціальних, захисних, опікунських функцій ВНЗ. Для підвищення ефективності функціонування організації формуються умови для зростання лояльності споживачів освітніх послуг (абітурієнтів, студентів, слухачів, випускників тощо), персоналу, роботодавців, місцевих органів влади, інших ВНЗ;

– стратегія дослідницького університету полягає у перетворенні ВНЗ в інтегруючу структуру освіти, досліджень та інновацій шляхом реалізації наукового, науково-дослідницького, науково-технічного, інноваційного та освітнього потенціалу, наукової кооперації з іншими ВНЗ, активізацією міжнародної співпраці;

– стратегія підприємницького університету полягає у формуванні активної та ініціативної політики інтеграції науки, освіти та практики шляхом розвитку університетської підприємницької інфраструктури, створення умов для інтрапідприємництва (співпраця з підприємницькими структурами) та антрепренерства (самостійна підприємницька діяльність) наукового та викладацького персоналу, ініціювання нових видів діяльності ВНЗ, диверсифікації фінансування, розвитку підприємницької культури, трансформації внутрішнього середовища та модифікації взаємодії із зовнішнім середовищем;

– стратегія регіонального університету полягає у здобутті статусу наукового, інноваційного, освітнього, кадрового, культурного центру регіону, шляхом забезпечення усього циклу руху знань на регіональному ринку, закріплення ринку, закріплення ролі центру регіонального та міжнародного співробітництва, створення регіональної інфраструктури забезпечення освіти та інновацій [190, с.126].

Окреслені І. Немцовой моделі стратегій розвитку вітчизняних університетів свідчать про різнопланові підходи до результативності функціонування університетів, на відміну від зарубіжних університетів, які, як зазначалося раніше, орієнтовані в першу чергу на фінансову стійкість, світове визнання, незалежність, прибуток та ін.

В Україні феномен класичного університету зберігає своє існування, незважаючи на західні тренди універсалізації поняття «університет» [302, с.92].

Складність аналізу стратегічного розвитку вітчизняних університетів полягала у:

– відсутності на сайтах окремих університетів будь-яких документів, які засвідчують стратегічний розвиток університету;

– наявності плутанини в назвах документів, які засвідчують стратегічний розвиток університету;

– зміст багатьох стратегій розвитку або стратегічних планів вітчизняних університетів розроблено напівусвідомлено, що значно ускладнює розуміння стратегічних орієнтирів університету;

– подібності стратегічних планів до перспективних планів університету;

– переважання розроблення стратегій розвитку та стратегічних планів за зразками документів інших університетів, які далекі від досконалості та не відтворюють унікальності конкретного університету;

– відсутність у деяких стратегіях розвитку вітчизняних університетів окремих елементів, таких як: місія, візія, стратегічні цілі, що не дозволяє виявити орієнтацію університету, наприклад, за спрямованістю діяльності, за місцем у конкуренції, за способом конкурентних переваг тощо.

Так, відповідно до першого параметра «Наявність створення стратегічно орієнтованої організації» ми зосередили увагу на університетах, які оприлюднюють документи, які засвідчують їх стратегічний розвиток. Отже, у ході аналізу сайтів українських вишів виявлено, що стратегічні орієнтири вітчизняними університетами представлені такими документами: стратегіями розвитку, програмами розвитку, концепціями розвитку, планами розвитку, стратегічними планами на зразок довгострокових або зазначаються лише стратегічні напрями (стратегічні пріоритети) розвитку університету. Так, С. Натрошвілі зазначає, що провідні університети України в різних формах складають документи, що визначають стратегічні орієнтири розвитку на довгострокову перспективу. Ці документи, як правило, оприлюднюються широкому загалу. Натомість єдиного бачення методичного підходу розробки та ухвалення відповідних документів не існує [177, с.233].

Відповідно до критерію «Наявність документів, які засвідчують стратегічний розвиток університету» нами здійснено розподіл за видом документа на рис. 1.23. З цієї метою нами розглянуто 64 документи, які виявилися доступними в мережі Інтернет.

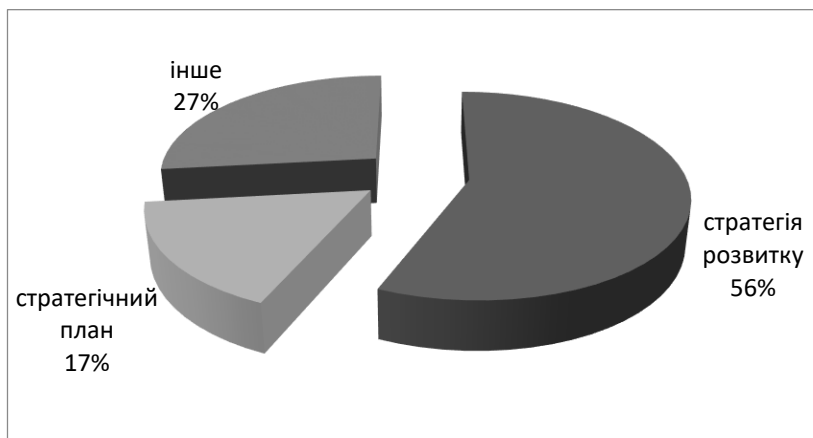


Рис. 1.23. Розподіл видів документів, які використовуються для моделювання стратегічного розвитку вітчизняних університетів

Рис. 1.23. демонструє співвідношення кількості основних документів щодо стратегічного розвитку вітчизняних університетів, найбільше значення – 57 % – належить такому документу, як стратегія розвитку, 17 % університетів керуються стратегічними планами, приблизно 27 % університетів складають програми, концепції розвитку на зразок стратегії розвитку із зазначенням елементів стратегії (місія, візія, стратегічні орієнтири, стратегічні ініціативи, стратегічні цілі тощо). Таким чином, у вітчизняних університетах надається перевага стратегії розвитку як документа, який засвідчує стратегічний розвиток університету.

З огляду на документи, які засвідчують стратегічний розвиток вітчизняних університетів, зазначимо, що спостерігається така ситуація, яка свідчить про неоднозначне розуміння назв та статусу документів, які мають представляти стратегічний розвиток вітчизняних університетів. Іноді зустрічається цілий комплекс документів, які оприлюднюються на сайтах українських вишів для демонстрації стратегічного розвитку. Наприклад, на сайтах окремих університетів викладено такий набір документів: концепцію стратегічного розвитку, стратегію розвитку, рішення Вченої ради щодо стратегічного розвитку університету, стратегія брендингу та перспективний план університету. Зауважимо, що з такого набору різномірних документів складно класифікувати стратегічну спрямованість університету. Для порівняння наведемо приклад Гарвардського університету, на сайті якого наводиться загальний стратегічний план та стратегічні плани окремих інституцій, які входять до складу університету. Усі стратегічні плани окремих підрозділів узгоджуються із загальним планом, що у свою чергу формує спільні стратегічні цілі. У цьому контексті наведемо як позитивний приклад зарубіжних університетів (ETH Zurich – Swiss Federal Institute of Technology Zurich (Швейцарія), University of Melbourne (Австралія), University of Sydney (Австралія), Leiden University (Нідерланди), University of Oslo (Норвегія)), які пропонують на своїх сайтах стратегію розвитку та стратегічний план, де друге є продовженням першого документа. Іншим прикладом є стратегія розвитку Університету Йорка (University of York) (Великобританія), на сайті якого зазначається загальна стратегія розвитку університету та супутні стратегії (забезпечувальні), які підтримують її й охоплюють ключові аспекти діяльності університету.

Як стверджує О. Коляда, перехід на нову парадигму освіти в умовах зниження чисельності основних споживачів освітніх послуг визначає сутність стратегій усіх сучасних ВНЗ України. Ці стратегії недоцільно називати стратегіями розвитку. По суті, вони більш схожі на стратегії керованого вибухового тиску. Тиск пов'язаний із природним скороченням обсягу освітніх послуг, а вибух – із природними амбіціями будь-якого вищого навчального закладу бути лідером (галузевим, регіональним, професійним та ін.) надання освітніх послуг, незважаючи на соціально-

демографічну кризу. Такі стратегії розробляються в умовах нечітко визначеного майбутнього [115 с.51-52].

У ході аналізу сайтів вітчизняних університетів виявлено, що достатньо поширеною практикою управління розвитком університету є розроблення концепцій та програм розвитку [36; 29; 90; 182; 186; 288; 289; 293; 300; 317], в яких зазначається результати діяльності вишу, опис основних напрямів розвитку у довгостроковій перспективі, конкретизація завдань, які стоять перед університетом на цей період, шляхи розв'язання проблем та методи реформування вищого навчального закладу.

Зазначимо, що основними недоліком перспективних програм розвитку є визначення напрямів розвитку університету як окремого об'єкту без врахування його взаємодії із зовнішнім середовищем, а саме неврахування конкурентного оточення (взаємодія з університетам-конкурентами), відсутність ідентифікації позиціонування вишу на освітньому ринку (лідер, претендент на лідерство, наслідувач лідера, новачок), невизначеність способів охоплення ринку (вузької сегментації, інтернаціоналізації) тощо.

Варто наголосити, що стратегія розвитку та програма розвитку не є тотожними документами. Власне стратегія розвитку, на відміну від програми розвитку (або концепції розвитку) дозволяє університету більш гнучко реагувати на виклики зовнішнього середовища, оскільки передбачає розроблення набору альтернатив (або альтернативних стратегій) з урахуванням аналізу її потенціалу на основі прогнозування змін зовнішнього та внутрішнього середовища для забезпечення досягнення її місії та цілей. На нашу думку, розроблення якісної стратегії розвитку університету на зразок стратегій розвитку, якими керуються провідні зарубіжні навчальні заклади, дозволило б значно покращити якісні та кількісні показники університетської діяльності вітчизняних вишів. Сучасний університет, який гнучко реагує на соціальні, економічні, політичні імпульси зовнішнього середовища, висуває альтернативні управлінські рішення, має можливість моделювати свій стратегічний розвиток та обирати оптимальні шляхи для посилення своєї конкурентної позиції на освітньому ринку.

Зауважимо, що стратегічні плани вітчизняних університетів розроблено без можливості змінювати їх відповідно до змін зовнішнього середовища. Наприклад, у стратегічному плані університету Тафтса (Tufts University) (США) зазначається, що стратегічний план був розроблений як «живий документ» («living document»), і може змінюватися відповідно до викликів сьогодення. Така особливість стратегічних планів дозволяє зарубіжним університетам балансувати між наслідуванням своїх традицій та впровадженням новацій в університетську діяльність, зберігаючи основні цінності та принципи [631]. Так, зарубіжні управлінці вважають, що розроблення гнучких стратегій розвитку дозволяє не тільки створювати умо-

ви для отримання якісної освіти та здійснення передових досліджень, але і впливати на розвиток суспільства.

Відповідно до критерію «Розробники стратегічного розвитку університету: структурний підрозділ з розроблення стратегії, керівний склад, термінова робоча група з розроблення стратегії» також ускладнює аналіз за відсутності зазначення розробників стратегії.

Наприклад, на сайті Житомирського державного університету імені Івана Франка зазначається, що в університеті створено Раду розвитку. Рада розвитку – це консультативно-дорадчий орган управління розвитком університету, створений Наказом ректора № 420 від 02.09.2013 р. На Раду розвитку покладено функції дорадчого органу з питань упровадження Стратегічного плану розвитку Житомирського державного університету імені Івана Франка на період 2010 – 2020 рр. Роботу Ради розвитку сконцентровано на таких напрямках:

- сприяння переведенню діяльності університету на інноваційну модель розвитку;

- підготовка наукових кадрів, орієнтованих на вимоги національних і транснаціональних науково-технічних структур;

- упровадження конкурентоспроможних моделей і технологій професійної підготовки бакалаврів, спеціалістів та магістрів на основі компетентнісного підходу;

- сприяння ефективному соціально-економічному розвитку університету та фінансовому забезпеченню його діяльності;

- розширення спектра наукових досліджень, придатних до комерціалізації та трансферу технологій;

- сприяння інтеграції науково-дослідних розробок університету з виробництвом;

- розвиток науково-технічних зв'язків із бізнес-структурами й суб'єктами економіки України та світу;

- пошук і аналіз нових видів, напрямів та географії освітніх послуг, що надаються;

- сприяння належній репрезентації університету у вітчизняному та світовому інформаційному просторі.

Окремі умови діяльності Ради розвитку:

- голова та члени Ради розвитку зобов'язані забезпечувати режим таємності з питань, пов'язаних із дотриманням технологічної безпеки, комерційної таємниці, якщо це пов'язано з умовами забезпечення прав інтелектуальної власності;

- голова Ради розвитку або його заступник раз на рік звітує на засіданні Вченої ради університету про результати діяльності;

- рішення Ради розвитку оформляються протоколом;

– контроль і аналіз виконання протокольних доручень Ради розвитку, а також підготовку узагальненої інформації здійснює відповідальний секретар ради;

– за необхідності на засідання Ради розвитку можуть бути запрошені для обговорення окремих питань учені, фахівці, керівники підприємств та структур, які не входять до складу ради [78].

Для багатьох вітчизняних вищих навчальних закладів характерні певні процедури розроблення стратегії розвитку. Як правило, структурні підрозділи розробляють власні стратегії або надають пропозиції, також створюється робоча група з провідних фахівців у галузі управління, стратегічного зокрема. Після узгодження з керівним складом розроблена стратегія розвитку оприлюднюється на засідання Вченої ради та розміщується на сайті університету для публічного ознайомлення.

У стратегіях розвитку та стратегічних планах вітчизняних університетів в окремих випадках зазначається колектив адміністративних та науково-педагогічних співробітників, які є розробниками цих документів, що дозволяє зробити висновок – для розроблення документів, які зазначають стратегічний розвиток університету, створюються робочі групи. Отже, у більшості вітчизняних університетів стратегію розвитку університету розробляє термінова робоча група [133].

Здійснення аналізу стратегії розвитку відповідно до критерію «Способи розроблення стратегії: директивні, колегіальні» унеможлиблюється за відсутності інформації на сайтах вітчизняних університетів щодо способів та етапів розроблення стратегій. Зазначимо, що існують стандартні процедури щодо ухвалення стратегії розвитку (стратегічного плану). Як правило, розроблена стратегія розвитку узгоджується з керівництвом та ухвалюється Вченою радою університету, що свідчить про колегіальний спосіб розроблення стратегії. Інформація щодо залучення стейкхолдерів до розроблення стратегії розвитку університету відсутня.

Окремої уваги заслуговує розгляд документів, які презентують стратегічний розвиток вітчизняних університетів відповідно до критерію «терміни реалізації стратегічного розвитку університету». Зазначимо, що переважну їх більшість розроблено на 5 років, але зустрічаються й інші терміни. Для підтвердження наведемо приклади термінів стратегій розвитку різних університетів.

У Дніпропетровському університеті імені Альфреда Нобеля стратегія розвитку на п'ятнадцять років. Стратегію розвитку Державного ВНЗ «Національний гірничий університет» планується реалізувати протягом десяти років. Концепція стратегічного розвитку Дніпропетровського національного університету імені Олеся Гончара на сім років, стратегічні пріоритети Південноукраїнського національного педагогічного університету імені К. Д. Ушинського визначено на сім років. Стратегію розвитку

Київського національного університету технологій та дизайну розроблено на три роки. Стратегію розвитку Хмельницького національного університету передбачається реалізувати протягом чотирьох років. У стратегії розвитку приватного вищого навчального закладу Міжнародний університет бізнесу і права (м.Херсон) пропонується шестирічний термін реалізації. Стратегію розвитку Мелітопольського державного педагогічного університету імені Богдана Хмельницького розроблено на десять років.

Терміни реалізації стратегії розвитку університету зумовлюються персональними цінностями, прагненнями й баченням керівного складу стратегічного рівня; наявністю достатнього обсягу стратегічних ресурсів; соціальними, політичними, правовими, демографічними аспектами зовнішнього середовища вищого навчального закладу [133].

Отже, нами було здійснено розподіл стратегій розвитку вітчизняних університетів відповідно до термінів реалізації.

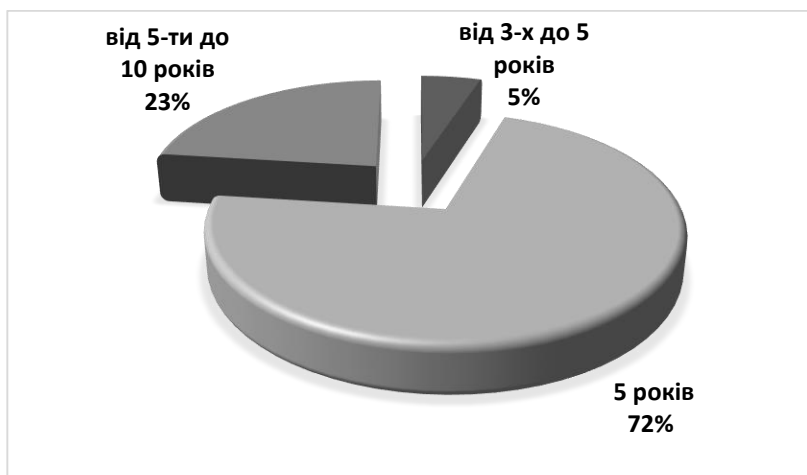


Рис. 1.24. Розподіл стратегій розвитку вітчизняних університетів за критерієм «Терміни реалізації стратегічного розвитку університету: до від 3-х до 5 років, 5 років, від 5-ти до 10 років»

Отже, з рис. 1.24. зрозуміло, що вітчизняні університети орієнтуються у своїй більшості на п'ятирічні терміни (72 %). Стратегія розвитку до 3-х років зустрічається у 5 % випадків, до 10 років – у 23 % випадків. Таким чином, для більшості досліджуваних вітчизняних університетів характерний п'ятирічний термін реалізації стратегічного розвитку.

Для визначення особливостей стратегічного розвитку вітчизняних університетів відповідно до параметра «Наявність складників стратегічно-

го розвитку університету» ми зосереджували увагу на складових стратегіях та стратегічних планах різних університетів. Зазвичай стратегії розвитку українських вишів розробляються відповідно до Закону України «Про вищу освіту», міжнародних нормативних актів наукового та освітянського змісту, пріоритетних напрямів розвитку вітчизняної науки, які реалізуються НАН України, Статуту університету, досвіду реалізації таких програм іншими університетами, досліджень вітчизняних і закордонних провідних фахівців та напрацювань учених університету.

У ході розгляду стратегій розвитку вітчизняних університетів важливо, що за своєю структурою вони подібні до структури стратегій розвитку зарубіжних університетів, зокрема високорейтингових. Наприклад, стратегія розвитку ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана» містить: місію, принципи, цінності, стратегічні цілі, ключові пріоритети, напрями розвитку [46]. У стратегії розвитку Запорізького національного технічного університету наявні: місія, цінності університету, візія, стратегічна мета, пріоритетні напрями розвитку, завдання, ключові параметри, що засвідчать досягнення стратегічних цілей розвитку [84]. Стратегія розвитку Приватного вищого навчального закладу Міжнародний університет бізнесу і права вміщує місію, стратегічні цілі, основні принципи реалізації стратегії, результати попереднього етапу діяльності університету, зовнішні виклики та можливості, стратегічні пріоритети освітньої діяльності [225]. Стратегія розвитку Одеського національного економічного університету демонструє основні напрями, систему цілей та програму розвитку університету, стратегічні пріоритети розвитку університету, організаційні механізми реалізації стратегії розвитку університету [197]. Стратегія розвитку Мелітопольського державного педагогічного університету імені Богдана Хмельницького складається з місії, мети розвитку університету, стратегічних напрямів розвитку університету, основних завдань розвитку університету, механізмів реалізації стратегії, очікуваних результатів реалізації стратегії [165].

Нами здійснено аналіз стратегій розвитку відповідно до критерію «наявність генеральної мети стратегічного розвитку університету», за результатами якого виявлено, що у більшості стратегій розвитку наявна місія та візія університету. Ми згодні з В. Бахрушиним, що інакше бачать місію сучасних університетів в Україні, Російській Федерації та багатьох інших пострадянських державах. Система вищої освіти тут зберігає деякі характерні риси радянської моделі. У першу чергу, це стосується значного впливу держави на всі сфери діяльності університетів. Але є й суттєві відмінності. Насамперед, це істотно інше бачення місії університетів. В СРСР періоду розвинутого соціалізму вона зазвичай передбачала зосередження уваги на формуванні світогляду та професійних компетенцій [10].

Наведемо приклади місій різних університетів. Так, у місії ДВНЗ

«Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана», яка звучить так: «...здійснення вагомого внеску в суспільний розвиток через дослідження, генерування нових знань, їх поширення та підготовку конкурентних фахівців і креативних особистостей» [46]

На сайті Київського національного університету біоресурсів і природокористування зазначено, що університет є закладом дослідницького типу, який провадить освітню, науково-дослідну, науково-інноваційну, навчально-виробничу та інформаційно-консультаційну діяльність, зазначається, що його місія: створювати, систематизувати, зберігати й поширювати сучасні наукові знання для покращення якості життя людей; готувати фахівців європейського і світового рівня інтелектуального та особистісного розвитку [186]. Місія Житомирського національного агроекологічного університету звучить так: «Ми генеруємо нові знання, інноваційні ідеї та створюємо екологічнобезпечні технології; готуємо професіоналів, що вміють комплексно поєднувати дослідницьку, проектну та підприємницьку діяльність і забезпечують позитивні зміни в економіці, екології та соціальній сфері держави» [79].

У свою чергу, місія Мелітопольського державного педагогічного університету імені Богдана Хмельницького як навчального закладу вищої професійної освіти полягає у спрямуванні діяльності суб'єктів освітнього процесу на розвиток освіти, науки й культури на основі генерування й упровадження фундаментальних наукових досліджень за широким спектром природничих, гуманітарних та інших напрямів науки й техніки [165].

Місія Київського університету імені Бориса Грінченка полягає у сприянні кожному в цілісному розвитку й лідерському становленні, служити людині, громаді, суспільству. На сайті університету зазначено: «З неї (місії) видно, що загальна мета існування Університету – цілісний розвиток та лідерське становлення усіх, хто навчається чи працює в ньому. А філософія, на якій ґрунтується ця мета – служіння людині, громаді та суспільству. Наша місія є унікальною, вона формулює чітке повідомлення навколишньому світу – що саме відрізняє наш Університет від інших, до чого ми прагнемо та що вважаємо найважливішим у своїй діяльності. Прочитавши нашу місію, потенційний студент чи співробітник зрозуміє, що в Університеті робиться особливий акцент на особистісний розвиток, навчання лідерству та покращення життя людей навколо. Вони зможуть зорієнтуватися, чи відповідає наша корпоративна філософія їхнім поглядам на життя і визначитися, чи хочуть вони долучитися до реалізації нашої місії» [106].

У стратегії розвитку Запорізького національного технічного університету пропонується така місія університету – «Забезпечити якісну, доступну сучасну освіту завдяки знанням та досвіду викладачів, розвитку наукових і освітніх технологій. Готувати спеціалістів, здатних до практи-

чної реалізації отриманих знань у науці, виробництві та бізнесі. Розвивати творчий науковий потенціал молоді, намагання до самоосвіти як саморозвитку особистості як життєвої необхідності» [84].

Місія Хмельницького національного університету полягає у якісному задоволенні потреб населення в освітніх послугах найвищого рівня, забезпеченні підприємств, установ та організацій країни кваліфікованими кадрами, усебічному розвитку людини як особистості завдяки системному використанню в навчально-виховному процесі передових освітніх технологій. Місія університету відображає інтереси всіх учасників освітнього процесу. З одного боку, вона передбачає задоволення потреб ринку в професійних кадрах, з іншого – задоволення потреб студентів і викладачів щодо їх усебічного професійного розвитку [323].

Загалом основні ідеї місії вітчизняних університетів полягають у сприянні розвитку здійснення освітньої та дослідницької діяльності, у підготовці висококваліфікованих фахівців тощо. Зміст місій багатьох вітчизняних університетів за своєю структурою, змістовним наповненням схожі з місіями зарубіжних університетів.

Нагадаємо, що визначення місії, візії та стратегічних цілей є невід'ємними складниками стратегічного розвитку університету, але, на жаль, в окремих стратегіях розвитку українських вишів такі обов'язкові складники як місія, візія відсутні. Виявлено, що візія не завжди подається у стратегіях розвитку вітчизняних університетів. Таким чином, генеральна мета вітчизняних університетів відтворюється більшою мірою в місіях, в окремих випадках у місіях і візіях, а іноді – взагалі відсутня.

Здійснення аналізу за таким критерієм, як наявність характеристики зовнішнього середовища університету, унеможливується за відсутності інформації щодо аналізування зовнішнього середовища у стратегіях розвитку та стратегічних планах вітчизняних університетів. Частково наявна інформація щодо аналізування внутрішнього середовища університету в стратегіях розвитку та стратегічних планах українських вишів. На нашу думку, стратегії розвитку вітчизняних університетів орієнтовані більшою мірою на внутрішнє середовище.

Так, А. Павленко наголошує, що «стратегічні засади діяльності сучасного університету включають: досконале розуміння й аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища; належне формулювання університетської місії та відповідних стратегій; налагодження ефективного процесу ухвалення управлінських рішень; розбудова корпоративної культури університету та культури якості; забезпечення прозорості й підзвітності університету перед спільнотою» [207, с.9].

Зауважимо, що у стратегіях розвитку та стратегічних планах вітчизняних університетів розкривається стисла інформація щодо історії створення навчального закладу. Результати аналізу внутрішнього середовища

університету наявні в невеликій кількості стратегій розвитку. Цінності та принципи, якими керуються університети у досягненні стратегічних цілей, також наявні лише в окремих стратегіях розвитку [133].

Однією з найбільш суттєвих особливостей стратегічного розвитку університетів України є розгляд стратегій розвитку за критерієм «Характеристика стратегічних цілей: за ступенем конкретності та вимірюваності». Стратегічні цілі вітчизняних університетів характеризуються однотипністю, які не характеризують унікальність навчального закладу.

I. Медведєв окреслив пріоритети (стратегічні цілі) розвитку національних університетів:

- запровадження нових перспективних напрямів підготовки;
- підвищення якості освітніх послуг та забезпечення їхньої відповідальності до національних, європейських і міжнародних фахових стандартів і вимог Болонського процесу;
- модернізація навчальних планів, змісту навчання;
- запровадження в університеті інноваційних підходів, форм, методів і засобів навчання;
- посилення науково-експертного супроводу розвитку;
- забезпечення ефективної взаємодії та співпраці з замовниками послуг і клієнтами;
- активізація діяльності в міжнародному та європейському освітньому просторі [164, с.190].

Як правило стратегії розвитку вітчизняних університетів мають набір перспективних цілей під назвою «стратегічні». На відсутність «стратегічності» у цілях стратегій розвитку вітчизняних університетів вказує стан бажаності й абстрактності. Стратегічні цілі відрізняються від перспективних цілей тим, що вони вказують на конкретні стани університету в майбутньому, характеризують конкретні досягнення університету, пов'язані з певним періодом часу та мають критерій успіху, характеризують лінію поведінки організації. Наведемо порівняння стратегічних цілей вітчизняних та зарубіжних університетів.

Для порівняння було взято стратегічні цілі вітчизняних та зарубіжних університетів. Як бачимо з таблиці 1.13., що ті цілі, які наведено в першій колонці значно відрізняються від тих, що наведені в другій колонці й не є стратегічними, а перспективними. Адже в такому формулюванні (як першій колонці табл.1.13.) наводяться стратегічні цілі в більшості випадків стратегій розвитку вітчизняних університетів. За такого формулювання відсутня амбітність, спрямованість на зовнішнє середовище та неможливо зрозуміти можливість їх досягнення. За умови такого формулювання стратегічних цілей складно оцінити їх вимірюваність, оскільки вони є неконкретними, вони більше схожі на стратегічні орієнтири університету.

Приклади формулювань стратегічних цілей вітчизняних та зарубіжних університетів

Приклади формулювань стратегічних цілей вітчизняних університетів	Приклади формулювань стратегічних цілей зарубіжних університетів
Виконання пріоритетних наукових досліджень	Бути лідером у розробці наукових досліджень у країні
Задоволення потреб суспільства та країни через якісну медичну освіту й лікувально-консультативну допомогу	Увійти в Топ-20 у національному рейтингу та бути першим серед медичних університетів країни протягом п'яти років
Упроваджувати новітні технології в освіті та дослідженнях	Стати новатором в освіті та дослідженнях шляхом уведення в науку «Філософії ядра»
Поліпшити фінансове становище університету Розширення джерел фінансування за рахунок освітянської, науково-інноваційної, господарської діяльності	Підвищити доходи університету за рахунок здійснення досліджень до 54000000 £.

За результатами аналізу стратегічних цілей у стратегіях розвитку вітчизняних університетів виявлено певні недоліки, які полягають у:

- неузгодженості стратегічних цілей з місією університету, що не відповідає положенням стратегічного менеджменту;
- не ієрархічному порядку розташування стратегічних цілей, який характерний для організацій зі значною кількістю структурних підрозділів;
- визначенні великої кількості стратегічних цілей, що призводить до більш великої кількості оперативних цілей;
- змішуванні стратегічних цілей з оперативними, «розмитість» стратегічних цілей;
- відсутності показників вимірюваності стратегічних цілей (індикаторів успіху, очікуваних результатів та ін.);
- неузгодженості стратегічних цілей з часовими вимірами;
- наявності абстрактності та необґрунтованості у визначенні стратегічних цілей;

– неможливості виявлення узгодженості стратегічних цілей з попередніми внаслідок відсутності характеристики досягнень університету;

– відсутність стратегічної гнучкості;

– орієнтації на процес, а не на результат;

– визначенні цілей від теперішнього до майбутнього, а не навпаки.

Таким чином, зазначені недоліки у визначенні стратегічних цілей ускладнюють, а іноді гальмують процес стратегічного розвитку вітчизняних університетів

Як підсумок зазначимо, що наявність складників стратегічного розвитку вітчизняних університетів виявляється частково. Більшою мірою наявний такий складник як генеральна мета університету, а всі частково відповідають принципам стратегічного менеджменту або відсутні.

Наступним етапом дослідження було здійснення аналізу відповідно до параметра «Наявність стратегічних орієнтирів стратегічного розвитку університету». Нашу увагу було зосереджено на змісті місій, візій та стратегічних цілей вітчизняних університетів.

У Національній стратегії розвитку освіти зазначено, що управління освітою має здійснюватися на засадах інноваційних стратегій відповідно до принципів сталого розвитку, створення сучасних систем освітніх проєктів та моніторингу; розвитку моделі державно-громадського управління, посилення ролі та взаємодії усіх суб'єктів освітньої політики, у якій особистість, суспільство й держава стають рівноправними суб'єктами й партнерами [232].

Аналізуючи документи, що засвідчують стратегічний розвиток вітчизняних університетів згідно з критерієм «Стратегія розвитку за ієрархією в організаційній структурі та у відповідній їй системі управління: корпоративна (портфельна, загальна), ділова, забезпечувальна (функціональна, ресурсна, операційна)» зауважимо, що, як правило, на сайтах українських університетів зазначені корпоративні стратегії розвитку, у поодиноких випадках корпоративні стратегії доповнюють функціональні.

Розгляд стратегій розвитку відповідно до критерію «Стратегія розвитку за спрямованістю діяльності університету: на дослідження, на дослідження й освіту, на освіту» доводить, що стратегій розвитку, спрямованих суто на дослідження, немає. Стратегічні орієнтири українських вишів спрямовано на освіту або на освіту й дослідження.

Ми поділяємо думку Т. Жижко, що модель дослідницького університету в Україні практично не опрацьована [76, с. 263]. Дж. Салмі зазначає, що для країн із середнім доходом та для країн, що розвиваються, створення і підтримання дослідницьких університетів полягає у визначенні ефективних механізмів, які дозволяють орієнтуватися на провідні вищі навчальні заклади й конкурувати з ними [560, с. 1].

Натомість у вітчизняних університетах, які мають високі позиції у національному рейтингу та мають статус дослідницького, найбільш виразно відчутні такі акценти за спрямованістю діяльності:

- розвиток наукового та освітнього потенціалу університету;
- удосконалення науково-дослідницької та навчальної діяльності;
- інтеграція української науки й освіти у європейський простір;
- інтернаціоналізація науки й освіти.

Зауважимо, що вітчизняні університети, які мають статус дослідницького, не зазначають у своїх стратегіях розвитку відповідні амбіції, які характерні для провідних зарубіжних університетів. Порівнюючи зміст стратегій зарубіжних та вітчизняних університетів зазначимо, що амбіції перших яскраво характеризують прагнення та бажання колективу університету. Наприклад, у стратегії розвитку Редингського університету (University of Reading) (Великобританія) заявлено такі амбіції: «...зміцнити нашу репутацію як лідера в галузі досліджень і вищої освіти, яка відповідає потребам окремих осіб і суспільства в цілому; бути серед числа найкращих університетів Великобританії та у світі. Наша стратегія є сміливою відповіддю складним викликам сучасності в довгостроковому періоді. Трансформаційні зміни будуть відбуватися в усіх сферах діяльності університету». Також у стратегії розвитку Редингського університету зазначається, що персонал університету гарантує, що вся діяльність університету в майбутньому узгоджується зі стратегічними цілями університету [762]. Для досягнення своїх амбіцій персонал провідних зарубіжних університетів постійно оцінює всі сфери діяльності навчального закладу, і те, як університет буде представлений усьому світу. З цією метою зміст багатьох місій зарубіжних елітних університетів спрямований на розвиток існуючих можливостей вищого навчального закладу.

В університетах, орієнтованих на освіту, превалює акцент на:

- удосконалення освітньої діяльності університету;
- підвищення якості освітніх технологій;
- розроблення інформаційно-методичного забезпечення;
- посилення ролі університету як провідного освітнього та культурного центру;
- забезпечення якості професійної підготовки фахівців.

З метою виявлення особливостей стратегічних цілей вітчизняних університетів за спрямованістю діяльності здійснено порівняння зі стратегічними цілями зарубіжних університетів, які мають орієнтацію дослідницько-освітню.

Таблиця 1.14.

Приклади стратегічних цілей зарубіжних та вітчизняних університетів, які мають орієнтацію за спрямованістю діяльності «на дослідження й освіту»

Приклади стратегічних цілей вітчизняних університетів	Приклади стратегічних цілей зарубіжних університетів
Розвиток наукової та навчально-дослідницької діяльності, підвищення фахової підготовки студентів на інноваційній основі	Бути першим університетом у здійсненні досліджень серед університетів Top-25
Підвищення професіоналізму науково-педагогічних працівників університету завдяки їх систематичному самовдосконаленню, поєднанню навчально-методичної та науково-дослідної роботи, різних форм підвищення кваліфікації	Запросити дослідників топ-класу, які доповнюють або посилюють сильні сторони університету у здійсненні досліджень
Розвиток і підвищення результативності наукових шкіл та нових перспективних напрямів, що відповідають світовому рівню досліджень	Наші дослідження будуть мати міжнародне визнання за якість, значення і вплив
Поглиблення міжнародного, міжгалузевого, міжвишівського, та внутрішньоуніверситетського співробітництва структурних підрозділів на основі спільних наукових програм і проектів	Створити три нові великі науково-дослідні центри. Нові центри будуть вирішувати важливі міжнародні проблеми й реагувати на нове поле запитів і прагнень зовнішнього середовища. Центри будуть підіймати профіль нашого дослідження сильних сторін, щоб привернути увагу спонсорів, партнерів та нових провідних наукових співробітників

З таблиці 1.14. зрозуміло, що стратегічні цілі вітчизняних університетів сформульовані некоректно, є абстрактними, не вимірюваними й неконкретними. Такі стратегічні цілі не характеризують поведінку вищого навчального закладу на освітньому ринку й не дозволяють виявити їх прагнення, необхідні для досягнення успіху в будь-якій діяльності. Амбіт-

ність стратегічних цілей зарубіжних університетів дозволяє їм виступати «гравцями» на арені освітнього ринку в умовах жорстокої конкуренції.

Таблиця 1.15.

**Приклади стратегічних цілей
вітчизняних та зарубіжних університетів, які мають орієнта-
цію за спрямованістю діяльності «на освіту»**

Приклади стратегічних цілей вітчизняних університетів	Приклади стратегічних цілей зарубіжних університетів
Надавати додаткові освітні та інші послуги відповідно до законодавства	Підвищити продуктивність освіти відповідно до зовнішніх показників національного та міжнародного рейтингів
Розробка й реалізація освітніх програм у межах ліцензованих спеціальностей	Збільшити кількість заявок серед студентів на дослідницьку роботу з 1600 до 2000
Запровадження системи інформаційно-комунікативних та геоінформаційних технологій у навчальному процесі	Залучати до досліджень 70 % студентів, які мають високий академічний потенціал
Систематичне проведення аналізу стану працевлаштування випускників, забезпечення зворотного зв'язку з роботодавцями, організація діяльності асоціації випускників Університету	Оновити 100 % навчальних програм відповідно до запитів та побажань студентів, слухачів
Удосконалення організації і змісту навчально-виховного процесу в напрямі забезпечення європейських стандартів при збереженні освітніх традицій України	Збільшити кількість студентів з 8300 загальної кількості до 10510 осіб. З цією метою отримати \$ 160,3 млн на виплату стипендій та іншої підтримки для студентів
Побудова навчального процесу на принципах гнучкості, адаптивності, економічної ефективності та інноваційності, практичної підготовки з орієнтацією на споживачів освітніх послуг	Оновити 50 % навчальних програм для груп студентів австралійських, британських і канадських університетів

Реалізація моделі випереджаючої освіти, заснованої на ідеї становлення всебічно розвинутої особистості та її вміння адаптуватися до швидких змін у професійній сфері, що сприятиме забезпеченню професійної мобільності та конкурентоспроможності випускників	Нарощувати національні переваги в освіті за рахунок освітніх програм і спільних навчальних заходів з визначення кращої міжнародної практики і стати зразком для університетської освіти в усьому світі
---	--

З таблиці 1.15. спостерігається аналогічна ситуація зі стратегічними цілями щодо розвитку освітньої спрямованості університетів. Зауважимо, що такі стратегічні цілі доповнюються очікуваними результатами на зразок: «...розширення міжнародних освітніх і наукових зв'язків і входження до Європейського освітнього й наукового простору»; «...підвищення професійного й соціального статусу науково-педагогічних працівників»; «...покращення умов праці і відпочинку НПП та студентів»; «...підвищення якості навчання і виховання шляхом упровадження новітніх педагогічних та інформаційних технологій, поглиблення інтеграції освіти й науки»; «...приведення у відповідність з Європейськими стандартами наукового й навчально-методичного забезпечення усіх ланок освіти й науково-дослідницької роботи, забезпечення їх комерціалізації»; «...узгодження потреб ринку у фахівцях, формування міцних зв'язків науки, освіти, виробництва» та ін. За умови такого формулювання очікуваних результатів неможливо оцінити їх досягнення.

Наголосимо, що принциповою відмінністю стратегічного планування є спрямованість розвитку організації не на внутрішнє, а на зовнішнє середовище. Наведені приклади цілей та очікуваних результатів свідчать про зворотний ефект. При такому формулюванні стратегічних цілей складно розробити альтернативні стратегічні цілі, і у свою чергу альтернативні стратегії розвитку. Загалом, стратегічні цілі університету мають поєднуватися зі суспільними, економічними та політичними інтересами країни.

У ході розгляду стратегій розвитку вітчизняних університетів відповідно до критерію «Стратегія розвитку за напрямками можливого розвитку університету: зростання, стабілізації (утримання), скорочення (захисту, відступу, ліквідації)», то у стратегіях розвитку вітчизняних університетів чіткої межі не простежується, але можна виокремити спільні характеристики. Наприклад, у стратегіях розвитку останніх років, орієнтованих на внутрішнє зростання вітчизняних університетів, зустрічаються такі напрями:

- ліцензування й акредитація нових спеціальностей;
- розширення номенклатури магістерських спеціальностей, які користуються на ринку праці попитом;
- розвиток дистанційної освіти;
- створення підрозділів усередині університету;
- розвиток матеріально-технічної бази з метою забезпечення подальшого поліпшення умов проведення навчального процесу, спортивної та виховної роботи, підвищення побутової комфортності для працівників і студентів.
- проведення реформ, що відповідають сучасним інтеграційним і глобалізаційним процесам, вимогам переходу до постіндустріальної цивілізації, які забезпечать стійкий розвиток;
- постійне вдосконалення системи підготовки та підвищення кваліфікації науково-педагогічних і педагогічних працівників, зумовлене зміною ролі людини в сучасному світі.

У стратегіях розвитку, орієнтованих на зовнішнє зростання вітчизняних університетів, пріоритетними є такі напрями:

- розширення мобільності студентів за програмами подвійних дипломів та розширення переліку навчальних програм, узгоджених за змістом із зарубіжними вищими навчальними закладами;
- створення локальних центрів дистанційного навчання за кордоном;
- розширення членства в міжнародних асоціаціях;
- створення стратегічних альянсів з коледжами, училищами, ліцеями.

Так, І. Медведєв зазначає: «В умовах складної демографічної ситуації в Україні, коли депопуляція стає специфічною особливістю майже кожної області, потреба в освітніх послугах університетів не тільки не меншає, але й зростає. Крім того, що вища університетська освіта стала вимогою сучасного українського ринку праці, в умовах інформаційного суспільства, з його стрімкими змінами в технологіях, господарських структурах, методах роботи, стилі життя, сучасна людина потребує постійного перенагадження власних компетенцій на національний та світовий ринки «праці»» [164, с.17].

Ми поділяємо думку М. Клименюк та І. Кочарян, що для закладів, незважаючи на існування цих об'єктивних факторів (нестача фінансування освітніх послуг та демографічна ситуація), необхідна розробка такої економічної стратегії, яка дозволить зберегти накопичений потенціал, подолати демографічну яму та бюджетний дефіцит і взяти курс на подальший усебічний розвиток ВНЗ та якість освітніх послуг. Для обґрунтування такої стратегії кожен заклад освіти обмежується впливом лише на ті фактори, які є під його контролем, тобто внутрішні. При цьому зовнішні

фактори рівня держави чи міністерства необхідно враховувати та прогнозувати [120, с.49].

Т. Боголіб зауважує, що багато ВНЗ заради виживання й адаптації до умов, що змінюються, вимушені проводити перепроєктування і реорганізацію своєї діяльності, видозмінити стратегію і тактику поведінки в діловому світі. Тут не йдеться про перетворення місцевого значення, а йдеться про радикальні зміни, які підтримані докорінним переглядом основ організації освітніх процесів, так як в умовах все зростаючих і постійно змінюючих вимог ринкового середовища традиційні методи організаційних змін видалися неадекватними [15, с.51].

Загалом, стратегії зростання вітчизняних університетів схожі зі стратегіями стабілізації, оскільки більшою мірою нагадують стратегії вживання. Стратегій, орієнтованих на ліквідацію, серед стратегій розвитку вітчизняних університетів не виявлено.

Аналіз стратегій розвитку вітчизняних університетів відповідно до критерію «Стратегія розвитку за місцем університету в конкуренції: лідерства, претендента на лідерство, «наслідування» (слідуючого за лідером), «новачка» унеможливується внаслідок некоректного формулювання стратегічних цілей. З огляду на приклади вищенаведених цілей зрозуміло, що вони розроблялися незалежно від місця університету в конкуренції.

Аналізуючи стратегії розвитку вітчизняних університетів відповідно до критерію «Стратегія розвитку за способом досягнення конкурентних переваг: диверсифікації, диференціації, інноваційної цінності» зазначимо, що українським вишам значно імпонує стратегія інноваційної цінності, яка притаманна більшості зарубіжним університетам-лідерам. У багатьох стратегіях розвитку вітчизняних університетів зустрічаються місії, візії, у яких представлені прагнення щодо розвитку інновацій. Так, у стратегії розвитку Одеського національного економічного університету зазначається, що стратегічна мета університету – стати центром інноваційної освіти, комунікації та інформації, перетворення на сучасний європейський університет зі збереженням здобутків і розвитком найкращих національних академічних традицій. Стратегію розвитку розроблено з метою відбудови нової п'ятирічної багатовекторної стратегії інноваційного розвитку Одеського національного економічного університету й забезпечення її дієвими механізмами реалізації у напрямках: підвищення якості освіти, інтеграції університету до світового освітньо-наукового простору, високого рівня соціального захисту працівників та студентів, демократизації всіх сфер діяльності [197].

А. Павленко у своїй статті «Університет як центр інноваційної системи та формування інтелектуального капіталу нації» розкриває сутність стратегії інноваційної цінності: «...У нашому університеті розроблена Програма інноваційного розвитку, у якій визначено стратегічні цілі з

основних напрямів інноваційної діяльності університету. Ураховуючи наявний потенціал та місце Київського національного економічного університету в системі національної економічної освіти, колектив нашого закладу визначає свою місію на найближчу і віддалену перспективу як забезпечення вагомого внеску в суспільний розвиток через дослідження, генерування нових знань, їх поширення та підготовку конкурентних фахівців і креативних особистостей. Реалізація місії здійснюється шляхом досягнення таких стратегічних цілей:

1. Утвердження університету як провідного національного науково-дослідницького освітнього центру.

2. Забезпечення особистісного та професійного зростання студентів, формування компетенцій, що визначають конкурентоспроможність випускників України та світі.

3. Усебічний розвиток креативного потенціалу науково-педагогічних працівників дослідницького університету.

4. Формування іміджу університету як глобального дослідницького освітнього центру.

5. Сприяння становленню гармонійно розвиненої особистості, активного члена суспільства, патріота України.

6. Створення сучасної інфраструктури та системи управління, спрямованих на забезпечення ефективної діяльності дослідницького університету» [206, с.8].

Для виявлення особливостей стратегічних цілей вітчизняних університетів здійснено порівняння стратегічних цілей зарубіжних та вітчизняних університетів щодо стратегії інноваційної цінності.

Таблиця 1.16.

Приклади стратегічних цілей зарубіжних та вітчизняних університетів щодо стратегії інноваційної цінності

Приклади стратегічних цілей вітчизняних університетів	Приклади стратегічних цілей зарубіжних університетів
Забезпечити належні організаційні, матеріально-технічні, мотиваційні умови для науково-інноваційної діяльності в Університеті	Підвищити якість і кількість передових інноваційних досліджень університету, які впливають на репутацію та імідж університету в освітньому просторі
Досягти в Університеті позитивного синергетичного ефекту в системі «наука – освіта – суспільство – виробництво»	Збільшити на 20 % місця для іноземних студентів, магістрантів, докторантів, які братимуть участь у здійсненні інноваційних досліджень з метою обміну знань

Продовження таблиці 1.16.

<p>Організувати процес трансформації інноваційного продукту (результату творчої діяльності науковців Університету) в інноваційну продукцію (нові конкурентоздатні товари, послуги, технології тощо)</p>	<p>Завдяки розробці сайтів на Maindy Park і Heath Park та праці зі стратегічними партнерами ми будемо розвивати інноваційні системи, де є наші переваги, наприклад у соціальних науках.</p>
<p>Зорієнтувати наукову діяльність Університету на створення інноваційного продукту</p>	<p>Створити два додаткові наукові центри у складі університету з упровадження освітніх інновацій останніх років з метою удосконалення навчальних технологій</p>
<p>Сприяти актуальності, безперервності, багатогранності, усебічності, логічній структурованості, практичній спрямованості, інформативності, системності й інноваційній спрямованості науково-дослідної роботи відповідно до світових тенденцій</p>	<p>Спираючись на творчі здібності персоналу та студентів застосовувати нові ідеї, продукти, послуги або моделі для отримання 90 % фінансових інвестицій.</p>
<p>Посилити участь Університету в державно-приватному партнерстві у сфері інноваційної діяльності</p>	<p>Наша стратегічна мета полягає в тому, щоб збільшити дохід від досліджень на 10 % у рік протягом періоду планування. Ми визнаємо, що це буде виклик у нинішніх економічних умовах. Для досягнення цієї мети ми будемо узгоджувати наше коло наукових інтересів з RCUK, EC</p>
<p>Поглибити інтеграцію Університету в регіональний, національний та міжнародний науково-інформаційний простір</p>	<p>Здійснювати новітні дослідження «blue-sky» research»</p>

Як видно з таблиці 1.16., основним недоліком стратегічних цілей вітчизняних вишів є відсутність «стратегічності», а також такі цілі не розкривають конкурентні переваги університету щодо інноваційної цінності.

У сучасних умовах вітчизняні університети намагаються розширювати спектр освітніх послуг, які вони надають, та засвоювати нові ринки. Чіткого розмежування щодо стратегії диверсифікації та диференціації не виявлено, оскільки більшість стратегічних цілей зосереджено на загальному розвитку університету, як правило, це стосується всіх видів діяльності, де основною метою є підвищення якості підготовки фахівців до рівня, що забезпечить їм можливість зайняти гідне місце в соціумі та успішно працювати за фахом у розбудові суспільства, яке базується на глобальній економіці знань. Загалом, стратегії розвитку вітчизняних університетів не виокремлюються за способом досягнення переваг.

Згідно з критерієм «Стратегія розвитку університету за способом охоплення ринку: вузької сегментації, інтернаціоналізації» зауважимо, що окремі стратегії розвитку вітчизняних університетів уміщують стратегічні цілі щодо інтернаціоналізації, але наявна стратегія інтернаціоналізації лише у двох випадках. Стратегії вузької сегментації не виокремлюються.

Стратегічні цілі, які характерні для стратегії інтернаціоналізації, як правило, на сайтах вітчизняних університетів викладено у вкладці щодо міжнародної діяльності.

П. Дудко зазначає, що у вищих навчальних закладів з'явилася стратегічна можливість для надання нової освітньої послуги – «подвійний диплом» – яка передбачала здобуття освіти (отримання освітніх послуг) у двох вищих навчальних закладах за гармонізованими програмами з наступним отриманням особою двох дипломів про вищу освіту. Участь у програмі «подвійний диплом» передбачає вивчення частини дисциплін (у межах спільного навчального плану) в одному вищому навчальному закладі, а частини дисциплін – в іншому [69, с.143].

Для виявлення особливостей стратегічних цілей вітчизняних університетів здійснено порівняння стратегічних цілей зарубіжних та вітчизняних університетів щодо стратегії інтернаціоналізації.

Таблиця 1.17.

Приклади стратегічних цілей зарубіжних та вітчизняних університетів щодо стратегії інтернаціоналізації

Приклади стратегічних цілей вітчизняних університетів	Приклади стратегічних цілей зарубіжних університетів
Формування ефективної поліструктурної системи міжнародної академічної мобільності, здатної сприяти забезпеченню ефективної реалізації статутних завдань у межах повного наукового та освітнього циклів, у процесі виведення Університету на високі міжнародні конкурентні позиції	Збільшити кількість іноземних студентів з 3 тисяч осіб до 4 тисяч осіб

Продовження таблиці 1.17.

Організація та розвиток міжнародних досліджень за участю науковців, викладачів та студентів, що передбачає активне використання наукового потенціалу Університету, залучення провідних фахівців із закордонних університетів і дослідницьких центрів для роботи над актуальними темами досліджень, що потребує значної концентрації інтелектуального потенціалу, ресурсів, організаційної та бізнес-активності.	Збільшити кількість міжнародних досліджень на 15 %
Селектування найбільш ефективних організаційних форм розвитку міжнародного співробітництва	Збільшити кількість іноземних комерційних партнерів на 20 % з метою здійснення більш широкого спектра досліджень
Вихід Університету на міжнародні позиції у фахових рейтингах.	Залучити випускників університету, які мешкають за кордоном, для співробітництва
Розроблення спільних із зарубіжними партнерами навчальних програм і навчальних матеріалів	Збільшити прибуток університету на 150000000 £ за рахунок здійснення досліджень для іноземних підприємств
Розроблення комплексної моделі організації та розвитку активних літніх шкіл. Проведення літніх шкіл разом з університетами-партнерами із залученням іноземних студентів	Стати міжнародним брендом в освіті
Налагодження співробітництва з зарубіжними та вітчизняними організаціями, залучення іноземних студентів, зокрема з Українським державним центром міжнародної освіти Міністерства освіти і науки України	Вивчити потреби населення в освіті країн (вказівка на конкретні країни)

З таблиці 1.17. зрозуміло, що стратегічні цілі щодо інтернаціоналізації у вітчизняних університетах сформульовано як довготривалі й не

вимірювані орієнтири в майбутньому, що знову підтверджує відсутність «стратегічності» у формулюванні таких цілей.

У ході розгляду стратегій відповідно до критерію «стратегія розвитку за напрямом дії: консервативна, агресивна, конкурентна, оборонна (захисна)» зазначимо, що більшість стратегій розвитку вітчизняних університетів схожі на консервативні, водночас чіткого розмежування за цим критерієм не виявлено. Варто зазначити, що для вітчизняних університетів не властива агресивна поведінка, унаслідок якої навчальний заклад переслідує мету завоювання й розширення його ринкової долі на регіональному ринку, а також стратегії розвитку вітчизняних університетів не характеризуються значною амбітністю, яка властива окремим зарубіжним університетам.

Так, зауважимо, що аналіз стратегій вітчизняних університетів за такими критеріями, як «Стратегія розвитку за напрямом дії: консервативна, агресивна, конкурентна, оборонна (захисна)», «Стратегія розвитку за характером поведінки на ринку: активна; пасивна», «Стратегія розвитку за формою: стратегії поступового удосконалення; стратегії оновлення, інноваційні стратегії», «Стратегія розвитку за складністю розроблення: однонаправлена; комбінована» ускладнюється у зв'язку з тим, що визначення стратегічних цілей не відповідає положенням стратегічного менеджменту.

Таким чином, вивчення проблеми стратегічного розвитку університетів України відповідно до параметра «Наявність стратегічних орієнтирів університету» дозволило виявити такі особливості:

стратегії розвитку та стратегічні плани не характеризують поведінку університету на освітньому ринку;

– стратегічні цілі розроблено на зразок довгострокових, що ускладнює ідентифікацію стратегічних орієнтирів вітчизняних університетів.

Аналіз стратегічного розвитку вітчизняних університетів відповідно до розроблених параметрів, критеріїв та показників відбиває сучасний стан досліджуваної проблеми. З'ясовано, що документи, які засвідчують стратегічний розвиток українських вишів, розроблено напівусвідомлено й частково розкривають сутність стратегічних намірів навчальних закладів. Визначені особливості стратегічного розвитку українських університетів дозволяють по-новому зрозуміти й удосконалити зазначений процес.

Моделювання стратегічного розвитку університету в будь-якому конкретному вищому навчальному закладі ускладнюється за відсутністю розроблених універсальних методів, які дозволили б урахувати: специфіку навчального закладу; усебічний аналіз великої кількості факторів впливу (внутрішніх та зовнішніх); особливості функціонування навчального закладу в майбутньому; точність та ефективність ухвалення управлінських рішень.

РОЗДІЛ 2. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ МОДЕЛЮВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ УНІВЕРСИТЕТУ

2.1. Обґрунтування закономірностей та принципів моделювання стратегічного розвитку університету

Обґрунтування специфічних принципів та закономірностей моделювання стратегічного розвитку університету вирішує такі методологічні завдання: здійснення глибокого наукового аналізу досліджуваного явища; виявлення можливостей запобігання кризових явищ в інтеграції внутрішнього стану університету із зовнішнім оточенням у довгостроковій перспективі; розкриття особливостей, умов протікання, специфіки управління такого явища, як стратегічний розвиток університету; установлення зв'язку між теорією та практикою стратегічного розвитку університету через встановлення правил і вимог його моделювання; виявлення способів удосконалення досліджуваного явища.

На думку Ф. Хміля, пізнання об'єктивних законів і закономірностей виявляє себе як уміння теоретично осмислити й пояснити господарську практику, тобто з'ясувати причинність певних процесів, їх відносну стабільність, умови й наслідки виникнення [324, с.183]. Згідно з твердженням В. Пікельної, розуміння та використання в практиці керівника об'єктивних закономірностей управління дозволяє йому побачити реально можливий та соціально-необхідний стан системи управління, побачити не недоліки, а причини, які їх породжують, і не просто їх встановити, а намітити систему заходів щодо удосконалення процесу управління в перспективі [215, с.70].

Аналіз наукових джерел стосовно досліджуваного явища дозволив виявити відсутність ґрунтовних праць, присвячених проблемі визначення й обґрунтування закономірностей та принципів моделювання стратегічного розвитку університету. Виокремлення закономірностей і принципів моделювання стратегічного розвитку університету ускладнюється внаслідок унікальності кожного окремого університету, оскільки університети різняться історією розвитку, кількістю структурних підрозділів, фаховою спрямованістю, місцем розташування, формою власності, обсягом та якістю ресурсного забезпечення, але разом з тим існують певні загальні риси досягнення цілей в університетській діяльності та способів позиціонування вищого навчального закладу в освітньому просторі. Розуміння закономірностей та принципів моделювання стратегічного розвитку університету можливе з урахуванням наукових надбань з різних галузей науки: філософії, менеджменту, стратегічного менеджменту, управління навчальним закладом та існуючої управлінської практики.

Безумовно, моделювання стратегічного розвитку університету є управлінською діяльністю, яка характеризується побудовою взаємодії університету з навколишнім середовищем, взаємодії керівної та керованої підсистем, взаємодії інформаційних потоків. Так, спираючись на сутність закономірностей менеджменту (В. Веснін, О. Дейнеко, Г. Осовська, Ф. Хміль, Р. Фатхутдінов), соціального управління (Д. Гвішіані, Р. Блейк, Дж. Моутон, Р. Шакуров, Г. Щекін), управління освітніми системами (В. Алфімов, Г. Єльнікова, Ю. Конаржевський, Я. Малихіна, В. Олійник, О. Орлов, В. Пікельна, Є. Хриков) вважаємо, що моделювання стратегічного розвитку університету характеризується:

- відповідністю управління університетом стану розвитку суспільства;
- диверсифікацією освітніх товарів, послуг та управління;
- співвіднесеністю керуючої та керованої системи університету;
- децентралізацією і демократизацією управління університетом;
- визначальною роллю людського чинника в досягненні цілей університету
- переважною ефективністю свідомого рівномірного управління університетом;
- урахуванням впливу зовнішнього середовища на розвиток університету.

Крім того, при визначенні закономірностей моделювання стратегічного розвитку нами враховано праці, у яких висвітлено особливості життєдіяльності університету (Е. Михайлева, А. Роскладка, М. Поляков, В. Савчук), організаційні засади управління вищими навчальними закладами (О. Жорнова, Л. Залокотська, І. Немцева), управління конкурентоспроможністю вищих навчальних закладів (І. Брітченко, Н. Верхоглядова, А. Дьякон, І. Іванов, Н. Кубіній, Т. Нефедова, В. Мікловда, А. Паршин, В. Салогубова). Узагальнення вищезазначених праць дозволило врахувати зв'язок між ефективністю моделювання стратегічного розвитку університету та специфікою розвитку власне університету як складної динамічної системи. Отже, ключовими напрямками ефективного моделювання стратегічного розвитку університету є орієнтація стратегічного розвитку університету відповідно до вимог зовнішнього середовища; спрямування стратегічного розвитку університету на підвищення його конкурентоспроможності; стратегічне управління університетом в умовах добросовісної конкурентної боротьби та прозорих правил гри на освітньому ринку.

Для надання процесу моделювання стратегічного розвитку університету завершеності, результативності, структурованості необхідно слідувати певним принципам. Згідно з думкою Є. Хрикова: «З проблемою закономірностей найтісніше пов'язана проблема принципів управління навчальним закладом, тому що соціальні закони реалізуються через свідому

діяльність людей. Ланкою, що поєднує закономірності та діяльність, є принципи управління – фундаментальні положення» [326, с.104-105].

В. Хачванкян зауважує: «Фундаментом управління є принципи, які визначають закономірності формування керованою системою: структуру, методи впливу на колектив, формування мотивації поведінки її членів, урахування особливостей технологій та технічного оснащення управлінської праці» [320, с.226].

Слово «принцип» походить від латинського *principium* – початок, основа. У принципах узагальнюються всі відомі сучасній науці закони та закономірності, а також емпіричний досвід. Принципи управління – керівні правила, що визначають основні вимоги до системи, структури та організації управління [229].

З метою виокремлення принципів моделювання стратегічного розвитку нами враховано такі групи принципів:

- принципи розвитку соціально-економічної системи (О. Раєвнева);
- принципи управління сталим розвитком (І. Смачило);
- принципи управління розвитком підприємства (К. Бармута);
- прогностичні принципи (В. Матвієнко);
- принципи моделювання соціально-економічних систем (О. Рой);
- принципи складання моделей (І. Бестужев-Лада);
- принципи менеджменту (Ф. Хміль, В. Хачванкян);
- принципи стратегічного менеджменту організації (В. Веснін, Н. Подольчак, В. Пономаренко, З. Галушка, І. Комарницький, В. Харченко);
- принципи управління навчальним закладом (Г. Єльнікова, В. Крижко, С. Немченко, О. Голік, О. Кривильова, О. Лебідь, В. Пікельна, С. Хриков);
- принципи стратегічного управління вищими навчальними закладами (С. Салига);
- принципи перспективного управління освітнім процесом у ВНЗ (А. Прокопенко);
- принципи взаємодії ВНЗ із зовнішнім середовищем (Я Малихіна).

Урахування сутності зазначених груп принципів та результати аналізу стратегічного розвитку зарубіжних і вітчизняних університетів дозволили сформувати окрему групу принципів, які забезпечують ефективність моделювання стратегічного розвитку університету. Отже, сукупність принципів моделювання стратегічного розвитку є адекватним відображенням об'єктивної дійсності досліджуваного явища.

Розкриємо сутність закономірностей та принципів моделювання стратегічного розвитку університету. Процес моделювання, зокрема стратегічного розвитку університету, передбачає активний творчий пошук суб'єктів управління щодо функціонування навчального закладу в майбу-

тньому. Безумовно, моделювання стратегічного розвитку базується на гіпотезі про можливість передбачення і контролювання майбутнього. Формування прогнозів на майбутнє в діяльності університету означає прагнення колективу передбачити зміни на освітньому ринку та спрогнозувати модель майбутнього університету. Так, кінцеву модель майбутнього університету можна розробити, спираючись на положення стратегічного менеджменту, згідно з якими така модель відтворюється в університетській документації, як зазначалося в попередньому розділі, у стратегіях розвитку та стратегічних планах.

Орієнтація управлінської діяльності на положення стратегічного менеджменту забезпечує комплексний, системний огляд університету та його зовнішнє оточення; полегшує прийняття стратегічних рішень на основі збору необхідної інформації щодо траєкторії розвитку університетів-конкурентів; надає можливість випереджати конкурентів та передбачати тенденції розвитку освітнього ринку; забезпечує формування специфічної управлінської культури керівного складу університету, при якій підвищується творчий потенціал та здатність до ризику; надає можливість досягати стратегічних цілей різними шляхами за рахунок альтернативних стратегій.

Стратегічний менеджмент змішує керівний склад університету систематично займатися всебічним аналізом сильних і слабких сторін вишу та його конкурентів, а також можливостей і загроз, що підвищує обґрунтованість стратегічних рішень. Принципове значення стратегічного менеджменту у вищих навчальних закладах полягає у прогнозуванні випереджальних дій у випадку непередбачуваних обставин.

Як засвідчують результати огляду фундаментальних досліджень у галузі стратегічного менеджменту та аналіз зарубіжної і вітчизняної практики щодо стратегічного розвитку університету, найбільш доцільним є розроблення стратегії розвитку як генерального плану дій, яка, у 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 в собі стратегічний план та за необхідності програми та проекти розвитку університету. У зв'язку з тим, що зазначені документи є елементами стратегічного менеджменту, можемо стверджувати, що моделювання стратегічного розвитку університету базується на положеннях стратегічного менеджменту.

Таким чином, моделювання стратегічного розвитку буде ефективним, якщо спирається на положення стратегічного менеджменту. Цій закономірності відповідає принцип наявності стратегії розвитку та стратегічного плану університету.

Інтерпретація принципу «наявності стратегії розвитку та стратегічного плану університету»

Сутність принципу	Основні переваги дотримання принципу
Розроблення стратегії розвитку університету	<ul style="list-style-type: none"> – визначення основних напрямів, системи цілей та шляхів розвитку університету; – визначення кінцевих результатів стратегічного розвитку університету через конкретні терміни
Розроблення стратегічного плану	<ul style="list-style-type: none"> – забезпечення чіткого плану дій щодо переведення університету на новий якісний стан; – призначення відповідальних осіб щодо реалізації стратегічного плану; – розподіл обов'язків та повноважень щодо реалізації стратегічного плану

Стратегічний розвиток університету здійснюється як комплекс відносин між державними органами влади, які регулюють правові та соціально-культурні норми функціонування вищих навчальних закладів, університетами як об'єктами стратегічного розвитку та громадськістю як споживачами освітніх. Генерування ідей щодо стратегічних змін, як правило, базуються відповідно до освітніх реформ та програм, просування нових освітніх продуктів та технологій. На цьому етапі цінним є вивчення стратегій розвитку інших університетів щодо впровадження інновацій у різних видах університетської діяльності з метою наслідування або, навпаки, створення унікальних освітніх продуктів.

Здійснення моделювання стратегічного розвитку вітчизняних університетів має базуватися на цілісній національній концепції розвитку вищої освіти. Створення нових стандартів освіти, упровадження новітніх технологій у навчання й дослідження, диверсифікація освітніх послуг, глобалізація та інтернаціоналізація освіти надає імпульси для ухвалення стратегічних управлінських рішень адміністрацією університету.

Фахівцями (експерти Організації економічного співробітництва і розвитку С. Маргінсон, М. ван дер Венде, Г. МакБерні, С. Зігурас, Дж. Салмі) було узагальнено глобальні тенденції розвитку вищої освіти на наступні десятиріччя – до 2030 року, а саме:

1. Збільшення мобільності студентів, професорсько-викладацького складу, освітніх інституцій загалом, що зумовлює формування високодинамічного глобального ринку освітніх послуг.

2. Розвиток та інтенсифікація міжнародних наукових досліджень в умовах зростаючого співробітництва між університетами й загострення конкуренції між ними.

3. Нарощення глобального впливу національних систем вищої освіти регіонів Азії та Європи зі збереженням за Північною Америкою лідируючих позицій у цій сфері, особливо у сфері наукових досліджень.

4. Загальносвітове поширення приватної вищої освіти (приватного фінансування вищої освіти), особливо поза межами країн ОЕСР.

5. Розбудова ринкових механізмів в управлінні вищою освітою за посередництвом системи індикаторів ефективності освітніх установ і курсного розподілу коштів.

6. Посилення уваги закладів вищої освіти на забезпеченні належної якості у відповідь на зростаючу роль і значення транснаціональної вищої освіти, інституціональних рейтингів ВНЗ і їхнього прагнення до відповідальності [205, с.6].

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 кількох галузей тощо. Привертає увагу відсутність чіткості у структуруванні програм, їхня неузгодженість у часі дублювання окремих положень і, головне, відсутність фінансування щодо багатьох пунктів програм [151, с.90]. За твердженням А. Лігоцького, реформа освіти в Україні постійно вимагає глибоких змін у міжнародному співробітництві, інтеграції національної системи освіти в міжнародний інформаційний простір [148, с. 10].

У процесі моделювання стратегічного розвитку університету необхідне ґрунтовне осмислення змін, які відбуваються на освітньому ринку в нинішній час та будуть відбуватися в майбутньому. Сьогодні акцентує увагу керівників вищих навчальних закладів на тому, що зовнішнє оточення постійно змінюється і в ньому відбуваються якісні перетворення, які впливають на подальший розвиток університету. Зміни в зовнішньому оточенні становлять платформу, на основі якої виникають різні ідеї щодо поліпшення конкурентної позиції університету в освітньому середовищі, його можливої модернізації, реструктуризації, реінжирунгу, розширення, ліквідації та ін. Світові тенденції в освіті, національні освітні реформи, вимоги споживачів освітніх послуг становлять потужний об'єднуювальний фактор, який сприяє ініціаціям можливих перетворень навчального закладу.

С. Натрошвілі зазначає: «Будь-яка економічна організація, зокрема вищий навчальний заклад, є відкритою системою, що функціонує та розвивається завдяки наявності в ній певних адаптивних елементів, які дають змогу реагувати на виклики зовнішнього середовища» [177, с.56].

Саме своєчасне реагування на освітні реформи, світові тенденції розвитку в освіті та передбачення актуальних змін у майбутньому дозволяють українським вишам уникнути застійного режиму функціонування та отримання низьких показників університетської діяльності. Успішні елітні університети не тільки пристосовуються до конкретних змін, які відбуваються у навколишньому оточенні, але й мають змогу певною мірою впливати на оточення. Спрямовування діяльності університету на постійне оновлення, упровадження актуальних нововведень є шляхом до довготривалого стану розквіту навчального закладу. Так, у стратегіях розвитку та стратегічних планах зарубіжних університетів, які займають високі позиції в міжнародних рейтингах зазначається, яким саме викликом сьогодення відповідає їх стратегія [134].

Отже, своєчасне реагування на зміни в освітньому середовищі є найважливішим чинником успішного виживання в ринкових умовах. Таким чином, моделювання стратегічного розвитку університету буде ефективним, якщо забезпечуватиметься своєчасне реагування на виклики зовнішнього середовища. Цій закономірності відповідає принцип відкритості університету новим потребам суспільства та інтеграція у світовий науково-освітній простір.

Таблиця 2.2.

Інтерпретація принципу «відкритості університету новим потребам суспільства та інтеграція у світовий науково-освітній простір»

Зміст принципу	Основні переваги дотримання принципу
Орієнтація розвитку університету відповідно до світових та національних тенденцій в освіті	<ul style="list-style-type: none"> – забезпечення якості університетської освіти, що дозволяє випускнику університету бути конкурентоспроможним на сучасному ринку праці; – забезпечення міжнародної мобільності здобувачів вищої освіти, науково-педагогічних працівників, співробітників
Упровадження новітніх технологій в університетську діяльність	<ul style="list-style-type: none"> – забезпечення конкурентних переваг університету в стратегічному сегменті; – забезпечення модернізації й оновлення університету; – забезпечення якості освіти й наукових досліджень, їх інноваційна спрямованість

Продовження таблиці 2.2.

Зміст принципу	Основні переваги дотримання принципу
Задоволення вимог споживачів освітніх послуг	– формування компетентнісно-орієнтованої внутрішньої системи забезпечення якості вищої освіти в університеті, яка відповідає сучасним європейським вимогам та вимогам основних груп стейкхолдерів; – формування європейського рівня вимог до наукової та освітньої діяльності університету з боку споживачів

Моделювання стратегічного розвитку університету неможливе без з'ясування фактичного стану університету всередині та зовні, що зумовлює здійснення стратегічного аналізу університету. Добре проведений аналіз надає реальну інформацію про наявність ресурсів та можливостей університету та є відправною точкою для ухвалення стратегічних рішень. Згідно з інформацією, отриманою в результаті здійснення стратегічного аналізу університету, ухвалюються відповідні стратегічні рішення.

Стратегічні рішення, які ухвалюються на підставі аналізу лише внутрішнього або тільки зовнішнього середовища, характеризуються недостатньою системністю, що у свою чергу може призвести до помилок. А. Череп наголошує, що розпочинати планувати діяльність організації з аналізу внутрішніх ресурсів і можливостей раціонально використовувати ці ресурси означає повністю йти врозріз з принципами стратегічного управління [330, с.16].

Згідно з думкою Я. Малихіної, сучасний ВНЗ взаємодіє з великою кількістю різних об'єктів зовнішнього середовища і впливає на нього. У той же час зовнішнє середовище за принципом зворотного зв'язку здійснює вплив на внутрішнє середовище навчального закладу [155, с.13]. Безумовно, внутрішнє середовище університету формується під впливами зовнішнього середовища, але наявність значного дисбалансу між ними свідчить про відсутність розвитку. З позиції синергетики зовнішні впливи постають конструктивним джерелом для моделювання якісно нового стану вищого навчального закладу. Знання й розуміння співвіднесеності реального стану університету із зовнішнім середовищем спричиняє рух навчального закладу в певному напрямі (зростання, утримання позицій, реінжиніринг, ліквідація тощо).

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 [243, с. 27].

І. Кочарян вважає, що на розвиток університету впливає його навчальна потужність. Так, авторка зазначає: «Навчальна потужність ВНЗ – це комплексний показник, який залежить від певної кількості складових, таких як забезпечення навчального процесу професорсько-викладацьким персоналом, аудиторним фондом, інформаційно-методичними матеріалами, навчальним обладнанням і пристроями, комп'ютерною технікою, гуртожитками та іншим» [121, с.153].

При ініціюванні стратегічних змін закономірно виникає потреба у визначенні ресурсного забезпечення університету, необхідного для досягнення стратегічних цілей. Здійснення стратегічного аналізу, при якому детально діагностується внутрішнє та зовнішнє середовище університету, дозволяє визначити адекватні стратегічні цілі в довгостроковій перспективі [134].

Таким чином, моделювання стратегічного розвитку буде ефективним, якщо базуватиметься на комплексному вивченні зовнішнього середовища та внутрішнього потенціалу університету. Цій закономірності відповідає принцип урахування результатів стратегічного аналізу університету.

Таблиця 2.3

Інтерпретація принципу «урахування результатів стратегічного аналізу університету»

Сутність принципу	Основні переваги дотримання принципу
Урахування досягнень у діяльності університету в минулому часі	аналіз позитивного та негативного досвіду в діяльності університету в минулому дозволяє зрозуміти темпи розвитку університету; урахування допущених помилок у плануванні розвитку університету; можливість екстраполяції позитивного досвіду минулих років
Урахування результатів аналізу зовнішнього середовища університету	виявлення невідповідностей стану університету зовнішньому середовищу; визначення зовнішніх загроз, які можуть погіршити становище університету; розуміння репутації університету в освітньому просторі

Сутність принципу	Основні переваги дотримання принципу
Урахування аналізу внутрішнього середовища університету	<ul style="list-style-type: none"> – визначення слабких та сильних сторін університету; – виявлення існуючих проблем, які перешкоджають розвитку університету; – виявлення репутації університету в «кочах» стейкхолдерів

Центральним елементом моделювання стратегічного розвитку є розроблення певної стратегії розвитку університету, яка має спрямовувати діяльність навчального закладу до позитивних змін. До позитивних змін ми відносимо підвищення конкурентної позиції університету на освітньому ринку, розширення та створення унікальних освітніх і наукових продуктів, збільшення контингенту серед споживачів освітніх послуг, покращення фінансового становища та ін. Глибоке розуміння можливостей університету, його конкурентних переваг та конкурентного оточення дозволяє розробити вдалу стратегію розвитку. Аналіз конкурентного оточення сприяє вивченню конкурентних переваг навчальних закладів-конкурентів у певному ринковому сегменті та їх очевидних і прихованих стратегій розвитку.

Вивчення конкурентного оточення та внутрішніх можливостей університету дозволяє здійснити вибір необхідної стратегії розвитку. Отже, зазначимо чинники, які впливають на вибір стратегії розвитку університету: конкурентна позиція університету; сегмент освітнього ринку, у 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.

Крім того, вибір стратегії розвитку має розроблятися відповідно до класифікації типів стратегій, тобто яка стратегія буде прийнята за спрямованістю діяльності (освітня, дослідницька, дослідницько-освітня), за напрямками можливого розвитку (зростання, стабілізації, скорочення), за

ієрархією в організаційній структурі та у відповідній їй системі управління (корпоративна, ділова, функціональна, операційна), за місцем в конкуренції (лідерства, претендентства на лідерство, слідуючого за лідером, новачка), за напрямом дії (консервативна, агресивна, конкурентна, оборонна); за способом досягнення конкурентних переваг (диверсифікації, диференціації, інноваційної цінності); за способом охоплення ринку (вузької сегментації, інтернаціоналізації), за характером поведінки на освітньому ринку (активна, пасивна), за формою (поступового удосконалення, оновлення, інноваційні), за складністю розроблення (однонаправлена, комбінована), за термінами реалізації.

Ідентифікація стратегії розвитку університету за класифікаційними ознаками надає можливість вести успішну конкурентну боротьбу на освітньому ринку та уникнути кризи й невдач. Урахування можливих ризиків, які впливатимуть на вибір стратегії та терміни її реалізації, дозволяє розробити адекватну стратегію розвитку з урахуванням можливих факторів, які гальмуватимуть процес переведення університету в інший якісний стан. Стратегія розвитку університету, яка не може бути ідентифікована ні за якими класифікаційними ознаками, значно ускладнює її розуміння та подальшу її реалізацію.

Таким чином, моделювання стратегічного розвитку університету буде ефективним, якщо спирається на систему класифікаційних ознак стратегічного розвитку університету (за спрямованістю діяльності, за напрямом можливого розвитку, за ієрархією стратегії в організаційній структурі та у відповідній їй системі управління, за місцем в конкуренції, за напрямом дії, за способом досягнення конкурентних переваг, за способом охоплення ринку, за формою, за характером поведінки на ринку, за складністю розроблення, за термінами реалізації). Цій закономірності відповідає принцип обґрунтованого вибору стратегії розвитку.

Таблиця 2.4.

Інтерпретація принципу «обґрунтованого вибору стратегії розвитку»

Сутність принципу	Основні переваги дотримання принципу
Аналіз попередніх стратегій розвитку університету (у разі їх наявності)	Урахування наступності у виборі нової стратегії розвитку
Аналіз стратегій університетів-конкурентів	Наявність очевидних стратегій університетів-конкурентів створює можливість вибору унікальної ефективною стратегії або стратегії, яка дозволить не втратити попередні позиції

Сутність принципу	Основні переваги дотримання принципу
Розуміння можливостей реалізації певної стратегії розвитку відповідно до класифікаційних ознак	Ідентифікація стратегії розвитку університету відповідно до класифікаційних ознак дозволяє університету бути «більш ефективним гравцем» на ринку освітніх послуг

Університет у процесі свого функціонування перетворює певні ресурси в готові продукти (освітні продукти). Для того, щоб цей процес був наповнений сенсом і надавав певний результат, керівництво вищого навчального закладу формує адекватну зовнішнім викликам місію університету. У зв'язку з тим, що більшість місій вітчизняних університетів схожі на гасла, заклики, а не на генеральну мету навчального закладу або сукупність цілей, університет має розробити таку місію, яка відтворює «філософію існування вищого навчального закладу», згідно з якою будуть розроблятися стратегічні цілі та стратегічні завдання. Місія повинна бути легко зрозумілою і привабливою для населення, що, на нашу думку, дозволить збільшити кількість студентів, залучити провідних фахівців до співпраці, створювати стратегічні альянси та ін. Згідно з думкою А. Міщенко, місія використовується для визначення мети чи «raison d'être» (здорового глузду) якого-небудь виду діяльності [175].

Зарубіжні та вітчизняні вчені (В. Веснін, З. Галушка, Г. Мінцберг, О. Мармаза, С. Натрошвілі, С. Салига, О. Яришко) пропонують дуже уважно ставитися до формулювання місії та візії організації. Ураховуючи, що місія є генеральною метою діяльності університету, вважаємо за необхідність формулювати її так, щоб зі змісту місії було зрозуміло, яким чином університет буде реалізовувати візію університету. 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 можуть досягати конкурентних переваг за рахунок диференціації і диверсифікації освітніх послуг, створення інноваційних досліджень, то необхідно в місії університету наголосити саме на цих моментах.

Е. Князев стверджує, що гарна місія лаконічна і використовує максимально стислі, але прозорі й однозначно утлумачені формулювання [111, с.5].

Крім того, бажано, щоб у місіях університетів було зазначено, яку саме конкурентну 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 майбутніх споживачів.

Отже, у місії та візії університету необхідно зазначити:

- спрямованість діяльності університету;
- майбутню конкурентну позицію університету;
- напрями можливого розвитку;
- способи досягнення конкурентних переваг;
- унікальну привабливість університету для споживачів освітніх послуг.

Формулювання місії університету має бути усвідомленим, відповідати викликам сьогодення, характеризуватися результативністю. У разі зміни загальної стратегії розвитку університету місія має бути переглянута й, за необхідності, переформульована. Так, за зміст місії мають відповідати ті, хто бере участь у розробленні стратегії розвитку та ті, хто її ухвалюють. У місії університету має бути задекларовано масштаби майбутньої діяльності університету, зрозумілі для тих хто працює і навчається у вищому навчальному закладі [134].

Таким чином, моделювання стратегічного розвитку буде ефективним унаслідок соціальної відповідальності перед суспільством за виконання місії університету. Цій закономірності відповідає принцип інформаційної достатності у формулюванні місії університету.

Таблиця 2.5.

Інтерпретація принципу «інформаційної достатності у формулюванні місії університету»

Сутність принципу	Основні переваги дотримання принципу
Формулювання унікальної місії університету	Забезпечення привабливості університету для стейкхолдерів та потенційних споживачів
Забезпечення єдності місії та стратегії розвитку університету	Місія пояснює генеральну мету стратегічного розвитку університету й дозволяє ідентифікувати стратегічні орієнтири
Відтворення філософії існування університету	Дозволяє сформувати імідж університету в уявленні суспільства

Успішний розвиток університету, як правило, пов'язується з формуванням чітких та досяжних цілей. Стратегічні цілі є основним орієнтирами, які узгоджуються з місією та візією університету. Ми

погоджуємося з науковцями в галузі стратегічного менеджменту, що стратегічних цілей може бути від однієї до десяти відповідно до розмірів вищого навчального закладу та його потенціалу. Таким чином, кількість цілей, вимірюваність, досяжність, терміни, узгодженість з попередніми мають бути чітко обґрунтовані. А. Череп наголошує, що цілі, не правильно або погано визначені, можуть призвести до дуже серйозних негативних наслідків [330]. Водночас стратегічні цілі мають оновлюватися й адаптуватися до нових досягнень, або навпаки, до нових проблем.

На практиці спостерігається той факт, що чим чіткіше визначено візію університету, тим легше розробити стратегічні цілі та критерії оцінювання їх досягнення. Спроби розробити стратегію розвитку в достатньо довгостроковій перспективі без визначення конкретних показників розвитку університету перетворюються на мрії та побажання. Згідно думки А.Харківської, визначення цілей управління – це складний та трудомісткий процес, в якому поєднуються знання та досвід осіб, відповідальних за формування цілей, а також урахування об'єктивних чинників, що відображають ситуацію в середовищі (внутрішнє і зовнішнє), стан виробничого потенціалу організації та вплив інших об'єктивних факторів [314, с.155].

Ураховуючи праці З.Галушки, І.Комарницького, О.Мармази, М.Мескона, Г.Мінцберга, А.Міщенко, Л.Пшеничної, Т.Сорочан, Н.Тарнавської, А.Харківської, С.Хрикова постановку стратегічних цілей навчального закладу можна схарактеризувати такими властивими їм рисами і властивостями:

- цілі – це вихідне положення розроблення стратегії розвитку університету;
- цілі характеризують певні цінності та амбіції керівного складу університету;
- на основі цілей конкретизується діяльність університету в майбутньому;
- цілі впливають на формування системи очікуваних результатів діяльності університету;
- цілі зумовлюють майбутній успіх університету.

Вважаємо, що особливу увагу необхідно надавати стратегічним цілям університету, оскільки за допомогою них можна ідентифікувати поведінку університету в ринковому середовищі. Офіційні стратегічні цілі мають бути зрозумілими для всіх. Формальний підхід до формування стратегічних цілей призведе до тупцювання на місці або інших негативних наслідків. 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 зрос-

тання університету; з ієрархією в організаційній структурі та у відповідній їй системі управління; зі способом досягнення конкурентних переваг університету; зі способом охоплення освітнього ринку; з характером поведінки на ринку, з визначеними термінами; з очікуваними результатами.

Ступінь досягнення стратегічних цілей мають бути відбиті в очікуваних результатах. Основною помилкою формулювання очікуваних результатів є абстрактність. У науковій літературі (Л. Антошкіна, О. Ковтун, В. Пастухова, С. Салига, Т. Сорочан, А. Харківська, Є. Хриков, О. Яришко) пропонується стратегічні цілі характеризувати кількісними та якісними показниками, оскільки вони мають бути вимірюваними, зрозумілими та специфічними. На нашу думку, конкретизація стратегічних цілей сприяє більш ефективному і швидшому їх досягненню, забезпечує їх вимірюваність, конкретність, досяжність, реалістичність, обмеженість у часі.

Таким чином, моделювання стратегічного розвитку університету буде ефективним, якщо розроблено систему стратегічних цілей університету, які відповідають критеріям вимірюваності, досяжності, реалістичності, конкретності, узгодженості з попередніми. Цій закономірності відповідає принцип формулювання стратегічних цілей університету як кінцевих результатів.

Таблиця 2.6.

Інтерпретація принципу «формулювання стратегічних цілей університету як кінцевих результатів»

Сутність принципу	Основні переваги дотримання принципу
Формулювання стратегічних цілей як кінцевих результатів	<ul style="list-style-type: none"> — розуміння ступеня досягнення стратегічних цілей з боку виконавців; — уникнення протиріч та неоднозначності при формулюванні стратегічних цілей; — установлення фіксованих параметрів досягнення стратегічних цілей у вигляді кінцевих результатів

Ураховуючи, що зовнішнє середовище постійно змінюється, моделювання стратегічного розвитку повинно мати безперервний процес. Загалом системний та безперервний процес, наприклад, стратегічного розвитку підприємств забезпечується не однією стратегією, а кількома стратегіями, які характеризуються різними витратами й результатами. Отже,

для університетів, особливо великих з кількістю структур та інституцій, доцільно розробити можливі варіанти стратегій, тобто альтернативні стратегії. Так, розроблення найбільш можливої кількості стратегій розвитку університету буде гарантувати вищому навчальному закладу досягнення стану розвитку. Вибір стратегічних альтернатив здійснюється на основі порівняння різних видів діяльності, установлення певних пріоритетів розвитку університету. Вважаємо, що здійснювати моделювання стратегічного розвитку «раз та назавжди» недоцільно, оскільки не можна передбачити всі тонкощі протікання розвитку університету. Так, при розробленні альтернативних стратегій можуть бути запропоновані різні типи стратегій, наприклад, у разі неможливості реалізувати стратегію диверсифікації зосередитися на стратегії диференціації або ж у разі наявності можливості реалізації стратегії претендента на лідерство перейти до стратегії лідерства тощо. Отже, формування стратегічного набору, який містить різні типи стратегій розвитку університету, дозволяє максимізувати досягнення кінцевих результатів стратегічного розвитку навчального закладу [128].

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;

–усунення 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);

–удосконалити досвід розроблення стратегій розвитку;

–формуванню унікальності стратегії розвитку університету за рахунок розроблення альтернатив 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 жорстоку конкурентну боротьбу. Таким чином, моделювання стратегічного розвитку університету буде ефективним, якщо передбачає формування альтернативних стратегій розвитку. Цій закономірності відповідає принцип використання альтернативних стратегій відповідно до виникнення позитивних або негативних впливів.

**Інтерпретація принципу
«використання альтернативних стратегій відповідно до ви-
никнення позитивних або негативних впливів»**

Сутність принципу	Основні переваги дотримання принципу
Визначення можливої кількості стратегій розвитку університету	Забезпечення стратегічного розвитку університету у випадку обмежень ресурсного забезпечення, у випадку виникнення ускладнень з боку зовнішнього середовища, у випадку зміни стратегії розвитку університетів-конкурентів
Виявлення певної кількості шляхів реалізації різних стратегій розвитку університету	Орієнтація на максимальну ефективність стратегічного розвитку університету
Замінювання однієї стратегії розвитку на іншу відповідно до виникнення позитивних або негативних впливів	Проактивна позиція на ринку освітніх послуг

Активність системи управління вищого навчального закладу формується під впливами інформаційних потоків. Згідно з цим процес ухвалення стратегічних рішень здійснюється залежно від стадії накопичення інформації про виникнення нових проблем та можливостей протистояти їм. Моделювання стратегічного розвитку університету підкріплюється здатністю змінювати свій напрям у зв'язку з виникненням непередбачених обставин та спроможністю корегувати управлінські рішення. Орієнтація діяльності навчального закладу формується з динамічного характеру впливу слабких та сильних інформаційних сигналів із внутрішнього та зовнішнього середовища університету. Зазначимо, що провідні зарубіжні університети, які мають видатні успіхи в галузі навчання та наукових досліджень, мають високий рівень гнучкості та реактивності, водночас така поведінка дозволяє їм досягати певної стабільності.

Згідно з думкою Ф. Хміля, організація з негнучкою структурою управління ризикує не справитися з проблемами, які виникають у зв'язку з економічними, технічними, біологічними, політичними й соціальними змінами [324, с.189]. Отже, у разі отримання інформації про виникнення ускладнень або незручностей у процесі реалізації певної стратегії розвит-

ку необхідно скорегувати, наприклад, кінцеві результати стратегічного розвитку університету або терміни досягнення стратегічних цілей тощо.

У зв'язку з тим, що моделювання стратегічного розвитку університету характеризують такі особливості:

- змінність окремих його параметрів;
- унікальність і непередбачуваність поведінки в конкретних умовах;
- здатність змінювати структуру та формувати варіанти поведінки;
- можливість протистояти руйнівним тенденціям;
- здатність адаптуватися до змінних умов;
- перегляд стратегічних орієнтирів відповідно до отримання інформації;
- коригування загальних напрямів розвитку університету.

Швидке реагування вищого навчального закладу на зміни зовнішнього середовища забезпечує своєрідний стратегічний маневр, відповідно до якого управління університетом має упереджаючий характер. Управління навчальним закладом на випередження дозволяє впливати на зовнішнє середовище, а не адаптуватися до нього.

Отже, моделювання стратегічного розвитку університету буде ефективним, якщо забезпечуватиметься гнучке реагування на інформаційні потоки із зовнішнього та внутрішнього середовища. Цій закономірності відповідає принцип своєчасного корегування стратегії розвитку університету.

Таблиця 2.8.

**Інтерпретація принципу
«своечасного корегування стратегії розвитку університету»**

Сутність принципу	Основні переваги дотримання принципу
Отримання інформації про виникнення проблем у процесі розроблення стратегії розвитку університету	Усунення формування помилкових напрямів розвитку університету
Систематичний моніторинг інформаційних потоків	Можливість розроблення ефективних стратегічних рішень унаслідок відстеження стратегічно важливої інформації або перегляду та зміни ухвалених рішень
Своечасне реагування на дії університетів-конкурентів	Можливість випереджати досягнення університетів-конкурентів

Моделювання стратегічного розвитку університету є досить складним завданням, яке потребує значних часових, інформаційних та людських ресурсів. Незважаючи на те, що розробка стратегії розвитку або стратегічного плану університету є прерогативою керівного складу навчального закладу, постає необхідність у створенні спеціальних відділів та в наявності фахівців зі стратегічного менеджменту або залученні зовнішніх консультантів для виконання складних рутинних процедур. З'ясовано, що за відсутності фахівців зі стратегічного менеджменту стратегічний розвиток вітчизняних університетів здійснюється на недостатньому рівні або не здійснюється взагалі. Забезпечення професійними кадрами має стати пріоритетним чинником успішного моделювання стратегічного розвитку університету. Формування кадрового потенціалу університету, здатного виконувати завдання, грамотне і своєчасне діагностування ситуацій, вибір правильних шляхів вирішення проблем є найважливішою умовою досягнення стратегічних цілей університету. Моделювання стратегічного розвитку університету створює атмосферу, яка сприяє розкриттю та реалізації потенціалу керівного складу, науково-педагогічних співробітників університету, розвитку їх організаційної культури, орієнтованої на успіх.

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

Розмежуємо функції керівного складу університету та структурного підрозділу в здійсненні моделювання стратегічного розвитку. 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[128].

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 [128].

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;
- урахування лише інтересів членів робочої групи при розробленні стратегічного розвитку.

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

Таким чином, моделювання стратегічного розвитку університету буде ефективним унаслідок наявності відділів з управління стратегічним розвитком та наявності фахівців зі стратегічного менеджменту. Цій закономірності відповідає принцип професійної компетентності розробників стратегії розвитку університету.

Таблиця 2.9.

Інтерпретація принципу «професійної компетентності розробників стратегії розвитку університету»

Зміст принципу	Основні переваги дотримання принципу
Підвищення кваліфікації керівного складу зі стратегічного менеджменту	Забезпечення професійними менеджерами процесу моделювання стратегічного розвитку університету

Зміст принципу	Основні переваги дотримання принципу
Створення відділу (або підрозділу), діяльність якого спрямована на моделювання стратегічного розвитку університету	<ul style="list-style-type: none"> — залучення професійних фахівців до моделювання стратегічного розвитку університету; — делегування повноважень зі стратегічного управління — удосконалення процесу моделювання стратегічного розвитку університету
Формування корпоративної інноваційної культури персоналу університету, здатного розробляти ефективні стратегії розвитку та стратегічні плани	Забезпечення кадровими ресурсами процесу моделювання стратегічного розвитку університету

Для ефективного моделювання стратегічного розвитку університету зміст стратегічних цілей університету та очікувані результати мають бути роз'яснені всім учасникам управлінського та педагогічного процесу. Наявність спільних інтересів на всіх рівнях управління відбиває розуміння вирішення існуючих проблем та механізмів досягнення цілей, а також урахування особистого внеску кожного співробітника університету. На думку С. Гончарової, підтримка змін, нововведень різних типів повинна забезпечуватися ефективною системою мотивації, соціально-психологічної підтримки, які сприяють проведенню стратегічних дій [39, с.59]. Варто зауважити, що власне розвиток університету сприяє можливості росту й самовдосконалення (самоактуалізації) усього персоналу університету, що відбувається внаслідок опанування чогось нового, передавання досвіду колегам, прагненням зробити навчальний заклад кращим. З боку керівництва університету необхідне створення відповідних умов для виконавців, визначення форм та технологій досягнення стратегічних цілей, ефективної організаційної структури для найбільш впорядкованого виконання стратегічних завдань.

Стратегічний розвиток університету є важливим аспектом у життєдіяльності вищого навчального закладу, тому важливо, щоб у його моделюванні враховувалися побажання усіх зацікавлених сторін. Це пояснюється тим, що при моделюванні стратегічного розвитку необхідне визначення майбутнього університету, яке має формуватися згідно з уподобаннями й порадами тих, хто в ньому працює і навчається. Персонал вищого навчального закладу відчуває свою причетність та відповідальність до управління змінами, якщо в універси-

теті існує правило залучати до розробки, наприклад, бачення майбутнього університету, представників різних рівнів управління. За твердженням Л. Лейсите (L. Leisyte), Д. Вестерхейдена (D. Westerheijden), Е. Еппінга (E. Epping), М. Фабера (M. Faber), Е. Верта (E. Weert) найбільш цінними стейкхолдерами університету є студенти, саме завдяки їм можливо сформуувати найбільш привабливу візію вищого навчального закладу.

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

Згідно з думкою 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 ухвалення ключових управлінських рішень [279, с.243].

Відповідно до стейкхолдерівського підходу відбувається вирішення практичних проблем щодо розуміння очікувань споживачів, побудови гіпотез щодо контролювання та передбачення майбутнього на освітньому ринку, моніторингу ризиків у ході досягнення стратегічних цілей; уникнення прийняття невірних стратегічних рішень. Так, налагодження взаємовідносин зі стейкхолдерами дозволяє завоювати довіру споживачів, що значно впливає на підвищення репутації вищого навчального закладу, на формування університету конкурентних переваг університету.

Р. Фриман (R. Freeman) зазначає, що стейкхолдерівський підхід є достатньо ефективним при розробленні стратегії розвитку й допомагає керівникам за рахунок ведення переговорів з ключовими стейкхолдерами за такою схемою:

- незалежно від кінцевої мети стратегії розвитку необхідно врахувати наслідки впливу на стейкхолдерів та потенціал їх впливу на організацію;

- необхідно розуміти моделі поведінки зацікавлених сторін, їх цінності, соціальний контекст зокрема;

- за необхідністю можливе створення координаційних центрів, які можуть відповідати зацікавленим сторонам «Де ми зараз знаходимося?» (мається на увазі досягнення стратегічних цілей);

- необхідне розуміння взаємодії зі стейкхолдерами на трьох рівнях (на рівні аналізу; на рівні процесу стандартних процедур; на рівні повсякденних переговорів);

- ураховувати ідеї стейкхолдерів щодо перегляду стратегічних цілей організації;

- інтереси зацікавлених сторін повинні бути збалансовані з плином часу [428, с.11].

У роботах М. Агле (M.Agle), С. Берман (S.Berman), Дж. Ботрайт (J.Boatright), Р. Ватсон (R.Watson), Д. Вепер (D.Wheller), А. Вікс (A.Wicks), Т. Джонес (T. Jones), Т. Доналсон (T. Donalson), Т. Дунфі (T.Dunfee), В. Еван (W. Evan), М. Кларсон (M. Klarson), С. Котха (S.Kotha), Р. Мітчел (R. Mitchel), С. Огден (S. Ogden), А. Сведсен (A. Svedsen), М. Силанпа (M.Sillanpaa), Дж. Сонелфілд (J.Sonnenfeld), Е. Фриман (E.Freeman), Р. Філіпс (R.Philips) зазначається, що стейкхолдерський підхід дозволяє не тільки узгодити стратегічні напрями вищого навчального закладу із зовнішнім середовищем, а й усуває «тунельне бачення» керівного складу щодо майбутнього університету, а також спрямовує на «групове мислення» колективну діяльність.

Таким чином, моделювання стратегічного розвитку університету буде ефективним, якщо базується на стейкхолдерівському підході. Цій закономірності відповідає принцип колегіального ухвалення рішень щодо визначення стратегічних орієнтирів університету.

Таблиця 2.10.

Інтерпретація принципу «колегіального ухвалення рішень щодо визначення стратегічних орієнтирів університету»

Сутність принципу	Основні переваги дотримання принципу
Залучення до процесу моделювання стратегічного розвитку всіх зацікавлених сторін	орієнтація стратегічного розвитку університету на запити тих, хто працює і навчається в ньому; отримання більш повної інформації для моделювання стратегічного розвитку університету; колективне формування візії університету
Спрямування дій колективу на досягнення стратегічних цілей	Участь колективу університету у процесі досягнення стратегічних цілей університету
Забезпечення мотивації персоналу університету	Підвищення ефективності в досягненні стратегічних цілей колективом
Забезпечення зв'язку між структурними підрозділами	Удосконалення системи координації окремих підрозділів у результаті досягнення стратегічних цілей
Оприлюднення стратегії розвитку університету	Удосконалення управлінської діяльності з моделювання стратегічного розвитку університету

Отже, за умови дотримання вищезначених принципів виявляється можливим успішне розв'язання завдань моделювання стратегічного розвитку університету.

На підставі аналізу наукового доробку з менеджменту (В. Веснін, О. Дейнеко, Г. Осовська, Ф. Хміль, Р. Фатхутдінов), соціального управління (Д. Гвішіані, Р. Блейк, Дж. Моутон, Р. Шакуров, Г. Щекін), управління освітніми системами (В. Алфімов, Г. Єльнікова, Ю. Конаржевський, Я. Малихіна, В. Олійник, О. Орлов, В. Пікельна, Є. Хриков), особливостей життєдіяльності університету (Е. Михайлева, А. Роскладка, М. Поляков, В. Савчук), організаційних засади управління вищими навчальними закладами (О. Жорнова, Л. Залокотська, І. Немцева), управління конкурентоспроможністю вищих навчальних закладів (І. Брітченко, Н. Верхоглядова, А. Дьякон, І. Іванов, Н. Кубіній, Т. Нефедова, В. Мікловда, А. Паршин, В. Салогубова), принципів розвитку соціально-економічних організацій (В. Веснін, Н. Подольчак, В. Пономаренко, З. Галушка, І. Комарницький, В. Харченко, О. Раєвська, О. Рой, І. Смачило, Ф. Хміль, В. Хачвянкян), принципів моделювання (І. Бестужев-Лада), принципи управління навчальним закладом (Г. Єльнікова, В. Крижко, С. Немченко, О. Голік, О. Кривильова, О. Лебідь, Я. Малихіна, В. Пікельна, А. Прокопенко, С. Салига, Є. Хриков) та результатів аналізу управлінської практики з моделювання стратегічного розвитку виявлено закономірності та принципи ефективного моделювання стратегічного розвитку університету. Отже, моделювання стратегічного розвитку університету буде ефективним якщо:

- спирається на положення стратегічного менеджменту;
- забезпечуватиметься своєчасне реагування на виклики зовнішнього середовища;

- базуватиметься на комплексному вивченні зовнішнього середовища та внутрішнього потенціалу університету;

- спирається на систему класифікаційних ознак стратегій розвитку університету (за спрямованістю діяльності (на дослідження, на дослідження й освіту, на освіту), за напрямом можливого розвитку (зростання, стабілізації, скорочення), за ієрархією стратегії в організаційній структурі та у відповідній їй системі управління (корпоративна, ділова, функціональна, операційна), за місцем в конкуренції (лідерства, претендентства на лідерство, слідуючого за лідером, новачка), за напрямом дії (консервативна, агресивна, конкурентна, оборонна); за способом досягнення конкурентних переваг (диверсифікації, диференціації, інноваційної цінності); за способом охоплення ринку (вузької сегментації, інтернаціоналізації), за формою (поступового вдосконалення, оновлення, інноваційні стратегії), за

характером поведінки на ринку (активна, пасивна), за складністю розроблення (однонаправлена, комбінована);

- соціальної відповідальності перед суспільством за виконання місії університету;

- розроблено систему стратегічних цілей університету, які відповідають критеріям вимірюваності, досяжності, реалістичності, конкретності, узгодження з попередніми;

- передбачає формування альтернативних стратегій розвитку університету;

- забезпечується гнучке реагування на інформаційні потоки із зовнішнього та внутрішнього середовища;

- передбачає наявність відділів з управління стратегічним розвитком університету та наявність фахівців зі стратегічного менеджменту;

- базується на стейкхолдерівському підході;

- спирається на принципи: наявності стратегії розвитку та стратегічного плану університету; відкритості університету новим потребам суспільства та інтеграції у світовий науково-освітній простір; урахування результатів стратегічного аналізу університету; обґрунтованого вибору стратегії розвитку; інформаційної достатності у формулюванні місії університету; формулювання стратегічних цілей університету як кінцевих результатів; використання альтернативних стратегій відповідно до виникнення позитивних або негативних впливів; своєчасного корегування стратегії розвитку університету; професійної компетентності розробників стратегії розвитку університету; колегіального ухвалення рішень щодо визначення стратегічних орієнтирів університету.

2.2. Стратегічний розвиток університету як об'єкт моделювання

Моделювання є найбільш популярним методом у сучасному освітньому менеджменті. Дослідження практики стратегічного розвитку університету в попередньому розділі нашого дослідження свідчить про те, що вибір ефективного управлінського рішення щодо стратегічного розвитку вищого навчального закладу апробованими методами не завжди є найкращим способом. У межах проблеми нашого дослідження нас цікавить процес моделювання, за допомогою якого можна ефективно здійснити розвиток університету, стратегічний зокрема. Отже, у цьому параграфі вважаємо за потрібне ідею моделювання як ефективного методу переведення стратегічного розвитку університету з емпіричного на теоретичний рівень дослідження. Довгостроковий часовий горизонт,

вплив великої кількості соціально-економічних факторів та супутніх проблем, унікальність процесів розвитку кожного окремого навчального закладу потребують розуміння механізмів здійснення стратегічного розвитку університету. Ми згодні з В. Масловим, що моделювання є специфічним видом управлінської діяльності, без оволодіння і застосування якого не можна забезпечити ефективне керівництво в навчальних закладах [162]. Вирішення проблеми моделювання стратегічного розвитку університету на теоретичному рівні передбачає готовність вищих навчальних закладів аналізувати взаємозв'язки з іншими суспільними підсистемами та розробляти траєкторію успішного розвитку.

На сучасному етапі розвитку теорії і практики управління вищими навчальними закладами в результаті аналізу стратегій розвитку вітчизняних університетів відчувається вагомий вплив негативних наслідків старої бюрократичної системи управління (владна тоталітарна вертикаль, відсутність стратегічного мислення серед керівного складу, невміння своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища та нововведення навчальних закладів-конкурентів). А також у практиці управління навчальним закладом спостерігається нехтування позитивним зарубіжним досвідом, науковими розвідками вітчизняних авторів, про що свідчить розрив між наукою та практикою. Важливою умовою поліпшення управління стратегічним розвитком університету вважаємо визначення сутнісних характеристик та процесуальну складову моделювання стратегічного розвитку університету.

У наукових дослідженнях іноді процес моделювання ототожнюють з проектуванням, плануванням розвитку навчального закладу. Отже розмежуємо ці поняття. Різні аспекти проектування в освітніх закладах розглянуто в роботах, О. Дахіна, В. Докучаєвої, А. Єрмоли, В. Лазарева, О. Радиш, З. Рябової, М. Поташника та ін.

Згідно з думкою А. Єрмоли, проектування є науково обґрунтованим визначенням сукупності параметрів майбутнього стану об'єкта або визначення системи показників якісно нового стану існуючого проекту – прототипу, прообразу передбачуваного або можливого стану об'єкта, стану чи процесу в єдності за способами його досягнення [74].

В. Докучаєва зазначає: «...категорія проектування: а) має інженерно-виробничі походження; б) унаслідок вираженого пошукового, дослідницького, науково-експертного характеру діяльності, позначуваної нею, ця категорія набуває міжгалузевого, універсального значення; в) у змістовному, процесуальному відношенні є категорією психології, оскільки відображує перетворення на ідеальному рівні, у вигляді моделювання (розумового створення) майбутніх об'єктів; г) у сутнісному, смисловому аспекті отримує прояв через поняття нового, якісних (позитивних, прогресивних і навіть, як зазначалося вище, «еволюційних») змін, що,

безперечно, указує на зв'язок з категорією «інновація» [62, с.244-245]. Згідно з думкою З. Рябової, проектування – це цілеспрямована науково-практична діяльність щодо вирішення проблем шляхом передбачення, задуму, складання плану та застосування в умовах, близьких до реальних [253]. Отже, у дослідженнях В. Докучаєвої, З. Рябової зазначається, що моделювання є однією з процедур проектування. Водночас О. Мойсєєв доводить, що проектування (у вузькому сенсі – створення ідеальної моделі нової системи управління) може розглядатися як синонім до моделювання [275].

На твердження Л. Калініної і Т. Капустеринської проектування – це спеціальна, концептуально зумовлена та технологічно забезпечена діяльність, що спрямована на створення образу бажаної системи в майбутньому [96, с.28]. О. Радиш, зіставивши етапи проектування та моделювання, зазначає, що вони майже ідентичні, їх відмінність полягає лише в усебічності вивчення проблеми, масштабності застосування та визначення різноманітних шляхів реалізації [239, с.80]. Ми підтримуємо твердження Ю. Козловського, що моделювання не завжди передбачає проведення експериментального дослідження, а проектування набуває методологічної функції тільки в тому випадку, коли продукт знає наукового експериментального дослідження [114, с.100].

На нашу думку, головна відмінність проектування полягає в тому, що проектування передбачає розроблення чогось нового у вигляді схеми, ескізу, матеріального об'єкта, опису процесів, деталізації операцій та ін., і є остаточним уявленням майбутнього об'єкта проектування. У той час як при моделюванні розробляється модель, яка замінює вже існуючий об'єкт і дає лише наближений спрощений опис об'єкта чи явища. У контексті зазначеного зауважимо, що моделюючи стратегічний розвиток університету, ми розробляємо модель майбутнього університету, яку ми зіставляємо з існуючим університетом і ставимо перед собою завдання, яким чином ми можемо наблизитися до розробленої моделі. Модель майбутнього університету передбачає створення його можливого варіанта або кількох варіантів, при якому кінцевим результатом є його лише гіпотетичне відображення.

Ми згодні з Б. Глинським, що в основі моделювання покладено процедуру встановлення відношення відповідності між досліджуваним об'єктом та деяким іншим об'єктом. Ця процедура базується на попередньому дослідженні як оригіналу, так і моделі [35, с.21].

Л. Капченко, розглядаючи особливості моделювання та планування в навчальному закладі, зазначає, що ці поняття не є тотожними, оскільки планування є різновидом моделювання. Так, автор у процесі аналізу літератури проблем моделювання управлінської діяльності доводить, що моделювання діяльності не є реальною працею, а є ідеалізованим об'єктом

праці; графіки сітвого планування з часом здобувають назву управлінських моделей. Поступове використання моделей у діяльності керівника та поширення їх у практиці навчальних закладів сприяло появі назви «моделювання управлінської діяльності», або «сітвові моделі планування роботи»; моделювання в системі керівництва закладом передбачало й розробку організаційних моделей, моделей системи контролю [100, с.38].

Наукова проблематика моделювання управлінської діяльності розкривається в роботах В. Алфімова, А. Жукової, Л. Капченка, А. Лігоцького, С. Мартиненко, О. Мещанінова, Д. Демидова, Ю. Козловського, В. Маслова, Н. Островерхової, М. Павлютенкова, В. Пікельної.

На думку О. Усенко, процес моделювання управлінської діяльності має свою специфічну технологію, в основі якої містяться системостворюючі фактори, управлінські зв'язки-відносини між адміністрацією, педагогічним, виробничим і учнівським колективами [310, с.23-24].

В. Пікельна розкриває методологічні основи моделювання в управлінні освітою, до яких авторка відносить:

- процесу моделювання притаманний загальний характер, тому що моделюється все (від простішого до складного);

- моделювання – це процес і метод пізнання, що дозволяє вивчати деякі загальні закономірності, бо модель дозволяє пояснити накопичені факти навіть тоді, коли ще немає розробленої теорії;

- розвиток і вдосконалення теорії моделювання органічно пов'язані з подальшим розвитком теорії систем, тому що конструювання ідеалізованих об'єктів неможливе без усвідомлення того, що будь-яка система – модель;

- будь-яка модель – це система зі своєю структурою і своїми функціями – дослідницькою, навчальною, інтерпретуючою, прогностичною, критеріальною, психологічною, нормативною, систематизуючою;

- головні органи моделі: об'єктивна аналогія та максимальне наближення до відтворення оригіналу, що не заважає моделювати теорії, закони, гіпотези (усе те, що має структуру);

- розробка моделей – систем потребує розробки систем управління [215, с. 191 – 192].

Так, М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі зазначають, що моделювання – це єдиний спосіб оцінки різних варіантів розвитку майбутнього та їх потенційних наслідків [168].

Моделювання різних процесів у вищих навчальних закладах зустрічається в роботах науковців різних галузей. Так, Ю. Козловський здійснив дослідження теоретико-методологічних основ моделювання наукової діяльності вищого навчального закладу [114]. О. Мещанінов дослі-

джував моделювання розвитку університетської освіти [171]. А. Євтодок розкриває синергетичні засади моделювання освітніх систем [70]. С. Савченко з економічної точки зору розкриває моделі інноваційного управління вищим навчальним закладом [254]. Наукова праця Ю. Шамаріна присвячена моделюванню системи управління господарчою діяльністю державного ВНЗ, що функціонує у трансформаційній економіці. Автор запропонував механізми, моделі й засоби їхньої реалізації в системі управління господарчою діяльністю державного ВНЗ будь-якої форми власності, а також в установах, організаціях, підприємствах з подібними умовами організації фінансово-господарської діяльності [338]. С. Мічківський досліджував моделювання системи механізмів управління соціально-побутової сфери державного ВНЗ, що функціонує в умовах трансформаційного періоду економіки України, за рахунок ефективного використання її матеріальних і фінансових ресурсів, що підвищують оперативність і точність обробки облікової інформації [174]. Д. Демідов досліджував моделювання технології організації навчального процесу в педагогічних університетах [49]. Кожний з дослідників визначив суттєві ознаки моделювання різних процесів у вищому навчальному закладі. Як впливає з розгляду зазначеного наукового доробку, моделювання управлінських процесів є дієвим та ефективним методом теоретичного й практичного значення.

Зауважимо, що стратегічний розвиток передбачає перехід університету з одного стану в інший, зумовлений протиріччями внутрішнього та зовнішнього середовища. У більшості випадків ці протиріччя мають унікальний характер для кожного окремого університету. Оскільки стратегічний розвиток не відбувається в реальному часі (лише в майбутньому), то стратегічні цілі більш схожі на цільові орієнтири, стратегічні завдання є слабкоструктурованими та характеризуються неявним характером взаємозв'язків факторів. Водночас стратегічний розвиток університету здійснюється в умовах високого темпу змін, за якого керівництво має «перевести» навчальний заклад на новий якісний рівень найбільш швидким та ефективним способом. Ураховуючи умови невизначеності й недостатності інформації, моделювання дозволяє певною мірою матеріалізувати стратегічний розвиток університету у вигляді моделі. На наш погляд, моделювання стратегічного розвитку університету найбільш достовірно розкриває характер протікання, рівні управління, сфери застосування, дозволяє відтворити особливості маневрування в ухваленні стратегічних рішень [132].

Таким чином, уже на підставі розглянутого вище стає очевидним, що моделювання, планування та проектування не є тотожними поняттями. Виходячи з сутності моделювання в управлінській діяльності зазначимо, що моделювання може вмішувати проектування і планування. Так,

наприклад згідно з думкою Ю. Утенкова, загальна концепція моделювання управління стратегією може бути представлена у вигляді взаємопов'язаних трьох етапів: етап попереднього аналізу та планування стратегії розвитку; етап вибору оптимального сценарію стратегії розвитку та планування його реалізації; етап реалізації та моніторингу обраного сценарію стратегії розвитку [311].

Зважаючи на сутність стратегічного розвитку університету, вважаємо моделювання може вміщувати стратегічні плани, плани розвитку, програми розвитку, проекти сценаріїв досягнення стратегічних цілей, проекти сценаріїв реалізації стратегії та ін. Отже, у нашому випадку процеси проектування та планування є складовими моделювання стратегічного розвитку університету.

Перевага методу моделювання полягає в тому, що існує тісний зв'язок між теорією та практикою, об'єктом дослідження і його теоретичною моделлю [82, с.155]. О. Дахін зазначає, що моделювання педагогічних явищ пов'язане з коректною формалізацією реальних явищ [44, с.16].

Ми погоджуємося зі ствердженням Д. Демідова, що моделювання – це циклічний процес. Це означає, що за першим циклом моделювання може бути здійснений другий, третій тощо. З кожним новим циклом знання про об'єкт розширюються та уточнюються, а вихідна модель поступово вдосконалюється. Недоліки, виявлені після першого циклу моделювання, зумовлені малим обсягом знань про об'єкт та помилками в побудові моделі, можна виправити в наступних циклах моделювання [49, с.108]. За твердженням Дж. Байсона, стратегічний цикл змін не закінчується з упровадженням стратегій та планів [19, с.223].

Процес моделювання стратегічного розвитку університету ми розуміємо як визначення можливих напрямів позитивних змін стосовно: університетської діяльності; кількісних або якісних показників контингенту; інфраструктури університету, а також збільшення або зменшення підрозділів, філій, тобто зміни розмірів вищого навчального закладу. Варто зазначити, що процес моделювання також уміщує розроблення можливих сценаріїв розвитку університету, які мають привести вищий навчальний заклад до зазначених позитивних змін. Виходячи з сутності стратегічного розвитку університету, за якого зміни можуть відбуватися тільки в майбутньому, тому метод моделювання є найбільш доцільним і необхідним [132]. Отже, стратегічний розвиток не завершується одночасно при досягненні стратегічних цілей, оскільки у випадку стовідсоткової реалізації стратегії розвитку університету мають бути висунуті нові стратегічні цілі, унаслідок чого розпочнеться новий стратегічний цикл. Моделювання стратегічного розвитку університету може бути представлено у вигляді певної послідовності процесів, які становлять неперервний цикл (рис.2.1.).

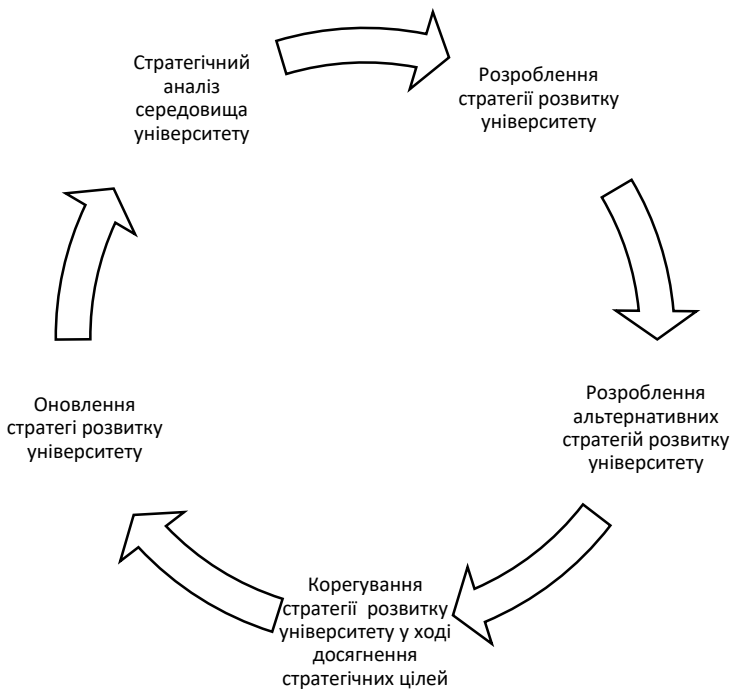


Рис.2.1. Циклічність моделювання стратегічного розвитку університету

Так, моделювання стратегічного розвитку є циклічним процесом, оскільки припинення стратегічного розвитку означає послаблення конкурентної позиції університету та надання переваг навчальним закладам-суперникам. У процесі моделювання стратегічного розвитку університету постійно відбувається коригування та перегляд стратегічних цілей, завдань та заходів. Здійснюється виявлення можливих невідповідностей та розробляються заходи щодо поліпшення стратегічного розвитку університету. Формується досвід розроблення та реалізації минулих стратегій розвитку.

Проблема обґрунтування сучасних теоретичних механізмів стратегічного розвитку університету має вирішуватися шляхом комплексного підходу до аналізу сучасного стану та прогнозування адекватних перспектив університету в майбутньому. За допомогою моделювання керівництво вищих навчальних закладів має змогу без значних матеріальних зусиль розробити майбутнє університету у вигляді різних прогнозів, сценаріїв, проєктів, стратегій розвитку та ін. Таким чином, моделювання в цьому випадку постає як механізм ефективного управління стратегічним розвитком університету. Моделювання стратегічного розвитку університету акцентує увагу на таких процесах, як розробка комплексного підходу розвитку всіх складових університету в довгостроковій перспективі; виявленні об'єктивних та суб'єктивних чинників впливу на розвиток університету, корегуванні існуючої організаційної структури; забезпеченні реалізації функцій моделі стратегічного розвитку університету; розроблення системи діагностики досягнення стратегічних цілей навчального закладу.

Моделювання стратегічного розвитку університету як особлива ланка управління вищим навчальним закладом спирається на основні положення менеджменту (В. Веснін, В. Глухов, Р. Гріфін, О. Дейнеко, Р. Дафт, П. Друкер, В. Кнорінг, Г. Кунц, М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі, В. Маслов, Г. Молл, С. О'Доннел, Г. Саймон, П. Робінс, Ф. Тейлор, В. Хачванкян, Ф. Хміль, Р. Фатхутдінов, І. Чапел, С. Шегда, В. Яцура). Відповідно до основних положень менеджменту моделювання стратегічного розвитку університету є процесом, спрямованим на ефективне досягнення цілей вищого навчального закладу і містить низку взаємопов'язаних дій (функцій). У нашому дослідженні ми дотримуємося підходу М. Мескона, М. Альберт, Ф. Хедоурі, згідно з яким до основних функцій менеджменту належать: планування, організація, мотивація і контроль [168, с.62]. Так, до управлінських функцій моделювання стратегічного розвитку університету ми відносимо:

– планування з метою встановлення цілей розвитку університету (генеральної мети університету, довгострокових цілей, прогнозування майбутнього тощо);

– організацію з метою визначення та розподілу конкретних завдань щодо розвитку університету, призначення виконавців, створення необхідних структур, розроблення інструкцій та ін.;

– регулювання для координації дій керованої системи, усунення відхилень та збоїв у процесі досягнення стратегічних цілей;

– мотивацію з метою створення внутрішніх стимулів щодо досягнення цілей університету;

– контроль з метою встановлення стандартів, показників досягнення цілей університету, ключових факторів успіху, контроль

відповідності встановлення цілей університету та змін, які відбуваються у зовнішньому середовищі.

Згідно з Є. Хриковим, структурі управління вищого навчального закладу притаманні складний, розгалужений, динамічний характер, поєднання ланок, передбачених нормативними документами, та ланок, які працюють на громадських засадах, відсутність професійних менеджерів, поєднання лінійно-функціональних, штабних та матричних елементів структури управління» [326, с.194].

Моделювання надає можливість удосконалити управлінські процедури та ухвалити найбільш вдалі стратегічні рішення щодо розвитку навчального закладу на підставі вивчення зарубіжного та вітчизняного досвіду управління стратегічним розвитком університету. Вважаємо, що використання методу моделювання стосовно стратегічного розвитку університету дозволяє вивчати процес до його практичного втілення у реальність та виявити негативні наслідки, які можна ліквідувати чи ослабити; цілісно вивчити структуру процесу, передбачити встановлення внутрішніх зв'язків та виявити зовнішні впливи; розкрити особливості та етапи процесу стратегічного розвитку університету. Зважаючи на те, що кожен університет є унікальним та має різні цілі щодо його майбутнього, застосування моделювання допомагає пристосувати загальноприйняті способи, методи та принципи управління навчальним закладом.

Процес моделювання стратегічного розвитку університету має низку загальних характеристик, а саме:

- моделювання стратегічного розвитку не завершується якоюсь негайною дією, воно характеризується встановленням загальних напрямів розвитку, просуванням проєктів, за якими забезпечує зростання та укріплення конкурентних позицій університету;

- моделювання стратегічного розвитку університету здійснюється з урахуванням основних тенденцій в освіті;

- моделювання стратегічного розвитку передбачає розроблення стратегії розвитку університету, яка розробляється методом пошуку й базується на відомостях стратегічного аналізу навчального закладу;

- у разі реалізації попередньої стратегії розвитку університету відбувається новий процес моделювання стратегічного розвитку;

- у ході моделювання стратегічного розвитку використовується нечітка, неповна, узагальнена інформація щодо зовнішнього оточення, що значно впливає на розроблення стратегічних цілей університету;

- у ході реалізації стратегії розвитку університету можливе появлення більш точної інформації або виявлення нових проблем, які несумісні з розробленою стратегією, що спричиняє підготовку альтернативних стратегій;

– моделювання стратегічного розвитку університету передбачає дотримання організаційної концепції, відповідно до якої розробляються певні правила, процедури та взаємозв'язки всередині університету для досягнення стратегічних цілей.

Аналізуючи сутність організаційних моделей у вищому навчальному закладі, можна зазначити, що між ними є тісний зв'язок, оскільки в них представлено механізми вдосконалення управлінської діяльності. Розуміння сутності зазначених механізмів дозволяє виявити необхідні умови ефективного моделювання стратегічного розвитку університету.

Отже, моделювання стратегічного розвитку університету спрямоване на:

– ухвалення ефективних стратегічних управлінських рішень і здійснення цілеспрямованих дій щодо успішного функціонування та розвитку університету;

– адаптацію університету до змінних умов зовнішнього конкурентного середовища в довгостроковій перспективі шляхом використання власних переваг та зовнішніх можливостей і усунення зовнішніх загроз та власних недоліків.

Отже, зазначимо переваги моделювання стратегічного розвитку університету:

– прогнозування майбутнього в умовах невизначеності та передбачення негативних наслідків;

– розроблення моделі стратегічного розвитку, яка спрямовує університет до позитивних змін;

– можливість розроблення альтернативних стратегій розвитку університету;

– формування інформаційної бази на основі аналізу внутрішніх та зовнішніх факторів впливу на розвиток університету;

– розроблення критеріїв оцінювання досягнення стратегічних цілей університету;

– можливість гнучкого реагування на виникнення нових проблем, які перешкоджають досягненню стратегічних цілей університету;

– забезпечення динамічності змін через прискорення практичних дій щодо реалізації стратегії розвитку на основі відповідної системи регулювання, контролю та аналізу;

– можливість колегіального розроблення стратегії розвитку університету, що впливає на мотивацію персоналу в досягненні стратегічних цілей.

Недоліки моделювання стратегічного розвитку університету:

– ухвалення помилкових стратегічних рішень унаслідок отримання неякісної інформації;

– необхідність залучення професійних кадрів або зовнішніх консультантів;

– значні часові витрати на здійснення стратегічного аналізу середовища університету;

– залучення значної кількості керівного, професорсько-викладацького складу, а також співробітників та студентів з метою вивчення пропозицій щодо майбутніх перспектив університету та обговорення найбільш складних моментів стратегічного розвитку навчального закладу.

Отже, моделювання стосовно стратегічного розвитку університету є методом, за якого вдосконалюються зміст, форми і функції управління навчальним закладом. Моделювання стратегічного розвитку університету як засіб модернізації управління вищим навчальним закладом можливе за таких умов: високої культури ринкових стосунків та високої внутрішньо-організаційної культури; наявності достовірної інформації про вимоги ринку освітніх послуг, конкурентів та внутрішній потенціал університету; наявності персоналу, готового до стратегічних змін.

2.3. Інструменти моделювання стратегічного розвитку університету

Упровадження ефективного моделювання стратегічного розвитку університету потребує визначення способів його досягнення, які дозволяють здійснювати реальні позитивні зміни в діяльності вищого навчального закладу. Під такими способами моделювання стратегічного розвитку університету ми розуміємо основні операції, завдяки яким відбувається моделювання стратегічного розвитку університету. Зауважимо, що управлінські операції, які притаманні моделюванню стратегічного розвитку університету, є схожими з операціями стратегічного управління. У теорії стратегічного управління науковці (А. Живець, О. Заставнюк, О. Романенко, О. Меркулова) операції, які дозволяють досягти ефективності, результативності називають інструментами стратегічного управління. У науковому доробку О. Заставнюк, О. Романенко, О. Меркулової виявлено інструменти стратегічного управління та стратегічного планування підприємством; у працях А. Живець, С. Натрошвілі виокремлено сучасні інструменти стратегічного управління вищим навчальним закладом, відповідно до застосування яких має відбуватися розробка та реалізація стратегії розвитку університету.

Російські вчені С. Резнік та В. Філіпов виокремлюють у керованій

підсистемі управління вищим навчальним закладом підсистему управління стратегічним розвитком, яка у свою чергу містить такі напрями діяльності: стратегічне планування; управління стратегією розвитку; розробка бізнес-планів проєктів; організація структури управління; управління інноваційною діяльністю; управління маркетинговою діяльністю: маркетингові дослідження, комунікації та ін.; управління практичною підготовкою студентів; вивчення ринку освітніх послуг та ін. [305, с.47].

А. Живець, розкриваючи сутність сучасних інструментів стратегічного управління вищим навчальним закладом зазначає, що основною ланкою у стратегічному управлінні ВНЗ повинні стати такі складові: стратегічний маркетинговий аналіз; дослідження трендів розвитку вищої освіти як у світі, так і в Україні; розробка КРІ-діяльності всіх підрозділів ВНЗ; розробка стратегії розвитку ВНЗ як за підрозділами, так і за основними функціями діяльності; залучення до розробки та впровадження стратегії колективів усіх підрозділів; впровадження заходів стратегічного плану розвитку; контроль та інформування колективу про досягнення цілей стратегії [75].

Проте, у науковій літературі не здійснено досліджень щодо визначення інструментів моделювання стратегічного розвитку університету. У нашому дослідженні з'ясування сутності інструментів моделювання стратегічного розвитку має принципово важливе значення, оскільки вони слугують «цеглинками» у побудові моделі стратегічного розвитку університету. Отже, управлінські операції, які дозволяють здійснити ефективне й результативне моделювання стратегічного розвитку, ми будемо називати інструментами. Використання інструментів моделювання стратегічного розвитку університету сприяє здійсненню кількісно-якісних перетворень та координації дій усередині університету, спрямованих на усунення протиріч, які виникають у ході розроблення стратегії розвитку університету та стратегічного плану. Відтак, інструменти моделювання стратегічного розвитку університету знаходять своє втілення у процесі розроблення стратегії розвитку університету та у її структурі. З'ясовано, що стратегії розвитку кожного окремого університету різняться за наявністю складників, що свідчить про використання різного набору інструментів моделювання стратегічного розвитку, які розкриваються у стратегіях розвитку та стратегічних планах університетів.

Ураховуючи результати аналізу стратегічного розвитку вітчизняних та зарубіжних університетів, зазначимо, що спостерігається певна відмінність у використанні інструментів моделювання стратегічного розвитку університету, це пояснюється відмінністю зовнішнього середовища, стратегічними намірами, термінами реалізації стратегічного розвитку, наявністю фахівців у галузі стратегічного менеджменту кожного окремого

вищого навчального закладу. Зауважимо, що більшість інструментів моделювання стратегічного розвитку університету, які використовуються в практиці провідних зарубіжних університетів, знайшли своє застосування у вітчизняній практиці. Отже, важливе усвідомлення можливості використання окремих інструментів моделювання стратегічного розвитку та їх комбінації з метою виявлення найбільш ефективного управління розвитком вищого навчального закладу. Хоча у стратегіях розвитку та стратегічних планах зарубіжних та вітчизняних університетів використовується різний набір інструментів моделювання стратегічного розвитку, що зумовлено особливостями досвіду стратегічного управління, але існують певні спільні характеристики.

На підставі результатів аналізу практичного досвіду зарубіжних та вітчизняних університетів нами виокремлено найбільш уживані інструменти моделювання стратегічного розвитку університету:

- аналіз потреб споживачів освітніх послуг;
- проведення діагностики зовнішнього середовища;
- проведення діагностики внутрішнього середовища;
- SWOT-аналіз;
- бенчмаркінг;
- сегментування споживачів;
- збирання стратегічної інформації;
- визначення бар'єрів (або проблем), які перешкоджають розвитку університету;
- визначення викликів сьогодення, яким буде відповідати університет, за умови успішного протікання стратегічного розвитку;
- формулювання місії;
- формулювання візії;
- розробка дерева стратегічних цілей та системи стратегічних цільових пріоритетів університету;
- визначення параметрів оцінювання стратегічних цілей;
- визначення стратегічних завдань;
- установлення системи стратегічних пріоритетів;
- опитування стейкхолдерів університету;
- оцінювання ініціатив персоналу щодо стратегічного розвитку університету;
- визначення стратегічних альтернатив;
- визначення термінів досягнення стратегічних цілей університету;
- визначення ключових факторів досягнення стратегічних цілей.

Для університетів США найбільш популярними є аналіз зовнішнього середовища, бенчмаркінг, визначення потреб споживачів, місія та візія університету тощо. Для європейських університетів

важливими інструментами моделювання стратегічного розвитку є системний аналіз стратегічної ситуації, вивчення думок стейкхолдерів, стратегічне планування та стратегічний контролінг. Такі інструменти як аналіз внутрішнього середовища, формулювання місії університету, стратегічне планування популярні в практиці вітчизняних університетів. Проведений аналіз у другому розділі нашої дисертації засвідчує, що більш великі вищі навчальні заклади використовують більшу кількість інструментів, ніж середні та малі. Основним завданням використання тих чи інших інструментів є вивчення вихідних умов функціонування університету, установлення необхідності здійснення змін у навчальному закладі; прогнозування майбутнього університету та відшукування шляхів переведення його у більш якісний стан.

Вивчення наукових праць, присвячених моделюванню стратегічного розвитку підприємствами (Р. Баран, А. Жмуркевич, С. Громяк, Р. Василюшин, Ю. Лисенко, Л. Потрашкова, Є. Афанасьєв, В. Тимохін, Р. Руденський, С. Юдицький) дозволило розкрити можливості використання інструментів стратегічного розвитку підприємства та здійснити проєкцію на моделювання стратегічного розвитку університету як економічно-господарського об'єкта.

Так, інструменти моделювання стратегічного розвитку університету систематизовано за чотирма основними групами, а саме інструменти, які дозволяють здійснити стратегічний аналіз університету; формування стратегічної інформації; розробку стратегії розвитку університету; стратегічне планування.

Розкриємо сутність кожної з цих груп. Стратегічний аналіз університету необхідний для виявлення відправної точки для подальшого моделювання стратегічного розвитку університету. Погляди науковців на сутність стратегічного аналізу університету викладено в роботах О. Мармази, С. Резніка, М. Певзнера, С. Салиги та ін. За результатами стратегічного аналізу формується інформація про університет «сьогодні». Згідно з твердженням науковців М. Гриньової, Л. Малаканової, Г. Сорокіної: «Стратегічний аналіз – виявлення можливих і неможливих напрямів розвитку» [41, с.56].

Вихідними даними для діагностичного аналізу є: річні звіти за останні 5 – 10 років; результати останньої державної акредитації; соціально-економічне положення (проєкти, буклети, рейтинги, тощо); результати експертних оцінок (соціологічні опитування, пропозиції, пріоритети) [305, с.109].

Стратегічний аналіз виконує такі функції: описову; роз'яснювальну; прогнозну. Описова функція реалізується у вигляді побудови моделей середовища з визначенням найістотніших його елементів. Роз'яснювальна – вимагає дослідження взаємовпливу факторів з визна-

ченням причин, що зумовили наявний стан середовища. Прогнозна – створює передумови для виявлення можливих і неможливих тенденцій розвитку середовища [32, с.16].

Оскільки університет функціонує у взаємозв'язку із зовнішнім середовищем, то найбільш поширеними методами оцінки зовнішнього середовища є SWOT-аналіз та PEST-аналіз. У наукових розвідках вітчизняних науковців (Д. Горобець, О. Мармаза, А. Прокопенко, Т. Сорочан та ін.) досить детально розкрито сутність SWOT-аналізу, який є найбільш популярним як для вітчизняних, так і для зарубіжних університетів. SWOT-аналіз уперше був запропонований у Гарвардському університеті в 1965 році з метою підвищення ефективності розроблення стратегій розвитку різних організацій. Згідно з твердженням О. Мармази, цей аналіз, який дозволяє оцінити структурний стан організації на основі розуміння її внутрішніх сильних та слабких сторін і зовнішнього середовища, яке представляється у вигляді можливостей та загроз (S-сила-strength, W-слабкість-weakness, O-можливість-opportunity, T-загрози-threat) [159, с.63]. Використання SWOT-аналізу довело свою ефективність у розробленні стратегії розвитку, зокрема стратегії розвитку університету.

Недостатньо уваги приділяється PEST-аналізу в теорії та практиці освітнього менеджменту. Так, PEST-аналіз (або STEP-аналіз) широко застосовується в стратегічному управлінні підприємствами як маркетинговий інструмент, призначений для виявлення політичних (P – political), економічних (E – economic), соціальних (S – social) і технологічних (T – technological) аспектів зовнішнього середовища, які впливають на бізнес-компанії (вікіпедія). Вважаємо, що результати PEST-аналізу є достатньо суттєвим для університетів, які більшою мірою орієнтуються на зовнішнє середовище та планують свій стратегічний розвиток на тривалий час (більше 5 років).

Головна відмінність цих двох аналізів полягає в тому, що SWOT-аналіз характеризує університет як бізнес-єдиницю в ринковому середовищі, а PEST-аналіз надає можливість дослідити ринкове середовище в цілому. Урахування політичних, економічних, соціальних факторів на розвиток університету розкриває цілісну картину макросередовища вищого навчального закладу.

Для більш повного аналізу середовища використовується такий інструмент як SNW-аналіз. Цей аналіз є доповненням SWOT-аналізу. Застосування цього аналізу дозволяє більш детально дослідити внутрішнє середовище університету. SNW-аналіз використовується переважно у практиці управління підприємствами, вважаємо, що використання зазначеного аналізу щодо моделювання стратегічного розвитку університету дозволяє більш повно дослідити середовище вищого навчального закладу в складних умовах конкуренції.

SNW – це аббревіатура трьох англійських слів, що означають: S – Strength – сильна сторона, N – Neutral – нейтральна позиція, W – Weakness – слабка сторона. При SNW-підході все, що стосується SW-підходу, зберігається, але при цьому ще додається особлива нейтральна, тобто N-позиція. Як нейтральну позицію звичайно розглядають середньоринковий стан для певної конкретної ситуації. Отже, SNW-підхід – це раціональний розвиток SW/SWOT-підходу [598].

Одним з найменш поширеним в освітньому менеджменті є аналіз стратегічних розривів (GAP-аналіз), сутність якого полягає у виявленні невідповідностей (проблем), що виявляється як розрив (від англ. Gap – пролом, дірка), який виникає в ході реалізації стратегії розвитку. І. Зенкіна стверджує, що аналіз стратегічних розривів як інструмент стратегічного аналізу є невід’ємною частиною інформаційно-аналітичного забезпечення при стратегічному управлінні. GAP-аналіз, запропонований Стенфордським дослідницьким інститутом (Каліфорнія, США), сьогодні є найбільш сучасною технологією стратегічного аналізу, дозволяє реально оцінити відхилення поточного стану навчального закладу від бажаного в довгостроковій перспективі. Під стратегічним розривом розуміємо відхилення, яке характеризується більшими часовими та ресурсними затратами в ході досягнення стратегічних цілей. Аналіз стратегічних розривів містить систему аналітичних процедур, завдяки яким виявляються розриви, спричинені невдалим керівництвом, неякісною інформацією, неправильним прогнозуванням, плануванням та ін [86, с.107].

І. Зенкіна запропонувала формулу аналізу стратегічних розривів «Бажане – Досягнуте = Необхідне (тобто стратегічний розрив)» [86, с.107]. Таким чином, за допомогою такого інструменту як аналіз стратегічних розривів маємо змогу виявити невідповідності між бажаним та досягнутим. Застосування GAP-аналізу дозволить керівництву вітчизняних університетів бачити проблемні місця у стратегічному розвитку та оцінити готовність переведення університету до іншого якісного стану відповідно до змін у зовнішньому середовищі.

Як правило, цей аналіз застосовується у процесі стратегічного управління для корегування стратегічних цілей. Стратегічні розриви зустрічаються в діяльності майже всіх університетів, вони виникають у випадку розроблення невдалих стратегій, швидкісних змін зовнішнього оточення тощо. Керівники вищих навчальних закладів мають урахувати той факт, що чим триваліший період стратегії розвитку, тим більше буде стратегічних розривів за цей період. Це пов’язане зі значною кількістю потреб (організаційних, управлінських, фінансових, кадрових, виробничих), з якими зіштовхується університет, які потім формуються в загальний стратегічний розрив. Виникнення стратегічних розривів в довгостроковій перспективі впливає на термін розроблення стратегії розвитку університету.

Одним з популярних інструментів серед зарубіжних університетів є бенчмаркінг. К. Кір (Cris Van Keer) зазначає: «Бенчмаркінг – цей засіб є добре структурованим порівнянням праці університету або їх типових процесів, з відповідними організаціями або процесами. Бенчмаркінг передбачає порівняння з кращими прикладами та його метою є визначення таких проєктів розвитку, які б поліпшили стратегічне покращення» [108, с.6]. Використання бенчмаркінгу дозволяє керівництву вищих навчальних закладів усвідомити місце та роль кожного окремого університету в освітньому просторі. Розроблення стратегічних цілей університету без урахування результатів бенчмаркінгу надає розвитку університету рис ізольованості, у той час зіставлення університету з його конкурентами, університетами-лідерами ілюструє розриви порівняно з ними, дозволяє з'ясувати конкурентні переваги університету та конкурентні переваги його конкурентів.

На підтвердження наших переконань В. Вебер, Є. Іванов, М. Певзнер зазначають, що стратегічний аналіз постає важливим етапом управління у виробленні ефективної стратегії і забезпечує реальну оцінку власних ресурсів, можливостей і глибоке розуміння зовнішнього конкурентного оточення [166, с.199].

Отже, інструментами стратегічного аналізу університету, які сприятимуть ефективності моделювання стратегічного розвитку університету, є такі:

- опитування населення щодо вимог та потреб до освітніх послуг;
- сегментування споживачів освітніх послуг;
- здійснення SWOT-аналізу;
- здійснення PEST – аналізу;
- здійснення SNW- аналізу;
- здійснення аналізу стратегічних розривів (GAP-аналіз);
- здійснення бенчмаркінгу.

Відомості результатів стратегічного аналізу складають основну частину стратегічної інформації. Стратегічна інформація розподіляється за часовими ознаками: інформація про минулий стан університету та темпи його змін у минулому; інформація про теперішній стан університету (поточні проблеми й можливості). А також стратегічна інформація різниться за змістом: інформація результатів стратегічного аналізу університету, інформація рахування поточних проблем університету тощо. Отже, система стратегічної інформації університету вміщує як позитивну інформацію, так і негативну [126].

З. Галушка зазначає, що правилом побудови системи стратегічної інформації є постулат «своєчасно видавати точну й надійну інформацію» [31, с.57]. Успіх аналітичної діяльності визначають два фактори: якість існуючої інформації та використання результатів аналізу в практичній

діяльності вишу. Необхідна ретельна оцінка як внутрішніх, так і зовнішніх джерел інформації [166, с.197].

Формування стратегічної інформації здійснюється шляхом узагальнення необхідних відомостей про університет, а також про зовнішнє оточення та зміни, які можуть бути в недалекому майбутньому. Прогнозування майбутніх змін зовнішнього оточення надає можливість розробити не одну стратегію, а кілька (тобто набір стратегій розвитку університету). Особливої уваги заслуговує інформація про можливу поведінку університетів-конкурентів. Наявність такої інформації дозволяє елітним приватним університетам випереджувати інші та утримувати стійкі високі позиції в міжнародних рейтингах.

Отже, інструменти формування стратегічної інформації, які сприяють ефективності стратегічного розвитку університету, є такі:

- формування інформації щодо досягнень університету в минулому;
- формування інформації результатів стратегічного аналізу університету;
- формування інформації щодо бар'єрів (проблем) університету;
- формування інформації щодо світових та національних тенденцій освітнього ринку;
- формування інформації щодо потреб споживачів [126].

Таким чином, формування стратегічної інформації вміщує значний обсяг відомостей про університет, завдяки повноті яких залежить вибір набору стратегій розвитку університету.

Одним із суттєвих компонентів моделювання стратегічного розвитку університету є розробка його стратегії розвитку. Використання інструментів моделювання стратегічного розвитку університету, які належать до групи «стратегія розвитку», є результатом, який буде доступний для громадськості. Так, такі інструменти як формулювання місії та візії, визначення цінностей, якими керується університет та формулювання принципів університету, розроблення стратегічних цілей, як правило оприлюднюються й демонструються широкому загалу. Проте, вищезазначені інструменти поєднуються з такими інструментами як опитування стейкхолдерів, оцінювання ініціатив персоналу щодо стратегічних напрямів розвитку університету, обговорення адміністрації університету з науково-педагогічним та студентським колективами розробленої стратегії розвитку. Отже, цей комплекс інструментів розроблення стратегії розвитку університету має сприяти підвищенню ефективності та результативності ухвалених стратегій розвитку.

Достатньо рідко зустрічається реінжиніринг як інструмент моделювання стратегічного розвитку в практиці управління вищим навчальним закладом. Реінжиніринг використовується, коли вищий навчальний

заклад має наміри застосувати стратегію переорієнтації. А. Роскладка у своєму дослідженні розкриває сутність реінжинірингу бізнес-процесів (Business process reengineering – BPR). Так, дослідник зазначає, що до такого радикального методу оптимізації процесів вдаються у разі стабільного регресу діяльності ВНЗ. При цьому в результаті кардинальної зміни процесів і системних організаційних змін у діяльності ВНЗ можливий значний приріст ефективності. Проте, BPR вимагає великих витрат на розробку й впровадження, а головне – повне руйнування старої і розробку принципово нової системи управління [252, с.128]. Авторами реінжинірингу є М. Хаммер і Д. Чампі, які вважають реінжиніринг фундаментальним переосмисленням та радикальним перепроєктуванням бізнес-процесів для досягнення суттєвих покращень у таких ключових для сучасного бізнесу показників результативності, як затрати, якість, рівень обслуговування клієнтів та оперативність [313]. Реінжиніринг університету становить радикальне перепроєктування основних видів діяльності, що має сприяти стрибкоподібному формуванню більш стійких конкурентних переваг. Для навчальних закладів реінжиніринг характеризується більш м'якими перетворенням порівняно з підприємствами. Отже, реінжиніринг університету полягає у:

- перерозподілі основних площ університету;
- переорієнтації основного спрямування діяльності (наприклад, перехід університету з освітнього в режим дослідницького);
- переорієнтації професійного спрямування університету;
- переорієнтації навчальних технологій (наприклад, переведення всіх форм навчання на дистанційну тощо).

Отже, інструментами розроблення стратегії розвитку, які сприяють ефективності моделювання стратегічного розвитку університету, є такі:

- опитування стейкхолдерів;
 - обговорення науково-педагогічного та студентського колективів з адміністрацією університету щодо стратегічних напрямів університету;
 - формулювання візії й місії університету;
 - визначення принципів, якими керується університет у досягненні стратегічних цілей;
 - формулювання цінностей університету;
 - визначення стратегічних орієнтирів університету;
 - розроблення стратегічних цілей;
 - розроблення параметрів оцінювання досягнення стратегічних цілей;
 - визначення очікуваних результатів;
 - розроблення альтернативних стратегій розвитку університету.
- Дж. Девіс, П. Табатоні, А. Барблан (P. Tabatoni, J. Daviesand,

А. Barblan) вивчаючи проблему стратегічного розвитку університетів Європи, Південної Америки та Південної Африки, зазначають, що стратегічне планування як інструмент стратегічного розвитку університету дозволяє швидко адаптуватися до швидкоплинних змін світового освітнього середовища [608].

На переконання наших думок наведемо висловлювання С. Резніка, який зазначає: «Процес стратегічного планування є інструментом, який допомагає ухвалювати довгострокові рішення в умовах невизначеності майбутнього розвитку та впливу зовнішнього середовища [305, с.117]. Як стверджує Л. Пшенична: «Стратегічне планування має передбачати запобіжні та компенсаторні заходи щодо подолання негативних наслідків, якими можуть бути: ціннісні, інтелектуальні, ресурсні, інформаційно-комунікативні та нормативно-правові труднощі [240, с.163].

На нашу думку, стратегічне планування вміщує кілька інструментів, оскільки вміщує кілька етапів та передбачає ухвалення стратегічних рішень. Результатом стратегічного планування є стратегічний план-документ, у якому фіксуються управлінські рішення щодо реалізації стратегії розвитку університету. Стратегічний план становить підставу для виконання дій у ході реалізації стратегії, містить завдання та контрольні показники щодо досягнення стратегічних цілей [126].

Г. Чанг (G.Chang) пропонує таку структуру стратегічного плану навчального закладу:

- результати аналізу поточної ситуації;
- формулювання логічної ієрархії цілей;
- шляхи й засоби, за допомогою яких будуть досягнуті ці цілі;
- потенційні ризики для досягнення цілей і очікуваних результатів;
- установа, яким чином підсумки й результати можуть бути перевірені, розглянуті й оцінені [387, с.18].

Стратегічний план розробляється згідно з головною стратегічною метою або стратегічними цілями. Програмування є складовою процедури стратегічного планування. Для досягнення окремих стратегічних цілей можуть розроблятися стратегічні програми розвитку, які містять сукупність заходів, узгоджених за термінами, ресурсами, виконавцями й розташованих у конкретній послідовності. Стрижнем стратегічної програми є стратегічна мета, досягнення якої можливе у випадку організації певних заходів. Нагадаємо, що в зарубіжній практиці моделювання стратегічного розвитку університету стратегічні програми розвитку майже не зустрічаються, у той час як у вітчизняній практиці стратегічні програми є достатньо популярними.

Отже, стратегічне планування вміщує такі інструменти, які підвищують ефективність моделювання стратегічного розвитку:

- розроблення системи стратегічних цілей та підцілей;

- формулювання стратегічних завдань;
- визначення шляхів досягнення стратегічних цілей;
- визначення заходів щодо досягнення стратегічних цілей;
- визначення термінів досягнення стратегічних цілей;
- розроблення критеріїв оцінювання досягнення стратегічних цілей;
- обговорення стратегічного плану адміністрації університету з персоналом;
- призначення виконавців.

Моделювання стратегічного розвитку університету пов'язане з проблемами узгодження взаємовідносин структурних підрозділів університету, з ухваленням стратегічних орієнтирів колективом університету, з механізмами мотивації, особливостями вимірювання ступеня досягнення стратегічних цілей. Адже використання вищезазначених інструментів дозволяє значно підвищити ефективність процесу моделювання стратегічного розвитку університету. Так, інструменти моделювання стратегічного розвитку університету є затребуваними багатьма вищими навчальними закладами, зокрема високорейтинговими університетам, що дає змогу стверджувати, що кожний з них може бути результативним за конкретних умов та характеристик вищого навчального закладу.

Узагальнюючи викладене зазначимо, що використання розглянутого інструментарію моделювання стратегічного розвитку університету дозволяє забезпечити більш високі темпи зростання вищого навчального закладу. Від правильності та доцільності інструментів моделювання стратегічного розвитку університету залежить ступінь розвитку та ступінь стабільності функціонування вищого навчального закладу.

2.4. Структура та зміст моделі стратегічного розвитку університету

За допомогою моделювання створюються моделі, які дозволяють досліджувати динаміку розвитку університету, визначати тенденції, що його зумовлюють, прогнозувати майбутнє в довгостроковій перспективі. Вибір теми нашого наукового дослідження зумовлений необхідністю створення такої моделі, яка була б здатна врахувати всі необхідні управлінські процеси, які спричиняють стратегічний розвиток університету. Модель стратегічного розвитку університету спрощує реальну ситуацію, чим дозволяє керівникам зрозуміти й подолати проблеми, які перешкоджають розвитку вищого навчального закладу. Уявлення про моделювання стратегічного розвитку університету охоплює аналіз особливостей розроблення моделей такого типу; окреслення основних управлінських процесів, визначення компонентів моделі стратегічного розвитку університету, графічну схему зазначеної моделі.

Необхідність застосування моделей пояснюється такими причинами: складністю реального світу, виробничої діяльності; наявністю багатофакторних залежностей у процес розв'язання управлінських завдань; необхідністю експериментальної перевірки альтернативних управлінських рішень; доцільністю орієнтувати управління на майбутнє» [287, с.7].

Т. Клебанова зауважує, що модель практично завжди є спрощенням, оскільки реальність завжди складна, щоб її копіювати, й оскільки більша частина цієї складності не належить до проблеми, яка вивчається [109, с.5]. Згідно з думкою Д. Стеченко, модель замінює неіснуючий об'єкт або такий об'єкт дослідження, який неможливо чи недоцільно залучати до експерименту та фактично є інформаційним зображенням об'єкта [274, с.177]. На думку Н. Гетьманцевої, одна з головних вимог до моделі – наявність певної спорідненості (відносин подібності) з оригіналом: фізичних характеристик, функцій, поведінки досліджуваного об'єкта, його структури тощо [34, с.110-111].

Аналіз світоглядних, теоретичних засад менеджменту (А. Ансофф, М. Армстронг, К. Боумен, Дж. М.Брайсон, В. Василенко, О. Виханський, Г. Дмитренко, Б. Карлоф, Г. Мінцберг, В. Немцов, С. Салига, Дж. Стрікланд, А. Томпсон, А. Чандлер, З. Шершньова), розкритих у науковому доробку вітчизняних та зарубіжних дослідників, уможливив у контексті цього завдання розглянути основні моделі стратегічного управління. Таке подання наукових ідей дозволило чітко побачити різницю в існуючих моделях та визначити спільне, що має становити базу моделювання стратегічного розвитку університету.

Таблиця 2.11.

Моделі стратегічного управління

№	Автор	Моделі стратегічного управління
1.	Д. Томпсон [297]	<ul style="list-style-type: none"> – стратегічний аналіз; – стратегічний вибір; – реалізація стратегії; – моніторинг та оцінка
2.	М. Мескон, М.Альберт, Ф.Хедоурі [168]	<ul style="list-style-type: none"> – вибір місії фірми; – формулювання цілей фірми; – управлінське обстеження внутрішніх сильних і слабких сторін; – вибір стратегії; – реалізація стратегії; – управління і планування – реалізація і контроль реалізації стратегічного плану; – оцінка стратегії

№	Автор	Моделі стратегічного управління
3.	І. Ансофф [5]	<ul style="list-style-type: none"> – оцінка потенціалу організації; – формулювання цілей і вибір завдань; – рішення про диверсифікацію і вибір стратегії диверсифікації; – вибір конкурентної стратегії; – формування компонент стратегії диверсифікації і конкурентної стратегії у вигляді окремих проєктів
4.	Гарвардська школа бізнесу [445]	<ul style="list-style-type: none"> – оцінка зовнішнього середовища; – оцінка ресурсного потенціалу (внутрішні можливості); – виявлення можливостей та загроз; – виявлення сильних та слабких сторін; – визначення ключових факторів успіху; – визначення відмінних здібностей до розвитку; – формулювання стратегії; – оцінка та вибір стратегії; – реалізація стратегії
5.	Н. Гарнавська О. Напора [292]	<ul style="list-style-type: none"> – визначення бізнесу підприємства та формулювання стратегічної місії як основи для фіксації того, чим займається підприємство і в якому напрямі розвивається; – установлення стратегічних цілей і завдань; – формулювання стратегії для досягнення стратегічних завдань; – упровадження і виконання обраного плану дій; – оцінка виконання стратегії та вироблення коригуючих дій
6.	А. Садеков [255]	<ul style="list-style-type: none"> – стратегічний аналіз; – стратегічне планування (вибір стратегії); – реалізації стратегії

№	Автор	Моделі стратегічного управління
7.	З. Шершньова, С. Оборська [341]	<ul style="list-style-type: none"> - визначення концепції; - діагностика сильних і слабких сторін підприємства; - формування цілей підприємства; - вибір стратегії; - розробка системи планів, проектів і програм розвитку підприємства; - стратегічний контроль
8.	О. Виханський [26]	<ul style="list-style-type: none"> - аналіз середовища; - визначення місії і цілей; - вибір стратегії; - виконання стратегії; - оцінка й контроль виконання
9.	С. Салига, О. Яришко [259]	<ul style="list-style-type: none"> - аналіз середовища; - визначення місії і цілей стратегії; - реалізація стратегії; - оцінка й контроль за реалізацією стратегії

Щодо згаданих моделей стратегічного управління організацією у табл. 2.11 варто зазначити, що основними їх компонентами є аналіз середовища, розроблення стратегії, її реалізація та стратегічний контроль. У нашому випадку моделювання стратегічного розвитку університету розглядається нами як процес, що вміщує аналіз середовища та розроблення стратегії розвитку. У нашому дослідженні модель відіграє ключову роль у моделюванні стратегічного розвитку університету, відбиває особливості та відтворює характеристики досліджуваного об'єкта. У процесі розроблення моделі стратегічного розвитку університету враховано найбільш значущі підходи до визначення структурних компонентів моделі.

В. Штофф зауважує, що модель може бути вдалою за двох умов: а) якщо вона демонструє поведінку, подібну поведінці оригіналу, тобто вона виконує аналогічні функції; б) якщо на основі вивчення поведінки і структури цієї моделі можна виявити нові, невідомі досі особливості або властивості оригіналу, які немістяться в явному вигляді у вихідному фактичному матеріалі [342, с.101].

На думку Л. Капченка, відношення «модель – оригінал» завжди є певним протиріччям, тому що модель завжди відмінна від оригіналу і відтворює тільки головні риси й характеристики того чи іншого об'єкта. У процесі моделювання відбуваються абстрактно-логічні процедури пізнан-

ня, унаслідок чого виникає образ об'єкта як ідеалізоване його відображення, яке може залишитися в мисленні дослідника або бути матеріалізоване в різному вигляді від загального опису до створення діючого аналога, що відрізняється своїми масштабами та спрощеністю зв'язків [100, с.52-53].

У науці існує певний набір правил та процедур управління університетом на засадах стратегічного управління (С. Натрошвілі, О. Мармаза, І. Кочарян, С. Салига, Т. Сорочан, О. Яришко), що здійснюється відповідно до загальноприйнятих процесів. Ми виходимо з того, що моделювання стратегічного розвитку університету ґрунтується на методології стратегічного управління навчальними закладами, яка характеризується своєрідністю та передбачає ініціювання змін та прогнозування результатів, обґрунтування доцільності ініційованих змін, обговорення та формування довгострокових цілей.

У педагогічній науці науковці розрізняють кілька моделей: організаційні, освітні, особистісні та ін. Для нашого дослідження цінним є досвід розроблення організаційних моделей. Організаційні моделі представлено в наукових розвідках В. Алфімова, Л. Капченка, А. Лігоцького, М. Лазарева, О. Мещанінова, Є. Хрикова та ін. Так, О. Мещанінов наголошує, що організаційна модель закладу освіти відображає три аспекти: організаційні аспекти, механізми їх координаційної взаємодії та управлінські схеми [171, с.95].

Багатоаспектність підходів до проблеми моделювання в освіті дозволяє всебічно обґрунтувати структуру та зміст моделі стратегічного розвитку університету. Моделювання стратегічного розвитку університету характеризується множинністю управлінських завдань. Практична побудова моделі стратегічного розвитку університету дозволяє врахувати лише загальні аспекти стратегічного розвитку, у той час як специфічні аспекти мають бути вміщені в компонентах моделі (формулюванні місії, стратегічних цілей, очікуваних результатах). Вважаємо, що в межах нашого дослідження розроблення моделі має бути представлено у вигляді системи управлінських процесів. Зазначена система процесів містить такі компоненти: теоретико-методологічний, діагностичний, прогностичний, формувальний. Особливістю моделювання стратегічного розвитку сучасних університетів є нестабільність конкурентного оточення, високий рівень динамічності економічних, соціальних та політичних процесів. Так, зазначені процеси свідчать про те, що необхідна мінімізація негативних впливів на кінцевий результат стратегічного розвитку університету [130].

М. Мескон М. Альберт, Ф. Хедоурі запропонували процес створення моделі, за якого його основними етапами є постановка завдання, побудова моделі, її перевірка, застосування й оновлення [166, с.207]. А також автори зауважують, що управлінські моделі не досконалі, оскільки їх

ефективність знижується під впливом низки потенційних проблем, серед яких найчастішими є неправильні вихідні передумови, обмежена інформація, страх користувачів, недоліки при використанні та помірні витрати [168, с.209].

У нашому дослідженні при розробленні моделі стратегічного розвитку університету ми дотримувалися етапів, які були визначені О. Дахіним, О. Орловим, В. Пікельною, а саме: визначення мети, компонентів моделі та їх взаємозв'язків. Структуру моделі стратегічного розвитку університету нами представлено у вигляді графічної схеми (Рис. 2.2.).

На підставі теоретичного аналізу ми виокремили такі компоненти: методологічний, змістовний, технологічний та результативний.

Так, методологічний компонент моделювання стратегічного розвитку університету вміщує мету, закономірності, принципи, основні наукові підходи. Мету створення моделі ми вбачаємо у забезпеченні ефективного стратегічного розвитку університету в довгостроковій перспективі. Закономірності й принципи розглянуто в п.2.1.

Ефективність процесу моделювання стратегічного розвитку університету передбачає визначення наукових підходів, серед яких діалектичний, системний, синергетичний [129].

Відповідно до принципів діалектичного підходу модель стратегічного розвитку розкриває функціонування університету в статичній й динамічній; дозволяє вивчати його у взаємодії із зовнішнім середовищем; демонструє багатоваріантність та цілісність управлінських процесів, об'єктивність та достовірність отримання результатів; характеризується суперечливістю, наступністю, відносністю протікання розвитку вищого навчального закладу.

Отже, модель стратегічного розвитку університету містить забезпечення низки взаємозв'язків, установлення відповідності:

- між стратегічним розвитком університету, з одного боку, і досвідом, можливостями вищого навчального закладу, і його структурою, з іншого;
- між стратегічним розвитком і стратегічними ресурсами;
- між стратегічним розвитком університету й зовнішнім середовищем;
- між стратегічним розвитком університету і внутрішніми підтримуючими системами;
- між стратегічним розвитком університету і його корпоративною культурою.

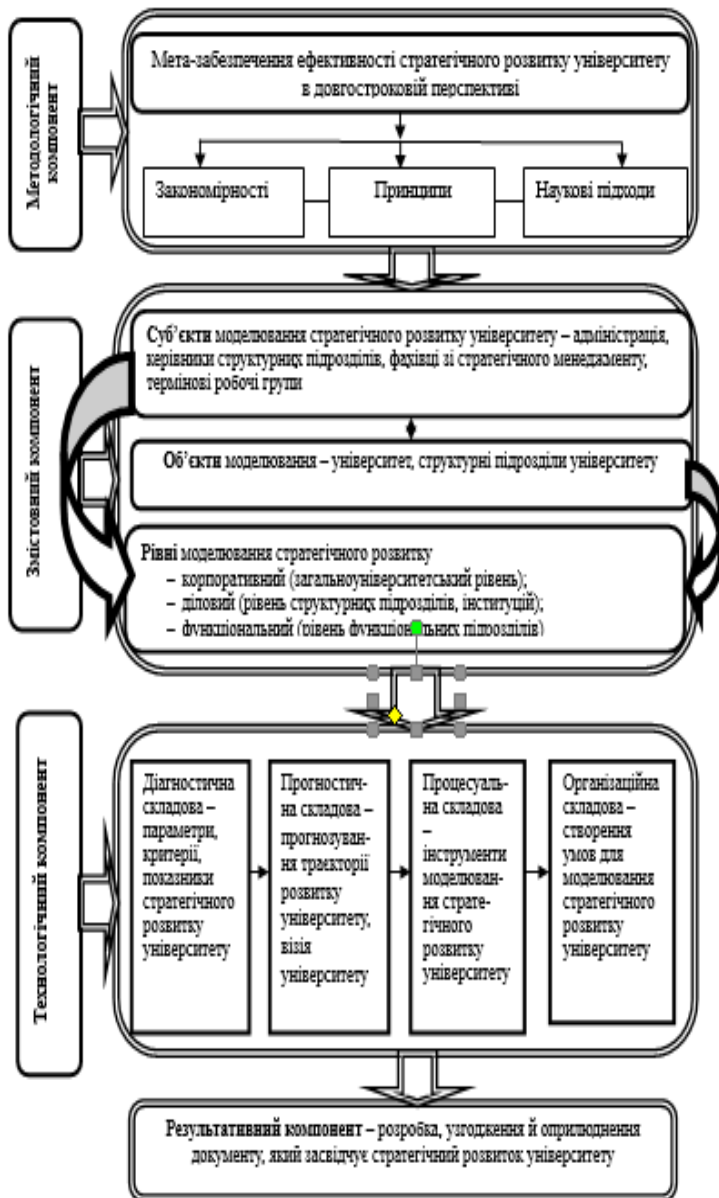


Рис.2.2. Модель стратегічного розвитку університету

Системний підхід дозволяє процес моделювання стратегічного розвитку університету формалізувати у вигляді системи з її компонентами. Ми погоджуємося з Ю. Козловським, що соціальні системи значно складніші, ніж типові фізичні системи. Це багаторівневі структури, які не тільки вертикально підпорядковані, але можуть перетинатися, утворюючи горизонтальні зв'язки (сім'я, школа, партія, університет, фірма, уряд тощо). У критичному стані системи можуть одночасно змінювати багато характеристик, причому не завжди можливо відділити «швидкі» змінні від «повільних» [114, с.97 - 98]. Оскільки стратегічний розвиток університету є довготривалим процесом, він характеризується множинністю елементів, з яких утворюються різноманітні структури. Усередині таких структур виокремлюються локалізовані елементи, такі як керівники і виконавці, філії, підрозділи та відділи, які пов'язані з такими формами стратегічного розвитку, як взаємодія із зовнішнім середовищем, наступність у визначенні стратегічних орієнтирів, переведення університету до іншої конкурентної позиції тощо [129].

Синергетичний підхід дозволяє зосередитися на впорядкуванні структурних елементів системи стратегічного розвитку університету внаслідок їх взаємозв'язків та їх контактів із зовнішнім середовищем. Наслідки стратегічного розвитку університету спричиняються за рахунок впливу систем різної природи (соціальні, політичні, економічні, технологічні фактори; колективна поведінка персоналу університету; вимоги споживачів освітніх послуг; тенденції в освіті; національні освітні реформи тощо). А. Євтодюк зазначає, що синергетичний підхід до освітніх систем дає змогу подолати однобічність їх аналізу і планування, відтак, підвищити результативність нововведень і реформ [70].

Для нашого дослідження важливим є із позицій синергетичного підходу вивчення єдності розвитку навчального закладу та розвитку зовнішнього середовища, визначення стратегії розвитку університету за спрямованістю діяльності в єдності з потребами споживачів освітніх послуг у конкретній місцевості, стратегії розвитку університету за місцем в конкуренції у єдності з конкурентною позицією інших університетів у певному стратегічному сегменті та ін. Урахування наукових підходів надає можливість вивчити траєкторію успішного розвитку університету, а також зрозуміти реальне місце університету в освітньому просторі та його місце в майбутньому.

Змістовний компонент моделі стратегічного розвитку представлений виокремленням суб'єктів та об'єктів моделювання стратегічного розвитку університету. До суб'єктів ми відносимо керівний склад вищого рівня університету, функції яких полягають у визначенні основних стратегічних напрямів розвитку університету та фахівців зі стратегічного менеджменту (у випадку їх відсутності тимчасові робочі групи), функціями

яких є здійснення стратегічного аналізу, формування стратегічної інформації, розроблення й оформлення документів, які засвідчують стратегічний розвиток університету. До об'єктів стратегічного розвитку належать власне університет як соціально-економічна організація та його основні структурні підрозділи. Як зазначалося раніше, великі класичні університети вміщують інститути, коледжі, факультети, то стратегічний розвиток може здійснюватися на рівні одного або кількох з цих підрозділів. У зв'язку з цим у змістовний компонент ми включили рівні моделювання стратегічного розвитку, відповідно до яких буде здійснюватися розроблення стратегії розвитку. Залежно від рівня моделювання стратегічного розвитку та структурного складу вищого навчального закладу визначаються об'єкти та суб'єкти.

Виняткову важливість має технологічний компонент, який уміщує діагностичну, прогностичну, процесуальну та організаційну складові. Діагностична складова передбачає здійснення необхідного діагностування минулого й сучасного стану університету, виявлення потенціалу вищого навчального закладу, його можливих досягнень. Визначення особливостей стратегічного розвитку окремого університету уможлиблюється за рахунок параметрів, критеріїв та показників, сутність яких розкрито в п. 1.3. Аналіз минулих стратегій необхідний для виявлення позитивних та негативних моментів у діяльності університету. Такий аналіз допоможе уникнути ухвалення невдалих стратегічних рішень та водночас дозволить окреслити найбільш суттєві зміни, які необхідні університету в майбутньому. Отже, на підставі комплексного аналізу формується стратегічна інформація університету, яка містить дані про стан зовнішнього та внутрішнього середовища, які аналітично оброблені та можуть бути використані в процесі формування та реалізації стратегії розвитку університету.

Прогностична складова передбачає виявлення принципових орієнтирів та прогнозування траєкторії розвитку навчального закладу. На етапі прогнозування увага концентрується на внутрішніх проблемах університету та пошуку можливостей їх ліквідації за рахунок проектування майбутніх позитивних змін, а також здійснюється оцінка привабливості переведення вищого навчального закладу в інший стан. Зовнішнє оточення університету спричиняє пошук можливостей у конкурентній боротьбі між університетами.

На цьому етапі важливе визначення рушійних сил в освітній галузі, які є домінуючими, тобто мають найбільший вплив на розвиток освіти: зміни в освітніх тенденціях; зміни вимог споживачів щодо освітніх продуктів; технологічні зміни; зміни способів надання освітніх послуг (наприклад, глобальна популяризація дистанційного навчання); поширення інновацій; освітні реформи та вплив політики уряду; вплив споживацьких переваг; зміни освітніх цінностей; вплив непередбачених змін.

Варто звернути увагу, що бачення майбутнього може змінюватися для окремого університету як під впливом різних факторів зовнішнього середовища, так і під впливом виникнення непередбачених проблем у внутрішньому середовищі.

Змістом процесуальної складової є використання інструментів моделювання стратегічного розвитку університету, які визначено у п. 2.3. Використання цих інструментів передбачає наявність спеціальної підготовки керівного складу, а також осіб, які залучаються до розроблення стратегій розвитку, стратегічних планів та програм; урахування морально-етичних норм у досягненні стратегічних цілей; налагодження комунікативного зв'язку між керівною та керованою підсистемами. Процесуальна складова передбачає здійснення процедур та операцій у певній логічній послідовності та досягнення високої ефективності.

Організаційна складова передбачає створення умов для моделювання стратегічного розвитку: взаємодія суб'єктів моделювання стратегічного розвитку зі стейкхолдерами та визначення методів отримання узгодженості думок обох підсистем, створення спеціальних підструктур з управління стратегічним розвитком навчального закладу, розроблення критеріїв оцінювання стратегічного розвитку, окреслення необхідних заходів щодо моделювання стратегічного розвитку університету, розроблення системи мотивації для досягнення стратегічних цілей, забезпечення високого рівня відповідальності колективу університету перед суспільством; формування стратегічних ресурсів.

Внутрішнє середовище характеризується наявністю матеріальних та нематеріальних ресурсів, серед яких визначаються стратегічні ресурси, які дозволяють досягати стратегічних цілей у заявлені терміни в стратегії розвитку університету. Успіх університету в моделюванні його стратегічного розвитку тісно пов'язаний з потенціалом університету.

Так, О. Слюсаренко зазначає, що найвищий університетський потенціал – це дуже висока спроможність навчати, досліджувати й розробляти, прискорювати суспільний поступ» [265, с.373]. Для нашого дослідження важливим є врахування стратегічного потенціалу університету, який визначається сукупністю кількісних та якісних характеристик ресурсів навчального закладу та здатністю його забезпечувати прогресивний розвиток. До характеристик стратегічних ресурсів належать такі: унікальність, неможливість заміщення, певна значущість у реалізації стратегії, неможливість імітації та ін. Саме стратегічні ресурси університету створюють підґрунтя для формування конкурентних переваг навчального закладу. Усвідомлення своїх конкурентних переваг та своєчасне реагування на зовнішнє середовище забезпечує чіткі уявлення стратегічних орієнтирів університету для професорсько-викладацького та студентського колективів. Керівний склад університету має суб'єктні повноваження щодо

налагодження організаційного забезпечення та подальшого удосконалення реагування на запити стейкхолдерів та потенційних споживачів.

Першочерговим значенням для моделі стратегічного розвитку університету є створення моделі майбутнього університету, яке виражається у його стратегії та стратегічному плані і складає результативний компонент. Отже, результативний компонент моделі стратегічного розвитку є цілісним образом університету через певний період часу, є відповіддю викликам зовнішнього середовища, баченням колективу навчального закладу та способом позиціонування в освітньому середовищі.

Розкриття сутнісних характеристик компонентів моделі стратегічного розвитку університету дозволяє зосередитися на важливих моментах управління вищим навчальним закладом та вдосконалити його. Єдність методологічного, змістовного, технологічного та результативного компонентів забезпечують цілісність моделі стратегічного розвитку університету. Ефективність моделювання стратегічного розвитку університету полягає в орієнтації на розроблену модель стратегічного розвитку університету та інтеграції її у загальну систему управління вищим навчальним закладом.

РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ ТЕХНОЛОГІЇ МОДЕЛЮВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ УНІВЕРСИТЕТУ

3.1. Сутність технології моделювання стратегічного розвитку університету

Надання практичного сенсу процесу моделювання стратегічного розвитку університету зумовлює розроблення специфічної технології, завдяки якій уможливорюється вивчення, опис і пояснення особливостей ефективного здійснення зазначеного процесу. Першорядне значення технології моделювання стратегічного розвитку університету полягає у визначенні та розробленні шляхів переведення навчального закладу до іншого стану в довгостроковій перспективі.

В. Докучаєва зазначає: «У класичному, «еволюційному» розумінні технологія (від грец. *techne* – мистецтво, майстерність, уміння й *logos* – слово, поняття, учення) – це «сукупність процесів, правил, навичок, що застосовуються при виготовленні якогось виду продукції в будь-якій сфері виробничої діяльності [62, с.136]. Згідно з думкою О. Клименюка, технологією в широкому розумінні називають сукупність методів та процесів, покладених в основу певної сфери людської діяльності, а також опис способів цієї діяльності [110, с.9].

На твердження О. Томашевського, технологія – комплекс наукових та інженерних знань, утілених у способах і засобах праці, наборах матеріально-речових факторів виробництва, видах їх поєднання для створення певного продукту або послуги [296]. Так, на думку І. Зязюна, у процесуальному розумінні технологія відповідає на питання: «Як зробити (з чого і якими засобами)?» [88].

Отже, технологія моделювання стратегічного розвитку університету розуміється нами як сукупність розроблених алгоритмів, методів, прийомів, які супроводжують такого виду роботи. Технологія моделювання стратегічного розвитку університету відтворює процеси та операції, необхідні для досягнення успішного стратегічного розвитку й спирається на модель стратегічного розвитку університету, розроблену у п. 2.4. Таким чином, для відповіді на питання: як моделювати стратегічний розвиток, нами здійснено технологізацію процесу моделювання стратегічного розвитку університету. А. Пригожин визначив переваги технологізації процесів: по-перше, це раціональність, яка дає можливість економії часу, енергії, сил, ресурсів... – що завгодно; по-друге, це знеособлення, тобто незалежність від особистих якостей працівника. Це теж дуже важливо, тому що різноманітність індивідуальностей буде певним чином звужено, приведено до якогось єдиного, але відносного знаменника, при виконанні

технологічних процедур; по-третє, тиражування – можливість передачі іншим, використання цих же технологій при заміні людей. Відповідно, технологія є освоєний, тиражований проєкт [226, с. 367].

Прикладом видимості стратегічного розвитку є досягнення нових суттєвих результатів в університетській діяльності й посилення конкурентної позиції університету. У зв'язку з тим, що стратегічний розвиток університету є довготривалим процесом, необхідно конкретизувати дії та процеси в певній послідовності. Запропонована нами технологія моделювання стратегічного розвитку університету містить етапи й алгоритми діяльності, які дозволять розв'язати завдання такого типу.

Ми згодні з І. Кочарян, що перш ніж говорити про вдосконалення будь-якої системи управління, необхідно визначити множину завдань управління, без розв'язання яких неможливо розраховувати на досягнення поставлених перед організацією, зокрема, закладом освіти, цілей [109, с.87].

Визначення множини завдань управління, яке сприяє отриманню результату моделювання стратегічного розвитку, нами скомпоновано в кілька етапів: підготовчий, аналітичний, планувальний, результативний. Розкриємо основні етапи вищезазначеної технології.

Перший етап – підготовчий, який передбачає визначення й налагодження логічних взаємовідносин вищого рівня управління та функціональних сфер, яке сприятиме ефективному моделюванню стратегічного розвитку університету. Вочевидь, основними функціями керівного складу вищого рівня є ініціація стратегічних змін, у той час як структурний підрозділ (департамент) зі стратегічного розвитку виконує безпосередньо процедури й операції моделювання стратегічного розвитку університету. На цьому етапі актуалізується принцип наявності професійної компетентності розробників стратегії розвитку університету. Провідним аспектом підготовчого етапу технології є створення стратегічно орієнтованого університету, у якому забезпечено досягнення достатнього рівня керівництва вищим навчальним закладом на засадах стратегічного управління та формування організаційної поведінки колективу університету, спрямованої на досягнення стратегічних цілей. Таким чином, саме на підготовчому етапі здійснюється чіткий механізм добору, навчання й просування суб'єктів моделювання стратегічного розвитку університету.

Рушієм стратегічного розвитку університету є ініціювання стратегічних змін університету. Стратегічні зміни можуть бути викликані, поперше: реалізацією попередньої стратегії та необхідністю розроблення наступної, оскільки моделювання стратегічного розвитку має циклічний характер. Стратегічні зміни істотно впливають на траєкторію розвитку вищого навчального закладу, мають комплексний характер та різняться відповідно до глибини очікуваних змін.

За глибиною очікувані зміни С. Резник та В. Філіпов поділяють на:

1. Докорінна реорганізація. Необхідність у таких глибоких змінах виникає, наприклад, коли навчальний заклад значно змінює номенклатуру освітніх послуг, які надаються, та ринки надання освітніх послуг.

2. Радикальні зміни. Це зміни, як правило, пов'язані з глибокими структурними перетвореннями всередині вишу, наприклад з розподілом або зі злиттям його з іншим навчальним закладом. Об'єднання різних колективів, поява нових структурних підрозділів викликає необхідність проведення змін в організаційній структурі та відповідні корегування організаційної культури.

3. Помірні зміни. Необхідність у них виникає щоразу, коли освітній заклад виводить нову освітню послугу на засвоєний або новий ринок. Зміни, як правило, пов'язані з маркетингом або організацією навчального процесу [305, с.125].

Здійснення стратегічних змін університету узгоджується з організаційними, ресурсними та компетентнісними можливостями навчального закладу та з урахуванням усіх факторів зовнішнього середовища (наприклад, якщо попередня стратегія університету була спрямована на вузьку сегментацію, а потім університет змінює свою стратегію на інтернаціоналізацію та ін.).

По-друге: стратегічні зміни можуть бути викликані незадовільними результатами діяльності університету (зростанням конфлікту всередині навчального закладу), які можуть бути отримані внаслідок невдалої стратегії розвитку або за умови її відсутності. Низький рейтинг університету, низька популярність університету серед споживачів, погана репутація навчального закладу – усі зазначені причини є терміновим поштовхом для розроблення стратегії розвитку університету або перегляду раніше розробленої стратегії. Неврахування освітніх потреб населення, такі як підготовка фахівців за непопулярними спеціальностями, низька якість освітніх послуг, неконкурентоздатність випускників створюють перешкоди для подальшого функціонування вищого навчального закладу.

Ми погоджуємося з Т. Боголіб, яка зазначає, що підвищується роль споживацьких властивостей благ, що пропонуються. При цьому:

– вимоги споживачів до якості освітніх послуг постійно зростають, а сам рівень якості освіти як відносний фактор, який сприймається суб'єктивно, визначився вже в процесі взаємодії ВНЗ, студента й замовника освітніх послуг;

– життєвий цикл освітньої послуги стає коротким через моральне старіння освітніх стандартів і програм у результаті змін на ринку праці й освітніх послуг;

– різноманітність запропонованих освітніх послуг усе ширше (нові спеціальності, нові форми та способи реалізації);

– обсяг реалізації за окремими видами асортименту все менший [15, с.50].

Усі зазначені «негаразди» спрямовують керівну систему університету ухвалювати важливі стратегічні рішення щодо стрімкого виходу з кризи або поступового поліпшення з метою покращення іміджу університету. За таких умов можливий вибір, наприклад, стратегії наслідувача лідера, згідно з якою ретельно вивчається досвід університетів, які є лідерами у відповідному стратегічному сегменті, та дозволить планувати та втілювати короткострокові та довгострокові перемоги.

По-третє: стратегічні зміни можуть бути зумовлені зміною керівництва, оскільки зазвичай нове керівництво висуває нові стратегічні цілі, має своє бачення майбутнього університету та інший досвід стратегічного управління тощо.

По-четверте: університет потребуватиме стратегічних змін, якщо навчальний заклад займає достатньо високу конкурентну позицію, користується високим авторитетом у певному сегменті освітнього ринку, а університети-конкуренти розробляють нові стратегії розвитку, упроваджують більш провідні освітні технології, намагаються витиснути університет з його рейтингової позиції. За таких умов адміністрація університету має переглянути розроблену стратегію відповідно до отриманої інформації щодо намірів конкурентів, з метою ліквідації загрози з боку навчальних закладів-конкурентів.

Нам є близькою думка І. Кочарян та М. Клименюк, що управління формуванням рейтингу з боку ВНЗ полягає у впливі саме на внутрішні фактори. Серед них – набір спеціальностей, розташування закладу, комфортність приміщень, інформаційно-методичне забезпечення, рівень наукових розробок, організація навчального процесу. Але особливе місце займає фактор якості освіти, тобто якість фахівців, який готує цей заклад. Саме цей фактор буде визначати, найбільшою мірою як задоволення потреби країни у висококваліфікованих фахівцях, так і їх матеріальний добробут[120, с.145].

По-п'яте: стратегічні зміни можуть бути спричинені усвідомленням адміністрацією університету розривів між внутрішнім та зовнішнім середовищем, тобто виникненням нових тенденцій в освіті, упровадженням освітніх реформ, змінами в політиці, економіці, науці й техніці.

Університети, які утримують стійкі високі ринкові позиції, характеризуються перевищенням темпу змін усередині навчального закладу порівняно з темпом змін на ринку освітніх послуг. Такі університети є ініціаторами в наступальних діях, які полягають у першості розроблення нових освітніх технологій, виведенні на ринок нових освітніх продуктів, що формують нові сегменти в галузі.

А. Паршин стверджує, що ринок освітніх послуг має характерні галузеві відмінності від інших секторів ринку, які виявляються в особливостях змісту, технологій та умов реалізації освітніх послуг, професійних компетенцій викладачів і керівництва вишу, складі зацікавлених сторін ринку освітніх послуг [211, с.19].

У практичній діяльності здійснення стратегічних змін більшості українських вишів характеризується такими підходами:

- «боротьба з вогнем» передбачає термінове ухвалення управлінських рішень щодо здійснення стратегічних змін (реагування на несподівані зміни на освітньому ринку);

- реагування за необхідністю захищати свої позиції (рейтингові позиції);

- реагування на освітні реформи;

- відстеження світових тенденцій в освіті та повільне їх копіювання, що характеризується адаптацією до змін;

- вивчення потреб споживачів та ухвалення стратегічних рішень, наприклад щодо диверсифікації освітніх послуг або впровадження нових навчальних технологій тощо;

- вивчення потреб іноземних споживачів та ухвалення стратегічних рішень щодо виведення освітніх продуктів на іноземні сегменти освітнього ринку [136, с.107].

Забезпечення системних, логічних підходів до проведення змін в університеті дозволяє знизити конфліктність та опір усередині колективу та відпрацювати механізм систематичного досягнення нових звершень. З метою усвідомлення необхідності здійснення стратегічних змін в університеті можна скористатися матрицею визначення стратегічних змін на рис. 4.2. У випадку заповнення хоча б одного поля матриці постає необхідність переглянути стратегію розвитку університету.

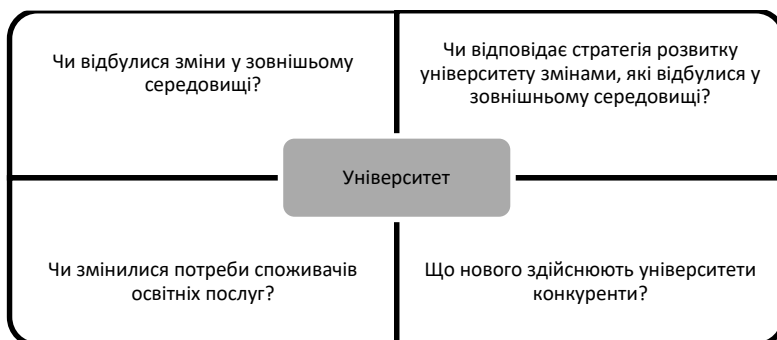


Рис. 3.1. Матриця визначення стратегічних змін

З матриці, зображеної на рис.3.1, зрозуміло, що вона допомагає в першу чергу орієнтувати університет на зовнішнє середовище, що відповідає одному з принципів моделювання стратегічного розвитку університету «відкритості університету новим потребам суспільства та інтеграція у світовий науково-освітній простір».

Отже, підготовчий етап технології моделювання стратегічного розвитку вміщує таку послідовність операцій:

- вивчення світових тенденцій в освіті;
- вивчення потреб населення щодо споживання освітніх послуг;
- вивчення думок стейкхолдерів щодо сучасного стану університету;
- усвідомлення необхідності стратегічних змін;
- ініціація необхідних стратегічних змін;
- узгодження ресурсних та компетентнісних можливостей університету з необхідними змінами;
- забезпечення добору, навчання й просування суб'єктів моделювання стратегічного розвитку університету;
- розпорядження щодо здійснення стратегічного аналізу університету.

Першочерговим завданням ініціатора стратегічних змін є визначення зон університетської діяльності, які підлягають змінюванню, друго-черговим – переконання співробітників навчального закладу в необхідності здійснення змін та подолання опору у випадку його виникнення.

Другим етапом технології моделювання стратегічного розвитку (аналітичним) є аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища та формування стратегічної інформації. На другому етапі технології важливим є аналіз діяльності університету в минулому, виявлення темпів досягнення стратегічних цілей (у разі їх наявності), особливостей управління університетом на всіх етапах його розвитку в минулому та виявлення позитивного й негативного досвіду. У ході отримання загальної картини університетської діяльності в минулому необхідно скласти карту «минулого», яка містить детальний аналіз минулих стратегій розвитку та співвіднесення їх із інформацією про рейтинг університету, інформацією про конкурентну позицію університету (у разі їх наявності). Ми суголосні з Дж. Брайсоном, що для організації часто буває корисно перед тим як подивитися вперед, озирнутися назад [19, с.121]. З цією метою автор запропонував вправу «Злетити, падіння й особливості організації», яка є корисною для оцінювання університетської діяльності в контексті минулого. (Додаток Д). Для більш детального вивчення минулих стратегій розвитку університету необхідно скористатися параметрами, критеріями та показниками аналізу стратегічного розвитку університету, запропонованих у п. 1.3. Відповідно до зазначених критеріїв

уможлиблюється усвідомити, у якому випадку було обрано неправильну стратегію.

Наступною процедурою стратегічного аналізу університету є аналіз внутрішнього й зовнішнього середовища університету. Як відомо, сучасні університети є відкритими системами, внутрішнє середовище яких формується під впливом зовнішнього середовища. На цьому етапі керівники вищих навчальних закладів мають урахувати силу впливів зовнішнього середовища.

Згідно з думкою З. Галушки, типовими характеристиками всіх елементів зовнішнього середовища постає: взаємопов'язаність факторів зовнішнього середовища; складність; гнучкість і рухливість зовнішнього середовища; неможливість повного визначення всіх факторів зовнішнього середовища [31, с.61].

Учені (Л. Квасній, Н. Касьянова, А. Кругляк, О. Сергієнко, Л. Синиця, І. Смолін, С. Сологуб, І. Тараненко, О. Ревенко, О. Тридід, Т. Фурман, Ю. Утенков) визначають чотири типи зовнішнього середовища, з огляду на специфіку вищих навчальних закладів можна схарактеризувати їх так:

– змінне середовище – середовище, яке характеризується швидкими змінами. Ці зміни можуть бути пов'язані з упровадження нових навчальних технологій, освітніх реформ, розробленням новацій університетів-конкурентів, зміною пріоритетів споживацьких потреб;

– вороже середовище – створюється внаслідок жорстокої конкуренції серед вищих навчальних закладів, здійсненням воєнних дій у стратегічному ринковому сегменті, несприймання серед населення вищого навчального закладу як об'єкта одержання освіти (наприклад, університету-новачка);

– різномірне оточення, пов'язане із залученням до навчання в університеті іноземних студентів з різних країн. Різномірне оточення викликає особливу політику впливу на потенційних студентів;

– технічно складне середовище характеризується розвитком високих технологій, пов'язаних з науково-технічним прогресом в усіх галузях, що у свою чергу потребує наявності висококваліфікованих спеціалістів;

– середовище ближнього (прямого впливу) та віддаленого (непрямого впливу на університет [136, с.107].

Під складністю зовнішнього середовища розуміється число факторів, на які організація зобов'язана реагувати, а також рівень варіативності кожного фактора [31, с.61-62]. Рухливість середовища – це швидкість, з якою відбуваються зміни в оточенні організації. Багато дослідників указували, що оточення сучасних організацій змінюється з наростаючою швидкістю [31, с.62].

Як стверджує П. Дойль, зовнішні зміни бувають двох видів: безперервні й перервні. Безперервні зміни середовища відбуваються повільно й достатньо передбачені демографічними змінами, у той час як перервні зміни виникають раптово й супроводжуються непередбаченим ефектом [60].

Таким чином, на цьому етапі необхідно визначити ступінь складності зовнішнього середовища та тип середовища, у якому функціонує університет. З метою розуміння вад та переваг університету здійснюється PEST-аналіз та SWOT-аналіз університету. Відповідно до матриць зазначених аналізів формується стратегічна інформація університету [484].

Так, спочатку здійснюється SWOT-аналіз університету, який може бути застосований до будь-яких організацій та є популярним для закладів вищої освіти. У стратегіях розвитку та стратегічних планах зарубіжних та вітчизняних університетів зустрічаються результати цього аналізу. Складання матриці SWOT-аналізу детально розкрито в науковому доробку зі стратегічного управління (В. Білошапка, С. Гончарова, І. Дребот, Л. Забродська, В. Загорулька, Г. Загорій, О. Кудояр, Є. Мироненко, Ю. Слабковський, О. Пономарьов, С. Подреза, В. Пастухова, О. Попович, Г. П'ятницька, О. Таран, О. Тищенко, А. Черемис, А. Шегда, Б. Шелегеда, В. Шелкунов, З. Шершньова, В. Швед, А. Череп, А. Сучков). Матриця SWOT-аналізу окремого університету розриває перед суб'єктами моделювання стратегічного розвитку університету внутрішні чинники (сильні й слабкі сторони) та дозволяє виявити можливості й загрози зовнішнього середовища. Установлення зв'язків між можливостями та слабкими сторонами, загрозами та сильними сторонами визначає, який вид стратегії можливий, наприклад за напрямом можливого зростання (зростання або стабілізації, або ж скорочення), за формою – поступового вдосконалення, оновлення, інноваційні стратегії. Виявлення сильних та слабких сторін університету створює базу при розробленні стратегії за способом досягнення конкурентних переваг (диверсифікації, диференціації, інноваційної цінності).

Приклад SWOT-аналізу стратегії розвитку університету Йосипа Юрая Штрасмайера в Осієці (Josip Juraj Strossmayer University of Osijek) (Хорватія) наведено в додатку Е.

Для доповнення інформації, отриманої за результатами SWOT-аналізу, використовується SNW-аналіз. За результатами SNW-аналізу необхідно сформулювати сукупну оцінку університету. Такий аналіз дозволяє виявити найсильнішу сторону університету та вдосконалювати її в майбутньому.

Згідно думки А.Черепи, сильні сторони служать базою, на яку організація спирається в конкурентній боротьбі і яку вона повинна прагнути розширювати і укріплювати. Слабкі сторони – це предмет пильної уваги з

боку керівництва, яке повинне робити все можливе, щоб позбавиися їх [330, с. 209].

Таблиця 3.1.

Фрагмент SNW-аналізу Луганського національного університету імені Тараса Шевченка (Розроблено автором)

№	Значущі параметри в діяльності університету	S(сильна сторона)	N(нейтральна позиція)	W(слабка позиція)
1.	Географічне положення університету			X
2.	Імідж університету	X		
3.	Маркетинг освітніх послуг		X	
4.	Інформаційні технології	X		
5.	Наявність висококваліфікованого кадрового складу	X		
6.	Наявність навчальних аудиторій			X

У таблиці SNW-аналізу (табл. 3.1) показано, що виокремлюються найбільш значущі параметри університету, які можуть оцінюватися як сильні, або нейтральні, або слабкі. На спільному засіданні експерти визначають шляхом обговорення, що дійсно є сильними (слабкими, нейтральними) сторонами та за якими параметрами можна їх класифікувати стосовно кожного окремого університету. У результаті розробляється класифікований перелік, який детально аналізується та систематизується. Використання SNW-підходу до аналізування внутрішнього середовища університету дозволяє виявити його конкурентні переваги, або навпаки, наприклад, коли університет за ключовими позиціями має слабку або ней-

тральну характеристику. Отже, інформація, отримана в результаті SNW-аналізу, впливає на вибір стратегії за способом досягнення конкурентних переваг.

Після отримання висновків за результатами SWOT-аналізу доречним є PEST-аналіз університету. На нашу думку, PEST-аналіз надає базу для розроблення довгострокових цілей університету. Так, приклад PEST-аналізу Вустерського університету (University of the Worcester) Великобританія, наведено в додатку Ж.

Якщо керівництво університет планує здійснювати активну конкурентну боротьбу на міжнародному освітньому ринку, то врахування політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів має суттєве значення. Результати PEST-аналізу впливають на вибір, наприклад, стратегії розвитку за способом охоплення ринку (вузької сегментації або інтернаціоналізації), за напрямом дії (консервативна, агресивна, конкурентна, оборонна (захисна), за характером поведінки на ринку (активна, пасивна).

Наступною процедурою є аналіз конкурентних переваг університету. На цьому етапі необхідне порівняння сильних сторін та можливостей університету з сильними сторонами інших навчальних закладів з метою визначення конкурентних переваг. З цією метою є досить поширеною практикою зарубіжних університетів здійснення бенчмаркінгу. Основною метою бенчмаркінгу є підвищення конкурентоспроможності університету. Процес бенчмаркінгу університетів містить порівняння різних університетів за конкретними параметрами. Результати бенчмаркінгу, наприклад, дозволяють зрозуміти місце університету в конкретному стратегічному сегменті та надають інформацію для розроблення стратегії за місцем у конкуренції (лідера, наслідувача лідера або претендента на лідерство тощо). Найбільш наочно результати бенчмаркінгу представлено в стратегічному плані Касимського університету (Qassim University) (Саудівська Аравія) (Додаток З).

З метою вивчення стратегій розвитку університетів-конкурентів необхідно застосувати параметри, критерії та показники аналізу стратегічного розвитку університету. Така інформація надасть можливість бачити, які саме стратегічні орієнтири інших університетів та що від них очікувати в майбутньому.

Так, оцінка внутрішнього середовища надає можливість виявити основні переваги університету на освітньому ринку. Варто зазначити, що на сайтах вітчизняних університетів зустрічається така невідповідність, як подання вищого навчального закладу як закладу з високою якістю навчальних технологій поряд з низькою рейтинговою позицією, низькою популярністю та ін., що свідчить про перебільшення своїх можливостей та іноді неадекватну оцінку своїх вад. Така ситуація може призвести до неправильного визначення стратегічних орієнтирів. Не можна не погодитися з

Дж. Брайсоном, який наголошує, що стейкхолдери оцінюють організацію за тим, наскільки вона відповідає їхнім критеріям успіху [19, с.120].

Для виявлення невідповідностей в університетській діяльності згідно зі стратегією розвитку необхідно застосувати GAP-аналіз університету. Як зазначалося в попередньому розділі, GAP-аналіз дозволить виявити стратегічні розриви від ключових факторів успіху університету до реального стану. GAP-аналіз використовується переважно для комерційних організацій, адже ми пропонуємо застосовувати його для університетів як суспільно-економічних бізнес-одиниць. Завдяки здійсненню GAP-аналізу керівництво університету матиме можливість виявити розриви між очікуваними результатами вже ухвалених стратегій та наявних можливостей університету у певний відрізок часу, оцінити наскільки суттєві стратегічні розриви на певному етапі. Так, результати аналізу стратегічних розривів впливають на своєчасне корегування прийнятої стратегії розвитку або застосування альтернативних стратегій.

Важливим етапом розробки стратегії розвитку університету є аналіз розривів між наміченими цілями й реальними можливостями, визначення їх усунення. Для аналізу стратегічних розривів необхідно здійснити такі операції:

- визначити основні інтереси університету з позицій досягнення його довгострокових цілей;
- з'ясувати реальні можливості університету в теперішній час та через 3 – 5 років;
- визначити конкретні показники досягнення стратегічних цілей;
- установити різницю між визначеними показниками та реальним становищем вищого навчального закладу;
- розробити способи подолання виявлених розривів.

Стратегічні розриви можуть спостерігатися у випадку невідповідності між загальною університетською стратегією та стратегіями окремих структурних підрозділів університету, що свідчить про відсутність корпоративної єдності. Очевидні та приховані стратегічні розриви становлять загрозу розвитку університету. Так, застосування GAP-аналізу дозволяє своєчасно діагностувати характер, причини, обсяг та значення стратегічного розриву для подальшого розвитку університету. Виявлення стратегічних розривів між стратегічними цілями та прогнозами надає можливість оцінити реалістичність намічених цілей. У зв'язку з цим постає необхідність у виявленні стратегічних розривів через певні відрізки часу. У випадку неможливості подолання стратегічного розриву здійснюється коригування стратегічних цілей або ухвалення зміни стратегічного напрямку розвитку університету відповідно до альтернативних стратегій розвитку.

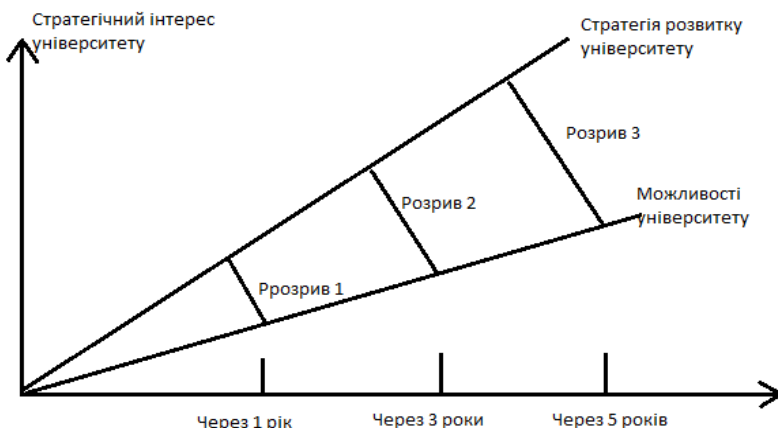


Рис.3.2. Схема GAP-аналізу університету

Так, рис.3.2 демонструє спосіб діагностування розривів між обраною стратегією розвитку та можливостями університету, які виникають, наприклад, у випадку ухвалення невдалої стратегії, змін в економіці країни, які спричиняють недостатній рівень стратегічних ресурсів університету тощо.

Виявлення між поточним станом університету та бажаним здійснюється за допомогою складання таблиці розривів (табл.4.2).

Таблиця 3.2.

Фрагмент прикладу GAP -аналізу Луганського національного університету імені Тараса Шевченка (Розроблено автором)

Відхилення (розрив)	Еталон	Ініціативи й заходи
Розрив між поточним станом університету та можливостями університетів-конкурентів	Наявність конкурентних переваг університету щодо якості освітніх послуг, інфраструктури університету, цінової політики для контрактного навчання, престижності диплому про вищу освіту	– здійснення бенчмаркінгу в різних ринкових сегментах; розроблення своєчасних управлінських рішень щодо створення нових та поліпшення наявних конкурентних переваг університету

Продовження таблиці 3.2.

<p>Розрив між очікуванням студентів щодо якості освітніх програм та сприйняттям якості викладачів</p>	<p>Розроблення якісних освітніх програм відповідно до вітчизняних та міжнародних освітніх стандартів за всіма спеціальностями університету</p>	<p>– визначити принципи і процедури забезпечення якості вищої освіти та створити відповідний структурний підрозділ університету;</p> <p>– здійснювати моніторинг та періодичний перегляд освітніх програм; щорічне незалежне оцінювання здобувачів вищої освіти, науково-педагогічних і педагогічних працівників вищого навчального закладу та регулярне оприлюднення результатів таких оцінювань на офіційному веб-сайті вищого навчального закладу, на інформаційних стендах та в будь-який інший спосіб</p>
<p>Розрив між становищем університету щодо участі викладачів у міжнародних освітніх програмах та становищем університетів-конкурентів</p>	<p>Підвищити позицію Університету в рейтингу МОН України за індексом «Міжнародна діяльність»</p>	<p>З метою активізації участі викладачів, аспірантів, студентів у міжнародних наукових та освітніх програмах, отримання грантів, співпраці з університетами інших країн удосконалити систему поширення в університеті інформації про наукові, освітні проекти, програми серед викладачів і студентів. Організувати цикл семінарів, спрямованих на залучення викладачів, аспірантів, студентів до участі в освітніх і наукових програмах</p>

GAP-аналіз дозволяє максимально дослідити можливості університету та сприяє визначенню найбільш проблемних зон вищого навчального закладу.

Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища університету створює підґрунтя для виявлення основних проблем навчального закладу. У результаті отримання інформації на підставі проведених вищезазначених аналізів здійснюється ранжування глобальних та локальних проблем. Виявлення проблем відіграє ключову роль для розвитку університету, оскільки їх усунення має привести до більш якісного стану діяльності навчального закладу.

Проблема управління – складна ситуація (завдання) управління, яка потребує дослідження спеціалістами і вирішення керівником для підтримки стану об'єкта управління в заданих критеріях [305, с.110].

Для ранжування проблем використовуються різні підходи в стратегічному управлінні, наприклад складання переліків проблем за ступенем важливості, вивчення думок експертів, обробка результатів методом рангової кореляції, дисперсного аналізу тощо.

Р. Акофф зауважує, що кожна організація зіштовхується з низкою взаємопов'язаних загроз та можливостей, сукупність яких він називає проблемним месивом [2, с.5]. Автор зазначає, що формулювання проблемного месиву має чотири етапи: виконання аналізу системи; виконання аналізу перешкод; визначення опорних проєкцій; підготовка презентації месива [2, с.6].

Дж. Брайсон виокремлює три типи різних видів стратегічних проблем: (1) проблеми, які не потребують негайних дій, однак повинні постійно перебувати під контролем, (2) проблеми, які можна врегулювати в межах нормального циклу стратегічного планування організації, і (3) проблеми, які вимагають негайних дій, а отже, не можуть розглядатися в рутинному порядку [19, с.135].

У результаті здійснення ранжування проблем прогнозується можливість шляхів їх усунення за ступенем важливості. Для усунення стратегічних проблем необхідне здійснення детального опису проблеми, оскільки такий опис надасть можливість правильно визначити завдання у стратегічному плануванні. У випадку неможливості усунення проблеми вона має бути виключена з переліку стратегічних проблем, у протилежному випадку це буде марнування часу.

Г. Чанг (G.Chang) пропонує поради для побудови дерева проблем:

1. Спільно з основними стейкхолдерами обговорити основні проблеми з метою побудови дерева проблем.
2. Скласти список проблем, які приходять на розум, на папері або фліпчарті. Проблеми повинні бути класифіковано на можливі, гіпотетичні, уявні або майбутні.

3. Визначити основну проблему.

4. Визначити причини виникнення основної проблеми і який буде ефект у разі усунення основної проблеми.

5. Розподілити причини різних проблем в ієрархії як причини і сліdstва, а також визначити, яким чином причини пов'язані одна з одною для того, щоб виявити, що є коренем виникнення всіх проблем [387, с.23].

З метою підвищення конкурентної позиції університету або формування стійкої позиції в певному ринковому сегменті необхідне здійснення аналізу конкурентного середовища. Аналіз конкурентного середовища університету необхідний для визначення темпів зростання окремого університету (університету-конкурента); виявлення інтенсивності конкурентної боротьби між вищими навчальними закладами; виявлення загроз появи нових конкурентів; визначення ступеня впливу споживачів освітніх послуг; виявлення рушійних сил; вивчення особливостей конкурентної позиції основних університетів-конкурентів; аналіз стратегій розвитку університетів-конкурентів; визначення ключових факторів успіху, які повинні забезпечити конкурентоспроможність університету; визначення перспектив та загальної привабливості розвитку вищого навчального закладу.

А. Паршин зазначає: «Вплив конкуренції диктує вишам ринкові стратегії, орієнтовані на їх пріоритети, ресурсні можливості та конкурентні переваги, визначає відношення до оволодіння тих чи інших сегментів» [211, с.13].

П. Дженстер і Д. Хассі виокремили причини викривлення оцінювання сильних та слабких сторін організації: нерозуміння як це можна зробити; ускладнення отримання вихідної та вхідної інформації; тиск на менеджерів з метою отримання швидкої інформації; складна структура багатьох організацій [52].

Отже, на основі здійснення стратегічного аналізу університету формується стратегічна інформація, яка є основою ухвалення стратегічних рішень. Основним недоліком стратегічного аналізу університету є збирання великого обсягу інформації [484].

Другий (аналітичний) етап технології моделювання стратегічного розвитку університету містить таку послідовність операцій:

– оцінювання діяльності університету в минулому (минулі стратегії) за параметрами, критеріями, показниками аналізу стратегічного розвитку університету;

– здійснення SWOT-аналізу університету;

– здійснення SNW-аналізу університету;

– здійснення PEST-аналізу університету;

– здійснення бенчмаркінгу;

- аналіз стратегічного розвитку університетів-конкурентів за запропонованими нами параметрами, критеріями, показниками;
- здійснення GAP-аналізу університету;
- ранжування проблем управління;
- формування стратегічної інформації.

Третій етап технології моделювання стратегічного розвитку (планувальний) передбачає розроблення стратегії розвитку університету та стратегічного плану. Розроблення стратегії розвитку є серцевиною моделювання стратегічного розвитку університету. Ураховуючи різні аспекти університетської діяльності, на попередньому етапі розроблення стратегії розвитку передбачає:

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

П. Дойль зазначає, що запорука успіху компанії – розробка такої стратегії менеджменту, за якої дії та внутрішня структура організації оптимально відповідають зовнішнім умовам [60, с.133]. На думку Дж. Брайсона, стратегія – це похідна від місії організації (або громади) одиниця, яка слугує мостом між самою організацією та її середовищем [19, с.162].

Визначимо основні завдання, які мають бути вирішені в ході розроблення стратегії:

- формування майбутнього образу університету;
- формулювання місії та візії університету;
- визначення стратегічних цілей університету та критеріїв їх досягнення;
- визначення очікуваних результатів.

Ефективність стратегії розвитку університету ґрунтується на правильності вибору виду стратегії розвитку, глибокому розумінні місця університету на освітньому ринку, конкретизації ключових факторів успіху.

Як зазначалося раніше, у зарубіжній практиці моделювання стратегічного розвитку університету значна увага приділяється стейкхолдерам. Згідно з думкою Г. Чанга, аналіз стейкхолдерів передбачає такі цілі: виявлення можливих наслідків стратегічного розвитку; оцінювання існуючих або потенційних конфліктів інтересів стейкхолдерів; узяття до уваги впливів і різних інтересів при реалізації стратегії розвитку [35, с.27].

Узагальнюючи праці Б. Агле (B.Agle), С. Берман (S.Berman), Дж. Ботрайт (J.Boatright), Р. Ватсон (R.Watson), Д. Верпер (D.Wheller), А. Вікс (A.Wicks), Т. Джонес (T.Jones), Т. Доналсон (T.Donelson), Т. Дунфі (T.Dunfee), В. Еван (W.Evan), М. Кларсон (M.Klarson), С. Котха (S.Kotha), Р. Мітчел (R.Mitchel), С. Огден (S.Ogden), А. Сведсен (A.Svedsen),

М. Сіланпа (M.Sillanpaa), Дж. Сонелфілд (J.Sonnenfeld), Е. Фриман (E.Freeman), Р. Філіпс (R.Philips) пропонуємо матрицю аналізу інтересів стейкхолдерів (табл.3.3.).

Таблиця 3.3.

Приклад матриці аналізу інтересів стейкхолдерів

Стейкхолдери	Інтереси стейкхолдерів	Оцінка впливу	Управлінське рішення керівного складу університету щодо стратегічного розвитку університету
1.Студенти	Партнерство Університету з дослідницькими навчальними закладами України та різних країн світу, науковими установами та підприємствами, зокрема, шляхом створення спільних сертифікатних програм для підготовки фахівців	100%	Розвиток наукового парку та його інфраструктури та створення спільних з іноземними партнерами наукових центрів, інститутів, інших об'єднань для виконання освітніх і науково-дослідницьких програм
2.Викладачі	Розвиток нових наукових напрямів та їх комерціалізація за рахунок партнерства з бізнесом	90%	Створення нових науково-дослідних інститутів за основними напрямками конкурентних міждисциплінарних досліджень та розвиток існуючих дослідницьких інститутів
3.Допоміжний персонал	Покращення інфраструктури університету	75%	Визначення системи індикаторів соціальної інфраструктури університету

Матриця аналізу інтересів стейкхолдерів дозволяє:

- розподілити стейкхолдерів на групи;
- з'ясувати їх інтереси щодо стратегічного розвитку університету;
- оцінити ступінь впливу стейкхолдерів на стратегічний розвиток університету;
- ухвалити відповідні управлінські рішення щодо стратегічного розвитку університету.

Аналіз інтересів стейкхолдерів допомагає не тільки виявити проблеми університету, а й допомагає спрямувати основну діяльність університету, напрями можливого зростання, і нарешті виявляти головні потреби споживачів. Бажано, щоб студенти, як основні зацікавлені сторони в розвитку університету, брали участь як рівноправні партнери щодо основних напрямів зростання вищого навчального закладу.

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, загрозами, сильними та слабкими сторонами;
- карта рішень (сильні сторони/можливості, слабкі сторони/можливості, сильні сторони/загрози, слабкі сторони/загрози);
- стратегічні цілі щодо розвитку університету;
- показники, які характеризують цілі на різних етапах реалізації стратегії;
- послідовність та трудомісткість виконання рішень, призначення відповідальних виконавців.

Спираючись на науковий доробок вітчизняних та зарубіжних дослідників, зокрема Р. Акоффа, І. Ансоффа, Ч. Барнарда, К. Боумана, Дж. Брайсона, Г. Волкера, П. Дженстера, П. Друкера, К. Ендрю, Б. Карлофа, Д. Кенуели, Б. Мізюк, Г. Мінцберга, Д. О'Ніла, М. Портера, К. Прахалад, А. Садэкова, Д. Сазерленда, Г. Саймона, Дж. Сав'єра, Г. Томаса, А. Томпсона, Д. Хасси, Г. Хемела, А. Чандлера, Н. Аніскіної, Р. Вдовиченко, В. Григораша, Л. Грицяк, П. Дудка, О. Коляди, Л. Калініної, Н. Касьянової, І. Кочарян, О. Мармази, О. Макавєєвої, С. Натрошвілі, В. Огаренка, Л. Пасечникова, М. Поташника, А. Прокопенка, С. Салиги, Л. Соколова, Н. Ткач, С. Шишова, О. Яришко нами визначено кроки розроблення стратегії розвитку університету.

Перший крок розробки стратегії розвитку університету. На цьому етапі необхідне ретельне вивчення стратегічної інформації, здійснення експертної оцінки сильних/слабких сторін, можливостей та загроз. На спільному засіданні адміністрація університету та члени робочої групи визначають шляхом обговорення, що дійсно є сильними (слабкими) сторо-

нами, можливостями (загрозами), та також класифікують їх за різними параметрами. У результаті розробляється класифікований перелік, який детально аналізується та систематизується.

Неможливо не погодитися з думкою О. Ковтун, З. Шершньової про те, що існують дві основні концепції стратегії розвитку: філософська й організаційно-розпорядницька, де філософська концепція пов'язується з цілями, цінностями, пріоритетами (тобто метою) і напрямками розвитку, а організаційно-управлінська концепція стратегії пов'язана з конкретними рішеннями та вказівками, діями та заходами, методами та прийомами щодо здійснення стратегічної діяльності [113; 341].

Філософська концепція стратегії акцентує увагу на визначенні напрямку розвитку вищого навчального закладу, який дає відповідь на запитання: яким університет повинен бути в майбутньому? Відповідно до цієї концепції стратегія розглядається як довгострокові ідеї діяльності університету, спосіб досягнення цілей, який він визначає для себе, спираючись на вимоги, які задає зовнішнє середовище. Розмаїтість стратегій, які використовують університети, дозволяє їм пізнавати їх існуючий стан та досліджувати шляхи розвитку в довгостроковій перспективі.

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

Третій крок розробки стратегії розвитку університету. Підготовка шаблону матриць для експертної оцінки ухвалення можливих стратегічних управлінських рішень. На цьому етапі розробляються таблиці, у яких заносяться можливі стратегічні управлінські рішення, потім члени робочої групи самостійно визначають наявність або відсутність на їх погляд зв'язків між тим чи іншим фактором.

Четвертий крок розробки стратегії розвитку університету. Здійснення експертної оцінки можливих рішень на пересіченні відповідно до матриць – визначають спочатку фахівці департаменту стратегічного розвитку (або члени тимчасової робочої групи), обговорюються з керівництвом, потім обговорюються на нараді університету.

П'ятий крок розробки стратегії розвитку університету. Здійснення розрахунків збалансованості передбачуваних рішень та формування рекомендацій з посилення або послаблення переваженості ресурсів або зайвих надій на сильні сторони. Визначається відсоткове відношення кількості знайдених рішень до кількості можливих рішень.

Шостий крок 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.

Сьомий крок 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, а також щодо здійснення необхідних дій у результаті появи загроз та попередження переходу сильних сторін у слабкі.

Восьмий крок розробки стратегії розвитку університету. Розроблення управлінських рішень щодо переведення слабких сторін у сильні для досягнення можливостей.

Дев'ятий крок розробки стратегії розвитку університету. Ухвалення управлінських рішень щодо корекції слабких сторін для попередження появи загроз.

Десятий крок розробки стратегії розвитку університету. Формування матриць (сильні сторони/можливості, сильні сторони/загрози, слабкі сторони/загрози, слабкі сторони/можливості) разом з управлінськими рішеннями.

Одинадцятий крок розробки стратегії розвитку університету. Розробка місії, візії, визначення цінностей та провідних принципів університету.

На підставі стратегічної інформації формується візія університету, тобто «образ» університету через певний період часу. Візія характеризує бажаний стан університету, задум суб'єктів моделювання стратегічного розвитку університету. Таким чином, візію необхідно формувати як велику мету. Відповідно до сформульованої візії формулюється місія університету. Наголосимо, що візія й місія мають формулюватися спільно й мають переконливо пояснювати напрями розвитку університету [483].

Ми погоджуємося з О. Аарна, Д. Гудонієне, О. Гузар у тому, що формулювання організаційної місії закладів вищої освіти – процес, до якого мають бути залучені представники всіх груп університетської спільноти – керівництво, науковці, викладачі, студенти, технічний персонал. Практика засвідчує, що чітке та узгоджене визначення організаційної місії університету сприяє: його цілісності; ідентифікації цілей, завдань і результатів діяльності; розробленню критеріїв для моніторингу та оцінки успішності діяльності; формуванню корпоративного духу; розумінню сенсу, змісту діяльності та ролі кожного працівника організації [250, с.15].

Місія повинна розроблятися з урахуванням п'яти факторів: історія фірми, у процесі якої формувалася філософія фірми, профіль і стиль діяльності, місце на ринку тощо; існуючий стиль поводження і спосіб дії власників та управлінського персоналу; ринкове середовище; ресурси, що вона може використати для досягнення цілей; відмінні риси, якими володіє організація [290, с.13].

Принципово важливим є те, що зміст місії університету має відображати соціальний внесок вищого навчального закладу в систему вітчиз-

няної освіти та вирішення проблем споживачів. В. Алтуніна зазначає, що технологія розробки місії університету передбачає такі етапи:

1. Створення групи розробників місії вищого навчального закладу, до якої мають бути залучені представники різних факультетів.
2. «Інформаційна насиченість» розробників місії університету, яка містить перспективне бачення найбільш значних видів діяльності навчального закладу (освітньої, наукової, соціокультурної, господарської, управлінської), результати SWOT-аналізу із зазначенням оцінки власного потенціалу внутрішнього середовища та більш детального аналізу основних категоріальних показників зовнішнього середовища.
3. Розробка базового варіанта місії.
4. Процедура ухвалення місії університету, яка передбачає оприлюднення розробленого варіанта місії серед викладачів та студентів з метою доповнення та уточнення.
5. Поширення місії [3].

Спираючись на правила формування місії підприємства В. Пастухової [210], пропонуємо правила розроблення місії університету (табл.3.4):

Таблиця 3.4.

Правила розроблення місії університету

Загальні вимоги до місії вишу	Місія не повинна залежати від поточного стану університету, форм, методів його роботи
	Місія не повинна бути догмою, тобто може змінюватися відповідно до змін у зовнішнього середовищі
	Місія повинна відображати прагнення до майбутнього, пріоритетність цінностей університету
Вимоги до змісту місії вишу	<p>У місії повинні відображатися:</p> <ul style="list-style-type: none"> – цільові орієнтири університету (до чого прагне університет у перспективі); – сфера діяльності університету (професійна спрямованість навчального закладу; в якому сегменті ринку здійснює діяльність університет); – філософія університету (цінності та принципи університету); – можливості університету та засоби здійснення діяльності (ключові фактори успіху, ноу-хау); – можливе відображення іміджу університету

Продовження таблиці 3.4.

Вимоги до формулювання місії вишу	Формулювання місії не повинно виключати можливість її різного тлумачення
	Формулювання місії не повинно відображати широкого її розуміння, оскільки обумовлює нечітке окреслення меж діяльності університету
	Формулювання місії не повинно відображати вузького її розуміння, оскільки обмежує набір альтернативних шляхів та напрямів розвитку
	Місія не повинна обмежуватися конкретними періодом часу

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

Н. Тічі (N.Tichy) пропонує формулювати цінності за п'ятьма елементами: цінності, важливість, позитивна та негативна поведінка, парадокси [626]. Так, необхідно сформулювати цінності, якими буде керуватися університет у процесі досягнення стратегічних цілей згідно з нижченаведеною таблицею 3.5.

Таблиця 3.5.

Фрагмент прикладу формулювання цінностей стратегії розвитку

Цінності	Чому це важливо?	Позитивна поведінка	Негативна поведінка	Парадокси
Професіоналізм	Для здійснення підготовки кадрів вищої кваліфікації та підвищення конкурентоспроможності випускників	Внутрішньо-університетський моніторинг якості освіти	Нехтування контролю якості навчання студентів	Систематичний контроль якості викладання негативно впливає на психологічний стан викладацького та студентського колективів

Продовження таблиці 3.5.

Лідерство- служіння	Для формування позитивного іміджу студента, який відповідає сучасним стандартам вищої школи й запитам громади	Підвищення культури лідерського служіння та розвивати ініціативи студентів через систему студентського самоврядування	Нав'язування застарілих форм роботи зі студентами	Спонування до соціальної активності студентів зустрічається опором студентів
Громада	Для популяризації діяльності університету та його структурних підрозділів на ринку освітніх послуг	Поширення інформації про діяльність Університету, реалізацію його проєктів, зокрема й через постійну оперативну взаємодію з прес-службами органів державної влади та громадськими організаціями	Слабке інформування громади про діяльність університету	Служіння громаді міста та активізація участі студентів та викладачів у громадському житті створює додаткове навантаження

За твердженням Н. Тарнавської, метод дослідження ланцюга цінностей – інструментарій, що дозволяє визначити основні та допоміжні види діяльності, що створюють цінність для споживачів [292, с.54]. Цінності становлять найбільш глибокий рівень організаційної культури і формуються виходячи з тих цілей і завдань, які висуваються перед організацією в певний період її розвитку [346, с.77].

Дванадцятий крок розробки стратегії розвитку університету. Розробка стратегічних, довгострокових та середньострокових цілей університету [124]. Так, Т. Сорочан зазначає: «Чому необхідно визначати цілі? Щоб об'єднати зусилля людей, які працюють в організації; щоб ефективно здійснювати планування; щоб мотивувати працівників, щоб забезпечи-

ти ефективність оцінювання та контролю» [270].

Згідно думки А. Харківської, визначення цілей управління – складний та трудомісткий процес, в якому поєднуються знання та досвід осіб, відповідальних за формулювання цілей, а також урахування об'єктивних чинників, що відображають ситуацію в середовищі (внутрішнє й зовнішнє), стан виробничого потенціалу організації та вплив інших об'єктивних факторів [312, с.155].

Ураховуючи рекомендації щодо формулювання стратегічних цілей І. Ансоффа, Дж. Брайсона, Г. Волкера, П. Дженстера, П. Друкера, Г. Мінцберга, Д. О'Ніла, М. Портера, А. Томпсона, Д. Хасси, Г. Хемела, А. Чандлера, З. Галушки, В.Пастухової, Н. Тарнавської, Л. Калініної, Н. Касьянової, І. Кочарян, О. Мармази, С. Натрошвілі, Т. Сорочан, В. Огаренка, С. Салиги, А.Харківської, О. Яришко необхідно дотримуватися таких правил:

- цілі повинні бути досяжними, співвіднесені з наявними стратегічними ресурсами, можливостями університету, його потенціалом. Занадто легкі цілі не забезпечать переведення університету до нового якісного стану, іноді навіть не забезпечать стійку позицію на освітньому ринку. У свою чергу недосяжні цілі можуть спричинити лише витрати ресурсів;

- цілі університету мають бути амбітними, вони мають відповідати критерію: «важко, але можливо». Такі цілі постають орієнтиром і водночас стимулом для кадрового складу університету. Не амбітні цілі не можуть забезпечити покращення іміджу вищого навчального закладу, покращення його конкурентної позиції;

- цілі повинні бути гнучкими: сформулювати їх потрібно так, щоб можна було забезпечити коригування відповідно до тих змін, які відбуватимуться у зовнішньому та внутрішньому середовищі;

- цілі мають підлягати вимірюванню: кількісні вимірники дають змогу оцінити рівень їх досягнення кожної окремо, а якісні – досягнення в цілому;

- цілі повинні бути конкретними з чітко визначеними термінами і виконавцями. Чіткі конкретні цілі дозволяють правильно обрати адекватну стратегію розвитку та ідентифікувати орієнтацію діяльності університету в освітньому просторі. Неконкретні цілі свідчать про їх «нестратегічність»;

- цілі мають бути узгоджені з попередніми досягнутими (або недосягнутими цілями), з місією та візією навчального закладу, з національною та світовою стратегіями розвитку вищої освіти;

- цілі мають бути розроблені відповідно до ієрархічного порядку, за якого цілі окремих структур університету відповідають загальним цілям університету.

Розроблення стратегічних цілей здійснюється на вищому рівні управління та базується на вирішенні таких завдань: оцінювання можливостей та стратегічних ресурсів університету; оцінювання можливостей університету в різних ринкових сегментах; визначення стратегічних цілей на перспективу; прогнозування можливих шляхів досягнення стратегічних цілей, складання 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 причинно-наслідкових зв'язків має бути мінімальною. 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.



Рис. 3.3. Схема алгоритму визначення вимірюваності, конкретності, досяжності, реалістичності

Розроблення стратегічних цілей з метою виявлення їх досяжності, реалістичності, вимірюваності та конкретності відбувається за певним алгоритмом (рис.3.3.). Спочатку формулюються стратегічні цілі відповідно до візії й місії університету. На наступному етапі визначають показники та індикатори вимірюваності стратегічних цілей та способи їх перевірки, прогнозуються відхилення, припущення, можливі ризики. До відхилень, припущень та ризиків ми відносимо вплив зовнішнього середовища. Чим більший вплив можливих відхилень, припущень та ризиків, тим більше виникає необхідність перегляду стратегічних цілей. Наступним етапом визначаються очікувані результати та можливість виконання заходів та конкретних дій щодо досягнення цілей. У разі неможливості визначення очікуваних результатів або неможливості розроблення заходів щодо досягнення сформульованої мети, то мета у цьому випадку класифікується як абстрактна.

У площині формування стратегічних цілей доречним є розробка дерева цілей, при створенні якого цілі можуть групуватися за часовими інтервалами, функціональними і функціонально-часовими ознаками. Загальностратегічні цілі мають бути сформульовані так, щоб їх досягнення дозволяло підвищувати конкурентну позицію університету на ринку освітніх послуг.

Корисним є досвід формулювання стратегічних цілей зарубіжних університетів за принципом «aims→goals→objectives→tagerts». Такий принцип передбачає формулювання системи цілей, за якої розробляються стратегічні орієнтири (наміри)→стратегічні цілі→стратегічні завдання→підцілі (кінцеві результати).

Тринадцятий крок розробки стратегії розвитку університету. Визначення термінів досягнення стратегічних цілей. Сутність процедури балансування полягає у вирівнюванні навантаження керівників структурних підрозділів у рамках поєднання роботи з розвитку університету та поточної діяльності.

Чотирнадцятий крок розробки стратегії розвитку університету. Розробка критеріїв оцінювання ступеня реалізації стратегії.

П'ятнадцятий крок розробки стратегії розвитку університету. Обговорення та затвердження стратегії розвитку університету на загальних зборах, доведення запропонованої стратегії до персоналу університету. Розробка стратегії має враховувати специфіку вищого навчального закладу, а також ступінь узгодженості стратегічного, тактичного та оперативного управління [124].

Отже, пропонуємо порядок розроблення набору стратегій розвитку університету:

- розроблення корпоративної стратегії розвитку університету;
- розроблення альтернативних стратегій розвитку;

- розроблення функціональних стратегій розвитку;
- формування набору стратегій розвитку.

Крім етапів розроблення стратегії, технологія моделювання стратегічного розвитку університету націлює керівників навчальних закладів на вибір стратегії. На підставі стратегічної інформації здійснюється вибір стратегії.

Як зазначає Л. Антошкіна: «Вибір стратегії – основа стратегічного управління. За допомогою спеціальних методів визначають, як досягти цілей і реалізувати місію організації. При цьому порівнюють чинники зовнішнього та внутрішнього середовища, аналізують можливі стратегічні альтернативи й обирають з них конкретну стратегію, яка відповідає заданим критеріям. Вибір стратегії має певні особливості, зумовлені переважно рівнем управління» [7, с.26].

Вдалих вибір стратегії розвитку складає 90 % успіху розвитку вищого навчального закладу. Для цього допоможе карта вибору стратегії розвитку університету, на якій зазначаються всі можливі види стратегій розвитку. На карті вибору стратегії позначаються види стратегії, які б могли вивести університет на новий рівень та формується можливий набір стратегій.

Таблиця 3.6.

Карта вибору стратегії розвитку університету

№	Характеристика стратегії розвитку	Види стратегії розвитку			
		активна (наступальна, експансивна)	пасивна (реактивна)		
1.	за характером поведінки на ринку	активна (наступальна, експансивна)	пасивна (реактивна)		
2.	за ієрархією в організаційній структурі та у відповідній їй системі управління	корпоративна (портфельна, загальна)	ділова	забезпечувальна (функціональна, ресурсна, операційна)	
3.	за спрямованістю діяльності	На дослідження	На освіту	На освіту й дослідження	

№	Характеристика стратегії розвитку	Види стратегії розвитку			
4.	За напрямками можливого розвитку університету	Зростання	стабілізації (утримання) і переорієнтації	скорочення (захисту, відступу, ліквідації)	
5.	за місцем університету в конкуренції	лідерства	претендента на лідерство	«наслідкування» (слідкуючого за лідером)	«новачка»
6.	за способом досягнення конкурентних переваг	диверсифікації	спеціалізації і диференціації	інноваційної цінності	
7.	за формою	стратегії поступового удосконалення	стратегії оновлення	інноваційні стратегії	
8.	за способом охоплення ринку	вузької сегментації	інтернаціоналізації		
9.	за напрямком дії	консервативна	агресивна	Конкурентна	оборонна (захисна)
11	за складністю розроблення	однонаправлена	комбінована		
12	Терміни стратегії	до 3 років	до 5 років	до 10 років	

З таблиці 3.6. зрозуміло, що обираючи стратегію з чітко визначеною поведінкою на ринку, спрямованістю діяльності, напрямками можливого розвитку, місцем у конкуренції, способом досягнення конкурентних переваг, напрямом дії та терміну значно легше розробити ефективну стратегію розвитку університету.

Таким чином, для вибору стратегії розвитку університету визначається характер поведінки на ринку освітніх послуг, якої буде додержуватися університет. Проактивна позиція на ринку освітніх послуг характерна для вищих навчальних закладів, які займають високі позиції в національному та світовому рейтингу. Безперечно, що університети, які використовують пасивну стратегію, не можуть займати лідируючі позиції. Відповідно до змін, які плануються в навчальному закладі, обирається стратегія розвитку за ієрархією в управлінській діяльності. В. Крижко, наприклад, пропонує поділяти стратегію розвитку на стратегію локальних, модульних та системних змін [141]. На цьому етапі визначається, наскільки кардинально будуть відбуватися зміни, розробляється загальна стратегія, а потім – забезпечувальні. Наприкінці визначаються та прораховуються можливі терміни реалізації стратегії або набору стратегій. Часові межі можуть відповідати конкретним датам завершення етапів досягнення стратегічних цілей, процентному обсягу виконання робіт, кількісним параметрам досягнення результатів тощо. Вибір виду стратегії задає загальні орієнтири стратегії розвитку університету.

На думку С. Гончарової, формування та вибір стратегії передбачає формування альтернативних напрямів розвитку організації, їх оцінку і вибір кращої стратегічної альтернативи для реалізації [39, с.62]. В. Білошапка наголошує: «При формуванні стратегій з досягнення цілей у рамках обраної організацією місії дуже важливим є максимізація конкурентних переваг та мінімізація відносних слабкостей» [12, с.45].

Таблиця 3.7.

Фрагмент прикладу розроблення альтернативних стратегій розвитку для університету з низьким рейтингом

№	Фактори, які впливають на вибір стратегії	Рекомендована стратегія	Рекомендовані кроки щодо реалізації стратегії
1.	Орієнтація університету на захоплення нових сегментів на освітньому ринку та орієнтація на наслідування університетів-лідерів	Стратегія зростання	1. Диверсифікація освітніх послуг 2. Залучення провідних професорів до співробітництва 3. Робота над конкурентними перевагами 4. Оновлення матеріальної бази університету

№	Фактори, які впливають на вибір стратегії	Рекомендована стратегія	Рекомендовані кроки щодо реалізації стратегії
2.	Орієнтація університету на збільшення кількості контингенту студентів та підвищення популярності в освітньому середовищі	Стратегія стабілізації (утримання) і переорієнтації	1.Підвищення якості освітніх послуг 2.Розроблення навчальних технологій для залучення студентів іншого сегмента освітніх послуг 3.Створення стратегічних альянсів
3.	Стабільне зниження контингенту протягом тривалого періоду	Стратегія скорочення (захисту, відступу, ліквідації)	1.Скорочення непопулярних спеціальностей

З таблиці 3.7. зрозуміло, що основними мотивами вибору альтернативних стратегій є можливість реалізації обраної стратегії. У можливостях вбачаються заходи, які дозволять підтримувати стабільний стан університету (стосовно провідних університетів) або ж підвищити конкурентну позицію університету на освітньому ринку.

Стратегічний розвиток університету має підтримуватися альтернативними стратегіями у випадку отримання значних стратегічних розривів у ході реалізації обраної стратегії. Розроблення альтернатив потребує великого обсягу інформації як у зовнішньому середовищі, так і у внутрішньоорганізаційних системах. Наявність максимальної кількості альтернативних стратегій значно підвищує шанси вищого навчального закладу покращити показники університетської діяльності. Так, у таблицю заносяться фактори, які впливають на вибір стратегії розвитку та зазначаються рекомендовані стратегії розвитку, можливість реалізації яких конкретизується шляхами з реалізації. Визначаються допустимі відхилення від траєкторії стратегії та допустимі розриви. Отже, якщо рекомендовані шляхи з реалізації стратегії перебільшують можливості вищого навчального закладу, то в такому випадку така стратегія є зайвою.

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.

У цьому контексті необхідним є оцінювання альтернативних стратегій розвитку університету за станом імовірності успіху та можливими витратами (табл. 3.8). Саме можливі витрати на реалізацію стратегії розвитку університету відіграють вирішальну роль.

Таблиця 3.8.

**Фрагмент прикладу оцінювання
альтернативних стратегій розвитку університету**

Стратегія розвитку університету	Імовірність успіху, %	Витрати
Стратегія спеціалізації і диференціації	75%	Наявні ресурси університету
Стратегія диверсифікації	35%	Збільшення в 2 рази
Стратегія інноваційної цінності	25 %	Збільшення в 5 разів
Стратегія інтернаціоналізації	10%	Збільшення в 10 разів
Стратегія вузької сегментації	40%	Наявні ресурси університету

Суттєвим є оцінювання альтернативних стратегій розвитку відповідно частки на ринку освітніх послуг (табл.3.9.). Оцінювання стратегії розвитку відповідно до охоплення ринку націонале керівний склад університету вивчати освітні потреби в межах обраного стратегічного сегмента.

Таблиця 3.9.

Фрагмент прикладу альтернативних стратегій розвитку університету відповідно до частки на ринку

Мета університету	Вид стратегії
Розширення долі на ринку освітніх послуг	Конкурентна
Збереження долі на освітньому ринку	Оборонна
Вихід на новий ринок	Агресивна

Таким чином, у результаті оцінювання альтернативних стратегій обирається необхідний набір стратегій.

Отже розроблення стратегії розвитку університету здійснюється в такій послідовності:

- визначення основних стратегічних напрямів розвитку університету;
- виявлення інтересів стейкхолдерів;
- розробка місії, візії, цінностей університету;
- розроблення стратегічних цілей університету;
- оцінювання стратегічних цілей щодо вимірюваності, конкретності, досяжності, реалістичності;
- обґрунтування вибору виду стратегії розвитку;
- розроблення стратегій розвитку на рівні філій, підрозділів університету;
- розроблення альтернативних стратегій;
- оцінювання альтернативних стратегій.

Відповідно до стратегії розвитку університету розробляються стратегічні плани. У науковій літературі детально розроблено процедури стратегічного планування (Р. Акофф, Дж. Брайсон, А. Череп, А. Сучков, Н. Тарнавська, М. Мескон, М. Мармаза). Стратегічний план розробляється відповідно до обраної стратегії розвитку, який містить завдання та шляхи досягнення стратегічних цілей. Планування відбувається в результаті декомпозиції напрямів розвитку та основних стратегічних цілей, тобто загальні стратегічні цілі розподіляються на менші. Стратегічний план конкретизує стратегію розвитку. Розробка стратегічного плану, як управлінська конструкція, потребує детального вивчення ресурсного забезпечення університету з метою формулювань відповідних стратегічних завдань та прорахувати можливість їх виконання. Відповідно до сформульованих цілей необхідно сформулювати стратегічні завдання. У ході стратегічного планування розробляються стратегічні програми розвитку. Стратегічні програми розвитку покращують координацію дій у процесі реалізації загальної стратегії розвитку. Деталізація стратегічної програми залежить від сутності стратегічної мети, яку забезпечує програма. Стратегічна програма може вмещувати значну кількість заходів, які забезпечують підцілі та стратегічні завдання.

Е. Уткін вважає, що основними процедурами стратегічного планування є стратегічне прогнозування, програмування та проектування [276, с.21-22]. На нашу думку, стратегічні плани базуються на стратегічних програмах та проектах усіх рівнів університету. Отже, стратегічний план є технічним прийомом реалізації загальної стратегії розвитку. На думку В.Хачванкяна, стратегічний план має бути цілісним протягом тривалого періоду часу, а також гнучким, щоб за необхідності його можна було мо-

дифікувати й переорієнтувати [320, с.184].

На думку С. Натрошвілі, процес деталізації стратегічних планів залежить від нестабільності зовнішнього середовища. Якщо середовище цілком стабільне – план має бути деталізованим і максимально чітким. Якщо середовище нестабільне – план має бути альтернативним, сценарним, з широкими варіативними можливостями. У практичній діяльності труднощі виникають при складанні будь-яких стратегічних планів як деталізованих, так і варіативних [177, с.93].

Для визначення стратегічних завдань необхідно здійснити декомпозицію шляхів досягнення стратегічних цілей. У результаті декомпозиції шляхів досягнення основних стратегічних цілей розробляються підцілі та завдання, а також критерії оцінювання їх досягнення.

Г. Волкер (G. Walker) зазначає, що елементами стратегічного плану постають завдання щодо кожного напрямку діяльності організації [839, с.275]. Сформулювати завдання – означає вказати той конкретний результат, який передбачається отримати при реалізації того чи іншого напрямку дій на певному етапі реалізації проекту [277, с.78].

Зарубіжні науковці в галузі стратегічного менеджменту (Дж. Брайсон, П. Дойль, М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі, Г. Мінцберг) наголошують, що стратегічне планування здійснюється від майбутнього до теперішнього. Так, особливістю стратегічного плану університету має бути розроблення цілей, завдань та заходів від майбутнього до теперішнього (рис. 3.4.).

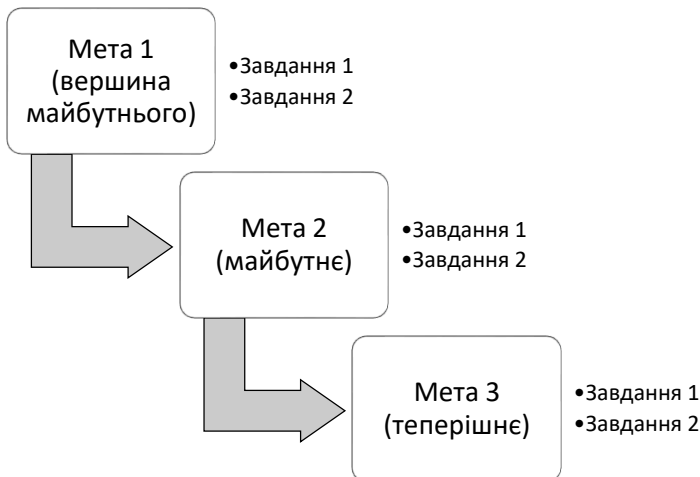


Рис. 3.4. Схема розроблення стратегічного плану від майбутнього до теперішнього

При розробленні стратегічних заходів необхідне здійснення їх оцінювання з метою виявлення їх реалістичності. Для цього пропонується оцінити за кількома параметрами (очікувані результати, індикатори, виконавці, ресурси). У разі неможливості визначення зазначених параметрів стратегічна мета є нереальною.

Основа стратегічної програми складається із заходів, згрупованих у конкретні дії. Де останні, взаємодіючи одна з одною, спрямовані на досягнення визначення специфічних цілей. Таким чином основна частина роботи є визначенням дій і заходів, спрямованих на досягнення стратегічних цілей.

На наступному етапі – визначення способів перевірки та можливих відхилень при розробленні стратегічних заходів та завдань.

Для удосконалення планування необхідне оцінювання можливих припущень. Визначення можливих припущень здійснюється за допомогою питань «...якщо...та..». Так, зазначається стратегічна мета й задаються питання до цієї мети, відповідно до яких крок за кроком виявляються можливі припущення. Усі можливі припущення, які можуть впливати на досягнення стратегічних цілей, прогноуються й позначаються навпроти кожної стратегічної мети. До очікуваних результатів також ставляться питання за принципом «...якщо...та...». Так, наприклад, стратегічна мета →якщо...та.. (ризиків та умов)→ якщо.. та.. (очікуваний результат) → стратегічне завдання. До ризиків та умов ми відносимо зміни зовнішнього середовища, які матимуть суттєвий вплив на досягнення стратегічних цілей. Відповідно до різних очікуваних результатів визначають стратегічні завдання. Такий метод розроблення стратегічних цілей та завдань надає гнучкості стратегічному плану. Тому особливого значення набувають такі якості стратегічного плану як гнучкість, варіативність, здатність до спрощення непередбачуваності ситуації.

З метою підвищення якості стратегічного планування використовується метод «сценаріїв майбутнього». Метод «сценаріїв майбутнього» містить детальний опис перебігу подій у майбутньому, які мають привести до розвитку університету. Розрізняють песимістичний, реалістичний та оптимістичний види сценаріїв. Отже, песимістичний сценарій передбачає виникнення суттєвих перешкод для досягнення стратегічних цілей університету, які не залежать від якості стратегії розвитку та якості діяльності керівної та керованої систем. Реалістичний сценарій містить детальний опис подій, які проєктуються на основі якісної стратегічної інформації і реальний перебіг можливих перешкод у досягненні стратегічних цілей. Оптимістичний сценарій передбачає проєктування подій за умови мінімального впливу перешкод зовнішнього та внутрішнього середовища. Отже, показники можливих сценаріїв оцінюються за 10-бальною шкалою, де 10 балів є максимальним проявом показника (табл. 3.10.).

Фрагмент прикладу розроблення ймовірних сценаріїв майбутнього університету

Середовище та його основні показники	Сценарії розвитку подій		
	песимістичний	оптимістичний	реалістичний
I. Макросередовище			
1. Економічні національні реформи	4	7	5
2. Інформатизація освіти	2	6	3
3. Форс-мажор	1	6	3
4.
5.
II. Мікросередовище			
1. Частка на освітньому ринку	2	4	3
2. Кількість споживачів	6	8	7
3.
4.
III. Внутрішнє середовище			
1. Фінансові ресурси	5	10	7
2. Кадрові ресурси	6	10	8
3.
4.
Усього:	26 балів	51 балів	36 балів

Так, відповідно до таблиці 3.10. одержується інформація про кількісні характеристики бажаних та небажаних станів майбутнього вишу та розраховується інтегральний показник ефективності обраної стратегії розвитку.

Ми погоджуємося з А. Акоффом, що планування – це не тільки цілісний розгляд низки взаємопов'язаних проблем, а й орієнтація на майбутнє. На жаль, багато з того, що називають плануванням, насправді містить просте усунення низки незалежних недоліків, які розглядаються [1, с.28].

Стратегічний план має демонструвати націленість на довгостроко-

ву 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.

Так, стратегічне планування університету містить таку послідовність операцій:

- декомпозиція стратегічних цілей розвитку університету;
- розроблення завдань відповідно до кожної цілі;
- оцінювання прогнозів;
- визначення термінів та критеріїв оцінювання досягнення стратегічних цілей.

Результатом технології моделювання стратегічного розвитку університету є документ, який засвідчує стратегічний розвиток університету й має представляти способи переведення університету на новий якісний стан.

Результативний етап технології вміщує такі послідовності операцій:

- укладання документів, які засвідчують стратегічний розвиток університету;
- узгодження й обговорення розроблених документів на всіх рівнях управління;
- оприлюднення, документів, які засвідчують стратегічний розвиток університету.

Технологія моделювання стратегічного розвитку університету становить систему множини завдань, які характеризуються за різними ознаками та розв'язуються поетапно. Практична реалізація технології моделювання стратегічного розвитку університету передбачає:

- здійснення експертизи стратегії розвитку відповідно до критеріїв аналізу стратегічного розвитку університету.
- урахування принципів та закономірностей моделювання стратегічного розвитку університету;
- орієнтацію на модель стратегічного розвитку;

– використання інструментів моделювання стратегічного розвитку університету.

Отже, технологія моделювання стратегічного розвитку університету становить систему послідовних операцій, за допомогою яких визначається вихідний стан університету та розробляється майбутнє університету. Етапи технології моделювання стратегічного розвитку університету (підготовчий, аналітичний, технологічний та результативний) вміщують схему реальних дій, які допоможуть досягти максимальної динаміки розвитку університету та мінімізувати ризики та відхилення від обраної траєкторії розвитку. Зазначена технологія дозволяє зробити процес моделювання стратегічного розвитку університету структурованим та впорядкованим.

3.2. Компетенції керівника вищого навчального закладу як суб'єкта моделювання стратегічного розвитку університету

Суб'єктна структура технології моделювання стратегічного розвитку університету зумовлює зміни на рівні особистісних структур – прагнення до покращень, потреби формування відповідних компетентностей. Використання технології моделювання стратегічного розвитку університету вимагає від керівників особливого мислення й поведінки, які характеризуються відмовою від традиційних підходів до управління вищим навчальним закладом, готовністю до саморозвитку й самовдосконалення. Успішність стратегічного розвитку університету зумовлюється сукупною здатністю суб'єктів управління до прогнозування майбутніх змін у зовнішньому середовищі та генерування випереджувальних ідей, необхідних для переведення навчального закладу до іншого якісного стану. Складність та багатогранність моделювання стратегічного розвитку університету потребує виявлення особливостей компетентнісних характеристик, суттєвих для керівників вищих навчальних закладів як суб'єктів здійснення зазначеного процесу.

Суб'єкт (лат. *subjektum* – той, що знаходиться в основі) – категорія філософії і психології, що позначає протистояння людини і світу та виділяє у їх взаємодії регулюючу, керуючу, авторську першооснову людини. Поняття суб'єкт підкреслює здатність особистості ініціювати й цілеспрямовано здійснювати практичну діяльність, спілкування, поведінку, пізнання та інші види специфічно людської активності. Категорія суб'єктності визначає міру свободи людини в житті, її здатність ставати причиною світу й себе, будувати смисли буття, діяти й брати на себе відповідальність за свої дії [238, с.129].

Категорію «суб'єкт моделювання стратегічного розвитку університету» слід розглядати як системоутворювальну при здійсненні ініційован-

ня стратегічних змін, аналізування середовища університету, розроблення траєкторії стратегічного розвитку, стратегічного планування. Оскільки моделювання стратегічного розвитку університету належить до вищого рівня управління, тому нас цікавлять внутрішні механізми діяльності керівного складу як генераторів ідей та розробників стратегії розвитку. Ураховуючи, що сучасні університети складаються з великої кількості підрозділів: наукових центрів, інституцій, коледжів та філій, суб'єктами моделювання стратегічного розвитку є керівний склад вищого рівня університету та керівники структурних підрозділів університету.

С. Натрошвілі зазначає, що ключова роль в організації належної реалізації стратегічних рішень належить вищому операційному керівництву організації. У вищому навчальному закладі вищими посадовими особами є ректор та проректори, які відповідають за вчасне досягнення конкретних результатів у визначених напрямках діяльності. У той же час вище керівництво організації у випадку неможливості виконання певних стратегічних орієнтирів має ставити питання про внесення змін до затвердженої стратегії (стратегічних рішень). Натрошвілі [177, с.103].

Як зазначалося в попередньому підрозділі, однією з причин зниження ефективності моделювання стратегічного розвитку університету є певні проблеми в управлінській діяльності керівників вищого навчального закладу.

Л. Залокотська виявила основні проблеми управлінської діяльності керівників сучасних ВНЗ, до яких дослідниця відносить:

- неадаптованість структур управління ВНЗ до умов, що змінюються;
- домінування завдань поточного управління;
- орієнтація на досягнення цілей і завдань короткострокового періоду;
- відсутність системи ухвалення управлінських рішень на випередження, уповільнена реакція на зміни в зовнішньому середовищі та не сформованість навчальним закладом гнучких систем управління;
- нечіткість управлінських процедур;
- неякісне дотримання низки управлінських функцій, таких, як контроль, довгострокове планування тощо;
- зосередженість на вирішеність переважно внутрішніх завдань;
- відсутність науково обґрунтованих програм розвитку ВНЗ;
- необхідність зворотного зв'язку зі споживачами освітніх послуг тощо [83, с.15].

На нашу думку, зазначені проблеми управлінської діяльності певною мірою впливають на моделювання стратегічного розвитку університету. Ураховуючи, що технологія моделювання стратегічного розвитку університету – це набір процедур, операцій та засобів, призначених допо-

магати керівникам університетів, необхідно визначити, які саме вміння потрібні для «стратегічної поведінки» суб'єктів управління. В. Хачванкян зауважує, що поняття «стратегічна поведінка» набуло в останні десятиріччя широкого поширення [320, с.178].

Вивчення наукового доробку, присвяченого вивченню ролі лідерства в забезпеченні ефективності стратегічного управління (А. Акофф, Дж. Брайсон, Б. Кросбі, Г. Мінцеберг та ін.) переконує нас, що основним фактором успішного стратегічного розвитку університету є високий рівень компетенцій щодо моделювання зазначеного процесу.

На думку В. Маслова, компетентність – це система теоретико-методологічних, нормативних положень, наукових знань, а також організаційно-методичних, технологічних умінь, які об'єктивно необхідні особистості для виконання посадово-функціональних обов'язків, а також відповідні моральні й психологічні якості [161, с.63-66].

Сутність тлумачень понять «компетентність» і «компетенція» у сфері освіти розкрито в роботах М. Голованя, Г. Єльнікової, В. Маслова, О. Сороки, Т. Сорочан.

У словнику іноземних мов надається таке трактування компетенції (від лат. *Competere* – добиватися, відповідати, підходити) – це коло питань, у яких будь-хто добре обізнаний) [177, с.103]. Згідно з думкою Г. Єльнікової, компетенції можна виділити за допомогою «функціонального аналізу». Вони визначають, що саме повинні вміти робити працівники відповідно до конкретних посад, і встановлюють стандарти, яким мають відповідати набуті педагогічними керівниками професійні/фахові компетентності [73].

Т. Сорочан зазначає, що «...компетенція не зводиться ні до знань, ні до вмінь. Мати компетенцію – не означає бути вченим або освіченим. Мати компетенцію – означає опанувати вміння, бути здатним виявити в певній ситуації отримані знання й досвід. Саме цей всеохоплюючий та інтегративний характер робить складним формування компетенції» [271, с.178-179].

М. Головань зробив висновки щодо аналізу понять «компетенція» і «компетентність»:

– компетенція – деяка відчужена, наперед задана вимога до підготовки особи (властивості або якості, потенційні здатності особи), наперед задана вимога щодо знань та досвіду діяльності в певній сфері;

– компетентність – це володіння компетенцією, що виявляється в ефективній діяльності й містить особисте ставлення до предмета й продукту діяльності;

– компетентність – це інтегративне утворення особистості, що інтегрує в собі знання, уміння, навички, досвід і особистісні властивості, які зумовлюють прагнення, здатність і готовність розв'язувати проблеми й

завдання, що виникають у реальних життєвих ситуаціях, усвідомлюючи при цьому значущість предмета й результату діяльності;

– «компетентність» є системним поняттям, що має свою структуру, рівні, функції, своєрідні характеристики, властивості;

– компетентним можна стати, опановуючи певні компетенції і реалізуючи їх у досвіді конкретної діяльності [37].

Для нашого дослідження важливим є виокремлення функціональних компетенцій, необхідних для моделювання стратегічного розвитку університету. Т. Сорочан визначає професіоналізм управлінської діяльності керівника школи як сукупність компетенцій: функціональна, соціально-педагогічна, інноваційна, фасилітативна. Так, однією з наведених компетенцій є функціональна компетенція, яка полягає у відтворенні традиційного для школи управлінського циклу та володіння вміннями здійснювати управлінські функції [271]. О. Сорока у своєму дослідженні пропонує визначення функціональної компетентності як системи знань й умінь керівника, адекватних структурі та змісту управлінської діяльності, яка забезпечує виконання функціонально-посадових обов'язків [269].

У контексті осмислення зазначених понять вважаємо компетенціями, якими мають володіти керівники вищих навчальних закладів, є знання й уміння, необхідні для здійснення моделювання стратегічного розвитку університету. Оскільки стратегічний розвиток є значним у часі, здійснення його моделювання вимагає постійної уваги та отримання нових знань.

Питання про належну роль розробників стратегії, взаємозв'язок стратегії та керівника бентежать багатьох зарубіжних дослідників (Е. Стін (Eric Van den Steen), С. Моппик (S. Morris), С. Монтгомері (C. Montgomery), Дж. Волш (J. Walsh)). Цінним для нашого дослідження є праця Е. Стіна (Eric Van den Steen), професора Гарвардської школи бізнесу, у якій автор відповідає на питання: хто має розробляти стратегію («Strategy and the Strategist: How It Matters Who Develops the Strategy») [601]. Ми погоджуємося з Е. Стіном, що стратегію ухвалює група людей, у якій одна особа є стратегом, а інші допомагають їй. Отже, особистість стратега впливає на вибір стратегії розвитку, а в нашому випадку – на стратегічний розвиток університету. Е. Стін надає відповідь на питання: чому має розробляти керівник організації, а не, наприклад, запрошений фахівець (аутсайдер) [601]. Оскільки стратегія розвитку, сформульована керівником організації, показує його прагнення в довгостроковій перспективі його амбіції, його надії на майбутнє, водночас керівник надихає підлеглих на нові звершення, професійне зростання. У той час як сторонній фахівець зі стратегічного менеджменту не має прихильності з боку персоналу й може не уникнути спірних питань у розробленні та реалізації стратегії.

У ході аналізу стратегічного розвитку вітчизняних та зарубіжних

університетів виявлено, що роль стратега не обов'язково може належати особі, яка займає найвищу позицію в управлінні вищим навчальним закладом (ректору університету, президенту корпорації та ін.). Роль стратега можуть виконувати проректори (віце-канцлери університету), керівники спеціальних підрозділів зі стратегічного управління.

Позиція стратега є найвищою, а всі інші є виконавцями процесу моделювання стратегічного розвитку університету. Якщо особа, яка постає стратегом, не займає найвищу позицію в управлінні, то в цьому випадку ректор університету є виконавцем реалізації стратегії розвитку університету, діяльність якого полягатиме в управлінні досягненням стратегічних цілей.

Менеджер-стратег характеризується стилем управління, набором знань та здатністю до розширення власної компетенції і гнучкістю в ухваленні рішень [71, с.67].

З боку вітчизняних та зарубіжних учених надається чимало уваги підготовці керівників навчальних закладів у системі підвищення кваліфікації та магістратури. О. Мармаза виокремила вимоги до керівника навчального закладу як суб'єкта проектування стратегії розвитку навчального закладу. Отже, зазначені вимоги розподіляються на такі групи: базові знання; вимоги як до організатора проектування, реалізація якостей лідера; ключові характеристики та якості; стиль керівництва [159, с. 37 – 38].

З метою формування компетенцій зі стратегічного менеджменту керівників загальноосвітніх навчальних закладів підготовлено наукове дослідження Л. Грицяк. Учена розглядає готовність керівника ЗНЗ до впровадження стратегічного менеджменту як особистісне професійне утворення, як інтегративну якість особистості керівника, як синкретичне поєднання когнітивного, процесуального та особистісного складників, реалізація яких забезпечує ефективне стратегічне управління ЗНЗ, а процес її формування – як якісні зміни у її складових [42, с.92].

В. Олійник та Л. Сергєєва зазначають, що керівник навчального закладу повинен: усвідомлювати мету розвитку навчального закладу та способи її досягнення; мати спроможність аналізувати зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищі; бути здатним опрацьовувати стратегії та ухвалювати відповідні рішення, організовувати діяльність для їх здійснення, опановувати технології та методи професійного адміністрування [200, с.25].

Стратегічний менеджмент вищого навчального закладу значно відрізняється складністю, багатоплановістю та суттєвими конкурентними умовами від навчальних закладів інших рівнів акредитації. Ми погоджуємося з О. Демченко, що вишівський менеджмент – це менеджмент, що виконує важковирішувані або квазівирішувані завдання управління [50, с.48].

У практиці підготовки керівників вищого рівня підприємств належна увага надається формуванню стратегічному мислення та стратегічного бачення. Для підвищення кваліфікації менеджерів вищого рівня на сучасному етапі пропонуються численні тренінги з розвитку стратегічного мислення. На думку В. Хачванкяна, створення або моделювання можливостей для стратегічного мислення є важливим фактором у розвитку вміння керувати [320, с.180]. Стратегічне мислення керівників університетів має бути системним, усеохоплюючим, орієнтованим на виявлення змін у середовищі, нових можливостей та потенційних загроз.

Керівники провідних зарубіжних університетів орієнтуються на стратегічне мислення, яке охоплює вивчення потреб споживачів освітніх послуг, пошук нових можливостей університету, посилення конкурентних позицій. Стратегічне мислення формує відповідальність керівників навчального закладу за майбутнє навчального закладу. На нашу думку, стан університету, його конкурентна позиція є відбиттям стратегічного мислення керівного складу університету.

Перевагами стратегічного мислення, що має першочергове значення й усвідомлення стратегічного управління, є :

- забезпечення спрямованості всієї організації на ключовий аспект стратегії;

- необхідність менеджерів більш чітко реагувати на зміни, що з'являються, нові можливості та загрозливі тенденції;

- можливість для менеджерів оцінювати альтернативні варіанти капіталовкладень і розширення персоналу, тобто розумно перенести ресурси в стратегічно обґрунтовані та високоефективні проекти;

- можливість об'єднати рішення керівників усіх рівнів управління, пов'язані зі стратегією;

- створення середовища, що сприяє активному управлінню та протидіє тенденціям, які можуть призвести лише до пасивного реагування на зміну ситуації [39, с.65].

Ми погоджуємося з думкою Г. Почепцова, який вважає: «Стратегічне бачення – особлива компетенція. Як «унікальне чуття ідентичності організації та об'єднане чуття мети» воно вивершує єдність знань, досвіду, інтуїції, мислення і сильної мотивації на успіх. Реалізується як сфокусований, далекосяжний, прагматичний і креативний мисленнєвий погляд, здатний створити ефект прозоріння на порозі неідентифікованих можливостей чи перед наближенням невидимої небезпеки» [224, с. 106].

Так, стратегічне бачення як специфічна компетенція дозволяє керівнику прогнозувати зміни всередині вищого навчального закладу в довгостроковій перспективі; вбачати траєкторію просування університету на освітньому ринку формувати корпоративну ідеологію, яка дозволяє уникнути ризику гальмування досягнення стратегічних цілей та забезпечує

узгодженість між структурними підрозділами. Корпоративна ідеологія формує прагнення і бажання персоналу університету, тому перед керівним складом університету постає завдання надати контекст та фокус зусиллям підлеглих щодо стратегічного розвитку університету.

Особистісні професійно важливі характеристики суб'єктів моделювання стратегічного розвитку університету є основою готовності до здійснення стратегічних змін, формування спеціальної організаційної культури персоналу та володіння ефективних способів досягнення стратегічних цілей. З позицій суб'єктного підходу моделювання стратегічного розвитку університету є творчим мисленням, яке спрямоване на генерування ідей з покращення стану вищого навчального закладу та підвищення його конкурентних позицій в освітньому просторі.

Перш за все, нас цікавлять компетенції, які необхідні керівникам вищих навчальних закладів у межах своєї посади для здійснення моделювання стратегічного розвитку університету та керівників структурних підрозділів. Так, компетенції базуються на теоретичних знаннях, конкретних уміннях та їх використанні у практичній діяльності.

Спираючись на сутність технології моделювання стратегічного розвитку університету, нами виокремлено компетентності керівника університету, які є підсистемою його загальних професійно-управлінських компетентностей. Так, у процесі моделювання стратегічного розвитку університету його суб'єкти взаємодіють із соціальними підсистемами (стейкхолдери, громадськість), опрацьовують великі масиви інформації щодо ситуації на освітньому ринку та внутрішнього середовища університету, здійснюють експертизу минулих стратегій та стратегій університетів-конкурентів, оцінюють розроблені стратегії та стратегічні плани, визначають критерії оцінювання досягнення стратегічних цілей, консультують та коригують персонал, розробляють стратегії розвитку та стратегічні плани, підвищують свій професійний рівень та отримують нові знання.

Отже, суттєвими компетенціями суб'єктів моделювання стратегічного розвитку університету є соціальні, інформаційні, експертно-консультаційні, спеціальні й когнітивні.

1. Соціальні компетенції суб'єктів моделювання стратегічного розвитку університету вміщують:

- здатність брати на себе відповідальність за стан університету в реальному часі;
- виробляти стратегічні рішення й брати активну участь у їх реалізації;
- проявляти толерантність до виконавців під час досягнення стратегічних цілей університету;
- уміння реагувати на потреби й інтереси споживачів освітніх послуг;

– здатність орієнтуватися в першу чергу на інтереси стейкхолдерів при ухваленні стратегічних рішень;

– уміння доводити соціальну значущість обраної стратегії розвитку;

– уміння адаптуватися до зовнішніх змін;

– уміння ініціювати стратегічні зміни;

– уміння поєднувати власні амбіції з інтересами споживачів [135].

Соціальні компетенції вміщують соціальну відповідальність перед споживачами за стратегію розвитку університету, визначення цінностей, якими керується навчальний заклад у досягненні стратегічних цілей. Керівництво університету несе відповідальність за ініціювання змін у навчальному закладі та створення умов для здійснення цих змін.

2. Інформаційні компетенції суб'єктів моделювання стратегічного розвитку університету вміщують:

– уміння формувати стратегічну інформацію університету;

– уміння аналізувати й оцінювати стратегічну інформацію на освітньому ринку;

– уміння аналізувати й оцінювати соціально-значущі процеси та явища;

– уміння розробляти технологічні схеми інформаційно-аналітичного забезпечення розроблення стратегії розвитку;

– уміння прогнозувати ситуацію на освітньому ринку;

– забезпечувати прозорість та доступність досягнення стратегічних цілей університету [135].

Зауважимо, що брак необхідної інформації або її неоднозначне трактування з боку керівництва загострює внутрішні конфлікти. Від якості стратегічної інформації залежить конкретизація та результативність стратегії розвитку університету.

3. Експертно-консультаційні компетенції суб'єктів моделювання стратегічного розвитку університету вміщують:

– здатність аналізувати стан внутрішнього та зовнішнього середовища;

– здатність розробляти критерії та параметри оцінювання досягнення стратегічних цілей;

– здатність здійснення експертизи стратегій розвитку університету;

– уміння здійснення робочих процедур експертизи стратегічних планів університету;

– уміння приймати на себе роль консультанта та координатора щодо моделювання стратегічного розвитку;

– уміння оцінювати ступінь важливості вирішення проблем у часі;

– уміння управляти конфліктами всередині та ззовні університету, які пов'язані з майбутнім навчального закладу;

– уміння оцінювати можливості та загрози, слабкі та сильні сторони університету [135].

Аналіз внутрішнього й зовнішнього середовища навчає керівників організаційних підрозділів масштабного мислення. Такий аналіз привертає їхню увагу до проблем та інформації, що виходять поза межі компетенції окремих підрозділів. По суті, керівники у своїх дискусіях і міркуваннях змушені рухатися далі своїх посадових інструкцій, і це збільшує для них шанс знаходити творчі й конструктивні рішення, що об'єднуюватимуть різні функціональні підрозділи й шаблі організації та пов'язуватимуть її з довкіллям [19, с.114].

У полі зору керівного складу університету має бути інформація щодо положення на регіональному освітньому ринку; дій навчальних закладів-конкурентів, їх стратегій. Експертиза стратегічного розвитку університету виходить за межі відомостей, отриманих у результаті стратегічного аналізу, оскільки відбуваються зміни освітніх стандартів, вводяться нові освітні продукти, з'являються нові закони, упроваджуються інновації – усе це впливає на ухвалення стратегічних рішень.

4. Спеціальні компетенції суб'єктів моделювання стратегічного розвитку університету вміщують:

– здатність до узагальнення, аналізу, постановки мети і визначення способів її досягнення;

– уміння застосовувати загальнонаукові та спеціальні методи при розв'язуванні професійних завдань;

– здатність варіативного підходу до вирішення проблемних завдань у процесі здійснення професійної діяльності;

– уміння прогнозувати майбутнє навчального закладу;

– уміння моделювати ситуацію;

– уміння виявляти проблеми;

– уміння формулювати місію університету;

– уміння ставити стратегічні цілі й завдання;

– уміння корегувати стратегію розвитку університету;

– уміння розподіляти стратегічні ресурси;

– уміння ухвалювати ефективні стратегічні рішення;

– уміння долати опір з боку персоналу університету;

– уміння доводити завдання до підлеглих;

– уміння оцінювати внесок підлеглих у розвиток університету [135].

Зазначенні уміння дозволяють керівництву університету поєднати заплановані дії з непередбачуваними змінами зовнішнього середовища. До комплексу умінь, якими має володіти керівник-стратег, ми відносимо вміння «бачити зі сторони» розвиток університету.

5. Когнітивні компетенції суб'єктів моделювання стратегічного ро-

звитку університету вміщують:

- готовність до підвищення професійного рівня зі стратегічного менеджменту;

- здатність самостійно отримувати нові знання [135].

Зазначені компетенції не можуть бути розглянуті ізольовано, оскільки вони є цілісної інтегративною якістю, яка характеризує здатність суб'єктів моделювання стратегічного розвитку до ефективної діяльності.

Таким чином, у цьому підрозділі розкрито компетенції керівників університету як суб'єктів моделювання стратегічного розвитку університету. Визначені компетенції являють собою систему, яка вміщує соціальні, інформаційні, експертно-консультативні, спеціальні та когнітивні. Суцільний зміст зазначених компетенцій сприяє оволодінню технологією моделювання стратегічного розвитку університету.

3.3. Перспективи використання технології моделювання стратегічного розвитку університету

Інтеграція моделювання стратегічного розвитку університету в загальний процес управління вищим навчальним закладом полягає в тому, що усвідомлюються колективом університету ідеї покращення стану університету, які мають привести до поліпшення матеріально-технічної бази навчального закладу, збільшення контингенту тих, хто навчається, покращення іміджу університету; відбувається залучення колективу до оновлення навчального закладу за рахунок удосконалення навчальних технологій та здійснення передових наукових досліджень, впровадження інновацій тощо; відбувається узгодження інтересів адміністрації університету та стейкхолдерів; накопичується досвід розроблення стратегій та стратегічного планування. Отже, ідеться про здійснення цілеспрямованих кроків щодо розвитку університету в умовах відкритості, щоб бути підтриманим своїми споживачами.

Упровадження технології моделювання стратегічного розвитку університету дозволяє:

- фіксувати стадії розвитку університету;
- отримувати інформацію про стан університету;
- аналізувати й прогнозувати результати діяльності університету в майбутньому;
- контролювати й корегувати досягнення стратегічних цілей навчального закладу;
- удосконалити систему менеджменту університету;
- орієнтувати діяльність університету на новий якісний рівень.

Прогресивним нам бачиться моделювання стратегічного розвитку

провідних зарубіжних університетів. У контексті зазначеного зауважимо, що процес моделювання стратегічного розвитку високорейтингових університетів характеризується високим ступенем демократичності, орієнтацією на споживачів, забезпеченням єдності освітнього та наукового потенціалів університету, усвідомленням своєї рейтингової позиції, відкритістю та прозорістю результатів діяльності університету. Згідно з нашою оцінкою, стратегії розвитку провідних зарубіжних університетів є відповіддю не тільки змінам зовнішнього оточення, а і викликам інших університетів, що створює середовище змагальності.

Сьогодні стратегічний розвиток відіграє ключову роль у розвитку університетів, які займають високі позиції в міжнародних рейтингах, вони є одним із головних компонентів добробуту держави. Такі університети активно впроваджують наукові проекти, удосконалюють механізми співробітництва вищих навчальних закладів і підприємств різних форм власності.

Основною ідеєю застосування технології моделювання стратегічного розвитку університету є створення стратегічно орієнтованого університету. Стратегічно орієнтовані університети, перш за все, орієнтовані на успіх, на просування своїх освітніх продуктів, на популяризацію навчального закладу в уявленні громадськості. Орієнтація на стратегічний розвиток формує у персоналу університету усвідомлення безперервного прориву університету в освітньому середовищі, який характеризується збільшенням кількості студентів, аспірантів, докторантів; покращенням матеріально-технічної бази та інфраструктури університету; удосконаленням механізмів міжнародної діяльності; створенням умов для творчої, плідної праці, системи заохочення за високі результати діяльності.

Однією з умов успішного просування університету на ринку освітніх послуг є взаємодія зі стейкхолдерами вищого навчального закладу. Оскільки головною місією кожного університету є задоволення потреб споживачів, то наголосимо, що стратегія розвитку університету має бути відображенням інтересів усіх тих, хто навчається та буде навчатися. Ураховання побажань стейкхолдерів націлює керівництво університету створювати конкурентні переваги університету, тобто стейкхолдери заявляють, що саме для них є цінним: престижність диплома, отримання додаткових освітніх послуг, якість знання тощо. З позицій стейкхолдерівського підходу адміністрація університету має можливість з'ясувати реальну цінність вищого навчального закладу в суспільстві.

Складність використання технології моделювання стратегічного розвитку університету полягає у виконанні достатньо великого обсягу процедур та операцій, здійснення яких потребує залучення значної кількості співробітників. Практика створення відділів з управління стратегічним розвитком університету сприяє формуванню інституту фахівців зі

стратегічного управління, здатних генерувати нові ідеї, адаптовувати та реалізовувати їх у сфері освіти; працювати на випередження; зосереджуватися на потребах суспільства; гнучко реагувати на кон'юнктуру освітнього ринку. Реалізація завдань моделювання стратегічного розвитку університету фахівцями зі стратегічного управління дозволить університету створити гнучку систему безперервного розвитку, стати центром конкурентоспроможної системи освіти європейського рівня, що сприятиме підвищенню конкурентоздатності фахівців на ринку праці в умовах сучасного суспільства, яке динамічно формується і розвивається. Вирішальним механізмом у створенні стратегічно орієнтованого університету є професійне розроблення стратегій розвитку та стратегічних планів університету відповідно до положень стратегічного менеджменту.

Формування успішного стратегічно орієнтованого університету як осередка громадянської освіти передбачає визначення стратегічних орієнтирів навчального закладу в умовах колегіальності та демократизації. При цьому важливо розуміти, що колегіальне ухвалення стратегії розвитку університету дозволяє персоналу критично оцінювати реальне становище та майбутнє навчального закладу, відстоювати свої інтереси та переконання, усвідомлювати свою участь у реалізації стратегічного плану. Забезпечення якості стратегії розвитку відбувається за умови додержання засад демократичності, прозорості та гласності; запровадження ефективної системи інформування громадськості щодо можливостей університету. Технологія моделювання стратегічного розвитку університету сприяє удосконаленню системи управління університетом; забезпеченню плановірності оновлення університету; поєднанню колегіальності з персональною відповідальністю за доручену справу; підвищенню ефективності роботи вчених рад, ректорату, деканатів, усебічний розвиток самоврядування; удосконалення системи планування, розподілу ресурсів; оптимізації інформаційних потоків з метою підвищення якості управлінських рішень.

Успіх університету в моделюванні його стратегічного розвитку тісно пов'язаний з потенціалом університету. Так, О. Слюсаренко зазначає, що найвищий університетський потенціал – це дуже висока спроможність навчати, досліджувати й розробляти, прискорювати суспільний поступ» [265, с. 373]. Для нашого дослідження важливим є врахування стратегічного потенціалу університету, який визначається сукупністю кількісних та якісних характеристик ресурсів навчального закладу та його здатністю забезпечувати прогресивний розвиток.

Дослідження потенціалу вищого навчального закладу потребує: вивчення «статики» потенціалу – величини потенціалу вищого навчального закладу, тобто його споруджувальні можливості, структуру потенціалу; вивчення «динаміки» потенціалу – розвиток його як системи з усіма існуючими внутрішніми та зовнішніми зв'язками; дослідження організаційно-

управлінських аспектів, пов'язаних з функціонуванням потенціалу, реалізацією усієї сукупності ресурсів вищого навчального закладу [166, с.178].

С. Натрошвілі стверджує: «У процесі стратегічного управління необхідно ухвалювати рішення, спрямовані на розвиток стратегічного потенціалу організації, підвищення рівня його гнучкості та адаптативної здатності. Управління стратегічним потенціалом організації представляє собою логічний процес впливу на формування та розвиток можливостей і ресурсів організації, які використовуються або можуть бути використані при вирішенні стратегічних завдань (досягнення стратегічних цілей)» [177, с. 54]. Потенціал університету формується стратегічними ресурсами вищого навчального закладу, які у свою чергу у своїй сукупності складають основу конкурентних переваг. У ході аналізу стратегічного розвитку зарубіжних та вітчизняних університетів виявлено певну залежність між тим, чим вищий потенціал університету, тим ретельніше підходить керівництво до управління стратегічним розвитком університету.

Технологія моделювання стратегічного розвитку дозволяє сформулювати основні складники стратегії розвитку, такі як візія, місія, стратегічні цілі. Використання інструментів моделювання стратегічного розвитку університету дозволяє підвищити якість розроблення стратегій розвитку та стратегічних планів. Грамотно розроблені стратегії розвитку мають демонструвати прагнення досягати видатних результатів. Так, технологія моделювання стратегічного розвитку університету усуває таку модель вироблення стратегій як напіусвідомлений процес, при якому стратегія вибудовується на основі досвіду й знання керівного складу навчального закладу.

Стратегічний розвиток університету завжди пов'язаний з певними ризиками, що негативно впливають на визначення амбітних стратегічних цілей з боку колективу університету. Розроблена нами технологія допоможе уникнути ускладнень на етапі аналізування зовнішнього та внутрішнього середовища, розроблення стратегії розвитку університету та стратегічного плану. Однією з негативних рис є абстрактність стратегій розвитку, яка позначається на місії, візії та стратегічних цілях університету. Слід зауважити, що визначення нескладних або абстрактних цілей націонає персонал на отримування незначних покращень і не дозволяє отримати суттєвий результат такої категорії, як розвиток.

Такі операції, як аналізування зовнішнього та внутрішнього середовища передбачають опрацювання великого обсягу інформації. Адже використання різних типів аналізу середовища університету підвищує якість стратегічної інформації, необхідної для розроблення ефективної стратегії розвитку. Використання SWOT-аналізу, SNW-аналізу, PEST-аналізу, GAP-аналізу, бенчмаркінгу розкриває всі сторони університету у взаємодії із зовнішнім середовищем. Основним недоліком стратегій роз-

витку вітчизняних університетів є представлення аналізу університету як ізольованої організації, що у свою чергу призводить до розроблення стратегій, які не спрямовують розвиток університету відповідно до зовнішнього середовища, не забезпечує ведення грамотної конкурентної боротьби. Численні джерела інформації щодо зовнішнього середовища університету розкривають «загальне тло» функціонування навчального закладу. Крім того, застосування різних видів аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища дозволить своєчасно виявити та нейтралізувати негативні впливи на розвиток університету. У свою чергу параметри, критерії та показники аналізу стратегічного розвитку університету дозволяють розкрити недоліки минулих стратегій розвитку та особливості стратегій розвитку тих університетів, які функціонують у стратегічному сегменті.

Одним із складних завдань аналізу зовнішнього середовища є вибір об'єктів для порівняння, тобто таких університетів, порівняння з якими дозволяє розробити ефективну стратегію за місцем у конкуренції, а також, оцінюючи силу тиску з боку університетів-конкурентів, розробити стратегію за способом досягнення конкурентних переваг. Вочевидь, що бенчмаркінг допомагає виявити проблемні зони університету порівняно з іншими, або навпаки – акцентувати увагу на позитивних характеристиках університету, яких не мають його конкуренти. Отже, глибокий аналіз зовнішнього середовища університету дозволяє виявити кінцеву мету розвитку університету, яка полягає в задоволенні вимог освітнього ринку.

Розроблення стратегії розвитку відповідно до запропонованої послідовності операцій, представленої в технології моделювання стратегічного розвитку університету, дозволяє уникнути зайвих дій та забезпечує максимально можливу деталізацію такого виду діяльності. Розроблення стратегії розвитку відповідно до прийнятих класифікаційних ознак забезпечить вибір найбільш оптимальних шляхів досягнення стратегічних цілей вітчизняних університетів. Ідентифікація стратегії розвитку університету та його конкурентів згідно із загальноприйнятими класифікаційними ознаками передбачає виявлення умов, за яких можлива реалізація відповідної стратегії розвитку та підвищує ефективність, наприклад, прогнозування зміни траєкторії розвитку університету.

Доцільним, на нашу думку, буде формування гнучких стратегічних цілей для вітчизняних університетів та розроблення альтернативних стратегій. Справа в тому, що у стратегіях розвитку українських вишів зазначається велика кількість цілей, які в процесі реалізації стратегії не змінюються. Практика розроблення альтернативних стратегій доводить надійність досягнення розвитку університету. Стратегічні плани багатьох українських вишів характеризуються нагромадженням великої кількості різнопланових стратегічних завдань, що ставить під сумнів імовірність процесу їх розв'язування. Надзвичайно важливо, щоб при розробленні

стратегічних планів українських вишів стратегічні цілі й завдання розміщувалися у відповідній ієрархії; ураховувалися можливі ризики; узгоджувалися з місією і візією; узгоджувалися з можливими термінами реалізації. Розроблення стратегічних планів відповідно до технології моделювання стратегічного розвитку університету дозволяє їх зробити предметними й об'єктивними.

Упровадження технології моделювання стратегічного розвитку університету необхідно враховувати:

- чинники, які впливають на розвиток університету,
- компетенції та досвід керівного складу університету як суб'єктів моделювання стратегічного розвитку університету;
- особливості університету як об'єкта моделювання стратегічного розвитку;
- наявності ресурсного забезпечення університету, необхідного для моделювання стратегічного розвитку.

Перспективи впровадження технології моделювання стратегічного розвитку університету вбачаємо у:

- орієнтації розвитку університету відповідно до змін зовнішнього середовища;
- удосконаленні системи менеджменту навчального закладу;
- виявленні позитивних та негативних сторін університету;
- аналізуванні особливостей функціонування університету у взаємодії із зовнішнім середовищем
- своєчасному виявленні невідповідностей університету зовнішньому середовищу за рахунок здійснення якісного стратегічного аналізу;
- уникненні кризових явищ у функціонуванні університету;
- можливості підвищення конкурентної позиції університету внаслідок розроблення правильних стратегій розвитку;
- захисті конкурентних переваг університету або створенні нових;
- можливості підвищення якості університетської діяльності за рахунок посилення своїх сильних сторін та усунення слабких сторін університету;
- можливості досягнення стратегічних цілей унаслідок розроблення та реалізації ефективних стратегічних планів;
- формуванні особливої корпоративної культури керівного, викладацького та студентського колективів, націленої на підвищення якісного стану університету.

Застосування технології моделювання стратегічного розвитку університету дозволить українським вишам ефективно провадити діяльність, пов'язану з переведенням університету на новий якісний рівень.

ВИСНОВКИ

У монографії подано теоретичне узагальнення й наукове розв'язання наукової проблеми моделювання стратегічного розвитку університету, що полягає в розробці теоретико-методологічних засад моделювання стратегічного розвитку університету та обґрунтуванні можливостей їх реалізації в сучасних університетах. Результати проведеного дослідження засвідчили ефективність розв'язання поставлених завдань і дали підстави для формулювання таких висновків:

1. Виявлено, що наявний стан розробленості досліджуваної проблеми характеризується неоднозначністю тлумачення основних категорій і положень, які мають розкрити сутність моделювання стратегічного розвитку університету. Доведено, що стратегічний розвиток університету базується на стратегічному управлінні як концепції виживання в конкурентних умовах; формуванні уявлення майбутнього навчального закладу; формуванні певної позиції на ринку освітніх послуг та фіксації всіх станів університету до досягнення кінцевих результатів. У цьому контексті ми розуміємо стратегічний розвиток як формування якісних сутнісних змін щодо ролі й місця університету на освітньому ринку та в уявленні суспільства в майбутньому за допомогою заздалегідь визначених місії, візії, стратегічних цілей.

На підставі аналізу теорії стратегічного управління та стратегічного управління в освіті зокрема визначено, що моделювання стратегічного розвитку університету можна схарактеризувати як певний процес, за якого відбувається зв'язок теперішнього й минулого з позицій майбутнього; здійснюється стратегічний аналіз університету та ухвалення ефективних управлінських рішень щодо визначення стратегічних орієнтирів з метою забезпечення єдиних темпів розвитку всіх підсистем; розроблення стратегії розвитку університету; здійснення стратегічного планування згідно зі стратегією розвитку; відбувається посилення конкурентоспроможності університету на освітньому ринку. Моделювання стратегічного розвитку університету містить поєднання аналізу інформації про університет в минулому й теперішньому часі та формування його майбутнього за допомогою стратегій розвитку, стратегічних планів.

2. З аналізу науково-довідкових джерел виявлено, що моделювання стратегічного розвитку університету актуалізується відповідно до змін, які відбуваються у зовнішньому середовищі. На моделювання стратегічного розвитку університету впливають світові тенденції розвитку освіти, національні реформи, стратегії розвитку вищої освіти. З'ясовано, що в основу моделювання стратегічного розвитку університету покладено концептуальну ідею необхідності розроблення стратегії розвитку університету. Висунуто ідею, що на практиці вибір і реалізація більшості стратегій

розвитку сучасних університетів здійснюється безсистемно, без належної оцінки й науково-методичного супроводу, що призводить до втрати стратегічного потенціалу вищих навчальних закладів. У зв'язку з цим установлено, що моделювання стратегічного розвитку університету є спеціальним аспектом управління навчальним закладом.

3. Визначено, що на особливості стратегії розвитку університету впливає численна кількість чинників, які у свою чергу детермінують діяльність університету в майбутньому. Для з'ясування практичних основ моделювання стратегічного розвитку університету розроблено систему параметрів, критеріїв та показників аналізу стратегічного розвитку університету. Предметом аналізу стратегій розвитку різних університетів є встановлення відповідності їх діяльності в майбутньому та врахування особливостей при розробленні нових стратегій розвитку, визначення можливостей і умов їх запровадження в конкретному університеті, прогнозування результатів їх практичної реалізації.

4. Здійснено аналіз оприлюднених документів, які засвідчують моделювання стратегічного розвитку зарубіжних університетів відповідно до розробленої системи параметрів, критеріїв та показників. Установлено, що саме багаторічний досвід зі стратегічного менеджменту дозволяє провідним зарубіжним університетам займати високі стійкі позиції на освітньому ринку. Виявлено, що зарубіжні університети демонструють свій стратегічний розвиток у стратегіях розвитку та стратегічних планах. Виявлено, що стратегічні орієнтири зарубіжних університетів визначаються зі змісту їх місій, візій та стратегічних цілей. Доведено взаємозалежність ринкової позиції університету та класифікації його стратегії розвитку. Виокремлено сутнісні характеристики стратегій розвитку зарубіжних університетів, які в сукупності забезпечують створення управлінської моделі, що презентує імідж і зумовлює конкурентні переваги університету на ринку освітніх послуг.

З метою з'ясування особливостей моделювання стратегічного розвитку вітчизняних університетів здійснено аналіз їх оприлюднених документів, які засвідчують стратегічний розвиток. У результаті аналізу виявлено розбіжності в назвах документів, їх структурі та змістовному наповненні, що значно знижує подальший розвиток українських вишів.

5. Обґрунтовано принципи й закономірності моделювання стратегічного розвитку університету. Отже, моделювання стратегічного розвитку буде ефективним, якщо:

- спирається на положення стратегічного менеджменту;
- забезпечуватиметься своєчасне реагування на виклики зовнішнього середовища;
- базуватиметься на комплексному вивченні зовнішнього середовища та внутрішнього потенціалу університету;

– спирається на систему класифікаційних ознак стратегій розвитку університету (за спрямованістю діяльності (на дослідження, на дослідження й освіту, на освіту), за напрямками можливого розвитку (зростання, стабілізації, скорочення), за ієрархією стратегії в організаційній структурі та у відповідній їй системі управління (корпоративна, ділова, функціональна, операційна), за місцем у конкуренції (лідерства, претендентства на лідерство, слідуючого за лідером, новачка), за напрямом дії (консервативна, агресивна, конкурентна, оборонна); за способом досягнення конкурентних переваг (диверсифікації, диференціації, інноваційної цінності); за способом охоплення ринку (вужької сегментації, інтернаціоналізації), за формою (поступового вдосконалення, оновлення, інноваційні стратегії), за характером поведінки на ринку (активна, пасивна), за складністю розроблення (однонаправлена, комбінована));

– соціальної відповідальності перед суспільством за виконання місії університету;

– розроблено систему стратегічних цілей університету, які відповідають критеріям вимірюваності, досяжності, реалістичності, конкретності, узгодження з попередніми;

– передбачає формування альтернативних стратегій розвитку університету;

– забезпечується гнучке реагування на інформаційні потоки із зовнішнього та внутрішнього середовища;

– передбачає наявність відділів з управління стратегічним розвитком університету та наявність фахівців зі стратегічного менеджменту;

– базується на стейкхолдерівському підході;

– спирається на принципи: наявності стратегії розвитку та стратегічного плану університету; відкритості університету новим потребам суспільства та інтеграції у світовий науково-освітній простір; урахування результатів стратегічного аналізу університету; обґрунтованого вибору стратегії розвитку; інформаційної достатності у формулюванні місії університету; формулювання стратегічних цілей університету як кінцевих результатів; використання альтернативних стратегій відповідно до виникнення позитивних або негативних впливів; своєчасного корегування стратегії розвитку університету; професійної компетентності розробників стратегії розвитку університету; колегіального ухвалення рішень щодо визначення стратегічних орієнтирів університету.

6. Визначено інструментарій моделювання стратегічного розвитку університету, який систематизовано за чотирма основними групами, які набувають результативності відповідно до особливостей вищого навчаль-

ного закладу:

– стратегічний аналіз університету (опитування населення щодо вимог та потреб до освітніх послуг, сегментування споживачів освітніх послуг, здійснення SWOT-аналізу, здійснення PEST-аналізу, здійснення SNW-аналізу, здійснення аналізу стратегічних розривів (GAP-аналіз), здійснення бенчмаркінгу);

– формування стратегічної інформації (формування інформації щодо досягнень університету в минулому; формування інформації результатів стратегічного аналізу університету; формування інформації щодо бар'єрів (проблем) університету; формування інформації щодо світових та національних тенденцій освітнього ринку; формування інформації щодо потреб споживачів;

– розробка стратегії розвитку університету (опитування стейкхолдерів; обговорення науково-педагогічного та студентського колективів з адміністрацією університету щодо стратегічних напрямів університету; формулювання візії й місії університету; визначення принципів, якими керується університет у досягненні стратегічних цілей; формулювання цінностей університету; визначення стратегічних орієнтирів університету; розроблення стратегічних цілей; розроблення параметрів оцінювання досягнення стратегічних цілей; визначення очікуваних результатів; розроблення альтернативних стратегій розвитку університету);

– стратегічне планування (розроблення системи стратегічних цілей та підцілей; формулювання стратегічних завдань; визначення шляхів досягнення стратегічних цілей; визначення заходів щодо досягнення стратегічних цілей; визначення термінів досягнення стратегічних цілей; розроблення критеріїв оцінювання досягнення стратегічних цілей; обговорення стратегічного плану адміністрації університету з персоналом; призначення виконавців).

7. Теоретично обґрунтовано модель стратегічного розвитку університету. На основі наукових джерел з'ясовано сутність та етапи побудови моделі стратегічного розвитку університету, метою якої є забезпечення стратегічного розвитку університету в довгостроковій перспективі. Розроблена модель надає цілісності, завершеності та гнучкості процесу моделювання стратегічного розвитку університету та вміщує методологічний, змістовний, технологічний та результативний компоненти. Графічне подання моделі стратегічного розвитку розкриває взаємозв'язки її компонентів.

8. Розроблено технологію моделювання стратегічного розвитку університету, яка складається з чотирьох етапів: містить такі етапи: I етап – підготовчий, який містить визначення й налагодження логічних взаємовідносин вищого рівня управління та функціональних сфер та ініціювання

стратегічних змін університету; II етап – аналітичний, який передбачає аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища та формування стратегічної інформації; III етап – планувальний, який містить розробку стратегії розвитку університету, формування її альтернатив та розроблення стратегічного плану; IV етап – результативний, який передбачає укладання, узгодження й оприлюднення документів, які зазначають стратегічний розвиток університету.

9. Визначено компетенції керівного складу університету як суб'єктів моделювання стратегічного розвитку університету. Внутрішнім механізмом здійснення моделювання стратегічного розвитку університету є наявність стратегічного мислення суб'єктів зазначеного процесу, яке дозволяє створювати моделі майбутнього університету та технологічні схеми його досягнення. Доведено, що ефективність моделювання стратегічного розвитку університету залежить від наявності спеціальних компетенцій. Специфіка компетенцій з моделювання стратегічного розвитку університету визначається змістом теоретичних і практичних завдань, які керівник розв'язує в процесі ініціації стратегічних змін, аналізування стану університету в минулому, теперішньому й майбутньому часі, розроблення стратегії розвитку, стратегічного плану, стратегічної програми, оцінювання та контролювання їх відповідності зовнішньому середовищу в процесі реалізації. Структурними компонентами системи компетенцій керівного складу університету як суб'єктів моделювання стратегічного розвитку університету є соціальні, інформаційні, експертно-консультативні, спеціальні та когнітивні компетентності.

10. Визначено перспективи використання технології моделювання стратегічного розвитку, які полягають у: вдосконаленні системи менеджменту навчального закладу; виявленні позитивних та негативних сторін університету; аналізування особливостей функціонування університету у взаємодії із зовнішнім середовищем; своєчасному виявленні невідповідностей університету зовнішньому середовищу за рахунок здійснення якісного стратегічного аналізу; уникненні кризових явищ у функціонуванні університету; підвищенні конкурентної позиції університету внаслідок розроблення правильних стратегій розвитку; захисті конкурентних переваг університету або створення нових; підвищенні якості університетської діяльності за рахунок посилення своїх сильних сторін та усунення слабких сторін університету; досягненні стратегічних цілей унаслідок розроблення та реалізації ефективних стратегічних планів; формуванні особливій корпоративній культурі керівного, викладацького та студентського колективів, націленої на підвищення якісного стану університету.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акофф Р. Искусство решения проблем/ Р.Акофф ; пер. с англ. - М.: Мир, 1982 – 224 с.
2. Акофф Рассел Л. Идеализованное проектирование: как избежать завтрашней кризиса сегодня. Створення майбутнього організації / Р. Л. Акофф., Д. Магідсон, Г. Дж. Еддісон ; пер. з англ. – Дніпропетровськ: Баланс Бізнес Бук, 2007 – 320 с.
3. Алтунина В. В. Формировании миссии как часть брендинга в условиях стратегического развития вуза /В.В.Алтунина // Теория и практика общественного развития.– 2011.– №4 - С.145–148.
4. Алфімов В. М. Педагогічні основи організації навчально-виховного процесу в лицей : дис... д-ра пед. наук: 13.00.01 / Алфімов Валентин Миколайович. - К., 1997. - 438 с.
5. Ансофф И. Стратегическое управление/ И.Ансофф. — М.: Экономика, 1989. -519 с.
6. Антонюк Л. Організація та зміст аудиторної роботи в дослідницьких університетах /Л. Антонюк, В. Сацик // Університетська освіта. – 2012. – № 2. – С. 32 – 43
7. Антошкіна Л. І. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. /Л.І.Антошкіна, В.І.Амелькін. – Донецьк : Юго-Восток, 2009. – 288 с.
8. Арутюнова Д. В.Стратегический менеджмент:учебн. пособ. [Електронний ресурс]- Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2010. - 122 с. – Режим доступу: http://www.aup.ru/books/m205/2_3.htm
9. Бармута К. А. Разработка методологических принципов управления развитием промышленного предприятия /К.А.Бармута, Б.Ч.Месхи. // Вестник Донского государственного технического университета. - 2012. - № 1-2. - С. 166-172.
10. Бахрушин В. Місія університетів у світі: історія та сучасність/ В.Бахрушин. [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://education-ua.org/ru/articles/167>
11. Белан Е. П. Стратегическое управление развитием регионального университета как исследовательско-ориентированного вуза: автореф. дис. на соиск. учен. зв. докт. пед. наук : спец. 13.00.08 «Теория и методика профессионального образования»/Елена Петровна Белан - Ростов-на-Дону, 2007 – 47 с.
12. Белошапка В. А. Стратегическое управление: принципы и международная практика: учебн. /В.А.Белошапка, В.Г.Загорий /под ред. В.А.Белошапки. – К. : Абсолют-В, 1998 – 352 с.

13. Бешкинская Е. В. Образовательные услуги вуза (методология и практика исследования рынка) / Е.В.Бешкинская, М.Я.Июффе. – М.: Изд-во Рос. экон. акад., 2000. – 142 с.
14. Білоцерківський національний аграрний університет [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://btsau.kiev.ua/sites/default/files/news/pdf/conception.pdf>
15. Боголіб Т. М. Ринкова модель вищого навчального закладу: монографія / Т.М. Боголіб – К.: Міленіум, 2007 – 244с.
16. Большаков А. С. Менеджмент: учеб. пособ. / А. С. Большаков. — СПб.: Изд-во «Питер», 2000. — 160 с.
17. Бондаренко Д. В. Концептуальні основи забезпечення економічного розвитку вищих навчальних закладів України: дис. ... канд. екон. наук : 08.06.01 / Денис Васильович Бондаренко. – К., 2006 – 233 с.
18. Босак О. Фактори конкурентоспроможності вищих навчальних закладів в системі формування економіки знань [Електронний ресурс] / О. Босак. - Режим доступу : <http://www.google.com.ua/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&sqi=2&ved=0CDgQFjAB&url=http%3A%2F%2Fspace.nbu.gov.ua%2Fbitstream%2Fhandle%2F123456>
19. Брайсон Дж. М. Стратегічне планування для державних та неприбуткових організацій / Дж.М.Брайсон; пер. з англ. А. Кам'янець. – Львів: Літопис, 2004. – 352 с.
20. Бухарова Г. Д. Системы образования : учеб. пособ. / Г.Д.Бухарова, О.Н.Арефьев, Л.Д.Старикова. – Ростов н/Д: Феникс: 2008 – 475 с.
21. Василенко В. М. Система вищої освіти: стан і перспективи розвитку : монографія /В.М.Василенко, Л.Г.Парфьонова ; наук. ред. В.М.Василенко. – Донецьк: Юго-Восток, 2013 – 191 с.
22. Великий тлумачний словник сучасної української мови / уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел. – К.; Ірпінь: ВТФ «Перун», 2001. – 1440 с.
23. Веснин В. Р. Менеджмент : учеб. / В. Р. Веснин— 3-е изд., перераб. и доп. — М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2006. - 504 с.
24. Видение [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.executive.ru/wiki/index.php>
25. Виссема Х. Стратегический менеджмент и предпринимательство. Возможности для будущего процветания/ Х. Виссема; пер. с англ.Н.А.Нуреева. – М.: Финпресс, 2000. -271 с.
26. Виханский О. С. Менеджмент : учеб. / О. С. Виханский, А. И. Наумов. — 4-е изд., перераб. и доп. — М.: Экономистъ, 2006. — 670 с.

27. Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.vspu.edu.ua/content/img/education/strov.pdf>
28. Вінницький національний аграрний університет [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://vsau.org/web/vsau/vsau.nsf/web_alldocs/DocX6FDU
29. Вінницький національний медичний університет [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.vnmu.edu.ua/загальна-інформація/основні-документи/концепція-розвитку-внму-ім-м-і-пирогова-на-2016-2021-роки>
30. Вульфсон Б.Л. Стратегия развития образования на Западе на пороге XXI века/Б.Л.Вульфсон. – М.: Изд-во УРАО, 1999. – 208 с
31. Галушка З.І. Стратегічний менеджмент: навч.-метод. посіб. / З.І.Галушка, І.Ф.Комарницький. – 2-е вид., доп. та перероб. – Чернівці: Чернівецький національний університет, 2011. – 240 с.
32. Гарнага О.М. Аналітичне забезпечення стратегічного управління : монографія / О.М.Гарнага. – Рівне: НУВГП, 2012. – 208 с.
33. Гвишиани Д. Прогностика /Д.Гвишиани, В.Лисичкин. – М.: Изд-во: Знание , 1968 – 91 с.
34. Гетьманцева Н. Д. Методологія наукових досліджень : навч.посіб. для магістерських програм «Менеджмент корпорацій (АТ) та «Менеджмент малого бізнесу» /Н. Д. Гетьманцева. – К.: КНЕУ, 2009 – 516 с.
35. Глинский Б. А. Моделирование как метод научного исследования. (Гносеологический анализ)/Б.А.Глинский, Б.С.Грязнов, Б.С.Динин, Е.П.Нинкитин. - М.: Изд-во Московского университета, 1965 – 248 с.
36. Глухівський національний педагогічний університет [Електронний ресурс] – Режим доступу : <https://drive.google.com/file/d/0B1PrGvfDqTb4cU9pVkv2LUNsNHc/view>
37. Головань М. Компетенція і компетентність : досвід теорії, теорія досвіду [Електронний ресурс] /М. Головань // Вища освіта України: Теоретичний та науково-методичний часопис. –2008. – № 3 – С.23-30 – Режим доступу http://uabs.edu.ua/images/stories/docs/K_VM/Holovan_03.pdf
38. Гончаренко С. У. Український педагогічний словник / Семен Гончаренко. – К. : Либідь, 1997. – 374 с.
39. Гончарова С. Ю. Стратегічне управління: навч.посіб./ С.Ю.Гончарова, І.П.Отенко. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2004 – 164 с.
40. Горобець Д. В. Організаційно-педагогічні умови управління розвитком педагогічного коледжу : дис. ... канд. пед. наук :

- 13.00.06 / Горобець Данило Валентинович. . – Луганськ, 2009. – 223 с.
41. Гриньова М. В. Менеджмент загальноосвітніх навчальних закладів: навч. посіб. /М.В.Гриньова, Л.В.Малаканова, Г.Ю.Сорокіна ПНПУ ім. В.Г.Короленка. – Полтава: «АСМІ», 2014 – 292 с.
 42. Грицяк Л. Д. Підготовка керівника загальноосвітнього навчального закладу у системі післядипломної освіти до впровадження стратегічного менеджменту : дис. ... канд. пед. наук : 13.00.04 / Грицяк Леся Данилівна. - К., 2011. – 308 с.
 43. Давидов П. Г. Вища освіта в Україні. Університетська освіта: навч. посіб. для студ. техн.. спец. /П.Г.Давидов, С.М.Жуков, О.А.Поцулко. – Донецьк: Світ книги; Дон ІЗТ, 2012. – 201 с.
 44. Дахин А. Н.. Моделирование в педагогике/А.Н.Дахин // Идеи и идеалы. – 2010.- № (1) 3 - т.2 – С.11 – 20
 45. Дахин А. Н. Педагогическое моделирование : монография /А. Н. Дахин. – Новосибирск : Изд-во НИПК и ПРО, 2005. – 230 с.
 46. ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»[Електронний ресурс] – Режим доступу: https://kneu.edu.ua/ua/Information_for/professors/norm_doc/
 47. ДВНЗ «Херсонський державний аграрний університет»[Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.ksau.kherson.ua/prd.html>
 48. Дейнеко О. А. Научное управление производством / О.А.Дейнеко. – М.: Знание – 1970 – 48 с.
 49. Демідов Д. В. Моделювання технології організації навчального процесу навчального процесу у педагогічних університетах : дис... канд. пед. наук: 13.00.06 /Денис ВалерійовичДемідов.- Луганськ, 2009. - 260 с.
 50. Демченко О. Л. Державне регулювання в системі управління вищими навчальними закладами в умовах модернізації освіти : дис... канд. наук з держ. упр.: 25.00.02 /Олександра ЛеонідівнаДемченко. - Запоріжжя, 2008. - 230 с.
 51. Державний вищий навчальний заклад «Український державний хіміко- технологічний університет»[Електронний ресурс] – Режим доступу: http://udhtu.edu.ua/public/userfiles/file/rishennya_vr_1_2016.pdf
 52. Державний вищий навчальний заклад «Ужгородський національний університет»[Електронний ресурс] – Режим доступу: http://www.uzhnu.edu.ua/uk/cat/university-dev_strategy
 53. Дженстер П. Анализ сильных и слабых сторон компании: определение стратегических возможностей:./ П. Дженстер, Д. Хасси;

- пер. с англ. О. Л. Пелявский ; ред. пер. СтА. А. Старостина, В. А. Кравченко. – М.: Издательский Дом «Вильямс», 2003 – 368 с.
54. ДЗ «Луганський національний медичний університет»[Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://lsmu.edu.ua/info.php>
 55. ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса» Шевченка[Електронний ресурс] – Режим доступу: http://luguniv.edu.ua/Attach/public_info/strategia_rozrv.pdf
 56. Дзвінчук Д. І. Сучасні тенденції розвитку та управління освітою : автореф. дис... д-ра філос. наук: 09.00.10 / Дмитро ІвановичДзвінчук.- К., 2007. – 36 с.
 57. Діброва А. Д. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / А. Д. Діброва, Л. В. Діброва, Л. В. Богач. - Ніжин: Лисенко М. М., 2014. - 208 с
 58. Дмитренко Г. А. Стратегічний менеджмент: цільові управління освітою на основі кваліметричного підходу / Г. А. Дмитренко. – К. : ІЗІН, 1996. – 140 с.
 59. Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://www.dnu.dp.ua/view/statut_universitetu
 60. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика /П.Дойль. – СПб: Издательство «Питер», 1999 – 560 с.
 61. Докучаєва В. В. Проектування інноваційних педагогічних систем у сучасному освітньому просторі : монографія/ В.В.Докучаєва. – Луганськ : Альма-матер, 2005. – 304 с.
 62. Докучаєва В. В. Теоретико-методологічні засади проектування інноваційних педагогічних систем : дис... д-ра пед. наук: 13.00.01 /Вікторія Вікторівна Докучаєва. - Луганськ, 2007. - 481 с.
 63. Донецький державний університет управління [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://dsum.edu.ua/wp-content/uploads/2015/11/Стратегія-розвитку-ДонДУУ.pdf>
 64. Донецький національний університет економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://www.donnueu.edu.ua/uploads/files/2016/strategija_univer.PDF
 65. Донецький національний університет імені Василя Стуса [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.donnu.edu.ua/uk-ua/Pages/Про-університет.aspx>
 66. Дребот Н. П. Стратегічне управління: навч. посіб./ Н.П.Дребот, Л.В.Мороз, Б.І.Пшик. – Львів: ЛБІ НБУ, 2005. – 150 с.

67. Дружинин В. В. Проблемы системологии (проблемы теории сложных систем) / В.В.Дружинин, Д.С.Конторов; с предисловием акад. Глушкова В.М. – М.: «Сов. Радио», 1976. - 296 с.
68. Дружинин В. В. Системотехника /В.В.Дружинин, Д.С.Конторов. – М.: Радио и связь, 1985. - 200 с.
69. Дудко П. М. Стратегічне управління вищим навчальним закладом на основі конкурентних переваг : дис... канд... екон.наук : спец. 08.00.04 /Павло Миколайович Дудко. – К., 2015 – 227 с.
70. Євтодюк А. В. Синергетичні засади моделювання освітніх систем : дис. ... канд. філос. наук : спец. 09.00.03/ Антоніна Володимирівна Євтодюк. – К., 2002. – 198 с.
71. Євтушевський В. А. Стратегія корпоративного управління/ В.А.Євтушевський, К.В.Ковальська, Н.В.Бутенко. – К.: Знання, 2007 – 287с
72. Єльнікова Г. В. Адаптивне управління : сутність, характеристика, моніторингові системи: колективна монографія/ Г.В.Єльнікова, Т.А.Борова, О.М.Касьянова, Г.А.Полякова та ін. ; за заг. ред. Г.В.Єльнікової. – Чернівці: Технодрук, 2009 – 572 с.
73. Єльнікова Г. В. Компетентнісний підхід до моделювання професійної діяльності керівника вищого навчального закладу [Електронний ресурс] /Г.В.Єльнікова// Теорія та методика управління освітою. –2010. -№ 4.– Режим доступу: <http://tme.uomo.edu.ua/docs/4/10elneel.pdf>
74. Єрмола А. М. Проектування соціального розвитку особистості учнів: результати Всеукраїнського експерименту [Електронний ресурс]/ А.М.Єрмола // Освіта і управління. – 2007. – № 3-4. – С. 75-84. – Режим доступу: <http://osvita.ua/schooltheory/1712/>
75. Живець А. М. Сучасні інструменти стратегічного управління вищим навчальним закладом/А.М.Живець // Вісник ОНУ імені І.І.Мечникова. – 2015. - Вип.5. –Т.20. – С.105-110
76. Жижко Т. А. Теоретичні засади розвитку університетської освіти: європейський контекст : дис...докт...філос. наук: спец. 09.00.10 філософія освіти / Тетяна Анатоліївна Жижко.- К., 2011. - 401 с.
77. Житомирський державний технологічний університет [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://ztu.edu.ua/ua/study/internal_documents.php
78. Житомирський державний університет імені Івана Франка [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://zu.edu.ua/office/st_plan_rozvyvku_2018.pdf
79. Житомирський національний агроекологічний університет [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.zntu.edu.ua>

80. Жукова А. Г. Моделювання інноваційного розвитку навчального середовища гімназії: дис...канд...пед. наук: спец. 13.00.09 теорія навчання // Алла Георгіївна Жукова. – К., 2013 – 217 с.
81. Забелин П. В. Основы стратегического управления: учеб.пособие /П.В.Забелин, Н.К.Моисеева. – М.: Инф.центр «Маркетинг», 1997. – 195 с.
82. Забродська Л. М. Інформатизація закладу освіти: управлінський аспект : метод. посіб. /Л. М. Забродська. – Х. : Видав. група «Основа», 2003. – 240 с.
83. Залокотська Л. Управлінська діяльність керівників вищих навчальних закладів: фінансовий менеджмент: посіб./ Ліана Залокотська: за заг. Ред. С.Р.Чернишової. – Луцьк: Вежа-Друк, 2015. – 152 с.
84. Запорізьський національний технічний університет [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.zntu.edu.ua/strategy-zntu-development>
85. Заставнюк О. О. Аналіз інструментів стратегічного планування / О.О.Заставнюк. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://tme.uomo.edu.ua/docs/2/09sastsp.pdf>
86. Зенкина И. Анализ стратегических разрывов как инструмент стратегического анализа и потенциала его применения в стратегическом управлении организацией / И.Зенкина // Аудит и финансовый анализ. – 2012. -№ 4– С.107-112
87. Зіньковський Ю. Камні спотикання вітчизняної вищої освіти/ Ю. Зіньковський // Вища освіта. 2011. - № 3 – С.7-18.
88. Зязюн І. Технологізація освіти як історична неперервність [Електронний ресурс] /І.Зязюн / Неперервна професійна освіта: теорія і практик. - 2001 - Вип. №1 - С. 73 - 85. – Режим доступу: <http://lib.iitta.gov.ua/6145/1/зязюн4.pdf>
89. Іванов Ю. В. Проблеми конкурентоспроможності вищих навчальних закладів України: теорія і практика: монографія/ Ю.В.Іванов – Полтава: РВВ ПУЕТ, 2010 – 136 с.
90. Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу: [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.nung.edu.ua/система-управління-якістю>
91. Ігнат'єва І. А. Стратегічний менеджмент: теорія, методологія, практика: монографія / І.А.Ігнат'єва. – К.: Заня України, 2005. – 250 с.
92. Каган М. С. Человеческая деятельность (Опыт системного анализа)/ М.С.Каган. – М.: Политиздат, 1974. – 328 с.

93. Кайлюк Є. М. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / Є.М.Кайлюк, В.М.Андрєєва, В.В.Гриненко. – Х:ХНАМГ, 2010. – 279 с.
94. Калашнікова С. А. Теоретико-методологічні засади професійної підготовки управлінців-лідерів в умовах сучасних суспільних трансформацій : дис. ... д-ра пед. наук : 13.00.06 / Світлана Андріївна Калашнікова. - К., 2011. - 462 с.
95. Калашнікова С. Європейська політика модернізації вищої освіти: ключові орієнтири/ С.Калашнікова // Вища освіта України. – 2012. - № 2 – С. 80 - 84
96. Калашнікова С. Організаційний розвиток вищого навчального закладу та його значення у розбудові лідерського потенціалу університетів / С.Калашнікова // Вища освіта України. – 2012. – № 3 (додаток 2), том 1. – С. 40-43.
97. Каленюк І. С. Інтеграція вищої освіти України в європейський та світовий освітній простір: економічний вимір: монографія / І.С.Каленюк, О.І.Гонта, М.П.Вербовий, Н.І.Холявко; за заг.ред. д.е.н. проф. І.С.Каленюк. – Чернігів, РВК «Деснянська правда», 2011 – 165 с.
98. Калініна Л. М. Проект інноваційної школи: стратегічне планування, управління інноваціями/ Л.М.Калініна, Т.Д.Капустеринська. – Х.: Вид. група «Основа», 2007. – 96 с.
99. Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://kpnu.edu.ua/wp-content/uploads/2015/10/new1.pdf>
100. Капченко Л. М. Моделювання організаційно-педагогічної діяльності в системі управління професійно-технічними навчальними закладами: дис. ... канд. пед. наук : 13.00.06 / Леонід Миколайович Капченко. - К., 2002. – 243 с.
101. Касьянова Н. В. Управління розвитком підприємства на основі комунікативного підходу: дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.04 / Наталія Віталіївна Касьянова. - Донецьк, 2012. - 471 с.
102. Київський національний лінгвістичний університет [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://onedrive.live.com/?authkey=%21A1fGqb04opgiikg&cid=68696B3E65309B90&id=68696B3E65309B90%2110591&parId=68696B3E65309B90%21137&o=OneUp>
103. Київський національний торговельно-економічний університет [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://knteu.kiev.ua/blog/read/?pid=3&uk>
104. Київський національний університет театру, кіно і телебачення імені І.К.Карпенка-Карого [Електронний ресурс] – Режим досту-

- пу: <http://knutkt.com.ua/dostup-do-publchno-nformac/navchalniy-proces/strategy.html>
105. Київський національний університет технологій та дизайну [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://knutd.com.ua/files/dostupdopi/KNUTD_development_strategy_2014-2017_last_changes_of_08.08.2014.pdf
106. Київський університет імені Бориса Грінченка [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://kubg.edu.ua/resursi/dokumenti.html>
107. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / Г. І. Кіндрацька. – 2-ге вид., переробл. і доповн. – Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2010. – 406 с.
108. Кір, Кріс Ван. Суспільне партнерство університетів: стратегічний крок, який потребує зусиль / Кріс Ван Кір. Thenetworkinguniversity: achallengingstrategicinitiative / ChrisVanKeer. - К. : Дріант, 2009. - 17 с.
109. Клебанова Т. С. Моделирование экономики: уч. пособ./Т.С.Клебанова, В.А.Забродский, О.Ю.Полякова, В.Л.Петренко. – Харьков, Изд. ХГЭУ, 2001- 140 с.
110. Клименюк О. В. Технологія наукового дослідження: автор. підруч. /О.В.Клименюк. – К.- Ніжин: ТОВ Видавництво «Аспект-Поліграф, 2006 – 308 с.
111. Князев Е. А. Стратегический менеджмент для университетов/ Е.А.Князев // Высшее образование сегодня.- 2001. - №1 – С. 2 - 7
112. Князева Е. Н. Синергетика. Нелинейность времени и ландшафты коэволюции/ Е. Н. Князева, С. П. Курдюмов.– М.: КомКнига, 2007 – 272 с.
113. Ковтун О. І. Стратегії підприємств : монографія / Ковтун О.І. – Львів: вид-во Львівської комерційної академії, 2008. – 424 с.
114. Козловський Ю. М. Теоретико-методологічні основи моделювання наукової діяльності вищого навчального закладу: дис. ... д-ра пед. наук : 13.00.01 / Юрій Михайлович Козловський. – Львів, 2012. – 557 с.
115. Коляда О. П. Портфельне планування у процесі реалізації стратегії розвитку вищого навчального закладу : дис...канд...техн. наук: спец.05.13.22 «Управління проектами та програмами»/ Оксана Петрівна Коляда. – Луганськ, 2011 – 217 с.
116. Конаржевский Ю. А. Менеджмент и внутришкольное управление / Ю. А. Конаржевский. – М. : Пед. поиск, 1993. – 224 с.
117. Корягін М. В. Основи наукових досліджень: навч. посіб. /М. В. Корягін, М. Ю. Чік. – К.: Алерта, 2014 – 622 с.

118. Косенко О. Європейський Союз та Україна: спільне і відмінне у вищій освіті / О. Косенко // Вища освіта України. – 2012. - № 1 – С.81 – 86.
119. Кочарян І. С. Економічна стратегія вищого навчального закладу за умов демографічної кризи : дис... канд. екон. наук: 08.02.03 / Інна Сергіївна Кочарян. - К., 2006. - 215 с
120. Кочарян І. С. Стратегія управління вищим навчальним закладом в сучасних умовах/ М.М.Клименюк, І.С.Кочарян. – К.: Освіта України, 2011. – 192 с.
121. Кочарян І. С. Управління вищою освітою: методи, моделі та інформаційні технології : монографія /І.С.Кочарян. – К.: КНЕУ, 2015. – 233 с.
122. Кравченко Е.И. Стратегии развития университетов, занимающих различные конкурентные позиции на образовательном рынке /Е.И.Кравченко // Вести БГПУ. Серия 1. Педагогика. Психология. Филология. -2017.- № 1 (91).– С. 24-29.
123. Кравченко О.І. Аналіз стратегій розвитку зарубіжних університетів за спрямованістю діяльності/ О.І.Кравченко // Вісник Луганського національного університету імені Тараса Шевченка. – 2016 - №6 (303) Жовтень – Ч. II – 170 – 177
124. Кравченко О.І. Етапи розроблення стратегій університету/О.Кравченко //Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. Серія: Педагогіка. Психологія. Філософія. - 2015. - №4 – С.128-136
125. Кравченко О.І. Значення стратегії розвитку університету та критерії оцінювання її ефективності/О.І.Кравченко // Гірська школа Українських Карпат. - 2016. - №14. - С.53-57
126. Кравченко О.І. Інструменти моделювання стратегічного розвитку університету/О.І.Кравченко// Вісник Луганського національного університету імені Тараса Шевченка. – 2017 - № 1 (306) – Ч. II – 122 – 130.
127. Кравченко О.І. Критерії оцінювання якості стратегії розвитку університету/О.І.Кравченко// ScienceandEducationaNewDimension. PedagogyandPsychology. – 2016. -IV (44), Issue: 92 – С.32-35
128. Кравченко О.І. Методичні рекомендації щодо моделювання стратегічного розвитку університету /О.І.Кравченко // Збірник наукових праць Уманського державного педагогічного університету імені Павла Тичини. – 2017. – Вип. 1 - С.215-223
129. Кравченко О.І. Методологічні засади моделювання стратегічного розвитку університету /О.І.Кравченко // Science and Educationa New Dimension. Pedagogy and Psychology. – 2016. -IV (40), Issue: 81– 34-38.

- 130.Кравченко О.І. Модель стратегічного розвитку університету /О.І.Кравченко // Науковий вісник Південноукраїнського національного педагогічного університету імені К.Д.Ушинського. – 2016. - № 6 (113) – С. 77 - 83
- 131.Кравченко О.І. Моделювання стратегічного розвитку університету як необхідність модернізації управління вищим навчальним закладом /О.І.Кравченко // Гуманітарний вісник ДВНЗ «Переяслав-Хмельницький державний педагогічний університет імені Григорія Сковороди» - Додаток 1 до Вип.36, Том I (61) : Тематичний випуск «Вища освіта України у контексті інтеграції до європейського освітнього простору». – К.:Гнозис, 2015. – С. 488-497
- 132.Кравченко О.І. Моделювання як механізм стратегічного розвитку університету/О.І.Кравченко // Науковий вісник Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. – 2016. - №2 (304)- Т. II – С.23 - 30
- 133.Кравченко О.І. Особливості стратегічного розвитку університетів України/О.І.Кравченко // Вісник Глухівського національного педагогічного університету імені Олександра Довженка. - 2016. - Вип.32 – С. 7-17
- 134.Кравченко О.І. Принципи моделювання стратегічного розвитку університету / О.І.Кравченко //Наукові записки Бердянського державного педагогічного університету. Серія : Педагогічні науки : зб.наук.пр. – 2016. – Вип.3 – С.195-200.
- 135.Кравченко О.І. Професійні компетенції керівника вищого навчального закладу як суб'єкта моделювання стратегічного розвитку університету / О.І.Кравченко // Неперервна професійна освіта. Теорія і практика. - 2017. - № 1-2 – С.150 – 155.
- 136.Кравченко О.І. Стратегічний контекст в управлінні сучасним університетом // Нові технології навчання: наук.-метод. Зб. Інституту інноваційних технологій змісту освіти МОН України. – 2015. – Вип.86 - ч. 1 – С.105-108
- 137.Кравченко О.І. Структура стратегії розвитку сучасного університету /О.І.Кравченко // Гуманітарний вісник ДВНЗ «Переяслав-Хмельницький державний педагогічний університет імені Григорія Сковороди» - Додаток 2 до Вип.36: Тематичний випуск «Проблеми емпіричних досліджень у психології». - Випуск 12 – К.:Гнозис, 2015. – С. 307 – 313
- 138.Кравченко О.І. Управління конкурентоспроможністю вищих навчальних закладів у країнах Європейського Союзу /О.І.Кравченко // Вища освіта України у контексті інтеграції до європейського

- освітнього простору.– 2015.– 7-й додатковий том(58 т) – С.143-150
- 139.Кремень В. Г. Синергетика в освіті: контекст людиноцентризму /В. Г. Кремень, В. В. Ільїн. - К.: Педагогічна думка, 2012. – 366 с.
- 140.Криворучко О. В. Дивергентна методологія гармонізації рішень в управлінні програмами розвитку ВНЗ: автореф. на здоб. наук. ступ. докт. техн. наук.: спец. 05.13.22 «Управління проектами та програмами» / Олена Володимирівна Криворучко. – Київ, 2015 – 46 с.
- 141.Крижко В. В. Теорія і практика менеджменту в освіті : навч. посіб. / Василь Крижко. – 3-є вид. – К. : Освіта України, 2005. – 255 с.
- 142.Крючков В. Н. Мисия фирмы как ментальный вирус / В.Н.Крючков // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». - 2009- № 2 – С.119-122.
- 143.Кузнецов И. И. Научное исследование : методика проведения и оформления. – 3-е изд. перераб. и доп. / И.И.Кузнецов. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2008 – 460 с.
- 144.Кузьмина Н. В. Системный подход в педагогических исследованиях / Н. В. Кузьмина // Методология педагогических исследований. – М., 1980. – С.82–117.
- 145.Куклін О. Стратегічні пріоритети розвитку вищої освіти України/ О.Куклін // Вища освіта. – 2012.- №8 – С.28 – 36.
- 146.Курило В. С. Моделювання системи критеріїв оцінки розвитку освіти в регіоні / В. С. Курило // Педагогіка і психологія. – 1999. – № 2. – С. 35-39.
- 147.Кучеренко Д. Г. Стратегії розвитку освітніх систем країн світу : монографія / Д.Г.Кучеренко, О.В.Мартинюк. – К.: ППК ДСЗУ, 2011. – 312 с.
- 148.Лігоцький А. О. Стратегія розвитку професійної освіти в Україні: навч.-метод. посіб./ А.О.Лігоцький. – К.: Національна академія внутрішніх справ України, 1997 – 49 с.
- 149.Логвиненко Ю. В. Теоретико-методологічне забезпечення процесу стратегічного управління загальноосвітнім навчальним закладом /Ю.В.Логвиненко, В.В.Шевченко // Освіта Сумщини. - 2011 - №1(9) – С. 13 - 15
- 150.Лошенко І. Інструменти формування конкурентоспроможності ВНЗ [Електронний ресурс] / І. Лошенко, А. Іванченко // Матеріали XII Міжнародної наукової інтернет-конференції «Актуальні проблеми сучасної науки» (15-17 жовтня 2015 р.). – Режим доступу: <http://intkonf.org/ktn-loshenyuk-ir-ivanchenko-a-instrumenti-formuvannyakonkurentospromozhnosti-vnz/>

- 151.Лунячек В. Е. Державне управління освітою : підруч. для вищих навч. закладів /В. Е. Лунячек. – Х. : Гімназія, 2010. – 288 с.
- 152.Лутай В. С. Синергетическая картина мира как реализация «Универсального познания» И.Пригожина: монографія/ В.С.Лутай. – Дрогобич: Редакційно-видавничий відділ Дрогобицького державного педагогічного університету імені Івана Франка, 2011, - 206 с.
- 153.Львівський торговельно-економічний університет[Електронний ресурс] – Режим доступу: http://www.lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/Academy/Docs/Polozhennya/Polozhennya_StrategiyaRozvytku.pdf
- 154.Маленков Ю. А. О классификациях стратегий компаний [Електронний ресурс] /Ю.А.Маленков // Эмитент. Существенные факты, события, действия. Единое информационно-аналитическое обеспечение промышленности и предпринимательства Северо-Западного региона РФ. –2006.- N42(173) — Режим доступу: <http://www.cfin.ru/management/strategy/concepts/classification.shtml>
- 155.Малихіна Я. А. Теоретичні і методичні засади управління взаємодією вищого навчального закладу із зовнішнім середовищем : автореф. дис. ... д-ра пед. наук : 13.00.06 «Теорія та методика управління освітою» / Малихіна Яна Анатоліївна - Старобільськ, 2015. - 40 с.
- 156.Малихіна Я. А. Теоретичні і методичні засади управління взаємодією вищого навчального закладу із зовнішнім середовищем : дис. ... д-ра пед. наук : 13.00.06 / Яна Анатоліївна Малихіна. - Старобільськ, 2015. – 482 с.
- 157.Маріупольський державний університет [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://mdu.in.ua/Dokumenty/strategija_mdu_2020.pdf
- 158.Маркова В. Д. Стратегический менеджмент: курс лекцій /В.Д.Маркова, С.А.Кузнецова. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибир. соглашение, 1999. – 288 с.
- 159.Мармаза О. І. Стратегічне управління: траєкторія успіху/О. І. Мармаза. – Х.: Вид. група «Основа», 2006. – 160 с.
- 160.Мартиненко М. М. Стратегічний менеджмент: підр. /М. М. Мартиненко, І. А. Ігнатєва. – К.: Каравела, 2006. – 320 с.
- 161.Маслов В. І. Наукові засади визначення змісту підвищення кваліфікації та підготовки керівників загальноосвітніх навчальних закладів /В.І.Маслов // Післядипломна освіта в Україні. – 2002. - № 2. – С. 63 - 66
- 162.Маслов В. І. Теоретичні основи педагогічного менеджменту/ В.І.Маслов, В. П. Драгун, В. В. Шаркунова. - К.: УІПКККО, 1996 - 88 с.

163. Матвієнко В. Я. Прогностика/ В.Я.Матвієнко. – К.: Українські пропілеї, 2000 – 484 с.
164. Медведєв І. А. Державне управління розвитком університету: теоретичні та прикладні аспекти: монографія / І.А.Медведєв. – Х.: Вид-во: ХарPI НАДУ «Магістр», 2011. - 220 с.
165. Мелітопольський державний педагогічний університет імені Богдана Хмельницького [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://drive.google.com/file/d/0B1CUVMTjz__UbGhyVno2Z0dFMEk/view
166. Менеджмент и организационное развитие высшей школы : учеб. / [авт. кол. В.Р.Вебер, Е.В.Иванов, М.Н.Певзнер и др.; под общ. ред. д-ра пед. наук, проф. М.Н.Певзнера]. – Днепропетровск : Изд-во ДНУ, 2012. – 528 с.
167. Меркулова Е. В. Инструменты стратегического управления предприятием [Електронний ресурс] /Е.В.Меркулова // Современные проблемы науки и образования. – 2006. –№ 4 – С. 114-116 - Режим доступу: <https://science-education.ru/ru/article/view?id=500>
168. Мескон М. Х. Основы менеджмента / Майкл Х. Мескон, Майкл Альберт, Франклин Хедоури: пер. с англ. – 3-е изд. – М.: ООО «И. Д. Вильямс», 2007. – 672 с.
169. Методологічні засади педагогічного дослідження: методологія/ авт. кол.: С.М.Хриков, О.В.Адаменко, В.С.Курило та ін.. ; за заг. ред. В.С.Курило, С.М.Хрикова. – Луганськ : Вид-во ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2013. – 248 с.
170. Мешков А. Ю. Проблема определения миссии университета как организации/ А.Ю.Мешков // Теория и практика управления образованием – Вестник ЮУрГУ. – 2012. - № 41– С. 36 - 40
171. Мещанінов О. П. Сучасні моделі університетської освіти в Україні : теорія і методика : дис. ... д-ра пед. наук : 13.00.04 / Олександр Павлович Мещанінов. – К., 2005 – 665 с.
172. Мінцберг Г. Злеті і падіння стратегічного планування /Г.Мінцберг; пер. з англ. К. Сисоева. - К.: Видавництво Олексія Капусти (підрозділ «Агенції «Стандарт») - 2008. – 412 с.
173. Мироненко Є. В. Стратегічне управління підприємством : навч. посіб. /Є.В.Мироненко, А.В.Остафійчук, І.П.Фоміченко. – Краматорськ : ДДМА, 2011. – 228 с.
174. Мічківський С. М. Моделювання системи управління соціально-побутовою сферою діяльності ВНЗ, що функціонує в трансформаційній економіці України : автореф. дис... канд. екон. наук: 08.03.02 «Економіко-математичне моделювання» /Сергій Миколайович Мічківський. - Донецьк, 2002. - 19 с.

175. Міщенко А. П. Стратегічне управління [Електронний ресурс] / А. П. Міщенко – Режим доступу: http://pidruchniki.com/19991130/marketing/strategichne_upravlinnya
176. Московский государственный университет им. М. В. Ломоносова [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.msu.ru>
177. Натрошвілі С. Г. Стратегічне управління вищим навчальним закладом: теорія, методологія, практика : монографія / С. Г. Натрошвілі. – К.: КНУТД, 2015. – 320 с.
178. Наукове моделювання [Електронний ресурс] - Режим доступу https://uk.wikipedia.org/wiki/Наукове_моделювання
179. Національний гірничий університет [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.nmu.org.ua/ua/content/activity/programaroz/>
180. Національний лісотехнічний університет України [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://nltu.edu.ua/docs/strategy_rozvytku.pdf
181. Національний педагогічний університет імені М. П. Драгоманова [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://www.npu.edu.ua/images/file/conf/fajly/Strategia_NPU.pdf
182. Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут» [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://public.kpi.kharkov.ua/wp-content/uploads/2016/02/razvitie-proekt.pdf>
183. Національний університет «Києво-Могилянська академія» [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.ukma.edu.ua/index.php/about-us/sogodennya/stratheiia-rozvytku>
184. Національний університет «Одеська юридична академія» [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://onua.edu.ua/downloads/ustanov_dokum/strateg_rozvitku.pdf
185. Національний університет «Острозька академія» [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://www.oa.edu.ua/publik_information/Strategia_2016_2026.pdf
186. Національний університет біоресурсів і природокористування України [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://nubip.edu.ua/node/3980>
187. Національний університет водного господарства та природокористування [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://nuwm.edu.ua/publiczna-informacija/strateghija-rozvitku/zagaljni-polozhennja>
188. Національний фармацевтичний університет [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://nuph.edu.ua/wp->

- content/uploads/2015/01/Стратегічний-план-розвитку-НФаУ-2015-16.pdf
189. Національний юридичний університет імені Ярослава Мудрого [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://nlu.edu.ua/files/norm_doc/strategia_rozvtuku_nlu_2016-2020.pdf
 190. Немцева І. А. Організаційна культура в системі стратегічного управління вищими навчальними закладами України: монографія / І. А. Немцева. – Чернівці : Чрнівецький нац. ун-т, 2012. – 256 с.
 191. Немцов В. Д. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / В. Д. Немцов, Л. Є. Довгань. - К. : ТОВ «УВПК «ЕксОб», 2001. - 560 с.
 192. Ніжинський державний університет імені Миколи Гоголя [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://www.ndu.edu.ua/storage/2017/konzeptija_strategi4nogo_rozvtuku_na_2017-2021.pdf
 193. Оберемчук В. Ф. Стратегія підприємства : короткий курс лекцій / В. Ф. Оберемчук. - К.: МАУП, 2000. - 127 с.
 194. Оборский Г. А. Моделирование систем / [Г. А. Оборский, А. Ф. Даценко, А. В. Усов, Д. В. Дмитришин]. – Одесса: Астропринт, 2013. – 664 с.
 195. Огаренко В. М. Державне регулювання діяльності вищих навчальних закладів на ринку освітніх послуг/ В. М. Огаренко. - К.: Видво: НАДУ, 2005. – 328 с.
 196. Одеський державний екологічний університет [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://odeku.edu.ua/wp-content/uploads/plan01.pdf>
 197. Одеський національний економічний університет [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://oneu.edu.ua/pages/univer/files/pubinfo/oneu_strategy_2015-2020.pdf
 198. Одеський національний медичний університет [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://files.odmu.edu.ua/docum/koncept_strateg.pdf
 199. Ожегов С. И. Словарь русского языка / Ожегов С. И. ; под ред. Н. Ю. Шведовой. – 21 изд. перераб. и доп. – М. : Рус. Яз., 1989. – 924 с.
 200. Олійник В. В. Управління розвитком професійно-технічного навчального закладу : навч.-метод. посіб./ В. В. Олійник, Л. М. Сергєєва. – К.: АртЕК, 2010. – 176 с.
 201. Ольшанцева Т. О. Методи підвищення конкурентоспроможності освітніх послуг вищих навчальних закладів [Електронний ресурс]

- /Т.О.Ольшанцева, И.Г.Братченко. - Режим доступу : http://www.confcontact.com/20130214_econ/2_olshantseva.htm
202. Освітній менеджмент в умовах змін: навч. посіб. /Л.Калініна, Л.Карамушка, Т.Сорочан, Р.Шиян та ін.: за ред. В. Олійника, Н.Протасової – Луганськ: СПД Резніков В.С., 2011- 308 с.
203. Освітнологія:витоки наукового напрямку: монографія / В.О. Огнев'юк, С.О. Сисоєва, Л.Л. Хоружа, І.В. Соколова, О.М. Кузьменко, О.О. Мороз: за ред. В.О. Огнев'юка. – К.: ВП «Едельвейс», 2012. – 336 с.
204. Осовська Г. В. Основи менеджменту: навч. посіб. [Електронний ресурс] / Г.В.Осовська, О.А.Осовський. - К.: «Кондор», 2006.- 664 с. : - Режим доступу : <http://www.info-library.com.ua/books-text-5363.html>
205. П'ятницька Г. Т. Стратегічне управління: навч. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.] / Г.Т.П'ятницька, Л.В.Лукашова, Н.В.Ракша : за ред. Г.Т.П'ятницької. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2013 – 408 с.
206. Павленко А. Університет як центр інноваційної системи та формування інтелектуального капіталу нації / А.Павленко // Вища освіта. – 2011. - №12 – С.7 – 15
207. Павленко А. Університетська автономія в системі конкурентоспроможного розвитку вищої освіти/ А.Павленко// Університетська освіта –2011. - № 1 – С. 6- 13
208. Панченко Є. Дослідницький університет: гарвардські принципи /Є. Панченко // Університетська освіта. 2011. – № 2. – С. 38 – 47.
209. Параметр [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <https://uk.wikipedia.org/wiki/>.
210. Паращенко Л. І. Теорія і технології формування моделі системи економічних механізмів управління загальною середньою освітою: посібник / Л.І.Паращенко. – К., 2014. - 197 с.
211. Паршин А. В. Конкурентоспособность высшего учебного заведения в современных условиях: монография/ А.В.Паршин, В.Н.Харченко. - Макеевка: Изд-во «Ноулидж» (донецкое отделение), 2010. – 260 с.
212. Пастухова В. В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність: монографія /В.В.Пастухова. – К.: Київ.нац.торг.-екон. ун-т, 2002. – 302 с.
213. Переяслав-Хмельницький державний педагогічний університет імені Григорія Сковороди [Електронний ресурс] – Режим доступу:<http://www.phdpu.edu.ua/images/Publiczna%20informacia/Internationaliz.pdf>

- 214.Петрозаводский государственный университет [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.petrso.ru/PSR/about.html>
- 215.Пикельная В. С. Теоретические основы управления: школоведческий аспект : метод. пособ. / В. С. Пикельная. – М. : Высш. шк., 1990. – 175 с.
- 216.Південноукраїнський національний педагогічний університет імені К. Д. Ушинського [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://pdpu.edu.ua/index.php/uk/strategichni-prioriteti-rozvitku>
- 217.Півняк Г. Дослідницький університет як механізм удосконалення інноваційної діяльності/ Г. Півняк // Вища школа. - 2011. - № 10-С.54 -61.
- 218.Пічугіна Т. С. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / Т.С.Пічугіна, С.С.Ткачова, О.П.Ткаченко. – Х.: ХДУХТ, 2008. – 215 с.
- 219.Подільський державний аграрно-технічний університет [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.pdatu.edu.ua/images/2016/strategija.pdf>
- 220.Подольчак Н. Ю. Стратегічний менеджмент: навч.посіб. /Н.Ю. Подольчак. – Львів: вид-во Львівської політехніки,2012, - 400 с.
- 221.Подольчак Н. Ю. Розвиток вищих навчальних закладів : моногр. Н.Ю.Подольчак, В.Я.Гаврилюк. - Львів, вид-во Львівської політехніки, 2015. - 184 с.
- 222.Пономаренко В. С. Стратегічне управління підприємством /В.С.Пономаренко – Х.: Основа, 1999. – 620 с.
- 223.Попов С. М. Синергетична концепція самоорганізації: теоретико-методологічний аналіз /С. М. Попов // Наукове пізнання: методологія та технологія –2011. - № 1(26) – С.79 – 87
- 224.Почепцов Г. Стратегический анализ: стратегический анализ для политики, бизнеса и военного дела / Г. Почепцов. — К.: Дзвін, 2004. — 332 с
- 225.Приватний вищий навчальний заклад Міжнародний університет бізнесу і права [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://www.mubip.org.ua/?page_id=1521
- 226.Пригожин А. И.Методы развития организаций / А. И. Пригожин. – М. : МЦФЭР, 2003. – 863 с.
- 227.Пригожин И. Р. Порядок их хаоса: Новый диалог человека с природой / И. Р. Пригожин, И. Стенгерс. – М. : Прогресс, 1986. – 431 с.
- 228.Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника України [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.pu.if.ua/uk/vchena-rada/plan-rozvytku>

229. Принципи менеджменту [Електронний ресурс] — Режим доступу : http://stud.com.ua/19336/menedzhment/printsipi_menedzhmentu
230. Приходько В. В. Стратегія реформи національної вищої школи / В. В. Приходько. — Дніпропетровськ: Журфонд, 2014 — 460 с.
231. Про вищу освіту: закон України від 1.07.2014. № 1556-VII : [Електронний ресурс] — Режим доступу: http://www.osvita.org.ua/pravo/law_00/
232. Про національну стратегію розвитку освіти в Україні на період до 2021 року : Указ Президента України № 344/2013: [Електронний ресурс] — Режим доступу: <https://docs.google.com/viewer?url=https%3A%2F%2Fpon.org.ua%2Fengine%2Fdownload.php%3Fid%3D563%26viewonline%3D1>
233. Прогнозирование в социологических исследованиях. Методологические проблемы/ Отв.ред. И.В.Бестужев-Лада – М.: «Мысль», 1978 – 272 с.
234. Програма стратегического развития ПетрГУ [Електронний ресурс] -Режим доступу: <http://www.petrstu.ru/PSR/about.html>
235. Проектирование систем внутришкольного управления: пособ. для руководителей образовательных учреждений и территориальных образовательных систем / Под ред. А. М.Моисеева. – М.: Педагогическое общество России, 2001. – 384 с.
236. Прокопенко А. І. Теоретико-методичні засади перспективного управління у вищому навчальному закладі : дис. ... д-ра пед. наук : 13.00.06 / Андрій Іванович Прокопенко.- Х., 2012. – 528 с.
237. Професійна педагогічна освіта : акме-синергетичний підхід: монографія / За ред. О.А.Дубасенюк. – Житомир: Вид-во ЖДУ ім.І.Франка, 2011. – 389 с.
238. Психологія особистості : словник-довідник / за ред. П. П. Горностая, Т.М. Титаренко. – К. : Рута, 2001. – 320 с.
239. Пунченко О. П. Образование в системе философских ценностей: монография / О. П. Пунченко, Н. О. Пунченко. – Одесса, 2010. – 506 с.
240. Пшенична Л. В. Менеджмент в освіті / Л.В.Пшенична. – Суми: Мрія, 2012 – 216 с.
241. Радиш О. Ю. Проектування розвитку загальноосвітнього навчального закладу в ринкових умовах : дис. ... канд. пед. наук : 13.00.06 / Олена Юліанівна Радиш. - Київ, 2016. –255 с.
242. Раєвнева О. В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі : монографія / О. В. Раєвнева. - Харків : ВД "ІНЖЕК", 2006. - 496 с.
243. Райко Г. О. Методи та моделі управління процесами функціонування та розвитку вищого навчального закладу : дис... канд. техн.

- наук: 05.13.06 / Галина Олександрівна Райко. - Херсон, 2007. – 215 с.
- 244.Ревенко О. В. Стратегічне управління розвитком підприємства : дис... канд. екон. наук: 08.06.01 /Олена Вікторівна Ревенко. - Х., 2006. –214 с.
- 245.Ржевська А. В. Развитие современной университетской освіти країн Західної Європи : монографія / А. В. Ржевська. - Луганськ : ДЗ "ЛНУ ім. Тараса Шевченка", 2011. - 355 с
- 246.Рогоза М. Є.Стратегічний інноваційний розвиток підприємств: моделі та механізми : монографія / М. Є. Рогоза, К. Ю. Вергал. – Полтава : РВВ ПУЕТ, 2011. – 136 с.
- 247.Розвиток [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Розвиток>
- 248.Роїк О. М. Основи стратегічного менеджменту: навч.посіб. / О.М.Роїк, А.О.Азарова, М.І.Небаєва – Вінниця: ВНТУ, 2007 – 213с.
- 249.Рой О. М. Исследования социально-экономических и политических процессов: учеб. для вузов[Електронний ресурс]/ О.М.Рой — СПб.: Питер., 2004 — 364 с: – Режим доступу: <http://uchebniki-besplatno.com/dannyih-issledovaniya-analiz/printsipyi-modelirovaniya-16292.html>
- 250.Роль університету у розвитку лідерського потенціалу суспільства: концептуальні засади/ авт. колектив: О. Аарна, Д. Гудонієне, О. Гузар та ін. ; за заг. ред. С. Калашнікової. – К. : ДП «НВЦ «Пріоритети», 2014. – 100 с.
- 251.Романенко О. О. Аналіз сучасних методів та інструментів стратегічного управління підприємствами/ О.О.Романенко // Економічний нобелівський вісник. - 2015. - № 1 (8) – С.93-99
- 252.Роскладка А. А. Моніторинг, діагностика та контроль процесів діяльності вищого навчального закладу : дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.04 /Андрій АнатолійовичРоскладка. - Полтава, 2013. – 455 с.
- 253.Рябова З. Моделирование та проектування як ефективні засоби забезпечення якості надання освітніх послуг [Електронний ресурс] /З.Рябова // Теорія і практика управління освітою - № 8 – 2012 – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ttmuo_2012_8_24
- 254.Савченко С. О. Инновационное управление высшим учебным заведением: монография/С.О.Савченко – Донецк : Юго-Восток, 2010. – 230 с.
- 255.Садеков А. А. Стратегічне управління підприємством. Управління змінами: навч. посіб. /А.А.Садеков, О.Ю.Гусєва. – Донецьк: ДонНУЕТ,2010. - 414 с.
256. Садовский В. Н. Основания общей теории систем / В. Н. Садовский. –

- М.: Наука, 1974. – 278 с.
257. Сазерленд Дж. Стратегический менеджмент. Ключевые понятия / Д. Сазерленд, Д. Кэнуэлл; пер. с англ. - Д. : Баланс Бизнес Букс, 2005. - 440 с.
258. Сакун Г. О. Філософське обґрунтування методологічних проблем в сучасній системі менеджменту / Г. О. Сакун // Наукове пізнання: методологія та технологія. – 2013. - № 2 (29) – С.150-154
259. Салига С. Я. Управління вищими навчальними закладами: монографія / С.Я.Салига, О.В.Яришко / під ред. С.Я.Салиги. – Запоріжжя.: ЗЦНТЕІ, 2005. – 194 с.
260. Сацик В. Навчання для всіх: інвестиції в знання і навички людей задля сприяння розвитку: оновлена глобальна стратегія світового банку щодо розвитку освіти до 2020 року / В.Сацик // Університетська освіта. – 2011. - № 1– С.4
261. Сацик В. Світовий досвід становлення і розвитку дослідницьких університетів / В. Сацик, Л. Антонюк, Н. Василькова // Університетська освіта. – 2011. - № 1– С.58- 66.
262. Сергєєва Л. М. Управління розвитком професійно-технічного навчального закладу: теорія та методика: монографія / Л.М.Сергєєва: за наук. ред. В.В.Олійника. – К.: Херсон: Айлант, 2013 – 452 с.
263. Синергетичний підхід у педагогічній самоорганізації : навч.-метод. посіб. / Т.В.Новаченко. - К. : НПУ ім. М. П. Драгоманова, 2011. - 99 с.
264. Слюсаренко О. М. Розвиток найвищого університетського потенціалу в умовах глобалізації: монографія / О.М. Слюсаренко. – К.: Пріоритети, 2015. – 384 с
265. Слюсаренко О. М. Розвиток найвищого університетського потенціалу в умовах глобалізації: аналіз світового досвіду : дис... доктора пед. наук : 13.00.06 / Олена Миколаївна Слюсаренко. – К., 2015 – 435 с.
266. Смолін І. В. Система стратегічного планування розвитку підприємства: дис... д-ра екон. наук: 08.06.01 / Ігор Валентинович Смолін. - К., 2005. - 415 с.
267. Смачило І. І. Принципи формування та структура механізму управління сталим розвитком підприємства / І. І. Смачило // Економіка розвитку. - 2013. - № 3. - С. 79 - 82.
268. Современный словарь иностранных слов. – М.: Рус. яз., 1992. – 740 с
269. Сорока О. Модель функціональної компетентності керівника сучасного навчально-виховного закладу [Електронний ресурс] / О. Сорока // Вісник Черкаського університету. –2009. – Вип.147 –

- C.150 - 156 – Режим доступу: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/vchu/N147/N147p150-156.pdf
270. Сорочан Т. М. Професійне управління сучасною школою: навч. посіб. / Т. М. Сорочан. – Луганськ: Знання, 2003. – 108 с.
271. Сорочан Т. М. Розвиток професіоналізму управлінської діяльності керівників загальноосвітніх навчальних закладів у системі післядипломної педагогічної освіти : дис... д-ра пед. наук: 13.00.04 / Тамара Михайлівна Сорочан. - Луганськ, 2005. – 478 с.
272. Сорочан Т. М. Регіональна післядипломна педагогічна освіта: пошук нових стратегій та моделей розвитку [Електронний ресурс] / Т. М. Сорочан // Післядипломна освіта в Україні. – 2008. - №2. – С. 11 – 15 - Режим доступу: http://lib.iitta.gov.ua/703949/1/%D0%A1%D0%BE%D1%80%D0%BE%D1%87%D0%B0%D0%BD_9.pdf
273. Стеблюк Н. Ф. Державне регулювання підготовки фахівців у системі вищої освіти України: монографія / Н. Ф. Стеблюк. – Донецьк, 2013. – 232 с.
274. Стеченко Д. М. Методологія наукових досліджень: підручн. – 2-ге вид. перероб. і доп. / Д. М. Стеченко, О. С. Чмир. – К.: Знання, 2007. – 317 с.
275. Стратегический менеджмент: учеб.-метод. пособ. и контр. задания [Електронний ресурс] / Сост. А. П. Романов, И. А. Жариков. - Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2003. - 79 с. - Режим доступу: <http://strata.jofo.ru/257386.html>
276. Стратегическое планирование / Под ред. Э. А. Уткина. - М.: Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ». Издательство ЭКМОС, 1999. – 440 с.
277. Стратегическое управление в образовании : учебное пособие для управленческих кадров / Комитет по образованию администрации Мурм. обл. и др. [Общ. ред. и сост.: Н. Ф. Ткач, С. В. Шишов]. – Мурманск; Хельсинки: НИЦ «Пазори», 2000. – 147 с.
278. Стратегія [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Стратегія>
279. Стратегічне управління : навч. посіб. / В. І. Щелкунов, В. М. Загорулько, С. М. Подреза [та ін.]. – К.: НАУ, 2012, 352 с.
280. Стратегічне управління вищим навчальним закладом : монографія / В. М. Огаренко, С. Я. Салига, В. М. Гельман, В. О. Желябін, О. В. Яришко. – Запоріжжя : Класичний приватний університет, 2009. – 416 с.

281. Стратегічний аналіз [Електронний ресурс] - Режим доступу
[http://lib.uabs.edu.ua/library/Metod/K_buhgalter_obliku/2005/555_2005.htm]
282. Стратегічний менеджмент: підр. / І.М. Писаревський, О.М.Тищенко, М.М. Покоłodна, Н.Б. Петрова; ред. Аляб'єв. – Х.: ХНАМГ, 2009. – 287 с.
283. Стратегічний план [Електронний ресурс] - Режим доступу
http://stud.com.ua/18668/menedzhment/strategichniy_plan
284. Стрoкович Г. В. Стратегія підприємства: навч. посіб. для вищих навч.закладів/ Г.В.Стрoкович. – Х. : Вид-во НУА, 2011. – 180 с.
285. Сумський державний педагогічний університет імені А.С.Макаренка [Електронний ресурс] – Режим доступу:
https://www.sspu.sumy.ua/index.php?option=com_content&view=article&id=2498&Itemid=460
286. Сумський національний аграрний університет [Електронний ресурс] – Режим доступу:
<http://sau.sumy.ua/images/files/strategiya2015-2020.pdf>
287. Сучасні моделі освіти: навч.-метод. посіб. /Лілія Мартинець – Донецьк, 2013 – 132 с.
288. Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки [Електронний ресурс] – Режим доступу:
http://eenu.edu.ua/sites/default/files/Files/strategiya_univera_2020.pdf
289. Східноукраїнський національний університету імені Володимира Даля [Електронний ресурс] – Режим доступу:
http://snu.edu.ua/docs/legal_docs/strategya_2013-2020.pdf
290. Таран О. М. Стратегічне управління: навч.посіб. /О.М.Таран. – Х.: Харк.нац.аграр. ун-т. 2004. – 145 с
291. 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.
292. Тарнавська Т. Н. Стратегічний маркетинг: практикум: навч. посіб./ Н. Тарнавська, О. Напора. – К.: Кондор, 2008. – 287 с.
293. Тернопільський державний медичний університет імені І.Я.Горбачевського [Електронний ресурс] – Режим доступу:
<http://www.tdmu.edu.ua/wp-content/uploads/2015/02/Kontseptsiya-rozvytku-Universyteu-na-2013-2017гг..pdf>
294. Тернопільський національний педагогічний університет імені Володимира Гнатюка [Електронний ресурс] – Режим доступу:
http://www.tnpu.edu.ua/about/public_inform/upload/2016/Strategichnyj_plan_rozvytku_TNPU.pdf

295. Тернопільський національний технічний університет [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://tntu.edu.ua/pub/docs/TNTU_Strategy_2010-2020.pdf
296. Томашевський О. М. Інформаційні технології та моделювання бізнес-процесів [Електронний ресурс] /О.М.Томашевський, Е.Е.Цегелик, М.Б.Вітер, В.І.Дубук. – Режим доступу: http://pidruchniki.com/13601004/informatika/informatsiyni_tehnologiyi_ta_modelyuvannya_biznes-protsesiv
297. Томпсон-мл. А. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа / А. А. Томпсон-мл., А. Д. Стрикленд III ; пер. с англ. А.Р.Ганиева [и др.]. - 12.изд. - М. ; СПб. ; К. : Вильямс, 2003. – 924 с.
298. Трегубенко І. Б. Методи та моделі оптимізації системи управління навчальним процесом у вищих закладах освіти : дис... канд. техн. наук: 05.13.06 /Ірина Борисівна Трегубенко. - Черкаси, 2007. – 174 с.
299. Український католицький університет [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://s3-eu-central-1.amazonaws.com/ucu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/04/strategiya_2020__21-07.pdf
300. Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://udpu.org.ua/files/news/2016/06/08/files/koncepciya_rozvytku_universytetu.pdf
301. Уманський національний університет садівництва [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.udau.edu.ua/assets/files/legislation/polozhennya/2016/Strategiya-rozvitku-Umanskogo-nacionalnogo-uvernisitetu-sadivnictva.pdf>
302. Университет в условиях современности : сила традиций перед вызовами будущего: монографія / Е.Г.Михайлева, Е.В.Бирченко, Т.В.Зверко и др./ под. общ.ред. Е.Г.Михайлевой. – Харьков: Изд-во «ТОВ «Щедра садиба плюс», 2014 – 284 с.
303. Університет імені Альфреда Нобеля [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://duan.edu.ua/uk/aims_mission_group/aims_mission
304. Університет митної справи та фінансів [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://umsf.dp.ua/images/documents/стратегія_розвитку_3.PDF
305. Управление высшим учебным заведением: учеб. /под ред. д-ра экон. наук, проф.С.Д.Резника и д-ра физ.мат. наук В.М.Филиппова. – 2-е изд., перераб. – М.:ИНФРА, 2010. -768 с.

306. Управление развитием школы / под ред. М. М. Поташника, В. С. Лазарева. – М. : Новая шк., 1995. – 464 с.
307. Управління навчальним закладом : навч.-метод. посіб. : у 2 ч. / О. І. Мармаза, О. М. Касьянова, В. В. Григораш та ін. – Х. : Вес-та : Вид-во «Ранок», 2003– . – Ч. 1 : Абетка менеджера освіти. – 2003. – 160 с.
308. Управління навчальним закладом : навч.-метод. посіб. : у 2 ч. / О. І. Мармаза, О. М. Касьянова, В. В. Григораш та ін. – Х. : Вес-та : Вид-во «Ранок», 2003– . – (Сер. Управління школою). Ч. 2 : Ключ до професійного успіху. – 2003. – 152 с.
309. Управління навчальним закладом: підр. для студ. вищ. навч. закл. /С.Г.Немченко, О.Б.Голік, О.А.Кривильова, О.В.Лебідь. – До-нецьк: ЛАНДОН-XXI, 2012 – 516 с.
310. Усенко О. В. Місце і роль моделювання в державному управлінні освітою на сучасному етапі: дис. ... канд. наук з державного уп-равління: 25.00.02/ Оксана Володимирівна Усенко. – К., 2010 -206 с.
311. Утенков Ю.П. Моделирование управления стратегией развития крупного промышленного комплекса : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.11 /Юрий Павлович Утенков.- Донецк, 2009. - 184 с.
312. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент: учебн. — 7-е изд., испр. и доп. / Р.А.Фатхутдинов.– М.: Дело, 2005. — 448 с.
313. Хаммер М. Реинжининг корпорации: Манифест революции в бизнесе / М.Хаммер, Д.Чампи. – С.- Петербург: С.- Петербург ун-т, 1999. – 341 с.
314. Харківська А. А. Теоретичні та методичні засади управління інноваційним розвитком вищого навчального педагогічного за-кладу : дис. ... д-ра пед. наук : 13.00.06 / Алла Анатоліївна Харків-ська. - Луганськ, 2012. – 596 с.
315. Харківський національний аграрний університет ім. В.В.Докучаєва [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://www.knau.kharkov.ua/uploads/pubinfo/strategy2016_2020.pdf
316. Харківський національний економічний університет [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://www.hneu.edu.ua/web/public/moved/hneu/About_university/Strategic-Plan-HNEU-2013-2020-years.pdf
317. Харківський національний медичний університет [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://knmu.kharkov.ua/index.php?option=com_content&view=article&id=2335%3A2015-02-13-09-41-44&catid=47%3A2015-02-12-14-54-06&Itemid=69&lang=uk

318. Харківський національний університет міського господарства [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.kname.edu.ua/index.php/головна/стратегія-університету>
319. Харченко В. Принципи формування системи стратегічного управління розвитком промислового підприємства / В. Харченко – Економіка. – 2014. - № 4 (130) липень-серпень – С. 66 - 71
320. Хачванкян В. В. Менеджмент підприємства : учеб. посіб. / В. В. Хачванкян. – К. : Знання, 2005. – 422 с.
321. Херсонський державний університет [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.kspu.edu/Information/conceptiondevelopment.aspx>
322. Херсонський національний технічний університет [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://kntu.net.ua/index.php/ukr/content/download/47193/277976/file/Програма%20стратегічного%20розвитку%20ХНТУ.pdf>
323. Хмельницький національний університет [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.khnu.km.ua/root/res/700-100-255.pdf>
324. Хміль Ф. І. Основи менеджменту : підр. / Ф. І. Хміль. – К.: Академвидав, 2003. – 608 с.
325. Хомерікі О. А. Модернізація вищої освіти в Україні: соціологічний аналіз / О. А. Хомерікі. – Вінниця: ПП «ТД Едельвейс і К», 2013. – 376 с.
326. Хриков Є. М. Управління навчальним закладом : навч. посіб. / Є. М. Хриков. – К. : Знання, 2006. – 365 с.
327. Центральноукраїнський національний технічний університет (Кіровоградський національний технічний університет) [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://drive.google.com/file/d/0B1CUVMTjz__UbGhyVno2Z0dFMEk/view
328. Циркун О. Стратегія навчання, викладання та оцінювання Бредфордського університету/ О. Циркун // Університетська освіта.– 2011.- № 1– С.67- 73.
329. Чалий О. В. Процеси впорядкування та самоорганізації у флуктаційних моделях відкритих систем: монографія / О. В. Чалий, Я. В. Цехмістр, К. О. Чалий. – К.: НМУ ім. О. О. Богомольца, КМА післядипл. Освіти ім. П. Л. Шупика, 2001 – 224 с.
330. Череп А. В. Стратегічне планування і управління: навч. посіб. / А. В. Череп, А. В. Сучков. – К.: «Кондор», 2011. - 334 с.
331. Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького [Електронний ресурс] – Режим доступу:

<https://drive.google.com/file/d/0Bz9Pblt6U8UmMHFTWlozRkZXbFU/view>

332. Чернега Т. М. До проблеми з'ясування особливостей сучасного розуміння діалектики як методологічної системи / Т. М. Чернега // Наукове пізнання: методологія та технологія. – 2013. - № 2 (29) – С.200 - 206
333. Чернівецький національний університет [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://www.chnu.cv.ua/index.php?page=ua/zaginf/04%20ofic_inf/01%20normdocs
334. Чернігівський національний педагогічний університет імені Т.Г.Шевченка [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.chnpu.edu.ua/university/about/public-info>
335. Чернігівський національний технологічний університет [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.stu.cn.ua/media/files/pdf/plan-rozvitku.pdf>
336. Чорноморський державний університет імені Петра Могили [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2016/09/Strategichny_Plan_Rozvitku_2014-2019.pdf
337. Чумаченко Т. Н. Про питання конкурентоспроможності вищих навчальних закладів [Електронний ресурс]/Т.Н.Чумаченко - Режим доступу : <http://www.sworld.com.ua/index.php/ru/management-and-marketing-311/marketing-research-311/8089-pro-power-konkurentospromozhnost-vischih-navchalnih-zakladv>
338. Шамарін Ю. В. Моделювання системи управління господарчою діяльністю державного ВНЗ, що функціонує в трансформаційній економіці України : автореф. дис... канд. екон. наук: 08.03.02 "Економіко-математичне моделювання»/ Юрій Володимирович Шамарін - Донецьк, 2001. - 18 с.
339. Шегда А. В. Стратегічне управління: підруч. для студ. вищ. навч. закл. / А. В. Шегда. - К. : Київський університет, 2009. - 304 с.
340. Шептулін А. П. Діалектика одиничного, особеного і общего: учеб. пособие / А. П. Шептулин. – М. : Высш. шк., 1973. – 272 с.
341. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підр. — 2-ге вид., перероб. і доп. / З.Є.Шершньова. — К.: КНЕУ, 2004. — 699 с.
342. Штофф В. А. Введение в методологию научного познания: уч. пособ./ В.А.Штофф. — Л.: Изд-во Ленингр. ун-та, 1972. - 191 с.
343. Штофф В. А. Моделирование и философия / В.А.Штофф. – М.: Л.: Наука, 1966. – 302 с.
344. Штофф В. А. Роль моделей в познании / В.А.Штофф. – Л.: Изд-во Ленинградского университета, 1963. – 126 с.

345. Щекин Г. В. Теория социального управления: монография/Г.В.Щекин. – К.: МАУП, 1996 – 408 с.)
346. Щекин Г. Система управления вузом/ Г.Щекин // Персонал – 5 – 1998, С.76 – 85
347. Юдин Э. Г. Системный подход и принцип деятельности. Методологические проблемы современной науки /Э. Г. Юдин. – М.: Наука, 1978. – 391 с.
348. Aalto University [Electronic resource] – Access mode: http://www.aalto.fi/en/midcom-serveattachmentguid-1e5ffcbea81c566ffcb11e5957e815724da913a913a/aalto-yliopisto_strategy_english.pdf
349. Aarhus University [Electronic resource] – Access mode: <http://www.au.dk/en/about/profile/strategy/>
350. Aberystwyth University [Electronic resource] – Access mode: <http://www.aber.ac.uk/en/strategicplan/>
351. Adam Mickiewicz University [Electronic resource] – Access mode: https://international.amu.edu.pl/__data/assets/pdf_file/0004/116806/AMU-INT.pdf
352. American University of Sharjah [Electronic resource] – Access mode: https://www.aus.edu/info/200129/why_aus/70/strategic_plan/1
353. Aristotle University of Thessaloniki [Electronic resource] – Access mode: <https://www.auth.gr/en/vision>
354. Armstrong Atlantic State University [Electronic resource] – Access mode: <https://www.armstrong.edu/about/strategic-plan>
355. Ashland University [Electronic resource] – Access mode: <https://www.ashland.edu/administration/strategic-plan>
356. Assiut University [Electronic resource] – Access mode: <http://www.aun.edu.eg/mission.php>
357. Auburn University [Electronic resource] – Access mode: <http://www.cla.auburn.edu/communicationdisorders/message-from-our-chair/mission-and-strategic-plan/>
358. Auckland University of Technology [Electronic resource] – Access mode: http://www.aut.ac.nz/__data/assets/pdf_file/0006/263139/AUT_Strategic_Plan_2012-
359. Australian National University [Electronic resource] – Access mode: http://www.anu.edu.au/files/review/ANU_Strategic_Plan_2017_21.pdf
360. Autonomous University of Barcelona [Electronic resource] – Access mode: <http://www.uab.cat/web/about-the-uab/the-uab/internationalisation-1345687519024.html>

361. Babeş-Bolyai University [Electronic resource] – Access mode: http://www.ubbcluj.ro/ro/despre/prezentare/files/strategii/plan_strategic_2016_2020.pdf
362. Bangor University [Electronic resource] – Access mode: <https://www.bangor.ac.uk/planning/strategic-plan/strategic-plan-english-web.pdf>
363. Batman University [Electronic resource] – Access mode: <http://www.batman.edu.tr/Files/DocumentGalery/b3ebbfd3-44c3-4476-b40e-15845ba299b6.pdf>
364. Bayreuth University [Electronic resource] – Access mode: <http://www.uni-bayreuth.de/en/international/internationalization-strategy/index.html>
365. Benha University [Electronic resource] – Access mode: http://www.bu.edu.eg/en/univ_info/strategy_plan.php
366. Berman, S., Wicks, A., Kotha, S., Jones, T. Does stakeholder orientation matter: The relationship between stakeholder management models and firm financial performance/ S.Berman, A.Wicks, S.Kotha, T.Jones// Academy of Management Journal, 1999 - 42/5, - P. 488-506.
367. Binghamton University, State University of New York [Electronic resource] – Access mode: <https://www.binghamton.edu/president/road-map/index.html>
368. Birkbeck, University of London [Electronic resource] – Access mode: <http://www.qub.ac.uk/Discover/About-Queens/Vice-Chancellors-Office/Vision-2020/>
369. Bishop Grosseteste University [Electronic resource] – Access mode: <http://www.bishopg.ac.uk/Documents/BGUFiveYearStrategy2014-2019.pdf>
370. Blair M. Whose interests should be served?/ M.Blair// Clarkson, Max. Ownership and control: rethinking corporate governance for the twenty first century, Washington, DC: The Brookings Institution, 1995, - P. 202-234.
371. Boatright J. Fiduciary duties and the shareholder-management relation: Or, what's so special about shareholders?/ J. Boatright Business Ethics Quarterly -1994 - №4- P.393-407.
372. Boston University [Electronic resource] – Access mode: <http://www.bu.edu/president/strategic-plan/>
373. Bowie N. Controlling morality in markets / N.Bowie, T.W.Dunfee// Journal of Business Ethics. – 2002. – No. 38. – P.381-393
374. Brunel University London [Electronic resource] – Access mode: <http://www.brunel.ac.uk/about/brunel-2030/docs/Brunel-Vision-2030.pdf>

375. Buckinghamshire New University [Electronic resource] – Access mode:
https://bucks.ac.uk/__data/assets/pdf_file/0019/13357/Strategic-Plan-2016_2021.pdf
376. Ca' Foscari University of Venice [Electronic resource] – Access mode:
http://www.unive.it/pag/fileadmin/user_upload/inglese/pdf/2016_10_06_strategic_plan.pdf
377. Cairo University [Electronic resource] – Access mode:
<http://cu.edu.eg/page.php?pg=contentFront/SubSectionData.php&SubSectionId=609>
378. Campbell University [Electronic resource] – Access mode:
<https://www.campbell.edu/about/strategic-plan/>
379. Cardiff University [Electronic resource] – Access mode:
<http://www.cardiff.ac.uk/about/our-profile/strategy>
380. Cardinal Stefan Wyszyński University Warsaw [Electronic resource] – Access mode:
<http://www.uksw.edu.pl/pl/universytet/misja-i-strategia>
381. Carleton University [Electronic resource] – Access mode:
<http://carleton.ca/about/strategic-plan/>
382. Carnegie Mellon University [Electronic resource] – Access mode:
<http://www.cmu.edu/strategic-plan/>
383. Case Western Reserve University [Electronic resource] – Access mode:
<http://case.edu/strategicplan/>
384. Cégep de Jonquière [Electronic resource] – Access mode:
http://www.webometrics.info/en/North_america/Canada?page=2
385. Central Queensland University [Electronic resource] – Access mode:
<https://www.cqu.edu.au/about-us/structure/directorates/corporate-strategy-and-planning>
386. Chalmers University of Technology [Electronic resource] – Access mode:
<http://www.chalmers.se/en/about-chalmers/Chalmers-for-a-sustainable-future/vision-goals-and-strategies/Pages/default.asp>
387. Chang G. Strategic Planning in Education: Some Concepts and Methods/ Gwang-Chol Chang [Electronic resource] – Access mode:
<http://dr-ama.com/wp-content/uploads/2013/04/strategic-education.pdf>
388. Charles Darwin University [Electronic resource] – Access mode:
<http://www.cdu.edu.au/sites/default/files/strategic-plan.pdf>
389. Charles Drew University of Medicine & Science [Electronic resource] – Access mode:
https://www.cdrewu.edu/assets/academics/file/CDUStrategicPlan_V4.pdf

390. Charles University in Prague [Electronic resource] – Access mode:
<http://www.cuni.cz/UKEN-6.html>
391. Chinese University of Hong Kong [Electronic resource] – Access mode:
<http://www.cuhk.edu.hk/strategicplan/2016/en/strategic-themes.html>
392. Chonnam National University [Electronic resource] – Access mode:
<http://mba.jnu.ac.kr/en/about-cnu-gsb/mission/>
393. Christian University Dimitrie Cantemir [Electronic resource] – Access mode:
<http://ucdc.ro/en/documente/plan-strategic2010-2013.pdf>
394. Christian University Dimitrie Cantemir [Electronic resource] – Access mode:
<http://ucdc.ro/en/documente/plan-strategic2010-2013.pdf>
395. City University London [Electronic resource] – Access mode:
<http://www.city.ac.uk/about/city-information/vision-strategy-2026/strategy>
396. City University of Hong Kong [Electronic resource] – Access mode:
http://www.cityu.edu.hk/provost/strategic_plan/
397. Clarkson M. A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance / Max B. E. Clarkson // The Academy of Management Review -1995 - Vol. 20, - № 1 - P. 92 - 117
398. Clemson University [Electronic resource] – Access mode:
<https://www.clemson.edu/forward/documents/ClemsonForward-Plan.pdf>
399. Collins J. Great by Choice Uncertainty, Chaos, and Luck--Why Some Thrive Despite Them All Hardcover / J. Collins, M.T. Hansen –Harper Business -2011, - 320p.
400. Colorado School of Mines [Electronic resource] – Access mode:
<http://www.mines.edu/strategicplan/Strategic-Plan>
401. Copenhagen Business School [Electronic resource] – Access mode:
<http://www.cbs.dk/en/about-cbs/organisation/the-board-of-cbs/strategy>
402. Cornell University [Electronic resource] – Access mode:
<http://www.cornell.edu/about/mission.cfm>
403. Croatian Catholic University of Zagreb [Electronic resource] – Access mode:
<http://www.unicath.hr/hks2015/wp-content/uploads/2015/02/DEVELOPMENT-STRATEGY-ENGL-HKS-2141.pdf>
404. Curtin University [Electronic resource] – Access mode:
<http://about.curtin.edu.au/policy-governance/strategic-plan/>
405. Dalhousie University [Electronic resource] – Access mode:
<https://www.dal.ca/about-dal/leadership-and-vision/dalforward/strategic-direction.html>

406. De Montfort University [Electronic resource] – Access mode: <http://www.dmu.ac.uk/documents/about-dmu-documents/university-governance/strategic-framework-2015-2020.pdf>
407. Deakin University [Electronic resource] – Access mode: http://www.deakin.edu.au/__data/assets/pdf_file/0003/623145/2015_live_the_future.pdf
408. Delft University of Technology [Electronic resource] – Access mode: <https://www.tudelft.nl/en/about-tu-delft/strategy/>
409. Diaconia University of Applied Sciences [Electronic resource] – Access mode: <http://www.srh.de/en/srh/goals-and-strategies>
410. Drake University [Electronic resource] – Access mode: <http://www.drake.edu/execed/talent-development/strategy/>
411. Donaldson T. The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications / T. Donaldson, L. Preston // Academy of Management Review – 1995 - 20/1, - P. 65 - 91.
412. Dublin City University [Electronic resource] – Access mode: <http://www.dcu.ie/transforming-lives-and-societies.shtml>
413. Dublin Institute of Technology [Electronic resource] – Access mode: <http://www.edu.unideb.hu/page.php?strategy&id=31>
414. Dunfee T. Ties that bind: a social contracts approach to business ethics/ by T. Donaldson, T. Dunfee, T Boston: Harvard Business School Press, 1999, - 320p
415. Durham University [Electronic resource] – Access mode: <https://www.dur.ac.uk/about/strategy/>
416. École Polytechnique [Electronic resource] – Access mode: <https://www.polytechnique.edu/en/strategy-and-missions>
417. Edinboro University [Electronic resource] – Access mode: http://www.edinboro.edu/about/Strategic_Plan_2013-2018_1-13-16.pdf
418. Edith Cowan University [Electronic resource] – Access mode: http://www.ecu.edu.au/__data/assets/pdf_file/0007/730555/ECU-Strategic-Plan-2017.pdf
419. Epoka University / Universiteti Epoka. [Electronic resource] – Access mode: <http://epoka.edu.al/home-about-epoka-mission-vision-1-4.html>
420. ETH Zurich – Swiss Federal Institute of Technology Zurich [Electronic resource] – Access mode: <https://www.ethz.ch/en/the-eth-zurich/portrait/Strategy.html>
421. Ewha Womans University [Electronic resource] – Access mode: https://www.ewha.ac.kr/mbs/ewhaen/subview.jsp?id=ewhaen_011202010000

422. Fatih Sultan Mehmet University [Electronic resource] – Access mode:
<http://www.fsm.edu.tr/Strateji>
423. Flinders University [Electronic resource] – Access mode:
<https://www.flinders.edu.au/about/strategy>
424. Florida Institute of Technology [Electronic resource] – Access mode:
<http://web2.fit.edu/president/documents/strategic-plan.pdf>
425. Florida State University. [Electronic resource] – Access mode:
<http://strategicplan.fsu.edu>
426. Free University of Berlin [Electronic resource] – Access mode:
<http://www.fu-berlin.de/en/universitaet/entwicklung/forschungsstrategie/index.html>
427. Freeman R.E. Corporate Strategy and the search for Ethics/ R.E. Freeman, R. Daniel, Jr. Gilbert - Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall Inc, 1988 – 224 p.
428. Freeman R. The Stakeholder Approach Revisited [Electronic resource] /R. Freeman – Access mode:
http://www.zfwu.de/fileadmin/pdf/3_2004/Freeman_HansenBodeMos-smeyer.pdf
429. Gannon University [Electronic resource] – Access mode:
<http://www.gannon.edu/Newsworthy/Publications/Strategic-Plan/>
430. George Mason University [Electronic resource] – Access mode:
http://strategicplan.gmu.edu/?_ga=2.126893572.849886175.1495979487-76801973.1495979487
431. Georgia Institute of Technology [Electronic resource] – Access mode:
<http://www.gatech.edu/about/strategic-plan>
432. Georgia State University [Electronic resource] – Access mode:
<http://strategic.gsu.edu/introducing-the-strategic-plan/>
433. Georgia Institute of Technology [Electronic resource] – Access mode:
<http://www.gatech.edu/sites/default/files/documents/georgia-tech-strategic-plan.pdf>
434. Ghent University [Electronic resource] – Access mode:
<http://www.ugent.be/en/ghentuniv/internationalisation/policy.htm>
435. Gifu University [Electronic resource] – Access mode:
http://www.gifu-u.ac.jp/en/about/about_gu/b_strategies.html
436. Glasgow Caledonian University [Electronic resource] – Access mode:
<http://www.gcu.ac.uk/strategy2020/>
437. Goodpaster K. Business ethics and stakeholder analysis //K. Goodpaster //Business Ethics Quarterly. – № 1991.- No.1. – P. 53 - 73.
438. Goodpaster K., Holloran T. In defense of a paradox/ K. Goodpaster, T. Holloran // Business Ethics Quarterly. -1994. –No. 4. - P. 423-430.

- 439.Graves S. Institutional ownership and control: implications for long-term corporate performance/ S.Graves, S.Waddock //Academy of Management Executive. – 1990. - Vol. 37, - P. 1034-46.
- 440.Graves S.B. Institutional owners and corporate social performance/ S.B.Graves, S.A.Waddock // Academy of Management Journal. 1994 – Vol. 37 (4) – P. 1034-1046.
- 441.Griffith University [Electronic resource] – Access mode: https://www.griffith.edu.au/__data/assets/pdf_file/0010/475552/Strategic-Plan-2013-2017-Oct13-low-res.pdf
- 442.Gwangju Institute of Science and Technology [Electronic resource] – Access mode: <http://www.gist.ac.kr/en/html/sub01/0102.html>
- 443.Hanze University Groningen [Electronic resource] – Access mode: <https://www.hanze.nl/assets/corporate/Documents/Public/strategie/HG-Strategisch-Plan.pdf>
- 444.Harrison J. New CEOs pursue their own self-interests by sacrificing stakeholder values/ J. Harrison, J. Fiet // Journal of Business Ethics/ 1990. - No.19. - P. 301-308.
- 445.Harvard Business School [Electronic resource] – Access mode: <http://www.hbs.edu/Pages/default.aspx>.
- 446.Harvard University [Electronic resource] – Access mode: http://huit.harvard.edu/files/huit/files/april2015_cio_council_strategic_plan_update_final_0.pdf
- 447.Helsinki Metropolia University of Applied Sciences (Evtek, Stadia) [Electronic resource] – Access mode: <http://www.metropolia.fi/en/about-us/strategy-2020/>
- 448.Heriot-Watt University [Electronic resource] – Access mode: <https://www.hw.ac.uk/documents/strategic-plan.pdf>
- 449.Higher Education Institutions’ Responses to Europeanisation, Internationalisation and Globalisation. Developing International Activities in a Multi-Level Policy Context// EU Research on social sciences and humanities - Brussels, 2007 - [Electronic resource] – Access mode: <https://ec.europa.eu/research/social-sciences/index.cfm>
- 450.Hong Kong Baptist University [Electronic resource] – Access mode: <http://strategicrenewal.uoguelph.ca/read-u-gs-new-strategic-framework/>
- 451.Hong Kong Polytechnic University [Electronic resource] – Access mode: <http://www.polyu.edu.hk/cpa/splan/StrategicPlan2012.pdf>
- 452.Hong Kong University of Science and Technology [Electronic resource] – Access mode: <http://strategicplan.ust.hk/foreword.html>
- 453.Imparato N. Jumping the Curve: Innovation and Strategic Choice in an Age of Transition January/ Nicholas Imparato, Oren Harari - Jossey-Bass, 1996 - 324 p.

454. Indian Institute of Technology Bombay [Electronic resource] – Access mode: <http://iitb.ac.in/en/about-iit-bombay/institute-vision-mission>
455. Indiana University [Electronic resource] – Access mode: <http://www.polyu.edu.hk/cpa/splan/StrategicPlan2012.pdf>
456. Instituto Superior Técnico Lisboa [Electronic resource] – Access mode: <https://tecnico.ulisboa.pt/files/2015/07/plano-estrategico-2015.pdf>
457. Iowa State University [Electronic resource] – Access mode: <http://strategicplan.iastate.edu>
458. Istanbul Aydın University [Electronic resource] – Access mode: http://www.aydin.edu.tr/en-us/iau-hakkin-da/kurumsal/Documents/BASKI_ISTANBUL%20AYDIN%20UNIVERSITY%20STRATEGIC%20PLAN.pdf
459. Istanbul Sabahattin Zaim University [Electronic resource] – Access mode: [http://www.izu.edu.tr/Assets/Content/Content/File/stpoz-201112_.pdf](http://www.izu.edu.tr/Assets/Content/File/stpoz-201112_.pdf)
460. Johannes Gutenberg University of Mainz [Electronic resource] – Access mode: http://www.uni-mainz.de/universitaet/Dateien/JGU_mission_statement.pdf
461. Johannes Kepler University of Linz [Electronic resource] – Access mode: <http://www.jku.at/content/e213/e64/e6252>
462. Johnson & Wales University [Electronic resource] – Access mode: https://www.jwu.edu/2017Plan/?_ga=2.181129199.914974342.1496320256-1257864821.1496320246
463. Jones T. Instrumental stakeholder theory: a synthesis of ethics and economics/ T. Jones // *Academy of Management Review*. - 1995. – No. 20. - P. 92-117.
464. Jones T. Convergent stakeholder theory/ T. Jones, A. Wicks // *Academy of Management Review*. - 1999. – No. 24 - P. 206-221.
465. Jordan University of Science and Technology [Electronic resource] – Access mode: <http://www.just.edu.jo/aboutjust/Pages/Straregic%20Goals.aspx>
466. Josip Juraj Strossmayer University of Osijek [Electronic resource] – Access mode: <http://www.unios.hr/en/about-university/strategy/>
467. Kansas State University [Electronic resource] – Access mode: <http://www.k-state.edu/2025/plan/action.html>
468. Karolinska Institute [Electronic resource] – Access mode: <https://internwebben.ki.se/en/strategic-planning>
469. Kastamonu University [Electronic resource] – Access mode: <https://www.kastamonu.edu.tr/index.php/ru/menu-universitemiz-ru/menu-kurum-felsefesi-ru>

470. Kaunas University of Technology [Electronic resource] – Access mode: / <http://ktu.edu/lt/universitetas>
471. Kent State University [Electronic resource] – Access mode: <http://strategicroadmap.kent.edu/assets/downloads/strategic-roadmap.pdf>
472. King Abdulaziz University [Electronic resource] – Access mode: <http://www.kau.edu.sa/Pages-Vision-And-Objectives.aspx>
473. King Saud University [Electronic resource] – Access mode: <http://ksu.edu.sa/en/about-ksu/mission-vision>
474. King's College London [Electronic resource] – Access mode: <http://www.kcl.ac.uk/aboutkings/strategy/Kings-strategic-vision-2029.pdf>
475. Kingston University [Electronic resource] – Access mode: <http://www.kingston.ac.uk/aboutkingstonuniversity/howtheuniversityworks/universityplan/>
476. Kyoto University [Electronic resource] – Access mode: <http://www.kyoto-u.ac.jp/en/about/operation/long-term.html>
477. Klaipeda University [Electronic resource] – Access mode: <https://www.ku.lt/en/apie-universiteta>
478. Kochan T.A. Towards a stakeholder theory of the firm: The Saturn Partnership/ Thomas A. Kochan, Saul A. Rubenstein // *Organizational Science*. 2000. – Vol.11, No.4. – P. 367-386.
479. Konkuk University [Electronic resource] – Access mode: https://www.konkuk.ac.kr/eng/jsp/About/about_1_2.jsp
480. Korea Advanced Institute of Science and Technology [Electronic resource] – Access mode: http://www.kaist.ac.kr/html/en/kaist/kaist_010204.html
481. Korea University [Electronic resource] – Access mode: <http://www.korea.edu>
482. Kravchenko O.I. The analysis of the university's development strategy/ O.I. Kravchenko // *European humanities studies: State and Society*. - 2016 – Slupsk, Poland, (2) – P. 233 – 240
483. Kravchenko O.I. The technology of creating of the mission statement of a university/ O.I. Kravchenko // *International Scientific and Practical Conference "WORLD SCIENCE"*. 2017. - Vol.3, No.7 (23) – P.63–66
484. Kravchenko O. The technology of the strategic analysis of a university/ O. Kravchenko // *Topical problems of modern science*. - 2017, (Warsaw, Poland) – Vol. 2 – P. 35 – 37
485. Kumamoto University [Electronic resource] – Access mode: <http://ewww.kumamoto-u.ac.jp/en/about/vision/>
486. Kyung Hee University [Electronic resource] – Access mode: <http://www.khu.ac.kr/eng/about/vision.jsp#this>

487. La Salle University [Electronic resource] – Access mode: <http://www.lasalle.edu/about-the-president/executive-cabinet>
488. La Trobe University [Electronic resource] – Access mode: <http://www.latrobe.edu.au/about/downloads/La-Trobe-Strategic-Plan-November-2015.pdf>
489. Lahti University of Applied Sciences [Electronic resource] – Access mode: <http://www.lamk.fi/english/about/strategy/Documents/lahti-uas-strategy-2020.pdf>
490. Lakehead University [Electronic resource] – Access mode: <https://www.lakeheadu.ca/presidents-office/nurturing-passion>
491. Lancaster University [Electronic resource] – Access mode: <http://www.lancaster.ac.uk/strategic-plan/>
492. Lapland University of Applied Sciences [Electronic resource] – Access mode: <http://www.lapinamk.fi/en/Who-we-are/Lapland-UAS-Strategy>
493. Lappeenranta University of Technology [Electronic resource] – Access mode: <http://www.lut.fi/web/en/get-to-know-us/introducing-the-university/strategy>
494. Lehigh University [Electronic resource] – Access mode: <http://www.lehigh.edu/2009plan>
495. Leibniz University of Hanover [Electronic resource] – Access mode: <https://www.uni-hannover.de/fileadmin/luh/content/webredaktion/universitaet/publikationen/ziele/entwicklungsplan2018.pdf>
496. Leiden University [Electronic resource] – Access mode: <https://www.universiteitleiden.nl/en/about-us/profile/leiden-university-strategy>
497. Liverpool John Moores University [Electronic resource] – Access mode: https://www.ljmu.ac.uk/~media/files/ljmu/public-information-documents/strategic-plan/strategic_plan_2012_17.pdf?la=en
498. London School of Economics and Political Science [Electronic resource] – Access mode: https://lisedesignunit.com/LSE_Strategy2020/
499. London's Global University [Electronic resource] – Access mode: <http://www.ucl.ac.uk/2034/>
500. Longwood University [Electronic resource] – Access mode: <http://www.longwood.edu/about/leadership/mission/strategic-plan/>
501. Lorange P. Strategic Control, in Lamb, R. (ed.)/ P. Lorange// Latest Advances in Strategic Management: A new view of Business policy and planning, Boston: Little Brown and Co. – 1983. – P. 226-241.
502. Loughborough University [Electronic resource] – Access mode: <http://www.lboro.ac.uk/strategy/strategy/>

503. Louisiana State University [Electronic resource] – Access mode: <http://www.lsu.edu/administration/ir/strategic-plan.php>
504. Lund University [Electronic resource] – Access mode: http://www.lunduniversity.lu.se/sites/www.lunduniversity.lu.se/files/strategic_plan_2017-2026-updated030517.pdf
505. Luoma, P. Stakeholders and corporate boards: institutional influences on board composition and structure/ P. Luoma, J. Goodstein // Academy of Management Journal. 1999 – No. 42. - P. 553-563.
506. Luther College University of Regin [Electronic resource] – Access mode: <https://www.luthercollege.edu/university/about-luther/strategic-plan>
507. Maastricht University [Electronic resource] – Access mode: <https://www.maastrichtuniversity.nl/about-um/organisation/mission-strategy>
508. Macau University of Science & Technology [Electronic resource] – Access mode: http://www.must.edu.mo/strategic_plan/index-en.html
509. MacDonald W. The Mission of a State University [Electronic resource] /W. MacDonald // The Sewanee Review. 1910. - Vol. 18, No.2 – P. 199-207 – Access mode: http://www.jstor.org/stable/27532372?seq=1#page_scan_tab_contents
510. Macquarie University [Electronic resource] – Access mode: <http://www.mq.edu.au/about/about-the-university/strategy-and-initiatives>
511. Mahidol University [Electronic resource] – Access mode: <https://www.mahidol.ac.th/mugo/Download/AW-Globalization-Strategy-Hi.pdf>
512. Manchester Metropolitan University [Electronic resource] – Access mode: <http://www2.mmu.ac.uk/about-us/our-strategy/>
513. Mansoura University [Electronic resource] – Access mode: <http://www.mans.edu.eg/en/about/info/strategic-goals>
514. Marens R. Getting real: stakeholder theory, managerial practice, and the general irrelevance of fiduciary duties owed to shareholders/ R. Marens, A. Wicks // Business Ethics Quarterly. – 1999. – No. 2. - P. 273- 293.
515. Martin M. Strategic management in Western European Universities [Электронный ресурс] / Michaela Martin – Режим доступа: <http://bcs-consult.net>
516. Masaryk University [Electronic resource] – Access mode: <https://www.muni.cz/en/about-us/official-notice-board/strategic-plan>
517. Massey University [Electronic resource] – Access mode: <http://www.massey.ac.nz/massey/fms/About%20Massey/Documents/k>

- ia-marama-maori@massey-2013.pdf?C17FFF4FEDC36AB1CA183A1904A09B2D
518. Medical College of Wisconsin [Electronic resource] – Access mode: <http://www.mcw.edu/MCW/About-MCW/MCW-Strategic-Direction.htm>
519. Medical University of Vienna [Electronic resource] – Access mode: <https://www.meduniwien.ac.at/web/en/about-us/strategy-and-vision/>
520. Memorial University of Newfoundland [Electronic resource] – Access mode: <http://www.mun.ca/president/initiatives/>
521. Metropolitan State University [Electronic resource] – Access mode: https://www.metrostate.edu/applications/drep/files/COM_Strategic_Plan_Aug_2011.pdf
522. Miami University [Electronic resource] – Access mode: <https://miamioh.edu/about-miami/diversity/about-us/strategic-diversity-plan/index.html>
523. Michigan State University [Electronic resource] – Access mode: <https://opb.msu.edu/functions/planning/index.html>
524. Middle East Technical University [Electronic resource] – Access mode: http://sp.metu.edu.tr/system/files/metu_strategic_plan_2011-2016.pdf
525. Middlesex University [Electronic resource] – Access mode: https://www.mdx.ac.uk/__data/assets/pdf_file/0025/49642/MDXStrategicPlan_2012-2017_updated_V3.pdf
526. Minnesota State University Moorhead [Electronic resource] – Access mode: <https://www.mnstate.edu/about/mission.aspx>
527. Mintzberg, H. The rise and fall of strategic planning: reconceiving roles for planning, plans, and planners/ H. Mintzberg - New York: The Free Press, 2013 – 464 p.
528. Missouri University of Science and Technology [Electronic resource] – Access mode: <https://strategicplan.mst.edu/media/universityadvancement/strategicplan/FY17-Strategic-Plan-August-2016.pdf>
529. Mitchell R. Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts/ R. Mitchell, B. Agle, D. Wood // Academy of Management Review. 1997 – No. 22. - P. 853-886.
530. Monash University [Electronic resource] – Access mode: http://www.monash.edu/__data/assets/pdf_file/0004/169744/strategic-plan-print-version.pdf?utm_source=webpage&utm_medium=button&utm_campaign=strategicplan

531. Montana State University [Electronic resource] – Access mode: <http://www.montana.edu/strategicplan/>
532. Monterrey Institute of Technology and Higher Education [Electronic resource] – Access mode: <http://sitios.itesm.mx/webtools/planestrategico2020/>
533. Montgomery C. A. Putting Leadership back into Strategy /C.A.Montgomery //Harvard Business Review. – 2008. - No.86. - P. 54 – 60.
534. Morris S. Visionaries, Managers, and Strategic Direction /S.Morris // Rand Journal of Economics. – 2000. – No. 31(4). – P. 693– 716.
535. Murdoch University [Electronic resource] – Access mode: http://www.murdoch.edu.au/_document/Murdoch-University-Strategic-Plan-2012-2017
536. Mykolas Romeris University / Mykolo Romerio universitetas [Electronic resource] – Access mode: http://www.mruni.eu/mru_lt_dokumentai/apie_mru/dokumentai/mykolas_romeris_university_strategic_plan_2016-2021.pdf
537. Nanyang Technological University (NTU) [Electronic resource] – Access mode: <http://www.ntu.edu.sg/AboutNTU/CorporateInfo/Pages/Intro.aspx>
538. National University of Ireland, Maynooth [Electronic resource] – Access mode: <https://www.maynoothuniversity.ie/sites/default/files/assets/document/strategicplan20122017.pdf>
539. National University of Public Service [Electronic resource] – Access mode: http://en.uni-nke.hu/nups/mission_-vision_-strategy
540. New Jersey Institute of Technology [Electronic resource] – Access mode: <http://www5.njit.edu/2020vision/welcome>
541. New Mexico State University [Electronic resource] – Access mode: <http://plan.nmsu.edu/wp-content/uploads/sites/13/2012/07/Vision-2020-Plan-Adopted-7-21-2015-v-12-22-15.pdf>
542. New University of Lisbon [Electronic resource] – Access mode: http://www.unl.pt/sites/default/files/plano-estrategico-da-nova-2012-2016-site_2.pdf
543. Newcastle University [Electronic resource] – Access mode: <http://www.ncl.ac.uk/international/global-newcastle/strategy/>
544. Newman University [Electronic resource] – Access mode: <http://www.newman.ac.uk/corporate-information/2544/strategic-plan-and-strategies>
545. Nipissing University [Electronic resource] – Access mode: http://www.nipissingu.ca/departments/presidents-office/strategic-plan/Documents/Nipissing%20Strat%20Plan-FINAL_8Jan15.pdf

546. North Carolina State University [Electronic resource] – Access mode: <https://strategicplan.ncsu.edu/initiatives/>
547. Northumbria University [Electronic resource] – Access mode: <https://www.northumbria.ac.uk/search/?q=strategy&trigger=Autocomplete#>
548. Norwegian University of Science and Technology [Electronic resource] – Access mode: <http://www.ntnu.edu/strategy-2011-2020>
549. Nottingham Trent University [Electronic resource] – Access mode: <https://www4.ntu.ac.uk/strategy/>
550. Ogden, S. Corporate performance and stakeholder management: balancing shareholder and customer interests in the U.K. privatized water industry/ S.Ogden, R.Watson // *Academy of Management Journal*. – 1999. – No. 42. – P. 526-538.
551. Ohio University [Electronic resource] – Access mode: <https://www.ohio.edu/global/about/vision-strategy.cfm>
552. Oklahoma State University [Electronic resource] – Access mode: <http://president.okstate.edu/oklahoma-state-university-strategic-plan>
553. Örebro University [Electronic resource] – Access mode: <https://www.oru.se/english/about-us/vision-and-strategies/>
554. Oregon Health and Science University [Electronic resource] – Access mode: <http://www.ohsu.edu/xd/about/vision/vision2020.cfm>
555. Orts E. A north american legal perspective on stakeholder management theory /E. Orts // Patfield, F. (ed.): *Perspectives on company law*. – 1997. – No. 2. – P. 165-179.
556. Oxford Brookes University [Electronic resource] – Access mode: <http://www.brookes.ac.uk/about-brookes/strategy/strategy-2020/>
557. Paris Dauphine University [Electronic resource] – Access mode: <http://www.dauphine.fr/en/universite/vision-strategy.html>
558. Paris-Sorbonne University [Electronic resource] – Access mode: <http://www.sorbonne-university.com/about-us/our-vision/>
559. Pennsylvania State University [Electronic resource] – Access mode: <http://equity.psu.edu/workshop/assets/pdf/fall13/educational-equity-contacts-for-diversity-strategic-planning-units>
560. Philip G. A. The Road to Academic Excellence. The Making of World-Class Research Universities [Electronic resource] /G. A.Philip, J. Salmi. – World Banr, 2011. - 366 p. – Access mode: https://www.bc.edu/content/dam/files/research_sites/cihe/pubs/Altbach_Salmi_2011_The_Road_to_Academic_Excellence.pdf
561. Phillips R. The environment as a stakeholder: a fairness-based approach /R.Phillips, J.Reichart // *Journal of Business Ethics*/ - 1998. – No. 23(2). – P.185-197.

562. Phillips R. What stakeholder theory is not / R. Phillips, R.E. Freeman, A. Wicks // Business Ethics Quarterly. – 2003. – No. 4 – P. 479-502.
563. Plymouth State University [Electronic resource] – Access mode: <https://www.plymouth.edu/strategic-plan/plan-2012/>
564. Plymouth University [Electronic resource] – Access mode: <https://www.plymouth.ac.uk/your-university/about-us/strategy-2>
565. Polytechnic University of Valencia [Electronic resource] – Access mode: <https://www.upv.es/organizacion/la-institucion/documentos-plan-upv-en.html>
566. Pontifical Catholic University of Valparaíso [Electronic resource] – Access mode: http://www.pucv.cl/uuaa/site/edic/base/port/plan_de_desarrollo_estrategico.html
567. Portland State University [Electronic resource] – Access mode: <https://www.pdx.edu/strategic-plan>
568. Poznań University of Life Sciences [Electronic resource] – Access mode: http://bip.puls.edu.pl/sites/default/files/Strategia%20rozwoju%20Uniwersyte-tu%20Przyrodniczego%20w%20Poznaniu%20na%20lata%202016-2022_0.pdf
569. Purdue University [Electronic resource] – Access mode: <http://www.southampton.ac.uk/about/strategy.page#more>
570. Pusan National University [Electronic resource] – Access mode: https://www.pusan.ac.kr/uPNU_homepage/en/sub/sub.asp?menu_no=100201
571. Qassim university [Electronic resource] – Access mode: <http://www.qu.edu.sa>
572. Qatar University [Electronic resource] – Access mode: <http://www.qu.edu.qa/about/strategic-plan>
573. Queen Margaret University [Electronic resource] – Access mode: http://www.qmu.ac.uk/the_university/docs/Strategic-Plan.pdf
574. Queen's University Belfast [Electronic resource] – Access mode: <http://www.qub.ac.uk/Discover/About-Queens/Vice-Chancellors-Office/Vision-2020/>
575. Queensland University of Technology [Electronic resource] – Access mode: <https://www.qut.edu.au/about/strategic-ambitions/stem-strategy>
576. Redeemer University [Electronic resource] – Access mode: <https://www.redeemer.ca/re/initiatives/integrated-marketing-strategy/>
577. RMIT University [Electronic resource] – Access mode: <https://www.rmit.edu.au/about/our-strategy>

- 578.Rochester Institute of Technology [Electronic resource] – Access mode: <http://www.rit.edu/president/strategicplan2025/>
- 579.Royal Agricultural University [Electronic resource] – Access mode: https://www.rau.ac.uk/sites/files/rau/field/field_document/Corporate%20Plan%202015%20-%202020.pdf
- 580.Royal Holloway, University of Londo [Electronic resource] – Access mode: <http://provost.tufts.edu/strategic-planning/>
- 581.Royal Veterinary College [Electronic resource] – Access mode: <http://www.rvc.ac.uk/about/the-rvc/mission-and-strategy>
- 582.Rush University [Electronic resource] – Access mode: <https://www.rushu.rush.edu/about/rush-university-mission-and-vision/rush-university-strategic-plan>
- 583.Rush University [Electronic resource] – Access mode: <https://www.rushu.rush.edu/about/rush-university-mission-and-vision/rush-university-strategic-plan>
- 584.Rutgers, the State University of New Jersey [Electronic resource] – Access mode: <https://www.uct.ac.za/about/initiatives/overview/>
- 585.RWTH Aachen University [Electronic resource] – Access mode: <http://www.rwth-aachen.de/cms/root/Die-RWTH/Exzellenzinitiative/~eoe/Zukunftskonzept/lidx/1/>
- 586.Saimia University of Applied Sciences (South Carelia Polytechnic) / Saimaan ammattikorkeakoulu [Electronic resource] – Access mode: <https://www.saimia.fi/en-fi/general-information/strategy>
- 587.Salmi J. The Challenge of Establishing World-Class Universities/ J.Salmi – Washington, DC: The World Bank, 2009. – 115 p.
- 588.San Diego State University [Electronic resource] – Access mode: <http://go.sdsu.edu/strategicplan/>
- 589.Satakunta University of Applied Sciences [Electronic resource] – Access mode: <http://www.samk.fi/en/about-samk-2/strategy/>
- 590.Savannah State University [Electronic resource] – Access mode: http://www.savannahstate.edu/president/docs/Strategic_Plan_2014_2020.pdf
- 591.Sawyer G. Business policy and strategic management: planning, strategy, and action /G. Sawyer. - San Diego [etc.] : Harcourt Brace Jovanovich, 1990. - 528 p.
- 592.Schendel D. Strategic management: A new view of business policy and planning / D.Schendel, C.Hofer (eds.) // From a Logical Point of View, Cambridge, MA, Harvard University Press. – 1979. – P. 20-46.
- 593.Selçuk University [Electronic resource] – Access mode: http://www.selcuk.edu.tr/default_en.aspx

594. Semmelweis University [Electronic resource] – Access mode: <http://semmelweis.hu/english/the-university/semmelweis-universitys-strategy/>
595. Shenandoah University [Electronic resource] – Access mode: <https://q8rkuwu1ti4vaqw33x41zocd-wpengine.netdna-ssl.com/strategic-planning/files/2017/04/strategic-plan-amended-10-7-16.pdf>
596. Simon Fraser University [Electronic resource] – Access mode: <http://www.sfu.ca/content/dam/sfu/engage/StrategicVision.pdf>
597. SNW-аналіз - ключові особливості та характеристики [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://faqkr.ru/biznes/104046-snw-analiz-kljuchovi-osoblivosti-ta-harakteristiki.html>
598. SNW-підхід до аналізу сильних і слабких сторін фірми [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://pidruchniki.com/15660212/marketing/snw-pidhid_analizu_silnih_slabkih_storin_firmi
599. Southern Cross University [Electronic resource] – Access mode: <http://scu.edu.au/strategicplan>
600. State University of New York Albany [Electronic resource] – Access mode: <http://www.albany.edu/strategicplan/files/Strategic%20Plan%20summary%2010-29-10.pdf>
601. Steen E. Strategy and the Strategist: How It Matters Who Develops the Strategy [Electronic resource] /Eric J. Van den Steen.– Access mode: <http://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=51349>
602. Stellenbosch University [Electronic resource] – Access mode: http://www.sun.ac.za/english/Documents/Strategic_docs/IP%20english%20website.pdf
603. Stockholm University of the Arts [Electronic resource] – Access mode: <http://www.uniarts.se/storage/ma/1e024c4c6b4b4d88989511c163cf0f4d/6f3d17e886af4075beb18f13b1ee4f5d/pdf/A1C3BBDBC7B09F2DB43EFA7F19C76EE6A4B65A21/Strategisk%20Plan%20SKH%202016-2019.pdf>
604. Sungkyunkwan University (SKKU) [Electronic resource] – Access mode: <http://www.skku.edu/eng/>
605. Suranaree University of Technology [Electronic resource] – Access mode: http://www.sut.ac.th/sutweb/sutinfor_en.html
606. Swansea University [Electronic resource] – Access mode: <https://www.swansea.ac.uk/the-university/world-class/vicechancellorsoffice/compliance/foi-intro/foi-disclosure-log/201415disclosurelogcofnoddatgeliadau/ICT%20Infrastructure%20Strategic%20Plan%202015-2017.pdf>

607. Swedish University of Agricultural Sciences [Electronic resource] – Access mode: <http://www.slu.se/globalassets/mw/org-styr/styr-dok/vision-strategi/slus-strategi-2017-2020-160616-en.pdf>
608. Swinburne University of Technology [Electronic resource] – Access mode: <http://www.swinburne.edu.au/about/strategy-initiatives/2025-strategic-plan/>
609. Sybille R. Research Strategy Development and Management at European Universities [Электронный ресурс]/ Sybille Reichert .– Режим доступа http://www.eua.be/eua/jsp/en/upload/Research_Strategy.1150458087261.pdf
610. Tabatoni P. Strategic Management and Universities' Institutional Development / Pierre Tabatoni, John Davies and Andris Barblan. – [Electronic resource] – Access mode: (http://www.aic.lv/bologna/Bologna/contrib/EUA/Strat_manag.pdf)
611. Tallinn University of Applied Sciences (College of Engineering). [Electronic resource] – Access mode: <http://www.tktk.ee/wp-content/uploads/Strategic-Plan-of-TTK-UAS-2016-2020.pdf>
612. Tallinn University of Technology [Electronic resource] – Access mode: https://www.ttu.ee/public/e/en/University/Strategic_Plan_of_Tallinn_University_of_Technology_2020.pdf
613. Tampere University of Technology [Electronic resource] – Access mode: <http://www.tut.fi/en/about-tut/strategy/index.htm>
614. Technical University of Civil Engineering of Bucharest [Electronic resource] – Access mode: http://utcb.ro/utcb/files/Plan_operational_2011.pdf
615. Technical University of Darmstadt [Electronic resource] – Access mode: http://www.tu-darmstadt.de/media/dez_i/hochschulstrategie/internationalisierungsstrategie/2014-01_International_Strategy_eng.pdf
616. Technion Israel Institute of Technology [Electronic resource] – Access mode: <https://strategicplan.ncsu.edu/initiatives>
617. TED University [Electronic resource] – Access mode: https://www.tedu.edu.tr/sites/default/files/content_files/docs/tedu-strategic-plan-2013-2017.pdf
618. Texas A&M University [Electronic resource] – Access mode: <http://provost.tamu.edu/initiatives/strategic-planning-2015-2020-folder/FINALSTRATPLANwitheditsv2.pdf>
619. Texas Tech University [Electronic resource] – Access mode: <http://monaco-dev.ttu.edu/stratplan/docs/Making-It-Possible-Strategic-Plan-2010-Texas-Tech-9-21-10pdf.pdf>

620. Texas Wesleyan University [Electronic resource] – Access mode: <https://txwes.edu/office-of-the-president/2020-vision/>
621. The Road to Academic Excellence. The Making of World-Class Research Universities / Editors: P. G. Altbach, J. Salmi. – Washington DC: The World bank, 2011. – 363 p.
622. The University of Illinois at Springfield [Electronic resource] – Access mode: <http://www.uis.edu/strategicplan/strategic-plan-update-2013-2016/>
623. The University of Oxford [Electronic resource] – Access mode: <https://www.ox.ac.uk/about/organisation/strategic-plan?wssl=1>
624. The University of Queensland [Electronic resource] – Access mode: <http://www.uq.edu.au/about/planning>
625. The University of Tokyo [Electronic resource] – Access mode: http://www.u-tokyo.ac.jp/en/about/vision_2020.html
626. Tichy N.M. (With Cohen E.) The Leadership Engine: How Winning Companies Build Leaders at Every Level/ N.M. Tichy, E. Cohen E. - N. Y. : Harper Business. - 1997. - 360 p.
627. Tilburg University [Electronic resource] – Access mode: <http://www.tilburguniversity.edu/about/tilburg-university/new-strategic-plan-tilburg-university/>
628. Toulouse 1 Capitole University [Electronic resource] – Access mode: <http://www.ut-capitole.fr/the-university/academic-and-research-components/iae-toulouse-school-of-management-iae--375723.kjsp?RH=13479575875>
629. Truman State University [Electronic resource] – Access mode: <http://www.truman.edu/about/mission-vision/strategic-plan/>
630. TU Dresden [Electronic resource] – Access mode: <https://www.liverpool.ac.uk/strategy-2026/>
631. Tufts University [Electronic resource] – Access mode: <http://provost.tufts.edu/strategic-planning/>
632. Tulane University [Electronic resource] – Access mode: <http://www2.tulane.edu/strategicplanning/index.cfm>
633. UiT The Arctic University of Norway [Electronic resource] – Access mode: https://en.uit.no/om/art?p_document_id=377752&dim=179033
634. Ulster University [Electronic resource] – Access mode: <https://www.ulster.ac.uk/fiveandfifty/strategicplan.pdf>
635. Umeå University [Electronic resource] – Access mode: http://www.umu.se/digitalAssets/107/107295_umu_visionsprogram_eng.pdf
636. United Arab Emirates University [Electronic resource] – Access mode: http://www.uaeu.ac.ae/en/about/strategic_plan.shtml

637. Universidad Autónoma de Yucatán [Electronic resource] – Access mode: <http://www.pdi.uady.mx/objetivos.php>
638. Université Laurentienne [Electronic resource] – Access mode: <https://laurentian.ca/strategic-plan>
639. Université Libre de Bruxelles [Electronic resource] – Access mode: <http://www.ulb.ac.be/international/International-Policy-Strategic-Orientations.html>
640. University at Buffalo [Electronic resource] – Access mode: <http://www.buffalo.edu/ub2020.html>
641. University College Cork [Electronic resource] – Access mode: <https://www.ucc.ie/en/support/president/uccsstrategicplan>
642. University College Dublin [Electronic resource] – Access mode: <http://www.ucd.ie/strategy2015-2020/documents/UCD-Strategy2020-Singles.pdf>
643. University College Nordjylland [Electronic resource] – Access mode: <https://www.ucn.dk/english/about-ucn/organisation/organisation/strategy-2020>
644. University College Nordjylland [Electronic resource] – Access mode: <https://www.ucn.dk/english/about-ucn/organisation/organisation/strategy-2020>
645. University of A Coruña. [Electronic resource] – Access mode: <https://www.udc.es/sobreUDC/universidade/mision/>
646. University of Aberdeen [Electronic resource] – Access mode: <https://le.ac.uk/about-us/university-of-leicester-strategic-plan>
647. University of Adelaide [Electronic resource] – Access mode: <http://www.adelaide.edu.au/VCO/beacon/>
648. University of Agricultural Sciences and Veterinary Medicine Bucharest [Electronic resource] – Access mode: <http://www.usamv.ro/wp-content/uploads/2015/05/strategia-usamvb-2012-2016.pdf>
649. University of Alaska Fairbanks [Electronic resource] – Access mode: <http://www.uaf.edu/files/provost/UAF-Strategic-Plan-2012-19.pdf>
650. University of Alicante [Electronic resource] – Access mode: <https://web.ua.es/en/peua/strategic-plan-ua-40.html>
651. University of Amsterdam [Electronic resource] – Access mode: <http://www.uva.nl/en/about-the-uva/uva-profile/policy-papers/strategic-plan/strategic-plan.html>
652. University of Antioquia [Electronic resource] – Access mode: <http://www.udea.edu.co/wps/wcm/connect/udea/e7263c8d-611e-4335-a64d-684cda3e74a1/plan-desarrollo.pdf?MOD=AJPERES>
653. University of Arizona [Electronic resource] – Access mode: <http://neversettle.arizona.edu/strategic-plan/pillars>

654. University of Auckland [Electronic resource] – Access mode: <https://cdn.auckland.ac.nz/assets/auckland/about-us/equity-at-the-university/about-equity/safe-inclusive-equitable-university/strategic-plan-2013-2020-web-version.pdf>
655. University of Baltimore [Electronic resource] – Access mode: http://www.ubalt.edu/about-ub/docs/Strategic%20Plan_FINAL.pdf
656. University of Base. [Electronic resource] – Access mode: https://issuu.com/unibasel/docs/unibasel_strategie_2014_en
657. University of Bath [Electronic resource] – Access mode: <http://www.bath.ac.uk/publications/university-of-bath-strategy-2016-to-2021/attachments/university-of-bath-strategy-2016-2021.pdf>
658. University of Bergen [Electronic resource] – Access mode: <http://www.uib.no/en/strategy>
659. University of Bern [Electronic resource] – Access mode: http://www.unibe.ch/university/portrait/strategy/strategy_for_2021/index_eng.html
660. University of Birmingham [Electronic resource] – Access mode: <http://www.birmingham.ac.uk/strategic-framework/index.aspx>
661. University of Bologna [Electronic resource] – Access mode: <http://www.unibo.it/en/university/who-we-are/strategic-plan>
662. University of Bonn [Electronic resource] – Access mode: https://www.uni-bonn.de/the-university/our-vision/ubo_leitbild_09_ansicht_neu.pdf
663. University of Bradford [Electronic resource] – Access mode: <http://www.bradford.ac.uk/about/strategies-policies-mission-and-values/corporate-strategy/University-Strategy-2015-2025.pdf>
664. University of Bremen [Electronic resource] – Access mode: <http://www.uni-bremen.de/en/exzellenz/institutional-strategy.html>
665. University of Brescia [Electronic resource] – Access mode: https://www.brescia.edu/_uploads/2015-2020-Strategic-Plan-Public-with-outcomes.pdf
666. University of Bristol [Electronic resource] – Access mode: <http://www.bristol.ac.uk/media-library/sites/university/documents/governance/policies/university-strategy.pdf>
667. University of British Columbia [Electronic resource] – Access mode: <http://strategicplan.ubc.ca/files/2009/11/UBC-PP-Layout-Aug2012.pdf>
668. University of Cumbria [Electronic resource] – Access mode: <https://www.cumbria.ac.uk/media/university-of-cumbria-website/content-as->

- sets/public/vco/documents/communications/publications/CorporateStrategy2015-18.pdf
669. University of Cambridge [Electronic resource] – Access mode: <https://www.cam.ac.uk/public-engagement/strategic-projects>
670. University of Calgary [Electronic resource] – Access mode: <http://www.ucalgary.ca/sites/default/files/ucgy/groups/Marketing/17-UNV-016-Eyes%20High%20strategy%20document-digital-FINAL.pdf>
671. University of California, Davis [Electronic resource] – Access mode: <http://studentaffairs.ucdavis.edu/campus-diversity/diversity-inclusion/documents/DIStrategicPlan-010617.pdf>
672. University of California, Irvine [Electronic resource] – Access mode: <http://strategicplan.uci.edu>
673. University of California, Santa Cruz [Electronic resource] – Access mode: <https://cpevc.ucsc.edu/files/EnvisionUCSC-March2017.pdf>
674. University of Canberra [Electronic resource] – Access mode: http://www.ubbcluj.ro/ro/despre/prezentare/files/strategii/plan_strategic_2016_2020.pdf
675. University of Cape Town [Electronic resource] – Access mode: <https://www.uct.ac.za/about/initiatives/overview/>
676. University of Central Lancashire [Electronic resource] – Access mode: http://www.uclan.ac.uk/corporate_information/assets/UCLan_STRATEGY_DOCUMENT.pdf
677. University of Central Oklahoma [Electronic resource] – Access mode: <https://www.uco.edu/strategic-plan>
678. University of Cincinnati [Electronic resource] – Access mode: <http://www.uc.edu/content/dam/uc/aas/docs/AdvStrPln/Advising%20Strategic%20Plan%20Phase%20I%20Final%20Report.pdf>
679. University of Coimbra [Electronic resource] – Access mode: <http://www.uc.pt/en/planning>
680. University of Cologne [Electronic resource] – Access mode: <http://exzellenz.uni-koeln.de/index.php?id=11490>
681. University of Connecticut [Electronic resource] – Access mode: http://itstrategy.uconn.edu/wp-content/uploads/sites/850/2015/08/UITs-strategic-plan_2015-8-24.pdf
682. University of Cyprus [Electronic resource] – Access mode: <http://www.ucy.ac.cy/GoverningBodies/en/strategic-plan-2016-2025>
683. University of Detroit Mercy [Electronic resource] – Access mode: http://www.udmercy.edu/about/leadership/images/Strategic_plan_fourth.pdf
684. University of Dundee [Electronic resource] – Access mode: <https://www.dundee.ac.uk/about/people-vision/university-strategy/>

685. University of Eastern Finland [Electronic resource] – Access mode:
<http://www.uef.fi/en/uef/strategy>
686. University of Economics and Management [Electronic resource] – Access mode: <https://en.vsem.cz/vsem-development-strategy.html>
687. University of Economics Varna [Electronic resource] – Access mode:
<http://www.ue-varna.bg/bg/article.aspx?id=19079>
688. University of Edinburgh [Electronic resource] – Access mode:
<http://www.ed.ac.uk/governance-strategic-planning/strategic-plannin>
689. University of Essex [Electronic resource] – Access mode:
<http://www.essex.ac.uk/about/strategy/documents/strategic-plan.pdf>
690. University of Exeter [Electronic resource] – Access mode:
<http://www.exeter.ac.uk/ourstrategy/>
691. University of Florence [Electronic resource] – Access mode:
<http://www.unifi.it/vp-10281-statute-and-regulations.html>
692. University of Geneva [Electronic resource] – Access mode:
http://www.unige.ch/rectorat/static/politique_langues.pdf
693. University of Glasgow [Electronic resource] – Access mode:
http://www.gla.ac.uk/media/media_410447_en.pdf
694. University of Göttingen [Electronic resource] – Access mode:
<http://www.uni-goettingen.de/downloads/FlippingBook/Strategie/index.html#2>
695. University of Graz [Electronic resource] – Access mode:
<https://strategische-entwicklung.uni-graz.at/de/strategie-2020/>
696. University of Greenland [Electronic resource] – Access mode:
<http://uk.uni.gl/abewsout-us/ilisimatusarfik-strategy-2015-2020.aspx>
697. University of Greenwich [Electronic resource] – Access mode:
http://www.gre.ac.uk/__data/assets/pdf_file/0011/907553/IT-Strategy-Final.pdf?_ga=2.242104386.1390567056.1496207165-1330132967.1496207152
698. University of Greifswald [Electronic resource] – Access mode:
<https://www.uni-greifswald.de/en/university/information/about-us/hr-strategy/>
699. University of Groningen [Electronic resource] – Access mode:
<http://www.rug.nl/about-us/who-are-we/strategic-plan/>
700. University of Guelph [Electronic resource] – Access mode:
<http://strategicrenewal.uoguelph.ca/read-u-gs-new-strategic-framework/>
701. University of Hawai'i at Mānoa [Electronic resource] – Access mode:
<http://manoa.hawaii.edu/strategicplan/dod-2002-2010/>
702. University of Helsinki [Electronic resource] – Access mode:
<http://strategia.helsinki.fi/en/#landing>

703. University of Hohenheim [Electronic resource] – Access mode:
<https://www.uni-hohenheim.de/en/strategy>
704. University of Hong Kong [Electronic resource] – Access mode:
<http://www.sppoweb.hku.hk/vision2016-2025.pdf>
705. University of Houston [Electronic resource] – Access mode:
<http://www.uh.edu/nsm/about/strategic-plan/>
706. University of Huddersfield [Electronic resource] – Access mode:
<https://www.hud.ac.uk/cls/aimsobjectivesandstrategy/>
707. University of Hull [Electronic resource] – Access mode:
<http://strategy.hull.ac.uk/index>
708. University of Ibadan. [Electronic resource] – Access mode:
<http://www.ui.edu.ng/sites/default/files/strategic>
709. University of Iceland [Electronic resource] – Access mode:
http://english.hi.is/university/vision_and_strategy
710. University of Idaho [Electronic resource] – Access mode:
<http://www.uidaho.edu/provost/strategic-plan>
711. University of Illinois at Urbana-Champaign [Electronic resource] –
 Access mode: <http://strategicplan.illinois.edu/mission.html>
712. University of Indonesia [Electronic resource] – Access mode:
http://www.ui.ac.id/wp-content/uploads/dlm_uploads/2015/11/RENSTRA-2015.pdf
713. University of Innsbruck [Electronic resource] – Access mode:
<https://www.uibk.ac.at/universitaet/profil/entwicklungsplan.html>
714. University of Jordan [Electronic resource] – Access mode:
<http://ju.edu.jo/Lists/Strategy/Strategy.aspx>
715. University of Jyväskylä [Electronic resource] – Access mode:
<https://www.jyu.fi/hallinto/strategia/en>
716. University of Kent [Electronic resource] – Access mode:
<https://www.kent.ac.uk/about/plan/downloads/university-plan-2015-2020.pdf#page=1>
717. University of Lapland [Electronic resource] – Access mode:
<http://www.ulapland.fi/InEnglish/About-us/Strategy-2025>
718. University of Leeds [Electronic resource] – Access mode:
http://www.leeds.ac.uk/downloads/download/72/corporate_publications
719. University of Leicester [Electronic resource] – Access mode:
<https://le.ac.uk/about-us/university-of-leicester-strategic-plan>
720. University of Liège [Electronic resource] – Access mode:
<http://www.korea.edu>
721. National University of Ireland, Galway [Electronic resource] – Access
 mode: <http://www.nuigalway.ie/vision2020/implementingourplan/>

722. University of Limerick [Electronic resource] – Access mode: <http://www.ul.ie/ullinks/StrategicPlan>
723. University of Lincoln [Electronic resource] – Access mode: [https://www.lincoln.ac.uk/home/media/universityoflincoln/globalmedia/documents/UOL,Strategic,Plan,\(MAR,2016\),V5Final.pdf](https://www.lincoln.ac.uk/home/media/universityoflincoln/globalmedia/documents/UOL,Strategic,Plan,(MAR,2016),V5Final.pdf)
724. University of Liverpool [Electronic resource] – Access mode: <https://www.liverpool.ac.uk/strategy-2026/>
725. University of Ljubljana [Electronic resource] – Access mode: <https://www.uni-lj.si/university/strategy/>
726. University of Luxembourg [Electronic resource] – Access mode: http://www.uni.lu/university/official_documents
727. University of Macau [Electronic resource] – Access mode: http://www.umac.mo/translate_project/intranet/eng/UM_strategic_plan.html
728. University of Manchester [Electronic resource] – Access mode: <http://documents.manchester.ac.uk/display.aspx?DocID=25548>
729. University of Manitoba [Electronic resource] – Access mode: http://umanitoba.ca/admin/president/media/PRE-00-018-StrategicPlan-WebPdf_FNL.pdf
730. University of Maribor [Electronic resource] – Access mode: https://www.um.si/en/about/mission-vision/Documents/Strategija%20UM%202013-2020_ang.pdf
731. University of Marrakech Cadi Ayyad [Electronic resource] – Access mode: <https://www.uca.ma/fr/page/strategie-uca-2013-2016>
732. University of Maryland, College Park [Electronic resource] – Access mode: <http://www.provost.umd.edu/sp15/2016StrategicPlanUpdateFinal.pdf>
733. University of Massachusetts [Electronic resource] – Access mode: <http://www.umass.edu/diversity/our-plan/diversity-strategic-plan-planning-process>
734. University of Melbourne [Electronic resource] – Access mode: <http://about.unimelb.edu.au/strategy-and-leadership>
735. University of Michigan [Electronic resource] – Access mode: http://www.provost.umich.edu/programs/dei_strategicplan.html
736. University of Minho [Electronic resource] – Access mode: <https://www.uminho.pt/PT/uminho/Informacao-Institucional/Plano%20estrategico/plano-estrategico-uminho-2020.pdf>
737. University of Minnesota Morris [Electronic resource] – Access mode: http://reports.morris.umn.edu/Accountability_Report_UofMN_2016.pdf

738. University of Montana [Electronic resource] – Access mode:
http://www.umt.edu/strategy/strategic-vision/UM_Strategic_Vision_1_1.pdf
739. University of Montenegro [Electronic resource] – Access mode:
http://old.ucg.ac.me/download/eng/strategy_final1.pdf
740. University of Navarra [Electronic resource] – Access mode:
<http://www.unav.edu/documents/11310/8c4b5d1e-5ccd-4082-8394-86194c10ca11>
741. University of Nebraska Medical Center [Electronic resource] – Access mode:
<https://www.unmc.edu/aboutus/strategicplanning/index.html>
742. University of Nebraska-Lincoln [Electronic resource] – Access mode:
<http://globalnebraska.unl.edu>
743. University of New South Wales [Electronic resource] – Access mode:
<https://www.unsw.edu.au/about-us/unsw-2025-strategy>
744. University of New Mexico [Electronic resource] – Access mode:
<http://strategy.unm.edu>
745. University of North Carolina at Greensboro [Electronic resource] – Access mode:
http://assessment.uncg.edu/archive/strategicplan/UNCG_Strategic_Plan_2009-2014.pdf
746. University of Nottingham [Electronic resource] – Access mode:
<http://www.nottingham.ac.uk/about/documents/uon-global-strategy-2020.pdf>
747. University of Oregon [Electronic resource] – Access mode:
http://www.oregon.gov/EMPLOY/OTC/Documents/OTC_TalentPlanDraft_11-5-15.pdf
748. University of Oslo [Electronic resource] – Access mode:
<http://www.uio.no/english/about/strategy/>
749. University of Otago [Electronic resource] – Access mode:
<http://www.otago.ac.nz/otago645054.pdf>
750. University of Ottawa [Electronic resource] – Access mode:
<http://www.uottawa.ca/about/sites/www.uottawa.ca.about/files/destination-2020-strategic-plan.pdf>
751. University of Oulu [Electronic resource] – Access mode:
<http://www.oulu.fi/university/node/35051>
752. University of Pardubice [Electronic resource] – Access mode:
<https://www.upce.cz/english/university/priorities.html>
753. University of Pavia [Electronic resource] – Access mode:
http://www.oregon.gov/EMPLOY/OTC/Documents/OTC_TalentPlanDraft_11-5-15.pdf
754. University of Pennsylvania [Electronic resource] – Access mode:
<http://www.upenn.edu/about>

755. University of Pisa [Electronic resource] – Access mode: <http://www.brookes.ac.uk/about-brookes/strategy/strategy-2020>
756. University of Portland [Electronic resource] – Access mode: http://issuu.com/universityofportland/docs/up_strategic-plan-2020_e?e=1770758/38648388
757. University of Porto [Electronic resource] – Access mode: https://sigarra.up.pt/up/en/web_gessi_docs.download_file?p_name=F279419777/Plano_Estrategico_U.Porto_2020.pdf
758. University of Portsmouth [Electronic resource] – Access mode: <http://policies.docstore.port.ac.uk/policy-062.pdf>
759. University of Pretoria [Electronic resource] – Access mode: <http://www.up.ac.za/en/about-up/article/258177/strategic-plan-2025>
760. University of Professional Education Heidelberg [Electronic resource] – Access mode: <http://www.srh.de/en/srh/goals-and-strategies/>
761. University of Pula [Electronic resource] – Access mode: <http://www.unipu.hr/index.php?id=2201&L=-1>
762. University of Reading [Electronic resource] – Access mode: <http://www.reading.ac.uk/web/files/Aboutus/university-strategy.pdf>
763. University of Regina [Electronic resource] – Access mode: <https://www.uregina.ca/strategic-plan/assets/docs/pdf/sp-2015-20-viewbook.pdf>
764. University of Salento [Electronic resource] – Access mode: http://bacheca.unisalento.it/pubblicazioni/International_Strategy_complete.pdf
765. University of Salford [Electronic resource] – Access mode: http://www.salford.ac.uk/__data/assets/pdf_file/0006/817548/University-Strategy-2016-21.pdf
766. University of San Francisco [Electronic resource] – Access mode: https://dgmssnschws7.cloudfront.net/sites/default/files/pdfs/pres_doc_16m_usf2028_r1_0.pdf
767. University of Santiago, Chile (USACH) [Electronic resource] – Access mode: <http://www.usach.cl/en/institutional-strategic-plan-2011-2015>
768. University of Saskatchewan [Electronic resource] – Access mode: <http://www.usask.ca/vpresearch/strategic>
769. University of Sheffield [Electronic resource] – Access mode: <https://www.sheffield.ac.uk/ourplan/>
770. University of Silesia in Katowice [Electronic resource] – Access mode: <http://english.us.edu.pl/development-strategy-2012-2020>
771. University of South Africa [Electronic resource] – Access mode: <http://www.unisa.ac.za/sites/corporate/default/About/Who-we-are/Our-strategy>

772. University of South Australia [Electronic resource] – Access mode:
<http://www.unisa.edu.au/About-the-Vice-Chancellor/The-Big-Picture/Tags/Strategic-Plan/>
773. University of South Carolina Aiken [Electronic resource] – Access mode:
<http://dotcms.usca.edu/forwardtogether/Forward-Together-strategicPlan-revsept1114.pdf>
774. University of South Dakota [Electronic resource] – Access mode:
<http://www.usd.edu/about-usd/strategic-plan>
775. University of South Florida [Electronic resource] – Access mode:
<http://www.usf.edu/about-usf/strategic-initiatives.aspx>
776. University of Southampton [Electronic resource] – Access mode:
<http://www.southampton.ac.uk/about/strategy.page#more>
777. University of Southern California [Electronic resource] – Access mode:
https://about.usc.edu/files/2011/07/StrategicPln_12_10_04.pdf
778. University of Southern Denmark [Electronic resource] – Access mode:
http://www.sdu.dk/en/om_sdu/organisationen/strategi
779. University of Southern Queensland [Electronic resource] – Access mode:
file:///C:/Users/Lena/Downloads/16-336%20USQ%20Strategic%20Plan%2020162020_web.pdf
780. University of St Andrews [Electronic resource] – Access mode:
<https://www.st-andrews.ac.uk/about/governance/university-strategy/>
781. University of St Gallen [Electronic resource] – Access mode:
<http://www.cfb.unisg.ch/en/forschung/strategic+management>
782. University of St Mark & St John [Electronic resource] – Access mode:
<https://www.marjon.ac.uk/media/2015-website-images/governance-documents/Executive-Summary.pdf>
783. University of Stirling [Electronic resource] – Access mode:
<http://www.stir.ac.uk/about/our-strategy/>
784. University of Strasbourg [Electronic resource] – Access mode:
http://www.en.unistra.fr/fileadmin/upload/unistra-en/PDFs/Exe_journal_IDEX_GB.pdf
785. University of Strathclyde [Electronic resource] – Access mode:
<http://www.strath.ac.uk/whystrathclyde/strategicplan/>
786. University of Stuttgart [Electronic resource] – Access mode:
<https://www.uni-stuttgart.de/en/university/profile/mission/index.html>
787. University of Surrey [Electronic resource] – Access mode:
<http://www.sfu.ca/content/dam/sfu/engage/StrategicVision.pdf>
788. University of Sydney [Electronic resource] – Access mode:
<http://sydney.edu.au/about-us/vision-and-values/strategy.html>
789. University of Tampere [Electronic resource] – Access mode:
<http://www.strath.ac.uk/whystrathclyde/strategicplan/>

790. University of Tanta [Electronic resource] – Access mode:
<http://www.tanta.edu.eg/en/Goals.aspx>
791. University of Tartu [Electronic resource] – Access mode:
http://www.ut.ee/sites/default/files/www_ut/ulikoolist/tartu_ulikooli_a_rengukava_aastateks_20152020_a2020_eng_0.pdf
792. University of Tasmania [Electronic resource] – Access mode:
<http://www.utas.edu.au/vc/strategic-plan>
793. University of Technology Sydney [Electronic resource] – Access mode:
http://www.uts.edu.au/sites/default/files/strategic_plan_2016.pdf
794. University of Tennessee, Knoxville [Electronic resource] – Access mode:
<https://tennessee.edu/static/strategicplan/plan.html#vii>
795. University of Texas at Arlington. [Electronic resource] – Access mode:
<http://www.uta.edu/strategicplan/>
796. University of Texas at Dallas [Electronic resource] – Access mode:
<http://www.utdallas.edu/strategicplan/>
797. University of the Andes, Colombia [Electronic resource] – Access mode:
<https://www.uniandes.edu.co/sites/default/files/asset/document/PDI-2016-2020.pdf>
798. University of the Free State [Electronic resource] – Access mode:
<https://www.ufs.ac.za/about-the-ufs/strategic-plan>
799. University of the West of England [Electronic resource] – Access mode:
<http://www1.uwe.ac.uk/about/corporateinformation/strategy/strategydocuments.aspx>
800. University of the Witwatersrand [Electronic resource] – Access mode:
<https://www.wits.ac.za/about-wits/governance/strategic-leadership/strategic-planning/>
801. University of Toledo. [Electronic resource] – Access mode:
<http://www.utoledo.edu/diversity/diversity-plan/>
802. University of Toronto [Electronic resource] – Access mode:
<https://www.utoronto.ca/sites/default/files/final-signed-SMA.pdf>
803. University of Trento [Electronic resource] – Access mode:
<http://www.ncl.ac.uk/international/global-newcastle/strategy/>
804. University of Tsukuba [Electronic resource] – Access mode:
<http://www.tsukuba.ac.jp/en/about-university/internationalstrategy>
805. University of Tulsa [Electronic resource] – Access mode:
<https://utulsa.edu/academics/internationalization/strategic-recommendations/>
806. University of Turku [Electronic resource] – Access mode:
<http://www.utu.fi/en/university/strategy-and-values/Pages/home.aspx>

807. University of Urbino Carlo Bo [Electronic resource] – Access mode:
<https://www.uniurb.it/ateneo/governance/piano-strategico-di-ateneo>
808. University of Valencia [Electronic resource] – Access mode:
http://www.uv.es/corporate/peuv/PEUV_2016-19_v2.pdf
809. University of Victoria [Electronic resource] – Access mode:
<http://www.tilburguniversity.edu/about/tilburg-university/new-strategic-plan-tilburg-university/>
810. University of Waikato [Electronic resource] – Access mode:
http://cms.its.waikato.ac.nz/__data/assets/pdf_file/0020/328133/Un
811. University of Waikato [Electronic resource] – Access mode:
http://cms.its.waikato.ac.nz/__data/assets/pdf_file/0020/328133/University-of-Waikato-Strategy-2017-2021.pdf
812. University of Wales Trinity Saint David (Swansea Metropolitan University) [Electronic resource] – Access mode:
<http://www.uwtsd.ac.uk/media/uwtsd-website/content-assets/documents/strategies-policies/strategic-plan-equality-2016-2020.pdf>
813. University of Wales [Electronic resource] – Access mode:
<http://www.wales.ac.uk/en/AboutUs/MissionandStrategy/TheUniversitiesPurposeandValues.aspx>
814. University of Warsaw [Electronic resource] – Access mode:
<http://en.uw.edu.pl/about-university/mission-statement-strategy/>
815. University of Waterloo [Electronic resource] – Access mode:
<https://uwaterloo.ca/strategic-plan/>
816. University of Western Ontario [Electronic resource] – Access mode:
http://www.ipb.uwo.ca/strategic_plans.php
817. University of Westminster [Electronic resource] – Access mode:
<https://www.westminster.ac.uk/sites/default/files/University-of-Westminster-2020-strategy.pdf>
818. University of Winchester [Electronic resource] – Access mode:
<http://www.winchester.ac.uk/aboutus/Pages/Strategy.aspx>
819. University of Wisconsin-Madison [Electronic resource] – Access mode:
https://chancellor.wisc.edu/strategicplan2/images/Strategic%20Framework_15-19.pdf
820. University of Wisconsin-Milwaukee [Electronic resource] – Access mode:
<http://en.uw.edu.pl/about-university/mission-statement-strategy/>
821. University of Wollongong [Electronic resource] – Access mode:
<http://www.uow.edu.au/about/strategy/strategicplan/complete/index.html>

822. University of Worcester [Electronic resource] – Access mode: <http://www.worcester.ac.uk/documents/university-worcester-strat-plan-2013-18.pdf>
823. University of York [Electronic resource] – Access mode: <https://www.york.ac.uk/media/abouttheuniversity/governanceandmanagement/documents/University-Strategy-2014-2020-revised-June-2016.pdf>
824. University of Zurich [Electronic resource] – Access mode: <http://www.int.uzh.ch/en/international/strategy.html>
825. University Titu Maiorescu [Electronic resource] – Access mode: <http://www.utm.ro/en/despre-noi/planul-strategic-al-utm-pentru-perioda-2016-2020>
826. Uppsala University [Electronic resource] – Access mode: http://regler.uu.se/digitalAssets/560/c_560727-1_3-k_uppsala-university---mission-and-core-values.pdf
827. Uskudar University [Electronic resource] – Access mode: <http://www.uskudar.edu.tr/en/sayfa/240/strategic-goals>
828. Utah State University [Electronic resource] – Access mode: <http://admin.utah.edu/wp-content/uploads/2012/06/Strategic-Plan-June-2012.pdf>
829. Vanderbilt University [Electronic resource] – Access mode: <http://www.vanderbilt.edu/strategicplan/>
830. Verona University [Electronic resource] – Access mode: <https://www.univr.it/documenti/Documento/allegati/allegati839646.pdf>
831. Victoria University of Wellington [Electronic resource] – Access mode: <http://www.victoria.ac.nz/about/governance/strategic-plan>
832. Vilnius University of Applied Sciences [Electronic resource] – Access mode: <http://main-en.wp.viko.lt/media/uploads/sites/4/2014/09/2012112301.pdf>
833. Vilnius University [Electronic resource] – Access mode: http://www.vu.lt/site_files/Senatas_Taryba/T-2016-2/strategic_plan_2015-2017.pdf
834. Virginia Polytechnic Institute and State University [Electronic resource] – Access mode: <http://president.vt.edu/about-the-office/strategic-plan.html>
835. Vrije Universiteit Brussel [Electronic resource] – Access mode: <http://www.vub.ac.be/en/about/mission>
836. VU University Amsterdam [Electronic resource] – Access mode: https://issuu.com/vuuniversity/docs/vu_instellingsboek_eng

837. Wageningen University and Research Center [Electronic resource] – Access mode: <http://www.wur.nl/en/About-Wageningen/Strategic-Plan.htm>
838. Wake Forest University [Electronic resource] – Access mode: <http://strategicplan.wfu.edu>
839. Walker G. Modern competitive strategy / G. Walker. - Boston[etc.] : McGraw-Hill/ Irwin, 2004. - XVII, 290 p
840. Walsh J. P. Selectivity and selective perception: An investigation of managers' belief structures and information processing/ J.P. Walsh// Academy of Management Journal. – 1988. – No. 31(4). – P. 873–896.
841. Washburn University [Electronic resource] – Access mode: <http://www.washburn.edu/about/leadership/strategic-planning/files/vision2022.pdf>
842. Washington State University [Electronic resource] – Access mode: <https://strategicplan.wsu.edu/wp-content/uploads/sites/153/2014/07/WSU-Strategic-Plan-2014-2019.pdf>
843. Wayne State University [Electronic resource] – Access mode: <https://wayne.edu/about/>
844. Webster University [Electronic resource] – Access mode: <http://www.webster.edu/globalimpact/>
845. West University of Timișoara [Electronic resource] – Access mode: <https://www.uvt.ro/files/912ddaf702d70a706882b6fdc9a9bdbc369fe60>
846. West Virginia State University [Electronic resource] – Access mode: <http://www.wvstateu.edu/vision2020/index.html>
847. Westerheijden D. F Quality Assurance in Higher Education: Trends in Regulation? Translation and Transformation [Электронный ресурс] / D. F. Westerheijen. – Режим доступа : http://doc.utwente.nl/85805/1/Vugt_10.1007_BF01383722.pdf
848. Western Sydney University [Electronic resource] – Access mode: https://www.westernsydney.edu.au/__data/assets/pdf_file/0004/844672/BRND1582_Securing_Success_Strategic_Plan_2015-2020_v06.pdf
849. Wicks A. A feminist reinterpretation of the stakeholder concept/A. Wicks, R.E.Freeman, D.Gilbert//Business Ethics Quarterly. – 1994. No. 4. – P. 475-497.
850. Winthrop University [Electronic resource] – Access mode: <http://www.winthrop.edu/uploadedFiles/president/StrategicPlan.pdf>
851. World Maritime University [Electronic resource] – Access mode: https://www.wmu.se/sites/default/files/documents/files/WMU%20Strategic%20Plan%202016-2019%20spreads_1.pdf

852. Writtle University College [Electronic resource] – Access mode:
<http://writtle.ac.uk/pdfs/5/StrategicPlan/Strategic-Plan.pdf>
853. Yeshiva University [Electronic resource] – Access mode:
https://www.yu.edu/sites/default/files/inline-files/_PathwaysToOurFuture_2017.pdf
854. Yokohama National University [Electronic resource] – Access mode:
<http://www.ynu.ac.jp/english/international/plan/ynu.html>
855. York Saint John University [Electronic resource] – Access mode:
<https://www.yorks.j.ac.uk/about/our-strategy/strategic-plan-2015-20/>
856. York University [Electronic resource] – Access mode:
<http://vpap.info.yorku.ca/files/2016/07/YorkAgreement.pdf>
857. Yuan Ze University [Electronic resource] – Access mode:
<https://www.yzu.edu.tw/aboutyzu/index.php/en-us/introduction-of-yuan-ze-university/vision20>
858. Zagazig University [Electronic resource] – Access mode:
<http://english.zu.edu.eg/#&&MID=92>

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А

**Кількість документів зі стратегічного розвитку університетів,
проаналізованих у ході дослідження**

№	Країни	Кількість аналізованих документів, які засвідчують стратегічний розвиток університету
1.	Австралія	28
2.	Австрія	4
3.	Бельгія	4
4.	Великобританія	78
5.	Гонконг	6
6.	Греція	1
7.	Данія	5
8.	Естонія	3
9.	Єгипет	6
10.	Ізраїль	1
11.	Індія	1
12.	Індонезія	1
13.	Йорданія	2
14.	Ірландія	7
15.	Ісландія	1
16.	Іспанія	6
17.	Італія	10
18.	Канада	21
19.	Катар	1
20.	Китай (Тайвань)	1
21.	Кіпр	1
22.	Колумбія	2
23.	Литва	5
24.	Люксембург	1
25.	Макао (Китай)	2
26.	Марокко	1
27.	Мексика	2
28.	Нігерія	1
29.	Нідерланди	9
30.	Німеччина	18

31.	Нова Зеландія	6
32.	Норвегія	4
33.	ОАЕ	2
34.	Південна Африка	5
35.	Південна Корея	9
36.	Польща	5
37.	Португалія	5
38.	Румунія	7
39.	Саудівська Аравія	3
40.	Сінгапур	1
41.	Словенія	2
42.	США	116
43.	Таїланд	3
44.	Туреччина	9
45.	Угорщина	3
46.	Фінляндія	15
47.	Франція	5
48.	Хорватія	3
49.	Чехія	4
50.	Чилі	2
51.	Швейцарія	6
52.	Швеція	9
53.	Шотландія	1
54.	ПАР	1
55.	Японія	5
56.	Албанія	1
57.	Гренландія	1
58.	Болгарія	1
59.	Чорногорія	1
60.	Україна	64
Усього		526

Стратегії розвитку та стратегічні плани зарубіжних університетів, які займають високі позиції в міжнародних рейтингах

№	Назва університету	Документ, що засвідчує стратегічний розвиток	Електронна адреса
1.	The University of Oxford (Великобританія)	Стратегічний план	https://www.ox.ac.uk/about/organisation/strategic-plan?wssl=1
2.	Harvard University(США)	Стратегічний план	http://huit.harvard.edu/files/huit/files/april2015_cio_council_strategic_plan_update_final_0.pdf
3.	Imperial College London(Великобританія)	Стратегія	http://www.imperial.ac.uk/strategy/
4.	ETH Zurich – Swiss Federal Institute of Technology Zurich (Швейцарія)	Стратегія, стратегічний план	https://www.ethz.ch/en/the-eth-zurich/portrait/Strategy.html
5.	London’s Global University (Великобританія)	Стратегія	http://www.ucl.ac.uk/2034/
6.	University of Pennsylvania (США)	Стратегічні ініціативи	http://www.upenn.edu/about
7.	Cornell University (США)	Стратегічні орієнтири	http://www.cornell.edu/about/mission.cfm
8.	University of Toronto (Канада)	Стратегія	https://www.utoronto.ca/sites/default/files/final-signed-SMA.pdf
9.	University of Michigan (США)	Стратегічний план	http://www.provost.umich.edu/programs/dei_strategicplan.html
10.	Carnegie Mellon University (США)	Стратегічний план	http://www.cmu.edu/strategic-plan/

11.	London School of Economics and Political Science (Великобританія)	Стратегія	https://lse.designunit.com/LSE_Strategy2020/
12.	University of Edinburgh (Шотландія)	Стратегічний план	http://www.ed.ac.uk/governance-strategic-planning/strategic-planning
13.	King's College London (Великобританія)	Стратегія	http://www.kcl.ac.uk/aboutkings/strategy/Kings-strategic-vision-2029.pdf
14.	Karolinska Institute (Швеція)	Стратегічний план	https://internwebben.ki.se/en/strategic-planning
15.	University of Melbourne (Австралія)	Стратегія, стратегічний план	http://about.unimelb.edu.au/strategy-and-leadership http://about.unimelb.edu.au/__data/assets/pdf_file/0006/1462065/11364-GROWING-ESTEEM-2015-FA-WEB.pdf
16.	University of British Columbia (США)	Стратегічний план	http://strategicplan.ubc.ca/files/2009/11/UBC-PP-Layout-Aug2012.pdf
17.	University of Illinois at Urbana-Champaign (США)	Стратегічний план	http://strategicplan.illinois.edu/mission.html
18.	Georgia Institute of Technology (США)	Стратегічний план	http://www.gatech.edu/about/strategic-plan
19.	University of California, Davis (США)	Стратегічний план	http://studentaffairs.ucdavis.edu/campus-diversity/diversity-inclusion/documents/DI StrategicPlan-010617.pdf
20.	University of Hong Kong (Гонконг)	Стратегічний план	http://www.sppoweb.hku.hk/vision2016-2025.pdf

21.	Wageningen University and Research Center (Нідерланди)	Стратегічний план	http://www.wur.nl/en/About-Wageningen/Strategic-Plan.htm
22.	University of Wisconsin-Madison (США)	Стратегічний план	https://chancellor.wisc.edu/strategicplan2/images/Strategic%20Framework_15-19.pdf
23.	Australian National University (Австралія)	Стратегічний план	http://www.anu.edu.au/files/review/ANU_Strategic_Plan_2017_21.pdf
24.	Nanyang Technological University (Сінгапур)	Стратегічний план	http://www.ntu.edu.sg/AboutNTU/CorporateInfo/Pages/Intro.aspx
25.	University of Manchester (Великобританія)	Стратегічний план	http://documents.manchester.ac.uk/display.aspx?DocID=25548
26.	University of Sydney (Австралія)	Стратегія Стратегічний план	http://sydney.edu.au/about-us/vision-and-values/strategy.html http://sydney.edu.au/dam/intranet/documents/strategy-and-planning/strategic-plan-2016-20.pdf
27.	University of Amsterdam (Нідерланди)	Стратегічний план	http://www.uva.nl/en/about-the-uva/uva-profile/policy-papers/strategic-plan/strategic-plan.html
28.	Hong Kong University of Science and Technology (Гонконг)	Стратегічний план	http://strategicplan.ust.hk/foreword.html
29.	The University of Queensland (Австралія)	Стратегічний план	http://www.uq.edu.au/about/planning
30.	Boston University (США)	Стратегічний план	http://www.bu.edu/president/strategic-plan/

31.	Delft University of Technology (Нідерланди)	Стратегія	https://www.tudelft.nl/en/about-tu-delft/strategy/
32.	Leiden University (Нідерланди)	Стратегія Стратегічний план	https://www.universiteit-leiden.nl/en/about-us/profile/leiden-university-strategy http://media.leidenuniv.nl/legacy/lr-strategisch-plan-publieksversie-eng-print.pdf
33.	University of Southern California (США)	Стратегічний план	https://about.usc.edu/files/2011/07/StrategicPlan_12_10_04.pdf
34.	University of Bristol (Великобританія)	Стратегія	http://www.bristol.ac.uk/media-library/sites/university/documents/governance/policies/university-strategy.pdf
35.	Durham University (Великобританія)	Стратегія	https://www.dur.ac.uk/about/strategy/
36.	Free University of Berlin (Німеччина)	Стратегія	http://www.fu-berlin.de/en/universitaet/entwicklung/forschungssstrategie/index.html
37.	Monash University (Австралія)	Стратегічний план	http://www.monash.edu/__data/assets/pdf_file/0004/169744/strategic-plan-print-version.pdf?utm_source=webpage&utm_medium=button&utm_campaign=strategicplan
38.	University of Groningen (Нідерланди)	Стратегічний план	http://www.rug.nl/about-us/who-are-we/strategic-plan/

39.	Pennsylvania State University (США)	Стратегічний план	http://equity.psu.edu/workshop/assets/pdf/fall13/educational-equity-contacts-for-diversity-strategic-planning-units
40.	University of Glasgow (Великобританія)	Стратегія	http://www.gla.ac.uk/media/media_410447_en.pdf
41.	University of Helsinki (Фінляндія)	Стратегічний план	http://strategia.helsinki.fi/en/#landing
42.	Uppsala University (Швеція)	Стратегія	http://regler.uu.se/digitalAssets/560/c_560727-1_3-k_uppsala-university---mission-and-core-values.pdf
43.	University of New South Wales (Австралія)	Стратегія	https://www.unsw.edu.au/about-us/unsw-2025-strategy
44.	University of St Andrews (Великобританія)	Стратегія	https://www.st-andrews.ac.uk/about/governance/university-strategy/
45.	Vanderbilt University (США)	Стратегічний план	http://www.vanderbilt.edu/strategicplan/
46.	Maastricht University (Нідерланди)	Стратегічна програма	https://www.maastrichtuniversity.nl/about-um/organisation/mission-strategy
47.	Lund University (Швеція)	Стратегічний план	http://www.lunduniversity.lu.se/sites/www.lunduniversity.lu.se/files/strategic_plan_2017-2026-updated030517.pdf
48.	University of Exeter (Великобританія)	Стратегія	http://www.exeter.ac.uk/ourstrategy/

49.	University of Bonn (Німеччина)	Стратегія	https://www.uni-bonn.de/the-university/our-vision/ubo_leitbild_09_ansicht_neu.pdf
50.	University of Sheffield (Великобританія)	Стратегічний план	https://www.sheffield.ac.uk/ourplan/
51.	University of Göttingen (Німеччина)	Стратегія	http://www.uni-goettingen.de/downloads/FlippingBook/Strategie/index.html#2
52.	Michigan State University (США)	Стратегічний план	https://opb.msu.edu/functions/planning/index.html
53.	University of Basel (Швейцарія)	Стратегія	https://issuu.com/unibas-el/docs/unibas-el_strategie_2014_en
54.	École Polytechnique (Франція)	Стратегія	https://www.polytechnique.edu/en/strategy-and-missions
55.	University of Zurich (Швейцарія)	Стратегія	http://www.int.uzh.ch/en/international/strategy.html
56.	Aarhus University (Данія)	Стратегія	http://www.au.dk/en/about/profile/strategy/
57.	University of California, Irvine (США)	Стратегічний план	http://strategicplan.uci.edu
58.	RWTH Aachen University (Німеччина)	Стратегія	http://www.rwth-aachen.de/cms/root/Die-RWTH/Exzellenzinitiative/~eoe/Zukunftskonzept/lidx/1/
59.	University of Southampton (Великобританія)	Стратегія	http://www.southampton.ac.uk/about/strategy.page#more
60.	Purdue University (США)	Стратегія	http://www.purdue.edu/ehps/

61.	University of Maryland, College Park (США)	Стратегічний план	http://www.provost.umd.edu/sp15/2016StrategicPlanUpdateFinal.pdf
62.	Ghent University (Бельгія)	Стратегія	http://www.ugent.be/en/ghentuniv/internationalisation/policy.htm
63.	University of Birmingham (Великобританія)	Стратегія	http://www.birmingham.ac.uk/strategic-framework/index.aspx
64.	University of Bern (Швейцарія)	Стратегія	http://www.unibe.ch/university/portrait/strategy/strategy_for_2021/index_eng.html
65.	University of Cape Town (Південна Африка)	Стратегічні ініціативи	https://www.uct.ac.za/about/initiatives/overview/
66.	Rutgers, the State University of New Jersey (США)	Стратегічний план	http://rci.rutgers.edu/~presiden/strategicplan/UniversityStrategicPlan.pdf
67.	Yuan Ze University (Китай (Тайвань))	Стратегія	https://www.yzu.edu.tw/aboutyzu/index.php/en-us/introduction-of-yuan-ze-university/vision20
68.	Tufts University (США)	Стратегічний план	http://provost.tufts.edu/strategic-planning/
69.	Royal Holloway, University of London (Великобританія)	Стратегічний план	https://royalholloway.ac.uk/iquad/documents/pdf/principal/theroyalhollowaystrategicplan2013-2020.pdf
70.	Lancaster University (Великобританія)	Стратегічний план	http://www.lancaster.ac.uk/strategic-plan/
71.	University of Geneva (Швейцарія)	Стратегічний план	http://www.unige.ch/rectorat/static/politique_1langues.pdf

72.	University of York (Великобританія)	Стратегія	https://www.york.ac.uk/media/abouttheuniversity/governanceandmanagement/documents/University-Strategy-2014-2020-revised-June-2016.pdf
73.	Case Western Reserve University (США)	Стратегічний план	http://case.edu/strategicplan/
74.	University of Leeds (Великобританія)	Стратегічний план	http://www.leeds.ac.uk/downloads/download/72/corporate_publications
75.	University of Oslo (Норвегія)	Стратегія Стратегічний план	http://www.uio.no/english/about/strategy/
76.	Chinese University of Hong Kong (Гонконг)	Стратегічний план	http://www.cuhk.edu.hk/strategicplan/2016/en/strategic-themes.html
77.	University of Massachusetts (США)	Стратегічний план	http://www.umass.edu/diversity/our-plan/diversity-strategic-plan-planning-process
78.	University of Nottingham (Великобританія)	Стратегічний план	http://www.nottingham.ac.uk/about/documents/uon-global-strategy-2020.pdf
79.	University of California, Santa Cruz (США)	Стратегічний план	https://cpevc.ucsc.edu/files/EnvisionUCSC-March2017.pdf
80.	Autonomous University of Barcelona (Іспанія)	Стратегія інтернаціоналізації	http://www.uab.cat/web/about-the-uab/the-uab/internationalisation-1345687519024.html
81.	Korea Advanced Institute of Science and Technology (KAIST) (Південна Корея)	Стратегія	http://www.kaist.ac.kr/html/en/kaist/kaist_010204.html

82.	University of Adelaide (Австралія)	Стратегічний план	http://www.adelaide.edu.au/VCO/beacon/
83.	Sungkyunkwan University (SKKU) (Південна Корея)	Стратегія	http://www.skku.edu/en/g/
84.	VU University Amsterdam (Нідерланди)	Стратегічний план	https://issuu.com/vuuniversity/docs/vu_instellingenboek_eng
85.	University of Cologne (Німеччина)	Стратегія	http://exzellenz.uni-koeln.de/index.php?id=11490
86.	University of Liverpool (Великобританія)	Стратегія	https://www.liverpool.ac.uk/strategy-2026/
87.	TU Dresden (Німеччина)	Стратегія	https://tu-dresden.de/tu-dresden/profil/exzellenz/zukunftskonzept
88.	University of Arizona (США)	Стратегічний план	http://neversettle.arizona.edu/strategic-plan/pillars
89.	University of Reading (Великобританія)	Стратегія	http://www.reading.ac.uk/web/files/Aboutus/university-strategy.pdf
90.	Yeshiva University (США)	Стратегічний план	https://www.yu.edu/sites/default/files/inline-files/_PathwaysToOurFuture_2017.pdf
91.	University of Leicester (Великобританія)	Стратегічний план	https://le.ac.uk/about-us/university-of-leicester-strategic-plan
92.			
93.	University of Auckland (Нова Зеландія)	Стратегічний план	https://cdn.auckland.ac.nz/assets/auckland/about-us/equity-at-the-university/about-equity/safe-inclusive-equitable-university/strategic-plan-2013-2020-web-version.pdf

94.	University of Aberdeen (Великобританія)	Стратегія	http://www.abdn.ac.uk/about/strategy-and-governance/strategic-plan-20152020-735.php
95.	University College Dublin (Ірландія)	Стратегія Стратегічний план	http://www.ucd.ie/strategy2015-2020/documents/UCD-Strategy2020-Singles.pdf
96.	University of Waterloo (Канада)	Стратегічний план	https://uwaterloo.ca/strategic-plan/
97.	University of Dundee (Великобританія)	Стратегічний план Стратегія	https://www.dundee.ac.uk/about/people-vision/university-strategy/ https://www.dundee.ac.uk/media/dundeewebsite/transformation/doc/20130312_University_Strategy_to_2017.pdf
98.	University of Bergen (Норвегія)	Стратегія	http://www.uib.no/en/strategy
99.	Cardiff University (Великобританія)	Стратегія	http://www.cardiff.ac.uk/about/our-profile/strategy
100.	University of Luxembourg (Люксембург)	Стратегічний план	http://www.en.uni.lu/university/official_documents
101.	Texas A&M University (США)	Стратегічний план	http://provost.tamu.edu/initiatives/strategic-planning-2015-2020-fold-er/FINALSTRATPLANwithditsv2.pdf
102.	Newcastle University (Великобританія)	Стратегія	http://www.ncl.ac.uk/international/global-newcastle/strategy/
103.	University of Trento (Італія)	Стратегічний план	http://www.unitn.it/en/ateneco/151/university

104.	Queen's University Belfast (Великобританія)	Стратегічний план	http://www.qub.ac.uk/Discover/About-Queens/Vice-Chancellors-Office/Vision-2020/
105.	Birkbeck, University of London (Великобританія)	Стратегічні цілі	http://www.bbk.ac.uk/about-us/mission
106.	University of Bologna (Італія)	Стратегічний план	http://www.unibo.it/en/university/who-we-are/strategic-plan
107.	University at Buffalo (США)	Стратегічний план	http://www.buffalo.edu/ub2020.html
108.	University of Calgary (Канада)	Стратегія (стратегія інтернаціоналізації, стратегія стабілізації)	http://www.ucalgary.ca/sites/default/files/ucgy/groups/Marketing/17-UNV-016-Eyes%20High%20strategy%20document-digital-FINAL.pdf
109.	City University of Hong Kong (Гонконг)	Стратегічний план	http://www.cityu.edu.hk/provost/strategic_plan/
110.	Chalmers University of Technology (Швеція)	Стратегія	http://www.chalmers.se/en/about-chalmers/Chalmers-for-a-sustainable-future/vision-goals-and-strategies/Pages/default.aspx
111.	Copenhagen Business School (Данія)	Стратегія	http://www.cbs.dk/en/about-cbs/organisation/the-board-of-cbs/strategy
112.	Dalhousie University (Канада)	Стратегія	https://www.dal.ca/about-dal/leadership-and-vision/dalforward/strategic-direction.html
113.	Florida State University (США)	Стратегічний план	http://strategicplan.fsu.edu

114.	University of Iceland (Ісландія)	Стратегія	http://english.hi.is/university/vision_and_strategy
115.	University of Hawai'i at Mānoa (США)	Стратегічний план	http://manoa.hawaii.edu/strategicplan/dod-2002-2010/
116.	Hong Kong Polytechnic University (Гонконг)	Стратегічний план	http://www.polyu.edu.hk/cpa/splan/StrategicPlan2012.pdf
117.	Indiana University (Bloomington) (США)	Стратегічний план	https://provost.indiana.edu/strategic-plan/index.html
118.	Johannes Gutenberg University of Mainz (Німеччина)	Стратегія	http://www.uni-mainz.de/universitaet/Dateien/JGU_mission_statement.pdf
119.	University of Technology Sydney (Австралія)	Стратегічний план	http://www.uts.edu.au/sites/default/files/strategic_plan_2016.pdf
120.	Medical University of Vienna (Австрія)	Стратегія	https://www.meduniwien.ac.at/web/en/about-us/strategy-and-vision/
121.	Oregon Health and Science University (США)	Стратегічний план	http://www.ohsu.edu/xd/about/vision/vision2020.cfm
122.	University of Otago (Нова Зеландія)	Стратегічний план	http://www.otago.ac.nz/otago645054.pdf
123.	University of Ottawa (Канада)	Стратегічний план	http://www.uottawa.ca/about/sites/www.uottawa.ca/about/files/destination-2020-strategic-plan.pdf
124.	Royal Veterinary College (Великобританія)	Стратегічний план	http://www.rvc.ac.uk/about/the-rvc/mission-and-strategy
125.	Rush University (США)	Стратегічний план	https://www.rushu.rush.edu/about/rush-university-mission-and-vision/rush-university-strategic-plan

126.	University of South Florida (США)	Стратегічний план	http://www.usf.edu/about-usf/strategic-initiatives.aspx
127.	University of Stuttgart (Німеччина)	Стратегічні цілі	https://www.uni-stuttgart.de/en/university/profile/mission/index.html
128.	Swedish University of Agricultural Sciences (Швеція)	Стратегія	http://www.slu.se/globalassets/mw/orgstyr/styr-dok/vision-strategi/slus-strategi-2017-2020-160616-en.pdf
129.	Technical University of Darmstadt (Німеччина)	Стратегія	http://www.tu-darmstadt.de/media/dez_i/hochschulstrategie/internationalisierungsstrategie/2014-01_International_Strategy_eng.pdf
130.	University of Texas at Dallas (США)	Стратегічний план	http://www.utdallas.edu/strategicplan/
131.	University of Victoria (Канада)	Стратегічний план	http://www.uvic.ca/strategicplan/assets/docs/strategicplan.pdf
132.	Wake Forest University (США)	Стратегічний план	http://strategicplan.wfu.edu/strategic.plan.summary.html
133.	University of Western Ontario (Канада)	Стратегічні плани	http://www.ipb.uwo.ca/strategic_plans.php
134.	Tilburg University (Нідерланди)	Стратегічний план	http://www.tilburguniversity.edu/about/tilburg-university/new-strategic-plan-tilburg-university/
135.	University of the Witwatersrand (Південна Африка)	Стратегічний план	https://www.wits.ac.za/about-wits/governance/strategic-leadership/strategic-planning/

136.	Aalto University (Фінляндія)	Стратегія	http://www.aalto.fi/en/midcom-serveattachmentguid-1e5ffcbea81c566ffcb11e5957e815724da913a913a/aalto-yliopisto_strategy_english.pdf
137.	University of Bath (Великобританія)	Стратегія	http://www.bath.ac.uk/publications/university-of-bath-strategy-2016-to-2021/attachments/university-of-bath-strategy-2016-2021.pdf
138.	Bayreuth University (Німеччина)	Стратегія	http://www.uni-bayreuth.de/en/international/internationalization-strategy/index.html
139.	Charles Darwin University (Австралія)	Стратегічний план	http://www.cdu.edu.au/sites/default/files/strategic-plan.pdf
140.	Colorado School of Mines (США)	Стратегічний план	http://www.mines.edu/strategicplan/Strategic-Plan
141.	Flinders University (Австралія)	Стратегія	https://www.flinders.edu.au/about/strategy
142.	Iowa State University (США)	Стратегічний план	http://strategicplan.iastate.edu
143.	Griffith University (Австралія)	Стратегічний план	https://www.griffith.edu.au/__data/assets/pdf_file/0010/475552/Strategic-Plan-2013-2017-Oct13-low-res.pdf
144.	King Abdulaziz University (Саудівська Аравія)	Стратегічні цілі	http://www.kau.edu.sa/Pages-Vision-And-Objectives.aspx
145.	Korea University (Південна Корея)	Стратегія	http://www.korea.edu
146.	University of Liège (Бельгія)	Стратегічні цілі	http://www.ulg.ac.be/cms/c_13714/en/strategic-cooperative-ventures

147.	National University of Ireland, Galway (Ірландія)	Стратегічний план	http://www.nuigalway.ie/vision2020/implementingourplan/
148.	North Carolina State University (США)	Стратегія	https://strategicplan.ncsu.edu/initiatives/
149.	Technion Israel Institute of Technology (Ізраїль)	Стратегічний план	https://drive.google.com/file/d/0B4Em-zWwD3S3MjFsS0hOT11WWnM/edit
150.	Queensland University of Technology (Австралія)	Стратегія	https://www.qut.edu.au/about/strategic-ambitions/stem-strategy
151.	Simon Fraser University (Канада)	Стратегія	http://www.sfu.ca/content/dam/sfu/engage/StrategicVision.pdf
152.	University of Surrey (Великобританія)	Стратегічний план	https://www.surrey.ac.uk/about/management-and-strategy/strategic-plan
153.	University of Tasmania (Австралія)	Стратегічний план	http://www.utas.edu.au/vc/strategic-plan
154.	University of Tennessee, Knoxville (США)	Стратегічний план	https://tennessee.edu/static/strategicplan/plan.html#vii
155.	Tulane University (США)	Стратегічний план	http://www2.tulane.edu/strategicplanning/index.cfm
156.	Umeå University (Швеція)	Стратегія	http://www.umu.se/digitalAssets/107/107295_umu_visionsprogram_eng.pdf
157.	Virginia Polytechnic Institute and State University (США)	Стратегічний план	http://president.vt.edu/about-the-office/strategic-plan.html
158.	University of Wollongong (Австралія)	Стратегічний план	http://www.uow.edu.au/about/strategy/strategicplan/complete/index.html

159.	Aberystwyth University (Великобританія)	Стратегічний план	http://www.aber.ac.uk/en/strategicplan/
160.	University of Alaska Fairbanks (США)	Стратегічний план	http://www.uaf.edu/files/provost/UAF-Strategic-Plan-2012-19.pdf
161.	Bangor University (Великобританія)	Стратегічний план	https://www.bangor.ac.uk/planning/strategic-plan/strategic-plan-english-web.pdf
162.	University of Bremen (Німеччина)	Стратегія	http://www.uni-bremen.de/en/exzellenz/institutional-strategy.html
163.	University of Cincinnati (США)	Стратегічний план	http://www.uc.edu/content/dam/uc/aas/docs/AdvStrPln/Advising%20Strategic%20Plan%20Phase%20I%20Final%20Report.pdf
164.	University of Connecticut (США)	Стратегічний план	http://itstrategy.uconn.edu/wp-content/uploads/sites/850/2015/08/UITStrategic-plan_2015-8-24.pdf
165.	Deakin University (Австралія)	Стратегічний план	http://www.deakin.edu.au/__data/assets/pdf_file/0003/623145/2015_live_the_future.pdf
166.	University of Essex (Великобританія)	Стратегічний план	http://www.essex.ac.uk/about/strategy/documents/strategic-plan.pdf
167.	George Mason University (США)	Стратегічний план	http://strategicplan.gmu.edu/?_ga=2.126893572.849886175.1495979487-76801973.1495979487

168.	University of Greifswald (Німеччина)	Стратегія Стратегічний план	https://www.uni-greifswald.de/en/university/information/about-us/hr-strategy/
169.	Gwangju Institute of Science and Technology (Південна Корея)	Стратегія	http://www.gist.ac.kr/en/html/sub01/0102.html
170.	University of Hohenheim (Німеччина)	Стратегія	https://www.uni-hohenheim.de/en/strategy
171.	University of Innsbruck (Австрія)	Стратегічний план	https://www.uibk.ac.at/universitaet/profil/entwicklung/splan.html
172.	University of Kent (Великобританія)	Стратегічний план	https://www.kent.ac.uk/about/plan/downloads/university-plan-2015-2020.pdf#page=1
173.	Leibniz University of Hanover (Німеччина)	Стратегічний план	https://www.uni-hannover.de/fileadmin/1uh/content/webredaktion/universitaet/publikationen/ziele/entwicklung/splan2018.pdf
174.	Macquarie University (Австралія)	Стратегія	http://www.mq.edu.au/about/about-the-university/strategy-and-initiatives
175.	Medical College of Wisconsin (США)	Стратегія	http://www.mcw.edu/MCW/About-MCW/MCW-Strategic-Direction.htm
176.	University of Navarra (Іспанія)	Стратегічний план	http://www.unav.edu/documentos/11310/8c4b5d1e-5ccd-4082-8394-86194c10ca11
177.	University of Nebraska-Lincoln (США)	Стратегія	http://globalnebraska.unl.edu
178.	Örebro University (Швеція)	Стратегія	https://www.oru.se/english/about-us/vision-and-strategies/

179.	University of Oregon (США)	Стратегічний план	http://www.oregon.gov/EMPLOY/OTC/Documents/OTC_TalentPlanDraft_11-5-15.pdf
180.	University of Pavia (Італія)	Стратегічні цілі	http://www.unipv.eu/site/en/home/international-relations/cooperation-and-development.html
181.	Plymouth University (Великобританія)	Стратегія	https://www.plymouth.ac.uk/your-university/about-us/strategy-2
182.	University of Southern Denmark (Данія)	Стратегія	http://www.sdu.dk/en/om_sdu/organisationen/strategi
183.	Stellenbosch University (ПАР)	Стратегія	http://www.sun.ac.za/english/Documents/Strategic_docs/IP%20english%20website.pdf
184.	University of Strasbourg (Франція)	Стратегія	http://www.en.unistra.fr/fileadmin/upload/unistra-en/PDFs/Exe_journal_IDEX_GB.pdf
185.	Toulouse I Capitole University (Франція)	Стратегічні цілі	http://www.ut-capitole.fr/the-university/academic-and-research-components/iae-toulouse-school-of-management-iae--375723.kjsp?RH=1347957587536&IFRAME=null
186.	University of Turku (Фінляндія)	Стратегія	http://www.utu.fi/en/university/strategy-and-values/Pages/home.aspx
187.	Vrije Universiteit Brussel (Бельгія)	Стратегічний план	http://www.vub.ac.be/en/about/mission

188.	York University (Канада)	Стратегічний план	http://vpap.info.yorku.ca/files/2016/07/YorkAgreement.pdf
189.	Binghamton University, State University of New York (США)	Стратегічний план	https://www.binghamton.edu/president/road-map/index.html
190.	University of Cyprus (Кіпр)	Стратегічний план	http://www.ucy.ac.cy/GoverningBodies/en/strategic-plan-2016-2025
191.	Drexel University(США)	Стратегічний план	http://drexel.edu/ogcr/about/plan/
192.	University of Eastern Finland (Фінляндія)	Стратегія	http://www.uef.fi/en/uef/strategy
193.	University of Florence (Італія)	Стратегічні цілі	http://www.unifi.it/vp-10281-statute-and-regulations.html
194.	University of St Gallen (Швейцарія)	Стратегічний план	http://www.cfb.unisg.ch/en/forschung/strategic+management
195.	University of Guelph (Канада)	Стратегічний план	http://strategicrenewal.uoguelph.ca/read-u-gs-new-strategic-framework/
196.	Hong Kong Baptist University (Гонконг)	Стратегічні цілі	http://vision2020.hkbu.edu.hk
197.	University of Houston (США)	Стратегічний план	http://www.uh.edu/nsm/about/strategic-plan/
198.	Indian Institute of Technology Bombay (Індія)	Стратегічні цілі	http://iitb.ac.in/en/about-iit-bombay/institute-vision-mission
199.	Instituto Superior Técnico Lisboa (Португалія)	Стратегічний план	https://tecnico.ulisboa.pt/files/2015/07/plano-estrategico-2015.pdf
200.	University of Jyväskylä (Фінляндія)	Стратегія	https://www.jyu.fi/hallinto/strategia/en

201.	La Trobe University (Австралія)	Стратегічний план	http://www.latrobe.edu.au/about/downloads/La-Trobe-Strategic-Plan-November-2015.pdf
202.	Loughborough University (Великобританія)	Стратегія	http://www.lboro.ac.uk/strategy/strategy/
203.	University of Manitoba (Канада)	Стратегічний план	http://umanitoba.ca/admin/president/media/PRE-00-018-StrategicPlan-WebPdf_FNL.pdf
204.	University of Montana (США)	Стратегічний план	http://www.umt.edu/strategy/strategic-vision/UM_Strategic_Vision_1_1.pdf
205.	National University of Ireland, Maynooth (Ірландія)	Стратегічний план	https://www.maynoothuniversity.ie/sites/default/files/assets/document/strategicplan20122017.pdf
206.	University of Nebraska Medical Center (США)	Стратегічний план	https://www.unmc.edu/aboutus/strategicplanning/index.html
207.	University of New Mexico (США)	Стратегічний план	http://strategy.unm.edu
208.	Norwegian University of Science and Technology (Норвегія)	Стратегія	http://www.ntnu.edu/strategy-2011-2020
209.	University of Oulu (Фінляндія)	Стратегія	http://www oulu.fi/university/node/35051
210.	San Diego State University (США)	Стратегічний план	http://go.sdsu.edu/strategicplan/
211.	University of South Australia (Австралія)	Стратегічний план	http://www.unisa.edu.au/About-the-Vice-Chancellor/The-Big-Picture/Tags/Strategic-Plan/

212.	University of South Dakota (США)	Стратегічний план	http://www.usd.edu/about-usd/strategic-plan
213.	University of Stirling (Великобританія)	Стратегічний план	http://www.stir.ac.uk/about/our-strategy/
214.	Swansea University (Великобританія)	Стратегічний план	https://www.swansea.ac.uk/the-university/world-class/vicechancellorsoffice/compliance/foi-intro/foi-disclosure-log/201415disclosurelogcofnoddatgeliadau/ICIT%20Infrastructure%20Strategic%20Plan%202015-2017.pdf
215.	Swinburne University of Technology (Австралія)	Стратегічний план	http://www.swinburne.edu.au/about/strategy-initiatives/2025-strategic-plan/
216.	University of Tartu (Естонія)	Стратегічний план	http://www.ut.ee/sites/default/files/www_ut/ulikooli_a_rengukava_aastateks_20152020_a2020_eng_0.pdf
217.	UiT The Arctic University of Norway (Норвегія)	Стратегічний план	https://en.uit.no/om/art?p_document_id=377752&dim=179033
218.	Université Libre de Bruxelles (Бельгія)	Стратегічні орієнтири	http://www.ulb.ac.be/international/International-Policy-Strategic-Orientations.html
219.	University College Cork (Ірландія)	Стратегічний план	https://www.ucc.ie/en/support/president/uccsstrategicplan/
220.	Verona University (Італія)	Стратегічний план	https://www.univr.it/documenti/Documento/alligati/allegati839646.pdf

221.	Victoria University of Wellington (Нова Зеландія)	Стратегічний план	http://www.victoria.ac.nz/about/governance/strategic-plan
222.	Washington State University (США)	Стратегічний план	https://strategicplan.wsu.edu/wp-content/uploads/sites/153/2014/07/WSU-Strategic-Plan-2014-2019.pdf
223.	Wayne State University (США)	Стратегічний план	https://wayne.edu/about/
224.	University of Brescia (Італія)	Стратегічний план	https://www.brescia.edu/_uploads/2015-2020-Strategic-Plan-Public-with-outcomes.pdf
225.	Brunel University London (Великобританія)	Стратегія	http://www.brunel.ac.uk/about/brunel-2030/docs/Brunel-Vision-2030.pdf
226.	Ca' Foscari University of Venice (Італія)	Стратегічний план	http://www.unive.it/pag/fileadmin/user_upload/inglese/pdf/2016_10_06_strategic_plan.pdf
227.	Charles University in Prague (Чехія)	Стратегічні цілі	http://www.cuni.cz/UKEN-6.html
228.	City University London (Великобританія)	Стратегія	http://www.city.ac.uk/about/city-information/vision-strategy-2026/strategy
229.	University of Coimbra (Португалія)	Стратегічний план	http://www.uc.pt/en/planning
230.	Curtin University (Австралія)	Стратегічний план	http://about.curtin.edu.au/policy-governance/strategic-plan/
231.	Dublin City University (Ірландія)	Стратегічний план	http://www.dcu.ie/transforming-lives-and-societies.shtml
232.	Howard University (США)	Стратегічний план	http://www.howard.edu/assessment/about/strategicplan.htm

233.	Ewha Womans University (Південна Корея)	Стратегія	https://www.ewha.ac.kr/mbs/ewhaen/subview.jsp?id=ewhaen_011202010000
234.	Georgia State University (США)	Стратегічний план	http://strategic.gsu.edu/introducing-the-strategic-plan/
235.	University of Graz (Австрія)	Стратегія	https://strategische-entwicklung.uni-graz.at/de/strategie-2020/
236.	Heriot-Watt University (Великобританія)	Стратегічний план	https://www.hw.ac.uk/documents/strategic-plan.pdf
237.	University of Hull (Великобританія)	Стратегічний план	http://strategy.hull.ac.uk/index
238.	University of Idaho (США)	Стратегічний план	http://www.uidaho.edu/provost/strategic-plan
239.	Johannes Kepler University of Linz (Австрія)	Стратегія	http://www.jku.at/content/e213/e64/e6252
240.	Lehigh University (США)	Стратегічний план	http://www.lehigh.edu/2009plan/
241.	Louisiana State University (США)	Стратегічний план	http://www.lsu.edu/administration/ir/strategic-plan.php
242.	University of Macau (Макао (Китай))	Стратегічний план	http://www.umac.mo/translate_project/intranet/eng/UM_strategic_plan.html
243.	Murdoch University (Австралія)	Стратегічний план	http://www.murdoch.edu.au/_document/Murdoch-University-Strategic-Plan-2012-2017
244.	New University of Lisbon (Португалія)	Стратегічний план	http://www.unl.pt/sites/default/files/plano-estrategico-da-nova-2012-2016-site_2.pdf

245.	Oxford Brookes University (Великобританія)	Стратегія	http://www.brookes.ac.uk/about-brookes/strategy/strategy-2020/
246.	University of Pisa (Італія)	Стратегія	https://www.unipi.it/index.php/international-strategy
247.	University of Porto (Португалія)	Стратегічний план	https://sigarra.up.pt/up/en/web_gessi_docs.download_file?p_name=F279419777/Plano_Estrategico_U.Porto_2020.pdf
248.	University of Portsmouth (Великобританія)	Стратегія	http://policies.docstore.port.ac.uk/policy-062.pdf
249.	RMIT University (Австралія)	Стратегія, стратегічний план	https://www.rmit.edu.au/about/our-strategy
250.	University of Salento (Італія)	Стратегія	http://bacheca.unisalento.it/publicazioni/International_Strategy_complete.pdf
251.	University of San Francisco (США)	Стратегічний план	https://dgfmssnschws7.cloudfront.net/sites/default/files/pdfs/pres_doc_16m_usf2028_r1_0.pdf
252.	University of Saskatchewan (Канада)	Стратегічний план	http://www.usask.ca/vp_research/strategic/
253.	Southern Cross University (Австралія)	Стратегічний план	http://scu.edu.au/strategicplan/
254.	State University of New York Albany (США)	Стратегічний план	http://www.albany.edu/strategicplan/files/Strategic%20Plan%20summary%202010-29-10.pdf
255.	University of Strathclyde (Великобританія)	Стратегічний план	http://www.strath.ac.uk/whystrathclyde/strategicplan/

256.	University of Tampere (Фінляндія)	Стратегія	http://www.uta.fi/en/about-us/strategy
257.	Tampere University of Technology (Фінляндія)	Стратегія	http://www.tut.fi/en/about-tut/strategy/index.htm
258.	University of Tsukuba (Японія)	Стратегія	http://www.tsukuba.ac.jp/en/about-university/internationalstrategy
259.	Ulster University (Великобританія)	Стратегічний план	https://www.ulster.ac.uk/fiveandfifty/strategicplan.pdf
260.	University of Urbino Carlo Bo (Італія)	Стратегічний план	https://www.uniurb.it/ateneo/governance/piano-strategico-di-ateneo
261.	University of Valencia (Іспанія)	Стратегічний план	http://www.uv.es/corporate/peuv/PEUV_2016-19_v2.pdf
262.	University of Waikato (Нова Зеландія)	Стратегія	http://cms.its.waikato.ac.nz/__data/assets/pdf_file/0020/328133/University-of-Waikato-Strategy-2017-2021.pdf
263.	Western Sydney University (Австралія)	Стратегічний план	https://www.westernsydney.edu.au/__data/assets/pdf_file/0004/844672/BRND1582_Securing_Success_Strategic_Plan_2015-2020_v06.pdf
264.	University of the Andes, Colombia (Колумбія)	Стратегія	https://www.uniandes.edu.co/sites/default/files/asset/document/PDI-2016-2020.pdf
265.	Auburn University (США)	Стратегічний план	http://www.cla.auburn.edu/communicationdisorders/message-from-our-chair/mission-and-strategic-plan/
266.	Babeş-Bolyai University (Румунія)	Стратегічний план	http://www.ubbcluj.ro/ro/despre/prezentare/files/strategii/plan_strategic_2016_2020.pdf

267.	University of Canberra (Австралія)	Стратегічний план	http://www.canberra.edu.au/about-uc/strategic-plan
268.	Carleton University (Канада)	Стратегічний план	http://carleton.ca/about/strategic-plan/
269.	Central Queensland University (Австралія)	Стратегічний план	https://www.cqu.edu.au/about-us/structure/directorates/corporate-strategy-and-planning
270.	Kansas State University (США)	Стратегічний план	http://www.k-state.edu/2025/plan/action.html
271.	De Montfort University (Великобританія)	Стратегічні орієнтири	http://www.dmu.ac.uk/documents/about-dmu-documents/university-governance/strategic-framework-2015-2020.pdf
272.	Edith Cowan University (Австралія)	Стратегічний план	http://www.ecu.edu.au/_data/assets/pdf_file/0007/730555/ECU-Strategic-Plan-2017.pdf
273.	Kent State University (США)	Стратегічна карта	http://strategicroadmap.kent.edu/assets/downloads/strategic-roadmap.pdf
274.	King Saud University (Саудівська Аравія)	Стратегічні цілі	http://ksu.edu.sa/en/about-ksu/mission-vision
275.	Lappeenranta University of Technology (Фінляндія)	Стратегія	http://www.lut.fi/web/en/get-to-know-us/introducing-the-university/strategy
276.	Liverpool John Moores University (Великобританія)	Стратегічний план	https://www.ljmu.ac.uk/~media/files/ljmu/public-information-documents/strategic-plan/strategic_plan_2012_17.pdf?la=en

277.	University of Limerick (Ірландія)	Стратегічний план	http://www.ul.ie/ullinks/StrategicPlan/
278.	Mahidol University (Таїланд)	Стратегія	https://www.mahidol.ac.th/mugo/Download/AW-Globalization-Strategy-Hi.pdf
279.	Manchester Metropolitan University (Великобританія)	Стратегія	http://www2.mmu.ac.uk/about-us/our-strategy/
280.	University of Maribor (Словенія)	Стратегія	https://www.um.si/en/about/mission-vision/Documents/Strategija%20UM%202013-2020_ang.pdf
281.	Masaryk University (Чехія)	Стратегічний план	https://www.muni.cz/en/about-us/official-notice-board/strategic-plan
282.	Massey University (Нова Зеландія)	Стратегія	http://www.massey.ac.nz/massey/fms/About%20Massey/Documents/ki-a-marama-maori@massey-2013.pdf?C17FFF4FEDC36AB1CA183A1904A09B2D
283.	Memorial University of Newfoundland (Канада)	Стратегія	http://www.mun.ca/president/initiatives/
284.	Middle East Technical University (Туреччина)	Стратегічний план	http://sp.metu.edu.tr/system/files/metu_strategic_plan_2011-2016.pdf
285.	University of Minho (Португалія)	Стратегічний план	https://www.uminho.pt/PT/uminho/Informacao-Institucional/Plano%20estrategico/plano-estrategico-uminho-2020.pdf

286.	Missouri University of Science and Technology (США)	Стратегічний план	https://strategicplan.mst.edu/media/universityadvancement/strategicplan/FY17-Strategic-Plan-August-2016.pdf
287.	Montana State University (США)	Стратегічний план	http://www.montana.edu/u/strategicplan/
288.	Monterrey Institute of Technology and Higher Education (Мексика)	Стратегічний план	http://sitios.itesm.mx/webtools/planestrategico2020/
289.	New Jersey Institute of Technology (США)	Стратегічний план	http://www5.njit.edu/2020vision/welcome/
290.	New Mexico State University (США)	Стратегічний план	http://plan.nmsu.edu/wp-content/uploads/sites/13/2012/07/Vision-2020-Plan-Adopted-7-21-2015-v-12-22-15.pdf
291.	University of North Carolina at Greensboro (США)	Стратегічний план	http://assessment.uncg.edu/archive/strategicplan/UNCG_Strategic_Plan_2009-2014.pdf
292.	Oklahoma State University(США)	Стратегічний план	http://president.okstate.edu/oklahoma-state-university-strategic-plan
293.	Paris Dauphine University (Франція)	Стратегія	http://www.dauphine.fr/en/universite/vision-strategy.html
294.	Portland State University(США)	Стратегічний план	https://www.pdx.edu/strategic-plan
295.	University of Pretoria (Південна Африка)	Стратегічний план	http://www.up.ac.za/en/about-up/article/258177/strategic-plan-2025
296.	Pusan National University (Південна Корея)	Стратегія	https://www.pusan.ac.kr/uPNU_homepage/en/sub/sub.asp?menu_no=100201

297.	University of Regina (Канада)	Стратегічний план	https://www.uregina.ca/strategic-plan/assets/docs/pdf/sp-2015-20-viewbook.pdf
298.	Semmelweis University (Угорщина)	Стратегія	http://semmelweis.hu/english/the-university/semmelweis-universitys-strategy/
299.	Tallinn University of Technology (Естонія)	Стратегічний план	https://www.ttu.ee/public/e/en/University/Strategic_Plan_of_Tallinn_University_of_Technology_2020.pdf
300.	University of Texas at Arlington (США)	Стратегічний план	http://www.uta.edu/strategicplan/
301.	University of Toledo (США)	Стратегічний план	http://www.utoledo.edu/diversity/diversity-plan/
302.	University of Tulsa(США)	Стратегічний план	https://utulsa.edu/academics/internationalization/strategic-recommendations/
303.	United Arab Emirates University (OAE)	Стратегічний план	http://www.uaeu.ac.ae/en/about/strategic_plan.shtml
304.	University of Warsaw (Польща)	Стратегія	http://en.uw.edu.pl/about-university/mission-statement-startegy/
305.	University of Wisconsin-Milwaukee (США)	Стратегічний план	http://uwm.edu/finance-administrative-affairs/wp-content/uploads/sites/362/2016/02/2015-17-FAA-Strategic-Plan.pdf
306.	University of A Coruña (Іспанія)	Стратегічний план	https://www.udc.es/sobreUDC/universidade/mision/
307.	Adam Mickiewicz University (Польща)	Стратегічний план	https://international.amu.edu.pl/__data/assets/pdf_file/0004/116806/AMU-INT.pdf

308.	American University of Sharjah (ОАЕ)	Стратегічний план	https://www.aus.edu/info/200129/why_aus/70/strategic_plan/1
309.	University of Antioquia (Колумбія)	Стратегічний план	http://www.udea.edu.co/wps/wcm/connect/udea/e7263c8d-611e-4335-a64d-684cda3e74a1/plan-desarrollo.pdf?MOD=AJPERES
310.	Aristotle University of Thessaloniki (Греція)	Стратегічні цілі	https://www.auth.gr/en/vision
311.	Auckland University of Technology (Нова Зеландія)	Стратегічний план	http://www.aut.ac.nz/_data/assets/pdf_file/0006/263139/AUT_Strategic_Plan_2012-16_FINAL.PDF
312.	University of Bradford (Великобританія)	Стратегічний план	http://www.bradford.ac.uk/about/strategies-policies-mission-and-values/corporate-strategy/University-Strategy-2015-2025.pdf
313.	Cairo University (Єгипет)	Стратегічний план	http://cu.edu.eg/page.php?pg=contentFront/SubSectionData.php&SubSectionId=609
314.	University of Central Lancashire (Великобританія)	Стратегічний план	http://www.uclan.ac.uk/corporate_information/assets/UCLAN_STRATEGY_DOCUMENT.pdf
315.	Chonnam National University (Південна Корея)	Стратегічні цілі	http://mba.jnu.ac.kr/en/about-cnu-gsb/mission/
316.	Chulalongkorn University (Таїланд)	Стратегія	http://www.chula.ac.th/en/about/vision-strategies

317.	Clemson University (США)	Стратегічний план	https://www.clemson.edu/forward/documents/ClemsonForward-Plan.pdf
318.	University of Debrecen (Угорщина)	Стратегія	http://www.edu.unideb.hu/page.php?strategy&id=31
319.	Dublin Institute of Technology (Ірландія)	Стратегічний план	http://www.dit.ie/about/profile/publications/strategicplan/
320.	Florida Institute of Technology (США)	Стратегічний план	http://web2.fit.edu/president/documents/strategic-plan.pdf
321.	Gifu University (Великобританія)	Стратегія	http://www.gifu-u.ac.jp/en/about/about_gu/b_strategies.html
322.	Glasgow Caledonian University (Великобританія)	Стратегія	http://www.gcu.ac.uk/strategy2020/
323.	University of Greenwich (Великобританія)	Стратегія	http://www.gre.ac.uk/_data/assets/pdf_file/0011/907553/IT-Strategy-Final.pdf?_ga=2.242104386.1390567056.1496207165-1330132967.1496207152
324.	University of Huddersfield (Великобританія)	Стратегія	https://www.hud.ac.uk/cls/aimsobjectivesandstrategy/
325.	University of Ibadan (Нігерія)	Стратегічний план	http://www.ui.edu.ng/sites/default/files/strategic.pdf
326.	University of Indonesia (Індонезія)	Стратегія	http://www.ui.ac.id/wp-content/uploads/dlm_uploads/2015/11/RENSTRA-2015.pdf

327.	University of Jordan (Йорданія)	Стратегія	http://ju.edu.jo/Lists/Strategy/Strategy.aspx
328.	Jordan University of Science and Technology (Йорданія)	Стратегічні цілі	http://www.just.edu.jo/aboutjust/Pages/Strategic%20Goals.aspx
329.	Kingston University (Великобританія)	Стратегія	http://www.kingston.ac.uk/aboutkingstonuniversity/howtheuniversityworks/universityplan/
330.	Konkuk University (Південна Корея)	Стратегія	https://www.konkuk.ac.kr/eng/jsp/About/about_1_2.jsp
331.	University of Lincoln (Великобританія)	Стратегічний план	https://www.lincoln.ac.uk/home/media/universityoflincoln/globalmedia/documents/UOL,Strategic,Plan,(MAR,2016),V5Final.pdf
332.	Kumamoto University (Японія)	Стратегічні цілі	http://ewww.kumamoto-u.ac.jp/en/about/vision/
333.	University of Ljubljana (Словенія)	Стратегія	https://www.uni-lj.si/university/strategy/
334.	University of Marrakech Cadi Ayyad (Марокко)	Стратегія	https://www.uca.ma/fr/page/strategie-uca-2013-2016
335.	Miami University (США)	Стратегічний план	https://miamioh.edu/about-miami/diversity/about-us/strategic-diversity-plan/index.html
336.	Middlesex University (Великобританія)	Стратегічний план	https://www.mdx.ac.uk/_data/assets/pdf_file/0025/49642/MDXStrategicPlan_2012-2017_updated_V3.pdf
337.	Northumbria University (Великобританія)	Стратегія	https://www.northumbria.ac.uk/search/?q=strategy&trigger=Autocomplete#

338.	Nottingham Trent University (Великобританія)	Стратегічний план	https://www4.ntu.ac.uk/strategy/
339.	Ohio University (США)	Стратегія	https://www.ohio.edu/global/about/vision-strategy.cfm
340.	University of Pardubice (Чехія)	Стратегія	https://www.upce.cz/english/university/priorities.html
341.	Polytechnic University of Valencia (Іспанія)	Стратегічний план	https://www.upv.es/org/anizacion/la-institucion/documentos-plan-upv-en.html
342.	Pontifical Catholic University of Valparaíso (Чилі)	Стратегічний план	http://www.pucv.cl/uua/site/edic/base/port/pla_n_de_desarrollo_estrategico.html
343.	Qatar University (Катар)	Стратегічний план	http://www.qu.edu.qa/about/strategic-plan
344.	Rochester Institute of Technology (США)	Стратегічний план	http://www.rit.edu/president/strategicplan2025/
345.	University of Salford (Великобританія)	Стратегія	http://www.salford.ac.uk/__data/assets/pdf_file/0006/817548/University-Strategy-2016-21.pdf
346.	University of Santiago, Chile (USACH) (Чилі)	Стратегічний план	http://www.usach.cl/en/institutional-strategic-plan-2011-2015
347.	University of Silesia in Katowice (Польща)	Стратегія	http://english.us.edu.pl/development-strategy-2012-2020
348.	University of South Africa (Південна Африка)	Стратегія	http://www.unisa.ac.za/sites/corporate/default/About/Who-we-are/Our-strategy
349.	University of Southern Queensland (Австралія)	Стратегічний план	file:///C:/Users/Lena/Downloads/16-336%20USQ%20Strategic%20Plan%2020162020_web.pdf

350.	Suranaree University of Technology (Таїланд)	Стратегія	http://www.sut.ac.th/sutweb/sutinfo_en.html
351.	Texas Tech University (США)	Стратегічний план	http://monaco-dev.ttu.edu/stratplan/docs/Making-It-Possible-Strategic-Plan-2010-Texas-Tech-9-21-10pdf.pdf
352.	Vilnius University (Литва)	Стратегічний план	http://www.vu.lt/site_files/Senatas_Taryba/T-2016-2/strategic_plan_2015-2017.pdf
353.	University of the West of England (Великобританія)	Стратегія	http://www1.uwe.ac.uk/about/corporateinformation/strategy/strategydocuments.aspx
354.	West University of Timișoara (Румунія)	Стратегічний план	https://www.uvt.ro/files/912ddaf702d70a706882b6fdc9a9bdbce369fe60/
355.	University of Westminster (Великобританія)	Стратегія	https://www.westminster.ac.uk/sites/default/files/University-of-Westminster-2020-strategy.pdf
356.	Yokohama National University (Японія)	Стратегія	http://www.ynu.ac.jp/english/international/plan/ynu.html
357.	Kioto University (Японія)	Стратегічні цілі	http://www.kyoto-u.ac.jp/en/about/operation/long-term.html
358.	The University of Tokyo (Японія)	Стратегічні цілі	http://www.u-tokyo.ac.jp/en/about/vision_2020.html
359.	University of Cambridge (Великобританія)	Стратегічний проект	https://www.cam.ac.uk/public-engagement/strategic-projects

360.	Paris-Sorbonne University (Франція)	Стратегічні цілі	http://www.sorbonne-university.com/about-us/our-vision/
361.	Lakehead University (Канада)	Стратегічний план	https://www.lakeheadu.ca/presidents-office/nurturing-passion

Стратегії розвитку та стратегічні плани зарубіжних університетів, які не займають найвищі позиції в міжнародних рейтингах

№	Назва університету	Назва документу	Електронна адреса
1.	The University of Illinois at Springfield (США)	Стратегічний план	http://www.uis.edu/strategicplan/strategic-plan-update-2013-2016/
2.	University of Minnesota Morris (США)	Стратегічний план	http://reports.morris.umn.edu/Accountability_Report_UofMN_2016.pdf
3.	University of Alicante (Іспанія)	Стратегічний план	https://web.ua.es/en/peua/strategic-plan-ua-40.html
4.	Winthrop University (США)	Стратегічний план	http://www.winthrop.edu/uploaded-Files/president/StrategicPlan.pdf
5.	York Saint John University (Великобританія)	Стратегічний план	https://www.yorks.j.ac.uk/about/our-strategy/strategic-plan-2015-20/
6.	Technical University of Civil Engineering of Bucharest (Румунія)	Стратегія	http://utcb.ro/utcb/files/Plan_operational_2011.pdf
7.	University of Wales Trinity Saint David (Swansea Metropolitan University) (Великобританія)	Стратегічний план	http://www.uwtsd.ac.uk/media/uwtsd-website/content-assets/documents/strategies-policies/strategic-plan-equality-2016-2020.pdf
8.	University of Central Oklahoma (США)	Стратегічний план	https://www.uco.edu/strategic-plan
9.	Helsinki Metropolitan University of Applied Sciences (Eutec, Stadia) (Фінляндія)	Стратегія	http://www.metropolia.fi/en/about-us/strategy-2020/
10.	University of Detroit Mercy (США)	Стратегічний план	http://www.udmercy.edu/about/leadership/images/Strategic_plan_fourth.pdf

11.	University of Portland (США)	Стратегічний план	http://issuu.com/universityofportland/docs/up_strategic-plan-2020_e?e=1770758/38648388
12.	Rush University (США)	Стратегічний план	https://www.rushu.rush.edu/about/rush-university-mission-and-vision/rush-university-strategic-plan
13.	(1) Istanbul Aydin University / Ýstanbul Ayдын Üiversitesi (Туреччина)	Стратегічний план	http://www.aydin.edu.tr/en-us/iau-hakkin-da/kurumsal/Documents/BA SKI_ISTANBUL%20AYDIN%20UNIVERSITY%20STRATEGIC%20PLAN.pdf
14.	Uskudar University (Туреччина)	Стратегічні цілі	http://www.uskudar.edu.tr/en/sayfa/240/strategic-goals
15.	Truman State University (США)	Стратегічний план	http://www.truman.edu/about/mission-vision/strategic-plan/
16.	University of Baltimore (США)	Стратегічний план	http://www.ubalt.edu/about-ub/docs/Strategic%20Plan_FINAL.pdf
17.	Charles Drew University of Medicine & Science (США)	Стратегічний план	https://www.cdrewu.edu/assets/academics/file/CDUStrategicPlan_V4.pdf
18.	Kastamonu University (Туреччина)	Стратегія	https://www.kastamonu.edu.tr/index.php/ru/menu-universitemiz-ru/menu-kurum-felsefesi-ru
19.	University of South Carolina Aiken (США)	Стратегічний план	http://dotcms.usca.edu/forwardtogether/Forward-Together-strategicPlan-revsept1114.pdf
20.	Ashland University (США)	Стратегічний план	https://www.ashland.edu/administration/strategic-plan
21.	Webster University (США)	Стратегічний план	http://www.webster.edu/globalimpact/

22.	Newman University (Великобританія)	Стратегія стратегічний план	http://www.newman.ac.uk/corporate-information/2544/strategic-plan-and-strategies
23.	Washburn University (США)	Стратегічний план	http://www.washburn.edu/about/leadership/strategic-planning/files/vision2022.pdf
24.	National University of Public Service / Nemzeti Közszolgálati Egyetem (Угорщина)	Стратегія, /стратегічний план	http://en.uni-nke.hu/nups/mission_vision_strategy
25.	Satakunta University of Applied Sciences / Satakunnan ammattikorkeakoulu SAMK (Фінляндія)	Стратегія	http://www.samk.fi/en/about-samk-2/strategy/
26.	University of Agricultural Sciences and Veterinary Medicine Bucharest (Румунія)	Стратегія	http://www.usamv.ro/wp-content/uploads/2015/05/strategia-usamvb-2012-2016.pdf
27.	La Salle University (США)	Стратегічний план	http://www.lasalle.edu/about-the-president/executive-cabinet/
28.	Gannon University (США)	Стратегічний план	http://www.gannon.edu/Newsworthy/Publications/Strategic-Plan/
29.	Armstrong Atlantic State University (США)	Стратегічний план	https://www.armstrong.edu/about/strategic-plan
30.	Bishop Grosseteste University (Великобританія)	Стратегія	http://www.bishopg.ac.uk/Documents/BGUFiveYearStrategy2014-2019.pdf
31.	Royal Agricultural University (Великобританія)	Стратегічний план	https://www.rau.ac.uk/sites/files/rau/field/field_document/CorporatePlan%202015%20-%202020.pdf

32.	Savannah State University (США)	Стратегічний план	http://www.savannahstate.edu/president/docs/Strategic_Plan_2014_2020.pdf
33.	University of Economics Varna (Болгарія)	Стратегія	http://www.ue-varna.bg/bg/article.aspx?id=19079
34.	West Virginia State University (США)	Стратегічний план	http://www.wvstateu.edu/vision2020/index.html
35.	University of Wales (Великобританія)	Стратегія	http://www.wales.ac.uk/en/AboutUs/MissionandStrategy/TheUniversitysPurposeandValues.aspx
36.	Johnson & Wales University (США)	Стратегічний план	https://www.jwu.edu/2017Plan/?_ga=2.181129199.914974342.1496320256-1257864821.1496320246
37.	Writtle University College (Великобританія)	Стратегічний план	http://writtle.ac.uk/pdfs/5/StrategicPlan/Strategic-Plan.pdf
38.	Lahti University of Applied Sciences / Lahden ammattikorkeakoulu (Фінляндія)	Стратегія	http://www.fuas.fi/en/fuas/Documents/FUAS-strategy%202015%E2%80%932020.pdf
39.	University College Nordjylland (Данія)	Стратегія	https://www.ucn.dk/english/about-ucn/organisation/organisation-strategy-2020
40.	Christian University Dimitrie Cantemir (Румунія)	Стратегічний план	http://ucdc.ro/en/documente/plan-strategic2010-2013.pdf
41.	(Fatih Sultan Mehmet University / Fatih Sultan Mehmet Vakıf Üniversitesi (Туреччина)	Стратегія	http://www.fsm.edu.tr/Strategi
42.	Plymouth State University (США)	Стратегічний план	https://www.plymouth.edu/strategic-plan/plan-2012/

43.	Edinboro University (США)	Стратегічний план	http://www.edinboro.edu/about/Strategic_Plan_2013-2018_1-13-16.pdf
44.	Campbell University (США)	Стратегічний план	https://www.campbell.edu/about/strategic-plan/
45.	Texas Wesleyan University (США)	Стратегічний план	https://txwes.edu/office-of-the-president/2020-vision/
46.	Longwood University (США)	Стратегічний план	http://www.longwood.edu/about/leadership/mission/strategic-plan/
47.	Shenandoah University (США)	Стратегічний план	https://q8rkuwu1ti4vaqw33x41zocd-wpengine.netdna-ssl.com/strategic-planning/files/2017/04/strategic-plan-amended-10-7-16.pdf
48.	Metropolitan State University (США)	Стратегічний план	https://www.metrostate.edu/applications/drep/files/COM_Strategic_Plan_Aug_2011.pdf
49.	Minnesota State University Moorhead (США)	Стратегія	https://www.mnstate.edu/about/mission.aspx
50.	Saimia University of Applied Sciences (South Carelia Polytechnic) / Saimaan ammattikorkeakoulu (Фінляндія)	Стратегія	https://www.saimia.fi/en-fi/general-information/strategy
51.	Vilnius University of Applied Sciences / Vilniaus kolegija (Lithuania) (Литва)	Стратегія	http://main-en.wp.viko.lt/media/uploads/sites/4/2014/09/2012112301.pdf
52.	Queen Margaret University (Великобританія)	Стратегія	http://www.qmu.ac.uk/the_university/docs/Strategic-Plan.pdf
53.	University of St Mark & St John (Великобританія)	Стратегія Стратегічний план	https://www.marjon.ac.uk/media/2015-website-images/governance-documents/Executive-Summary.pdf

54.	Lapland University of Applied Sciences / Lapin ammattikorkeakoulu etusivu (Фінляндія)	Стратегія	http://www.lapinamk.fi/en/Who-we-are/Lapland-UAS-Strategy
55.	Cégep de Jonquière (Канада)	Стратегічний план	http://www.webometrics.info/en/North_america/Canada?page=2
56.	University of Economics and Management / Vysoká škola Ekonomie a Managementu (Чехія)	Стратегія	https://en.vsem.cz/vsem-development-strategy.html
57.	University of Greenland / Ilisimatusarfik / Grønlands Universitet (Гренландія)	Стратегія	http://uk.uni.gl/about-us/ilisimatusarfik-strategy-2015-2020.aspx
58.	Luther College University of Regina (Канада)	Стратегічний план	https://www.luthercollege.edu/university/about-luther/strategic-plan
59.	University of Professional Education Heidelberg (Німеччина)	Стратегія	http://www.srh.de/en/srh/goals-and-strategies/
60.	World Maritime University (Швеція)	Стратегічний план	https://www.wmu.se/sites/default/files/documents/files/WMU%20Strategic%20Plan%202016-2019%20spreads_1.pdf
61.	Epoka University / Universiteti Epoka (Албанія)	STRATEGIC OBJECTIVES	http://epoka.edu.al/home-about-epoka-mission-vision-1-4.html
62.	Redeemer University (Канада)	Стратегія	https://www.redeemer.ca/re/initiatives/integrated-marketing-strategy/
63.	Mansoura University (Єгипет)	Стратегічні цілі	http://www.mans.edu.eg/en/about/info/strategic-goals
64.	University of the Free State (Південна Африка)	Стратегічний план	https://www.ufs.ac.za/about-the-ufs/strategic-plan
65.	Assiut University (Єгипет)	Стратегічні цілі	http://www.aun.edu.eg/mission.php

66.	Mykolas Romeris University / Mykolas Romeris universitetas (Литва)	Стратегічний план	http://www.mruni.eu/mru_lt_dokumen-tai/apie_mru/dokumentai/myko-las_romeris_university_strategic_plan_2016-2021.pdf
67.	Zagazig University (Єгипет)	Стратегічний план	http://english.zu.edu.eg/#&&MID=92
68.	University of Worcester (Великобританія)	Стратегічний план	http://www.worcester.ac.uk/documents/university-worcester-strat-plan-2013-18.pdf
69.	University of Winchester (Великобританія)	Стратегія Стратегічний план	http://www.winchester.ac.uk/aboutus/Pages/Strategy.aspx
70.	Kaunas University of Technology / Kauno technologijos universitetas (Литва)	Стратегія	http://ktu.edu/lt/universitetas
71.	Benha University (Єгипет)	Стратегія	http://www.bu.edu.eg/en/univ_info/strategy_plan.php
72.	University of Lapland / Lapin yliopisto / Lapplands Universitet (Фінляндія)	Стратегія	http://www.ulapland.fi/InEnglish/About-us/Strategy-2025
73.	Cardinal Stefan Wyszyński University Warsaw / Uniwersytet Kardynała Stefana Wyszyńskiego w Warszawie (Польща)	Стратегія	http://www.uksw.edu.pl/pl/universytet/misja-i-strategia
74.	University of Tanta (Єгипет)	Стратегічні цілі	http://www.tanta.edu.eg/en/Goals.aspx
75.	Istanbul Sabahattin Zaim University (Туреччина)	Стратегічний план	http://www.izu.edu.tr/Assets/Content/File/stpoz-201112_.pdf
76.	University of Pula / Sveučilište Jurja Dobrile u Puli (Хорватія)	Стратегія	http://www.unipu.hr/index.php?id=2201&L=-1

77.	Batman University (Туреччина)	Стратегічний план	http://www.batman.edu.tr/Files/DocumentGalery/b3ebbfd3-44c3-4476-b40e-15845ba299b6.pdf
78.	TED University (Туреччина)	Стратегічний план	https://www.tedu.edu.tr/sites/default/files/content_files/docs/tedu-strategic-plan-2013-2017.pdf
79.	University Titu Mairescu (Румунія)	Стратегічний план	http://www.utm.ro/en/despre-noi/planul-strategic-al-utm-pentru-perioada-2016-2020/
80.	University College Nordjylland (Данія)	Стратегія	https://www.ucn.dk/english/about-ucn/organisation/organisation/strategy-2020
81.	Christian University Dimitrie Cantemir (Румунія)	Стратегічний план	http://ucdc.ro/en/documente/plan-strategic2010-2013.pdf
82.	Université Lauren- tienne / Laurentian University (Канада)	Стратегічний план	https://laurentian.ca/strategic-plan
83.	Universidad Autóno- ma de Yucatán (Мексика)	Стратегічні цілі	http://www.pdi.uady.mx/objetivos.php
84.	Nipissing University (Канада)	Стратегічний план	http://www.nipissingu.ca/departments/presidents-office/strategic-plan/Documents/Nipissing%20Strat%20Plan-FINAL_8Jan15.pdf
85.	University of Monte- negro / Univerzitet Crne Gore (Чорногорія)	Стратегічний план	http://old.ucg.ac.me/download/eng/strategy_final1.pdf
86.	Selçuk University (Туреччина)	Стратегічний план	http://www.selcuk.edu.tr/default_en.aspx
87.	Tallinn University of Applied Sciences (College of Engineer- ing) / Tallinna Tehni- kakõrgkool (Естонія)	Стратегічний план	http://www.ttk.ee/wp-content/uploads/Strategic-Plan-of-TTK-UAS-2016-2020.pdf

88.	Poznań University of Life Sciences / Uniwersytet Przyrodniczy w Poznaniu (Польща)	Стратегія	http://bip.puls.edu.pl/sites/default/files/Strategia%20rozwoju%20Uniwersytetu%20Przyrodniczego%20w%20Poznaniu%20na%20lata%202016-2022_0.pdf
89.	Macau University of Science & Technology (Макао (Китай))	Стратегічний план	http://www.must.edu.mo/strategic_plan/index-en.html
90.	Stockholm University of the Arts / Stockholms konstnärliga högskola (Швеція)	Стратегічний план	http://www.uniarts.se/storage/ma/1e024c4c6b4b4d88989511c163cf0f4d/6f3d17e886af4075beb18f13b1ee4f5d/pdf/A1C3BBD7C7B09F2DB43EFA7F19C76EE6A4B65A21/Strategisk%20Plan%20SKH%202016-2019.pdf
91.	Diaconia University of Applied Sciences / Diakoniamattikorkeakoulu (Німеччина)	Стратегічні цілі	http://www.srh.de/en/srh/goals-and-strategies/
92.	Hanze University Groningen / Hanze Hogeschool Groningen (Нідерланди)	Стратегічний план	https://www.hanze.nl/assets/corporate/Documents/Public/strategie/HG-Strategisch-Plan.pdf
93.	Croatian Catholic University of Zagreb / Hrvatsko katoličko sveučilište Zagreb (Хорватія)	Стратегія	http://www.unicath.hr/hks2015/wp-content/uploads/2015/02/DEVELOPMENT-STRATEGY-ENGL-HKS-2141.pdf
94.	Qassim university (Саудівська Аравія)	Стратегічний план	http://www.qu.edu.sa
95.	Josip Juraj Strossmayer University of Osijek (Хорватія)	Стратегія	http://www.unios.hr/en/about-university/strategy/

96.	Klaipeda University (Литва)	Стратегія	https://www.ku.lt/en/apie-universiteta
97.	KyungHeeUniversity (Південна Корея)	Стратегія	http://www.khu.ac.kr/eng/about/vision.jsp#this
98.	UniversityofCumbria (Великобританія)	Стратегія	https://www.cumbria.ac.uk/media/university-of-cumbria-website/content-assets/public/vco/documents/communications/publications/CorporateStrategy2015-18.pdf
99.	Drake University (США)	Стратегія	http://www.drake.edu/execed/talent-development/strategy/
100.	(GeorgiatechUniversity) (США)	Стратегічний план	http://www.gatech.edu/sites/default/files/documents/georgia-tech-strategic-plan.pdf
101.	UtahStateUniversity (США)	Стратегічний план	(http://admin.utah.edu/wp-content/uploads/2012/06/Strategic-Plan-June-2012.pdf).
102.	Buckinghamshire New University (Великобританія)	Стратегічний план	https://bucks.ac.uk/__data/assets/pdf_file/0019/13357/Strategic-Plan-2016_2021.pdf

**Документи, які засвідчують стратегічний розвиток
вітчизняних університетів**

№	Назва університету	Документ, що засвідчує стратегічний розвиток	Адреса документу
1.	Житомирський національний агро-екологічний університет:	Стратегія розвитку	http://www.znau.edu.ua/images/public_document/Стратегія_ЖНАЕУ_2016.pdf
2.	Київський університет імені Бориса Грінченка	Концепція розвитку (стратегічні напрями)	http://kubg.edu.ua/resursi/dokumenti.html
3.	Одеський національний економічний університет	Стратегія розвитку	http://oneu.edu.ua/pages/univer/files/pubinfo/oneu_strategy_2015-2020.pdf
4.	Запорізький технічний національний університет	Стратегія розвитку	http://www.zntu.edu.ua/strategy-zntu-development
5.	Херсонський державний університет	Концепція розвитку (стратегічні цілі)	http://www.kspu.edu.ua/information/conception_development.aspx
6.	Національний університет «Києво-Могилянська академія»	Стратегія розвитку	http://www.ukma.edu.ua/index.php/about-us/sogodennya/strategiia-rozvytku
7.	Київський національний торговельно-економічний університет.	Стратегічні орієнтири	https://knteu.kiev.ua/blog/read/?pid=3&uk
8.	ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»	Стратегія розвитку	https://kneu.edu.ua/ua/Information_for/professors/norm_doc/
9.	Дніпропетровський національний університет імені Олеса Гончара	Концепція стратегічного розвитку	http://www.dnu.dp.ua/view/statut_universitetu

10.	Університет імені Альфреда Нобеля	Стратегія розвитку	http://duan.edu.ua/uk/aims_mission_group/aims_mission
11.	Чернівецький національний університет	Концепція розвитку (стратегічні цілі)	http://www.chnu.cv.ua/index.php?page=ua/zaginf/04%20ofic_inf/01%20normdocs
12.	Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника	План розвитку (стратегічні цілі)	http://www.pu.if.ua/uk/vchena-rada/plan-rozvytku
13.	Державний вищий навчальний заклад «Ужгородський національний університет»	Концепція інноваційного розвитку ДВНЗ «Ужгородський національний університет» на 2015-2025 рр. (стратегічні напрями)	http://www.uzhnu.edu.ua/uk/cat/university-dev_strategy
14.	Донецький національний університет імені Василя Стуса	Стратегія розвитку	http://www.donnu.edu.ua/uk-ua/Pages/Про-університет.aspx
15.	Київський національний університет технологій та дизайну	Стратегія розвитку	http://knutd.com.ua/files/dostupdopi/KNUTD_development_strategy_2014-2017_last_changes_of_08.08.2014.pdf
16.	Тернопільський національний технічний університет	Стратегія та концепція розвитку	http://tntu.edu.ua/pub/docs/TNTU_Strategy_2010-2020.pdf
17.	Національний гірничий університет	Стратегія розвитку	http://www.nmu.org.ua/ua/content/activity/programaroz/
18.	Національного педагогічного університету імені М.П.Драгоманова	Стратегічний план	http://www.npu.edu.ua/images/file/conf/fajly/Strategia_NPU.pdf
19.	Хмельницький національний університет	Стратегія розвитку	http://www.khnu.km.ua/root/res/700-100-255.pdf

20.	Національний фармацевтичний університету	Стратегічний план	http://nuph.edu.ua/wp-content/uploads/2015/01/Стратегічний-план-розвитку-НФаУ-2015-16.pdf
21.	ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка»	Стратегія розвитку	http://luguniv.edu.ua/Attach/public_info/strategia_rozv.pdf
22.	Чорноморський державний університет імені Петра Могили	Перспективна програма розвитку (стратегічний план)	https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2016/09/Strategichny_Plan_Rozvitku_2014-2019.pdf
23.	Одеський національний медичний університет	Концепція стратегічного розвитку	http://files.odmu.edu.ua/docum/koncep_strateg.pdf
24.	Тернопільський національний педагогічний університет імені Володимира Гнатюка	Стратегічний план	http://www.tnpu.edu.ua/about/public_info/upload/2016/Strategichnyj_plan_rozvytku_TNPU.pdf
25.	Харківський національний університет міського господарства	Стратегічний план	http://www.kname.edu.ua/index.php/головна/стратегія-університету
26.	Харківський національний економічний університет	Стратегічний план	http://www.hneu.edu.ua/web/public/moved/hneu/About_university/Strategic-Plan-HNEU-2013-2020-years.pdf
27.	Національний юридичний університет імені Ярослава Мудрого	Стратегія розвитку	http://nlu.edu.ua/files/norm_doc/strategia_rozvitku_nlu_2016-2020.pdf
28.	Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького	Стратегія розвитку	https://drive.google.com/file/d/0Bz9Pblt6U8UmMHFTWlozRkZXBfFU/view

29	Державний вищий навчальний заклад "Український державний хіміко-технологічний університет"	Про стратегії і перспективи напрямів розвитку освітньої, наукової та інноваційної діяльності університету на 2014-2019 роки	http://udhtu.edu.ua/public/userfiles/file/rishe_nnya_vr_1_2016.pdf
30	Національний лісотехнічний університет України	Стратегія і перспективні напрями розвитку освітньої, наукової та інноваційної діяльності Національного лісотехнічного університету України	http://nltu.edu.ua/docs/strategy_rozvytku.pdf
31	Чернігівський національний технологічний університет	Стратегічний план	http://www.stu.cn.ua/media/files/pdf/plan-rozvitku.pdf
32	Південноукраїнського національного педагогічного університету імені К. Д. Ушинського	Стратегічні пріоритети розвитку	http://pdpu.edu.ua/index.php/uk/strategichni-prioriteti-rozvitku
33	Національний університет «Одеська юридична академія»	Стратегія розвитку	http://onua.edu.ua/downloads/ustanov_dokument/strateg_rozvitku.pdf
34	Національний університет водного господарства та природокористування	Стратегія розвитку	http://nuwm.edu.ua/publicna-informacija/strateghija-rozvitku/zagaljni-polozhennja
35	Житомирський державний університет імені Івана Франка	Стратегічний план	https://zu.edu.ua/office/st_plan_rozvyvku_2018.pdf
36	Сумський національний аграрний університет	Стратегія розвитку	http://sau.sumy.ua/images/files/strategiya2015-2020.pdf

37.	Національний університет «Острозька академія»	Стратегія розвитку	http://www.oa.edu.ua/publik_information/Strategia_2016_2026.pdf
38.	Житомирський державний технологічний університет	Стратегія розвитку	https://ztu.edu.ua/ua/study/internal_documents.php
39.	Львівський торговельно-економічний університет	Стратегія розвитку	http://www.lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/Academy/Docs/Polozhennya/Polozhennya_StrategiyaRozvytku.pdf
40.	Вінницький національний аграрний університет	Стратегія розвитку	http://vsau.org/web/vsau/vsau.nsf/web_alldocs/DocX6FDU
41.	Донецький державний університет управління	Стратегія розвитку	http://dsum.edu.ua/wp-content/uploads/2015/11/Стратегія-розвитку-ДонДУУ.pdf
42.	Переяслав-Хмельницький державний педагогічний університет імені Григорія Сковороди	Стратегія інтернаціоналізації Концепція розвитку	http://www.phdpu.edu.ua/images/Publiczna%20informacia/Internationaliz.pdf http://phdpu.edu.ua/images/Publiczna%20informacia/Концепция%20у-ту%202020%20сайт.pdf
43.	Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка	Концепція розвитку (стратегічні цілі)	http://kpnpu.edu.ua/wp-content/uploads/2015/10/new1.pdf
44.	Білоцерківський національний аграрний університет	Концепція розвитку (стратегічні цілі)	http://btsau.kiev.ua/sites/default/files/news/pdf/conception.pdf

45.	Мелітопольський державний педагогічний університет імені Богдана Хмельницького	Стратегія розвитку	https://drive.google.com/file/d/0B1CUVMTjz_UbGhyVno2Z0dFMEk/view
46.	Центральноукраїнський національний технічний університет (Кіровоградський національний технічний університет)	Стратегія розвитку	http://www.kntu.kr.ua/doc/doc/koncept-zasadi-rozv-kntu.pdf
47.	Київський національний лінгвістичний університет	Концепція стратегічного розвитку	https://onedrive.live.com/?authkey=%21AJfGqb04opgiikg&cid=68696B3E65309B90&id=68696B3E65309B90%2110591&parId=68696B3E65309B90%21137&o=OneUp
48.	Уманський національний університет садівництва	Стратегія розвитку	http://www.udau.edu.ua/assets/files/legislation/polozhennya/2016/Strategiya-rozvitku-Umanskogo-nacionalnogo-universitetu-sadivnictva.pdf
49.	Український католицький університет	Стратегія розвитку	https://s3-eu-central-1.amazonaws.com/ucua.edu.ua/wp-content/uploads/2017/04/strategiya_2020_21-07.pdf
50.	Херсонський національний технічний університет	Програма стратегічного розвитку	http://kntu.net.ua/index.php/ukr/content/download/47193/277976/file/Програма%20стратегічного%20розвитку%20ХНТУ.pdf

51.	Ніжинський державний університет імені Миколи Гоголя	Концепція стратегічного розвитку	http://www.ndu.edu.ua/storage/2017/konzeptzija_strategi4nogo_roz_vutky_na_2017-2021.pdf
52.	ДЗ «Луганський національний медичний університет»	Стратегія розвитку	http://lsmu.edu.ua/info.php
53.	ДВНЗ «Херсонський державний аграрний університет»	Стратегія розвитку Стратегія інтернаціоналізації	http://www.ksau.kherson.ua/prd.html
54.	Одеський державний екологічний університет	Стратегічний план	http://odeku.edu.ua/wp-content/uploads/plan01.pdf
55.	Сумський державний педагогічний університет імені А.С.Макаренка	Стратегічний план-концепція	https://www.sspu.sumy.ua/index.php?option=com_content&view=article&id=2498&Itemid=460
56.	Університету митної справи та фінансів	Стратегія розвитку	http://umsf.dp.ua/images/documents/стратегія_розвитку_3.PDF
57.	Подільський державний аграрно-технічний університет	Стратегія розвитку	http://www.pdatu.edu.ua/images/2016/strategija.pdf
58.	Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського	Концепція стратегічного розвитку	http://www.vspu.edu.ua/content/img/education/strov.pdf
59.	Донецький національний університет економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського	Стратегія розвитку	http://www.donnuet.edu.ua/uploads/files/2016/strategija_univer.PDF

60.	Маріупольський державний університет	Стратегія розвитку	http://mdu.in.ua/Dokumenty/strategija_mdu_2020.pdf
61.	Чернігівського національного педагогічного університету імені Т.Г.Шевченка	Стратегія розвитку	http://www.chnpu.edu.ua/university/about/public-info
62.	Київський національний університет театру, кіно і телебачення імені І.К.Карпенка-Карого	Стратегія освіти, наукової та інноваційної діяльності	http://knutkt.com.ua/dostup-do-publchno-informac/navchalniy-proces/strategy.html
63.	Харківський національний аграрний університет ім. В.В. Докучаєва	Стратегічний план	http://www.knau.kharkov.ua/uploads/pubinfo/strategy2016_2020.pdf
64.	Приватний вищий навчальний заклад Міжнародний університет бізнесу і права	Стратегія розвитку	http://www.mubip.org.ua/?page_id=1521

Вправа з визначення переваг, вад, можливостей і загроз організації в контексті минулого є вправа «Злети, падіння й особливості організації» (автор Дж.Брайсон [19]).

1. Для виконання цієї вправи потрібна кімната з великою суцільною стіною. Було б ідеально, якби ця велика стіна була завішена білою дошкою, на якій можна писати. Якщо ж такої дошки немає, то можете заклеїти всю стіну аркушами з фліп-чарту, щоби зберегти на них результати вправи.

2. Поділіть стіну на дві половини – верхню й нижню. Для цього можете накреслити лінію на дошці чи на аркушах паперу або наклеїти через усю стіну клейку стрічку.

3. На правому кінці лінії напишіть теперішній рік. На лівому кінці – дату, настільки ж віддалену в *минулому*, наскільки ви б хотіли, щоб робоча група зі стратегічного планування подивилась *уперед* (як правило, це п'ять або десять років).

4. Члени групи самостійно й мовчки записують у своїх блокнотах усі «злети» й «падіння» організації за визначений проміжок часу, які можуть пригадати. Це може бути, наприклад, заснування організації, прихід або вихід шанованих лідерів, успішні або не успішні випадки врегулювання кризи, якісь особливо корисні або невдалі інновації тощо. Біля кожної події записують дату і окреслюють як «злет» або «падіння».

5. Учасники вправи переписують згадані «злети» або «падіння» на невеликі аркушки паперу (розміром у пів-сторінки) – по одному «злету» або «падіння» на аркуш.

6. Тоді за допомогою клейкої стрічки ці аркуші прикріплюють до стіни – кожний у відповідному місці на лінії часу. Відстань, на якій кожний аркуш прикріплюють вище або нижче від лінії, символізує, наскільки високий був «злет» або наскільки глибоким «падіння».

7. Тоді група визначає моменти, або особливості, спільні для всіх «злетів», усіх «падіннь» та для того й іншого.

8. Група аналізує отримані дані й визначені теми відповідаючи на такі питання:

Які можливості ми мали? Якими з них ми скористалися, якими були не спроможні скористатись, а які проігнорували?

Які загрози були для нас актуальними? Яким із них ми протистояли успішно, яким неуспішно, а які проігнорували?

На які внутрішні переваги ми поклалися, щоби протистояти загрозам і скористатися з можливостей?

Які проігнорували?

Які вади ми мали, коли намагалися протистояти загрозам і скористатися з можливостей?

Що ми зробили, щоб усунути ці вади?

9. Визначте, яким був типовий взаємозв'язок між перевагами, вадами, можливостями й загрозами в окресленому минулому періоді. Зокрема з'ясуйте якими фактично були стратегії організації, тобто, що відбувалося насправді порівняно з тим, що виголошувалось офіційно.

10. Група пересуває лінію часу вперед на таку саму відстань і дискутує про те, які прогнози стосовно майбутнього можна зробити з проведеного аналізу. Зокрема, група повинна поміркувати над тим, які можливості й загрози можуть з'явитися для організації в майбутньому та які переваги й вади вона матиме. Які моменти, моделі й стратегії з минулого група хотіла б перенести у майбутнє? Яких не хотіла б? Які нові особливості група хотіла б побачити?

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek SWOT ANALYSIS
[466]

SWOT analysis presents University strengths, weaknesses, opportunities and threats.

II.1. Strengths

- Support and reputation in the local and academic community
- Long-term successful business relations with the economy sector in the region
- New programs made according to the needs of economic development
- Transparent enrolment and clear criteria of selection procedure
- Young teaching and research staff
- Coverage of more than 80% of teaching activities with its own staff
- ISVU software for facilitating operations of student services
- Development and stimulation of the excellence in teaching and research – established Committee for the advancement and assurance of quality
- The new facilities for teaching and scientific work – laboratory exercises and practical work within the most courses, usage of computers in research and education
- Cooperation with other universities – guest lecturers
- Organization of seminars for entrepreneurs - a well-developed system of lifelong learning
- Large fund of books in libraries - library opening hours adapted to the needs of students

II.2. Opportunities

- Strategic planning of international scientific and professional cooperation – partnerships and memberships with other universities
- Connections with regional economy sector
 - Involvement of young researchers in projects with economy sector
 - Organization of visits for young teachers to important international research centers
 - Better promotion of public relations
 - Better marketing in secondary schools – improvement of publishing activities – involvement of alumni in University promotion
 - Modernization of teaching by abandoning of ex cathedra teaching and affirmation of teaching within workshops, group work and individually planned teaching and mentor work with students – diversity of courses
 - More efficient admission of foreign students

– Better orientation towards scientific work – involvement of students in scientific work, introduction of mentor system and better monitoring of student progress during the studies

– Setting up of criteria for evaluation and rewarding of the University staff

II.3. Weaknesses

– Low activity at the international level

– Inadequate treatment of visiting professors

– Low donations from the economy

– Bad condition of faculty buildings – inadequate lecture hall capacities

– Lack of control of the implementation of faculty council decisions

– Insufficient number of assistants, laboratory assistants, technicians

– Inadequate facilities of student services that are not suitable for work with students – inadequate office time for students

– Questionable quality of faculty websites – lack of websites

– Poor communication of students and teachers

– Insufficient monitoring of teaching quality and the absence of well established quality monitoring system

– Poor equipment in laboratories, lack of up-to-date devices

II.4. Threats

– Decrease in state funding - tendency of low industrial growth in the regio

– High costs of study realization due to laboratory and industrial exercises – lagging in technological development of laboratories

– Stricter criteria for academic advancement – age of professors

– lag in scientific and professional progress

– Brain drain - quality personnel leave the country for better paid jobs abroad

– Development of polytechnics - development of competitive modern technical studies at polytechnics

– Lowered interest of prospective students for studies in technical sciences

– Reduced number of pupils with opportunities to enroll university studies within the state graduation system

University of the Worcester EMS PESTLE Analysis [822]

Таблиця Ж

Political issues

External issues	Risks	Opportunities	EMS Aspect
Changes to government policy	Changes to policy may put public funding of higher education at risk e.g. research grants. A reduction in overall funding may reduce the resources allocated to the EMS.	Government policies may incentivise the institution to address sustainable development issues in order to reduce costs	
Changes to taxes/levies	An increase in taxes may reduce funding for the EMS.	An increase in tax linked to energy or waste may incentivise the institution to become more efficient	
Influence from NGO's, unions or other external bodies.	*Unions may highlight poor environmental performance; *Funding bodies may place further sustainable development requirements on institutions which entails additional resource.	*Incentivise good environmental management practice. *Student engagement opportunities for sustainable development initiatives.	
General public pressures	Risk of not meeting public expectations for environmental performance.	Adds pressure to ensure good level of environmental performance.	Communication and community activities

League tables	Reputational damage.	Adds pressure to ensure good level of sustainable development performance.	Communication and community activities
British exit from EU (BREXIT)	Potential risk of environmental policy and legislation change	May reduce red tape.	
Internal issues	Risks	Opportunities	EMS Aspect
Restructuring - Management	Risk of losing supportive management staff	Opportunity to engage with new staff members.	
Budget reallocation	Reduction in budget for EMS and sustainable development initiatives.	Increase in budget for EMS and sustainable development initiatives.	
Varying focus of management during term times	Lack of commitment during peak times.	Opportunity to implement sustainable development initiatives during quiet periods in preparation for student return.	
Resistance to change	Lack of commitment from staff.	Opportunity to engage with staff.	Communication and community activities

Restructuring - Strategies/Policy	Potential for focus to be reduced from EMS.	Opportunity to ensure that environmental management and sustainable development is considered within institutional strategy	
-----------------------------------	---	---	--

Economic issues

External issues	Risks	Opportunities	EMS Aspect
Changes to economic climate	A downturn in the economy may negatively impact the institution's investment in sustainable initiatives	Present opportunities for investments in environmental initiatives	
Changes to taxes etc.	Increased taxation may reduce funding available for EMS	Increased taxation may incentivise investment into sustainable development	
Legislation changes	Increased costs to ensure compliance.	Forces spending on environmental management.	
Energy costs	Increase in energy costs may decrease funding available for the EMS.	* Incentive to reduce energy consumption and investment into energy saving initiatives	Electricity and natural gas consumption

Продовження таблиці Ж

External issues	Risks	Opportunities	EMS Aspect
		* Increased energy prices may decrease the payback periods for energy efficiency projects	
Availability of funding	Previous government policy changes have allowed Universities to charge higher tuition fees but have also reduced public funding	There are funding schemes available for institutions e.g. Revolving Green Fund.	Electricity and natural gas consumption
Internal issues	Risks	Opportunities	EMS Aspect
Budget changes	Re-allocation of funds away from EMS and related initiatives	Re-allocation of funds for EMS and related initiatives	
Cost of EMS	Difficult to demonstrate return on investment of EMS. May lead to lack of support from management	Demonstrating return on investment may incentive further support for EMS	
Institution's financial performance	Poor financial performance may lead to withdrawal of funding from EMS	Positive financial performance may lead to further funding for sustainable development initiatives	

Significant decisions	* The institution's strategic direction may not align with the intended outcomes of EMS. * Large capital projects may not sufficiently address sustainable development issues	*Opportunity to address sustainable development issues early on in capital development process.	Sustainable construction
Changing student numbers	Higher proportion of HE institution funding is linked to tuition fees therefore greater emphasis placed on retaining student numbers	Changes to higher education funding places students as consumers having a greater impact on the type of service universities provide. NUS research has illustrated sustainability is a key factor for students when evaluating a university.	

Social issues

External issues	Risks	Opportunities	EMS Aspect
Societal pressures and cultural trends	Lack of sustainable development responsibility may damage institution's	* Opportunity to publicly announce improved environmental and sustainable	Communication and community activities
Media			

Продовження таблиці Ж

Increased expectations from stakeholders for organisations to demonstrate environmental responsibility	reputation if exposed.	development performance is; *Incentive to address environmental issues.	
Impact of climate change on society	Greater expectation from society for environmentally responsible organisations. Risk of being exposed if not environmentally responsible.	Increased expectation to address environmental issues may act as an incentive	Communication and community activities
Internal issues	Risks	Opportunities	EMS Aspect
Staff and student engagement and expectations	Lack of engagement may reduce effectiveness of EMS	Increased expectations make it easier to engage staff and students	Communication and community activities
Demographics	Sustainable development initiatives may be halted by certain groups e.g. Objections to wind / solar projects from local communities	Changing demographics may increase support for sustainable development initiatives.	
Expectations of internal stakeholder groups - SU, staff, student bodies	Lack of stakeholder pressure may detract focus away from the EMS.	Stakeholder pressure may incite investment into sustainable development initiatives.	

Staff retention	High staff turnover can negatively affect EMS through lack of engagement.		
Sustainable development awareness	Lack of awareness can hinder EMS progress	*Increased sustainable development awareness can make it easier to engage staff and students; * A lack of awareness may present opportunities for behavioural change.	

Technological issues

External issues	Risks	Opportunities	EMS Aspect
Advances in technology	Technological development has the potential to increase energy use is more technology is embedded across the University estate.	increase energy use is more technology is embedded across the University estate. The continual emergence of new technologies present opportunities to address sustainable development issues.	Electricity and natural gas consumption
Costs	High technology costs with relatively long payback periods can reduce uptake of new technologies.	Costs of technologies will likely fall over time becoming more financially viable.	

Продовження таблиці Ж

Funding availability for technologies	A reduction in the financial incentives for technologies may make it harder for the institution to achieve carbon reduction targets e.g. Closure of Feed in tariff scheme.	External funding available for carbon reduction technologies	Electricity and natural gas consumption
Internal issues	Risks	Opportunities	EMS Aspect
Implementing new technology	Intended outcomes may not be achieved if implemented incorrectly	New technology can be used to help achieve sustainable development objectives in areas such as energy, waste and water	*Electricity and natural gas consumption *Water management *Waste management
Use of new technology	Technologies may not be used to full capacity e.g. complex energy monitoring systems are only useful if data is used to manage energy consumption.	Hot desking / remote working may reduce energy and transport emissions	
Existing infrastructure	Risk of increased energy consumption for old, inefficient equipment.	Opportunities to upgrade equipment to meet energy reduction objectives.	Electricity and natural gas consumption

Legal issues

External issues	Risks	Opportunities	EMS Aspect
New legislation	* Prosecution for non-compliance * Costs associated with tax, levies and fines	Incentive to manage environmental responsibilities	
Cost of compliance	Increased costs of compliance may detract funding from other areas		
BREXIT	The UK leaving the EU may lead to changes in environmental legislation and relaxed or increased regulation	The UK leaving the EU may lead to changes in environmental legislation and relaxed or increased regulation	
Internal issues	Risks	Opportunities	EMS Aspect
Awareness/keeping up to date	Lack of knowledge, understanding and accountability of legal requirements can lead to non-compliance	Opportunities to engage with staff to ensure compliance	
Staff knowledge			
Communication			
Responsibility			
Accountability			
Operational changes - cost/training	Resistance to comply due to extra resources required		
Enforcement	Lack of enforcement from regulatory bodies can make it difficult to demonstrate the need to comply		

Environmental issues

External issues	Risks	Opportunities	EMS Aspect
Institution's impact on the environment	* Pollution to air, land and water * Ecosystem damage * Nuisance * Waste * Natural resource consumption etc	* Enhance biodiversity * Improve environmental sustainable development performance via EMS	*Promotion and protection of biodiversity *Control of emissions to air *Control of hazardous materials *Waste management *Nuisance Generation *Water management
Climate change	* Increased energy consumption * Disruption to institution's operations * Increased flood risk	Increased awareness of climate change may incentivise sustainable development improvement programmes	*Electricity and natural gas consumption *Sustainable transport * Management of equipment containing F-gas and Ozone Depleting Substances (ODS)
Resource availability	* Potential for limited resource availability in the future * Cost of resources likely to increase as supply reduces	Develop re-use initiatives for waste	*Waste management

Продовження таблиці Ж

Internal issues	Risks	Opportunities	EMS Aspect
Existing infrastructure	Older building can detract from organisations energy efficiency		
Location	Close proximity to sensitive areas may increase risk of local environmental damage	Utilise local environment as source of staff/student engagement	
Capital development Increased use of resources	Capital development Increased use of resources	* Sustainable buildings * Opportunities to enhance biodiversity	*Sustainable construction

Бенчмаркінг Касимського університету
(Qassim University) (Саудівська Аравія) [571]

Таблиця 3

Country	University	Times Ranking 2009	Shanghai Ranking 2009	Web Ranking 01/2010
Leading Universities Academically and in Research				
United States	HARVARD University	1	1	1
Leading Universities Academically				
Germany	Free University of BERLIN	94	Unranked	171
Distinguished Universities Academically and in Research				
Kingdom of Saudi Arabia	KING SAUD University	248	500	199
United Kingdom	University of EXETER	266	335	539
Distinguished Universities Academically				
Kingdom of Saudi Arabia	KING FAHD University	266	Unranked	404
Australia	GRIFFITH University	291	Unranked	658
Reputable Universities Academically and in Research				
United States	University of TENNESSEE	380	154	92
Canada	University of MANITOBA	389	269	236
Spain	University of VALENCIA	496	284	315
Reputable Universities Academically				
United Arab Emirates	U. ARAB EMIRATES University	374	Unranked	1736
China	TONGJI University	483	Unranked	1096
Egypt	CAIRO University	420	Unranked	1387

Country	University	Times Ranking 2009	Shanghai Ranking 2009	Webo Ranking 01/2010
Similar Universities Academically and in Research				
South Africa	University of KWAZULU-NATAL	524	415	1014
United States	TEMPLE University	551-600	346	363
United States	LOUISIANA STATE University	551-600	204	83
Italy	University of PERUGIA	551-600	406	657
Similar Universities Academically				
United Kingdom	University of SALFORD	542	Unranked	755
Kingdom of Saudi Arabia	KING ABDUL AZIZ University	551-600	Unranked	496
United States	GEORGIA STATE University	551-600	Unranked	185
United States	AMERICAN University	551-600	Unranked	527
Tagert University				
Kingdom of Saudi Arabia	QASSIM University	Unranked	Unranked	7979

Наукове видання

КРАВЧЕНКО Олена Іванівна

Моделювання стратегічного розвитку університету

Монографія

В авторській редакції

Комп'ютерна верстка *О.І.Кравченко*

