

**ДЗ «ЛУГАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА»**

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

КРАВЧЕНКО ОЛЕНА ІВАНІВНА

УДК 378.4(477)(043.5)

ДИСЕРТАЦІЯ

**ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ МОДЕЛЮВАННЯ
СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ УНІВЕРСИТЕТУ**

13.00.06 – теорія і методика управління освітою
подається на здобуття наукового ступеня доктора педагогічних наук

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають покликання на відповідне джерело _____ О. І. Кравченко

Науковий консультант – **Хриков Євген Миколайович**, доктор педагогічних наук, професор

АНОТАЦІЯ

Кравченко О. І. Теоретико-методологічні засади моделювання стратегічного розвитку університету. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора педагогічних наук (доктора наук) за спеціальністю 13.00.06 «Теорія і методика управління освітою». – Державний заклад «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка». – Старобільськ, 2018.

Дисертацію присвячено проблемі моделювання стратегічного розвитку університету в контексті модернізації управління вищими навчальними закладами. У вступі обґрунтовано актуальність теми, визначено мету, об'єкт, предмет, завдання дослідження; представлено концепцію роботи; методи дослідження; розкрито методологічні й теоретичні засади, висвітлено наукову новизну й практичне значення дисертації; подано відомості про апробацію та впровадження отриманих результатів.

Наукова новизна та теоретичне значення дослідження полягає в тому, що:

- *уперше* обґрунтовано поняття «моделювання стратегічного розвитку університету як особливий вид управлінської діяльності, що передбачає ініціювання стратегічних змін, формування стратегічної інформації на основі результатів стратегічного аналізу, розроблення документів, які засвідчують стратегічний розвиток університету на засадах демократизму, колегіальності та відкритості з метою підвищення конкурентоспроможності університету»; розроблено систему параметрів, критеріїв, показників аналізу процесу моделювання стратегічного розвитку університету; створено систему класифікаційних ознак стратегії розвитку університету, які дозволяють ідентифікувати траєкторію розвитку вишу на освітньому ринку; теоретично обґрунтовано модель стратегічного розвитку, яка складається з методологічного, змістового, технологічного, результативного компонентів; теоретично

обґрунтовано технологію моделювання стратегічного розвитку університету, яка вміщує підготовчий, діагностичний, планувальний та результативний етапи;

- *уточнено й конкретизовано* сутність інструментів моделювання стратегічного розвитку університету щодо їх застосування в системі управління розвитком закладу вищої освіти, що забезпечують здійснення стратегічного аналізу університету, формування стратегічної інформації, розроблення стратегії розвитку університету та стратегічне планування;

- *удосконалено* розуміння сутності стратегії розвитку та стратегічного плану університету як основних управлінських механізмів моделювання стратегічного розвитку університету, їхньої ролі в управлінні розвитком закладу вищої освіти;

- *набули подальшого розвитку* загальні наукові уявлення про сутність управління розвитком закладу вищої освіти, теоретико-методологічні засади моделювання стратегічного розвитку університету; положення щодо вирішальної ролі провідних компетенцій суб'єктів моделювання стратегічного розвитку університету, які структурно поділяються на соціальні, інформаційні, експертно-консультативні, когнітивні та спеціальні, а функційнально визначаються змістом теоретичних і практичних завдань, які суб'єкт управління розв'язує в процесі ініціювання стратегічних змін, аналізування стану університету в минулому, теперішньому й майбутньому часі, розроблення стратегії розвитку та стратегічного плану.

Практичне значення дослідження полягає в достатній готовності до впровадження у закладах вищої освіти технології моделювання стратегічного розвитку університету, дієвість і процедурність якої полягає в удосконаленні управлінської діяльності та сприяє підвищенню конкурентоспроможності університету на освітньому ринку. Розроблені параметри, критерії, показники аналізу процесу моделювання стратегічного розвитку університету можуть використовуватися в управлінській практиці з метою ідентифікації траєкторії розвитку закладів вищої освіти.

Висновки й положення дисертаційної роботи можуть слугувати підґрунтям для більш глибокого системного осмислення проблем стратегічного розвитку університету й теоретико-методологічною основою для подальших наукових розвідок у цьому напрямі, а також у галузі стратегічного управління навчальними закладами. Основні результати та висновки дослідження можуть бути використані в процесі управління стратегічним розвитком закладів вищої освіти.

Дослідження процесу моделювання стратегічного розвитку університету здійснено відповідно до чотирьох рівнів методології: філософського, загальнонаукового, конкретно-наукового, технологічного. Конкретизовано базові поняття дослідження в площині управління розвитком університету: *«стратегія розвитку університету»*, *«стратегічний план університету»*, *«стратегічна програма університету»* *«стратегічний розвиток університету»* з метою виявлення особливостей досліджуваного процесу. Виходячи із сутності стратегічного управління навчальним закладом, сформульовано ключове поняття дослідження *«моделювання стратегічного розвитку університету»*, що постає як особливий вид управлінської діяльності й передбачає ініціювання стратегічних змін, формування стратегічної інформації на основі результатів стратегічного аналізу, розроблення документів, які засвідчують стратегічний розвиток університету на засадах демократизму, колегіальності та відкритості з метою підвищення конкурентоспроможності університету.

Розроблено систему параметрів, критеріїв та показників аналізу процесу моделювання стратегічного розвитку університету, що уможливорює з'ясування стратегічних орієнтирів закладу вищої освіти щодо спрямованості діяльності, напрямів можливого розвитку, місця в конкуренції, напрямку дії, способу досягнення конкурентних переваг, охоплення ринку, характеру поведінки на ринку, термінів реалізації стратегії як стратегічно зорієнтованої організації.

У результаті аналізу практики моделювання стратегічного розвитку зарубіжних університетів відповідно до розробленої системи параметрів, критеріїв та показників виявлено такі особливості: моделювання стратегічного розвитку зарубіжних університетів ґрунтується на засадах стратегічного

менеджменту; стратегічний розвиток зарубіжних університетів засвідчено в таких документах, як стратегія розвитку та стратегічний план; стратегії розвитку університетів різних країн відповідають класифікаційним ознакам стратегій розвитку організації; документи, які засвідчують стратегічний розвиток університету, мають такі складники: візія, місія, аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, стратегічні цілі та очікувані результати; моделювання стратегічного розвитку зарубіжних університетів характеризується довгостроковістю, гнучкістю, альтернативністю, конкретністю, вимірюваністю, амбітністю, своєчасністю, наявністю фахівців зі стратегічного менеджменту; процес моделювання стратегічного розвитку зарубіжних університетів здійснюється із залученням стейкхолдерів і здійснюється на засадах демократизму, колегіальності та відкритості. Установлено, що *відмінними рисами* моделювання стратегічного розвитку зарубіжних університетів, які займають високі позиції в міжнародних рейтингах, є: забезпечення фахівцями зі стратегічного менеджменту та наявність структурних підрозділів, основними завданнями яких є стратегічне планування вишу; урахування інтересів стейкхолдерів у розробленні стратегій розвитку; систематичний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища; конкретизація нового якісного стану університету в довгостроковій перспективі внаслідок розроблення стратегій розвитку з урахуванням місця університету в конкурентному оточенні та його місця на освітньому ринку; соціальна відповідальність адміністрації закладу вищої освіти за прийняття стратегічних рішень та реалізації стратегічних цілей перед громадськістю; стратегії розвитку спрямовані переважно на розвиток освіти й досліджень, на посилення та створення нових конкурентних переваг, на розширення часток ринку, на постійне поступове оновлення навчального закладу; стратегічні плани мають амбітні, але досяжні стратегічні цілі й завдання.

Виявлено *спільні риси* процесу моделювання стратегічного розвитку вітчизняних і зарубіжних університетів: наявність стратегій розвитку та стратегічних планів, до яких віднесено: довгостроковість; колегіальність у прийнятті стратегічних рішень. Водночас виявляються такі *відмінні риси*:

моделювання стратегічного розвитку вітчизняних університетів спирається на перспективне планування; невідповідність класифікаційним ознакам стратегій розвитку організації, що ускладнює визначення траєкторії розвитку університету в довгостроковій перспективі; перенавантаження стратегічних планів кількістю стратегічних цілей і завдань; відсутність конкретності та вимірюваності візій, місій і стратегічних цілей; у розробленні стратегій розвитку та стратегічних планів вітчизняних вишів не враховуються чинники зовнішнього середовища та конкурентного оточення; пасивність стейкхолдерів під час визначення стратегічних орієнтирів розвитку університету.

Визначено концептуальні засади моделювання стратегічного розвитку університету, до яких віднесено: закономірності й принципи моделювання, інструменти, які забезпечують ефективність досліджуваного процесу, модель стратегічного розвитку університету.

З урахуванням специфіки досліджуваного процесу визначено найбільш значущі інструменти моделювання стратегічного розвитку університету та систематизовано за чотирма основними групами (*стратегічний аналіз університету; формування стратегічної інформації; розробка стратегії розвитку університету; стратегічне планування*), які за умови використання у своїй сукупності забезпечують ефективність процесу моделюванні стратегічного розвитку університету.

Теоретично обґрунтовано модель стратегічного розвитку університету, яка відбиває сутнісні характеристики цього процесу та складається з таких компонентів: *методологічного* (наукові підходи, принципи та закономірності моделювання розвитку вишу); *змістового* (чинники впливу, суб'єкти, об'єкти та рівні моделювання стратегічного розвитку); *технологічного* (діагностичний складник (параметри, критерії та показники аналізу розвитку університету; прогностичний складник – прогнозування траєкторії розвитку закладу вищої освіти, формулювання візії, місії та стратегічних орієнтирів університету; процесуальний складник – використання інструментів моделювання стратегічного розвитку університету); *результативного* (розробка, узгодження й оприлюднення

стратегії розвитку та стратегічного плану університету, реалізація яких забезпечує новий якісний рівень вишу на освітньому ринку та в уяві громадськості.

Обґрунтовано технологію моделювання стратегічного розвитку університету, яка складається з чотирьох етапів: *підготовчого* (визначення й налагодження логічних відносин вищого рівня управління та функціональних сфер й ініціювання стратегічних змін університету); *аналічного* (аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища й формування стратегічної інформації); *планувального* (розроблення стратегії розвитку університету, альтернативних стратегій та стратегічного плану); *результативного* (укладання, узгодження й оприлюднення документів, які зазначають стратегічний розвиток університету).

З'ясовано, що вирішальна роль у моделюванні стратегічного розвитку університету належить керівному складу закладу вищої освіти; це зумовило необхідність визначення компетенцій керівного складу університету як суб'єктів моделювання стратегічного розвитку. Внутрішнім механізмом здійснення моделювання стратегічного розвитку вишу 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. Структурними компонентами системи компетентностей суб'єктів моделювання стратегічного розвитку університету є соціальні, інформаційні, експертно-консультативні, спеціальні та когнітивні.

Здійснено експертне оцінювання технології моделювання стратегічного розвитку університету як способу переведення закладу вищої освіти до нового якісного стану на освітньому ринку та в уяві громадськості. Результати експертизи технології моделювання стратегічного розвитку університету засвідчили, що управлінські операції технології відповідають процесу моделювання розвитку та містять потенціал щодо підвищення конкурентоспроможності вітчизняних вишів.

Ключові слова: моделювання, розвиток, стратегічний розвиток, стратегія розвитку, стратегічний план, моделювання стратегічного розвитку, технологія моделювання стратегічного розвитку університету, університет.

Список публікацій здобувача

Монографія

1. Кравченко О. І. Моделювання стратегічного розвитку університету / О. І. Кравченко. – Х. : Вид-во : Іванченка І. С., 2017. – 398 с.

Статті в наукових фахових виданнях України

2. Кравченко О. І. Управління конкурентоспроможністю вищих навчальних закладів у країнах Європейського Союзу /О. І. Кравченко // Гуманітарний вісник ДВНЗ „Переяслав-Хмельницький державний педагогічний університет імені Григорія Сковороди”. — 2015. —Додаток 1 до вип. 35. — Том VII (58). — С. 143—150.

3. Кравченко О. І. Етапи розроблення стратегій університету /О. І. Кравченко // Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. Серія : Педагогіка. Психологія. Філософія». — 2015. — Вип. 208. — Ч. 2. — С. 128—136.

4. 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”. — 2015. — Додаток 1 до Вип. 36. —Том I (61). — С. 488—497.

5. Кравченко О. І. Стратегічний контекст в управлінні сучасним університетом /О. І. Кравченко // Нові технології навчання : наук.-метод. зб. / Інститут інноваційних технологій змісту освіти МОН України. — 2015. — Вип. 86. — Ч. 1. — С. 105—108.

6. Кравченко О. І. Структура стратегії розвитку сучасного університету /О. І. Кравченко // Гуманітарний вісник ДВНЗ «Переяслав-Хмельницький державний педагогічний університет імені Григорія Сковороди». — 2015. — Додаток 2 до Вип. 36 (12). — С. 307—313.

7. Кравченко О. І. Значення стратегії розвитку університету та критерії оцінювання її ефективності / О. І. Кравченко // Гірська школа Українських Карпат. — 2016. — № 14. — С. 53—56.

8. Кравченко О. І. Аналіз стратегій розвитку зарубіжних університетів за спрямованістю діяльності / О. І. Кравченко // Вісник Луганського національного університету імені Тараса Шевченка. — 2016. — № 6 (303) — Ч. II — С. 170—177.

9. Кравченко О. І. Принципи моделювання стратегічного розвитку університету / О. І. Кравченко // Наукові записки Бердянського державного педагогічного університету. Серія : Педагогічні науки. — 2016. — Вип.3. — С. 195—199.

10. Кравченко О. І. Особливості стратегічного розвитку університетів України / О. І. Кравченко // Вісник Глухівського національного педагогічного університету імені Олександра Довженка. — 2016. — Вип. 32. — Серія : Педагогічні науки. — С. 7—17.

11. Кравченко О. І. Моделювання як механізм стратегічного розвитку університету / О. І. Кравченко // Науковий вісник Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки — 2016. — № 2 (304). — Т. 2. — Серія : Педагогічні науки. — С. 23—30.

12. Кравченко О. І. Інструменти моделювання стратегічного розвитку університету / О. І. Кравченко // Вісник Луганського національного університету імені Тараса Шевченка. — 2017. — № 1 (306). — Ч. II. — С. 122—130.

13. Кравченко О. І. Модель стратегічного розвитку університету / О. І. Кравченко // Науковий вісник Південноукраїнського національного педагогічного університету імені К. Д. Ушинського. — 2016. — № 6 (113). — Серія : Педагогіка. — С. 77—82.

14. 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.

15. Кравченко О. І. Технологія моделювання стратегічного розвитку університету [Електронний ресурс] /О. І. Кравченко // Науковий вісник Донбасу. – 2017. – № 1 – 2. – Режим доступу:

[http://nvd.luguniv.edu.ua/archiv/2017/N1-2\(35-36\)/koisru.PDF](http://nvd.luguniv.edu.ua/archiv/2017/N1-2(35-36)/koisru.PDF).

16. Кравченко О. І. Професійні компетенції керівника вищого навчального закладу як суб'єкта моделювання стратегічного розвитку університету // Неперервна професійна освіта. Теорія і практика. Серія : Педагогічні науки. — 2017. — Вип. № 1-2 (50-51). – С. 150–155.

Статті в періодичних виданнях зарубіжних країн та виданнях, включених до міжнародних наукометричних баз

17. Кравченко О. І. Методологічні засади моделювання стратегічного розвитку університету / О. І. Кравченко // Science and Educational New Dimension. Pedagogy and Psychology. – 2016. – IV (40), Issue: 81 – P. 34–37.

18. Кравченко О. І. Критерії оцінювання якості стратегії розвитку університету / О. І. Кравченко // Science and Educational New Dimension. Pedagogy and Psychology. – 2016. – IV (44), Issue: 92. – P. 32–35.

19. Kravchenko O. I. The analysis of the university's development strategy / O. I. Kravchenko // European humanities studies : State and Society. – 2016. – № 2. – P. 233–243.

20. 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) (Минск). – С. 24–28.

21. Kravchenko O. I. The technology of creating of the mission statement of a university / O. I. Kravchenko // World Science. – 2017. – № 7 (23), Vol. 3. – P. 63–66.

Опубліковані праці апробаційного характеру

22. Кравченко О. І. Структура стратегії розвитку сучасного університету /О. І. Кравченко // X Міжнародна науково-практична конференція «Вища освіта України у контексті інтеграції до європейського освітнього простору». 19-21 листопада 2015 р. – Київ, 2015 – С. 488–497.

23. Кравченко О. І. Стратегія розвитку університету : сутність, значення, функції /О. І. Кравченко // Теорія та практика управлінської діяльності в умовах соціокультурних трансформацій : матеріали наук.-практ. конф. (15 травня 2015 року, м. Старобільськ). – Режим доступу :

<http://dspace.luguniv.edu.ua/xmlui/handle/123456789/14>

24. Кравченко О. І. Формування системи стратегічних цілей університету /О. І. Кравченко // Створення системи управління якістю адміністративних та освітніх послуг : теорія і практика : матеріали наук.-практ. конф. (20 травня 2015 р, м. Старобільськ) – 2015. – Т. 2. – Режим доступу :

<http://dspace.luguniv.edu.ua/xmlui/handle/123456789/12>.

25. Кравченко О. І. Моделювання стратегічного розвитку університету як необхідність модернізації управління вищим навчальним закладом /О. І. Кравченко// VIII-а Міжнародна наук.-практ. конф. „Проблеми емпіричних досліджень у психології”. – 22-23 грудня, 2015. – м. Київ (Україна), 22-23 лютого, м. Краків (Польща) – С. 307–313.

26. Кравченко О. І. Стратегічний контекст в управлінні сучасним університетом /О. І. Кравченко // Модернізація змісту освіти і науки в Україні : неформальна освіта для дорослих, 17-18 грудня, 2015 р. – Хмельницький, 2015. – С. 105–108.

27. Кравченко О. І. Методологічні засади моделювання стратегічного розвитку університету /О. І. Кравченко // Actual problems of science and education [APSE-2016] 31th of January, 2016. – Budapest, 2016. – P. 34-37.

28. Кравченко О. І. Критерії оцінювання якості стратегії розвитку університету // Science without boundries – development in 21st centure, 28th of August, 2016. – Budapest, 2016. – P. 32–35.

29. Кравченко О. І. Загальна характеристика стратегій розвитку різних університетів /О. І. Кравченко // Теорія та практика управлінської діяльності в умовах соціокультурних трансформацій : матеріали наук.-практ. конф. (20 квітня, 2016 р., м. Старобільськ) – Режим доступу : [http : //](http://dspace.luguniv.edu.ua/xmlui/handle/123456789/933)

[dspace.luguniv.edu.ua/xmlui/handle /123456789/933](http://dspace.luguniv.edu.ua/xmlui/handle/123456789/933).

30. Кравченко О. І. Аналіз стратегій розвитку зарубіжних університетів за спрямованістю діяльності /О. І. Кравченко // Трансформація національної системи освіти вищої освіти України в умовах зовнішніх викликів, 20-21 жовтня 2016, Старобільськ, 2016. – С. 170–177.

31. Кравченко О. І. Актуальні питання зі стратегічного менеджменту в освітніх закладах в публікаціях зарубіжних авторів /О. І. Кравченко // Теорія та практика управлінської діяльності в умовах соціокультурних трансформацій : матеріали наук.-практ. конф. (26 квітня, 2017 р., м. Старобільськ). – Старобільськ, 2017. – Режим доступу : [http : //](http://dspace.luguniv.edu.ua/xmlui/handle/123456789/1912)

dspace.luguniv.edu.ua/xmlui/handle/123456789/1912.

32. Kravchenko O. I. The technology of the strategic analysis of a university /O. I Kravchenko // International Scientific Conference «Topical problems of modern science». June 16, 2017, – Warsaw, 2017. – С. 35–37.

33. Kravchenko O. I. The technology of creating of the mission statement of a university /O. I Kravchenko // III International Scientific and Practical Conference «Topical researches of the World Science», June 28, 2017, – Dubai, 2017 – P. 63–66.

Опубліковані наукові праці, які додатково відображають наукові результати дисертації

34. Кравченко О. І. Упровадження європейського досвіду підготовки магістрів у вітчизняних вищих навчальних закладах / О. І. Кравченко // Створення системи управління якістю адміністративних, соціальних та освітніх послуг : теорія і практика : матеріали наук.-практ. конф. (18 квітня 2013 р, м.Луганськ) – 2013. – Т. 2. – С. 103–108.

35. Кравченко Е. И. Система магистерской подготовки будущих руководителей социальных заведений по технике управленческой деятельности в Украине / Е. И. Кравченко // Научная дискуссия : вопросы педагогики и психологии : сборник статей по материалам XVI международной заочной научно-практической конференции. – №7 (16). – Москва, 2013. – С. 102–106.

ABSTRACT

Kravchenko O. I. Theoretical and methodological principles of simulation of the university strategic development. - Qualifying scientific work as a manuscript.

Dissertation for a Doctor's of Education degree by speciality 13.00.06 – “Theory and methodology of education management”. - State Institution “Luhansk Taras Shevchenko National University”. - Starobilsk, 2018.

The dissertation is devoted to the problem of simulation of the university strategic development in the context of modernization of higher educational institutions management. The relevance of the topic is substantiated in the introduction; the purpose, object, subject, key tasks of the study are also defined; the concept of the research is introduced; research methods, methodological and theoretical principles are revealed, the scientific novelty and practical significance of the dissertation are emphasized; information on approbation and implementation of the results obtained is provided.

The scientific novelty and theoretical significance of the research is that:

- for *the first time* the concept of “simulation of the university strategic development as a special type of administrative activity, which involves initiation of strategic changes, arrangement of strategic information based on the results of strategic analysis, development of the documents certifying the strategic development of the university on the bases of democracy, collegiality and openness in order to increase the competitiveness of the university” is developed; the system of parameters, criteria, and indicators of the analysis of the simulation process of the university strategic development is worked out; the system of classification signs of the university development strategy is created, which allows to identify the course of higher educational establishment development in the educational market; the model of strategic development, which includes methodological, informative, technological, and productive components is theoretically substantiated; and theoretical substantiation of simulation technology of the university strategic development, which includes preparatory, analytical, planning and productive stages is provided;

- the fundamental nature of the tools of simulation of the university strategic development concerning their application in the system of managing a higher educational institution development *is clarified and specified*; they provide strategic analysis of the university activity, strategic information, the university development strategy and strategic planning;

- understanding of the fundamental nature of the development strategy and strategic plan of the university as major administrative mechanisms for simulation of the university strategic development *is improved*, as well as their function in the managing a higher educational institution development is specified;

- general scientific ideas on the subject of the fundamental nature of managing a higher educational institution development, theoretical and methodological principles of simulation of the university strategic development *have been further expanded*; ideas as to the decisive role of the leading competencies of the subjects of simulation of the university strategic development are put forward; they are structurally divided into social, informational, expert-consultative, cognitive and special, but functionally are determined by the contents of theoretical and practical tasks which executive officer solves in the process of strategic changes, and examination of the university conditions in the past, present and future terms, as well as while developing the strategy and strategic plan.

Practical significance of the research is approved by sufficient readiness for implementation in higher educational institutions the simulation technology of the university strategic development; its effectiveness and procedural nature provide improvement of management and promote the competitiveness of the university in the educational market. The developed parameters, criteria, and indicators of the analysis of the simulation of the university strategic development can be applied in management practice in order to identify the course of further development of higher educational institutions.

Conclusions and provisions of the dissertation can serve as the basis for more profound systemic consideration of the university strategic development problems and theoretical and methodological source for further scientific researches in this direction,

as well as in the field of strategic management of educational institutions. The main findings and conclusions of the study can be applied in the process of managing strategic development of higher educational institutions.

The research of the simulation process of the university strategic development has been carried out in accordance with four levels of methodology: philosophical, general-scientific, concrete-scientific, and technological. The fundamental concepts of the research in the area of managing a university development are defined (in order to identify the features of the investigated process) as follows: “*university development strategy*”, “*strategic plan of the university*”, “*strategic program of the university*”, “*strategic development of the university*”. Taking into consideration the fundamental nature of the strategic management of the educational institution, the key concept of the study is formulated as “*simulation of the university strategic development*”, that represents a special type of administrative activity and involves initiating strategic changes, arranging strategic information based on the results of strategic analysis, developing the documents which certify the strategic development of the university on the bases of democracy, collegiality and openness in order to increase the competitiveness of the university.

The system of parameters, criteria and indicators of the analysis of the simulation process of the university strategic development is worked out, which makes it possible to find out the strategic guidelines of higher educational institution concerning the direction of its activity, the directions of possible development, its place in the competition, the direction of acting, the way of achieving competitive advantages, market coverage, the nature of behavior in the market, terms of strategy implementation as a strategically oriented organization.

As a result of the analysis of the practice of simulation of foreign universities strategic development according to the developed system of parameters, criteria and indicators, the following features have been identified: simulation of the foreign universities strategic development is based on the principles of strategic management; strategic development of foreign universities is certified in such documents as development strategy and strategic plan; the development strategies of the universities

of different countries correspond to the classification criteria of the development strategies of the organization; the documents that certify the strategic development of the university have the following components: vision, mission, analysis of external and internal environment, strategic goals and expected results; simulation of foreign universities strategic development is characterized by long-termness, flexibility, alternativeness, specificity, measurability, ambition, timeliness, availability of specialists in strategic management; the process of simulation of foreign universities strategic development is carried out with the involvement of stakeholders and is based on the principles of democracy, collegiality and openness. It has been established that the *distinctive features* of the simulation of foreign universities strategic development, which take high rank positions in international ratings, are the following: availability of specialists in strategic management and structural divisions, the key tasks of which are strategic planning of higher education; taking into account the interests of stakeholders in working out strategies of development; systematic analysis of the external and internal environment; specification of the new qualitative position of the university in the long-term prospect as a result of providing development strategies considering the place of the university in a competitive environment and its place in the educational market; social responsibility of the administration of higher educational establishment for taking strategic decisions and implementing strategic goals; development strategies are aimed primarily at the development of education and research, intensification and creation of new competitive advantages, expansion of market shares, continuous and steady renovation of the educational institution; strategic plans have ambitious but achievable strategic goals and objectives.

The *common features* of the process of simulation of the foreign and domestic universities strategic development have also been revealed and are the following: availability of development strategies and strategic plans, which include long-termness and collegiality in making strategic decisions. At the same time, such *distinctive features* are identified as follows: the simulation of domestic universities strategic development is based on perspective planning; inconsistency with the classification features of the organization development strategies, which complicates the process of

the university development course identification in the long run; overloading of strategic plans with a number of strategic goals and objectives; lack of specificity and measurability of visions, missions and strategic goals; development strategies and strategic plans of domestic higher educational establishments do not consider the factors of the environment and competitive environment; lack of stakeholders activity while strategic guidelines for the development of the university are being identified.

The conceptual approaches to simulation of the university strategic development are defined. They include the patterns and principles of simulation, the tools which provide the effectiveness of the process under research, and the model of strategic development of the university.

Taking into account the specifics of the process under research, the most significant tools for simulation of the university strategic development are identified and systematized in four main groups (*strategic analysis of the university, strategic information arrangement, working out of the university development strategy, strategic planning*), which, if they are applied simultaneously, ensure the efficiency of the process of simulation of the university strategic development.

The model of strategic development of the university is theoretically substantiated. It reflects the essential characteristics of this process, and consists of the following components: *methodological component* (scientific approaches, principles and patterns of simulation of higher education development); *comprehensive component* (factors of influence, subjects, objects and levels of simulation of strategic development); *technological component* (diagnostic component (parameters, criteria and indicators of analysis of the university development)); forecasting component means forecasting of the course of higher educational institution development, formulation of the vision, mission and strategic directions of the university; procedural component involves application of the tools for simulation of the university strategic development), the *productive component* (development, coordination and publication of the development strategy and the strategic plan of the university, implementation of which provide a new level of higher educational establishment in the educational market and in public opinion).

The technology of simulation of the university strategic development is substantiated. It consists of four stages: *preparatory stage* (classification and regulation of logical relations between the higher level of management and functional spheres and initiation of strategic changes at the university); *analytical stage* (analysis of internal and external environment and arrangement of strategic information); *planning stage* (working out of the university development strategy, development of its alternatives and strategic plan); *productive stage* (drawing up, coordination and publication of the documents indicating the strategic development of the university).

It has been determined that the decisive role in simulation of the university strategic development belongs to the administration of higher educational institution. It caused the necessity to characterize the competencies of the university senior management as the subjects of strategic development simulation. The internal mechanism of strategic simulation of higher educational institution is strategic thinking of the subjects of the process, which allows to create models of the future university and technological schemes for their implementation. It is proved that the efficiency of simulation of the university strategic development depends on the availability of special competencies. The structural components of the competence system of the subjects of simulation of the university strategic development are social, informational, expert-consultative, special and cognitive constituents.

An expert evaluation of the simulation technology of the university strategic development as a way of shifting the institution of higher education to a new qualitative state in the educational market and in the public opinion is carried out. The results of the expert examination of the simulation technology of the university strategic development have proved that management operations of the simulation technology correspond to the process of development simulation and include the potential to increase the competitiveness of domestic higher educational establishments.

Key words: simulation, development, strategic development, strategy of development, strategic plan, simulation of strategic development, technology of simulation of the university strategic development, the university.

The list of the published works

Monograph

1.Kravchenko O. I. Modeliuvannia stratehichnoho rozvytku universytetu / O. I. Kravchenko. — Kh. : Vyd-vo : Ivanchenka I. S., 2017. — 398 p.

Articles in professional scientific and scientometric publications of Ukraine:

2.Kravchenko O. I. Upravlinnia konkurentospromozhnistiu vyshchykh navchalnykh zakladiv u krainakh Yevropeiskoho Soiuzu /O. I. Kravchenko // Humanitarnyi visnyk DVNZ „Pereiaslav-Khmelnytskyi derzhavnyi pedahohichnyi universytet imeni Hryhoriia Skovorody”. — 2015. — Dodatok 1 do vyp. 35. — T. VII (58). — P. 143—150.

3.Kravchenko O. I. Etapy rozroblennia stratehii universytetu /O. I. Kravchenko // Naukovyi visnyk Natsionalnoho universytetu bioresursiv i pryrodokorystuvannia Ukrainy. Seriiia : Pedahohika. Psykholohiia. Filosofiia». — 2015. — Vyp. 208. — Ch. 2 — P. —128—136.

4.Kravchenko O. I. Modeliuvannia stratehichnoho rozvytku universytetu yak neobkhidnist modernizatsii upravlinnia vyshchym navchalnym zakladom /O. I. Kravchenko // Humanitarnyi visnyk DVNZ „Pereiaslav-Khmelnytskyi derzhavnyi pedahohichnyi universytet imeni Hryhoriia Skovorody”. — 2015. —Dodatok 1 do Vyp. 36. — Tom I (61). — P. 488—497.

5.Kravchenko O. I. Stratehichnyi kontekst v upravlinni suchasnym universytetom /O. I. Kravchenko // Novi tekhnolohii navchannia : nauk.-metod. zb. / Instytut innovatsiinykh tekhnolohii zmistu osvity MON Ukrainy. — 2015. — Vyp. 86. — Ch. 1. — P.105—108.

6.Kravchenko O. I. Struktura stratehii rozvytku suchasnoho universytetu / O.I.Kravchenko // Humanitarnyi visnyk DVNZ «Pereiaslav-Khmelnytskyi derzhavnyi pedahohichnyi universytet imeni Hryhoriia Skovorody». — 2015. — Dodatok 2 do Vyp. 36 (12). — P. 307—313.

7.Kravchenko O. I. Znachennia stratehii rozvytku universytetu ta kryterii otsiniuvannia yii efektyvnosti / O. I. Kravchenko // Hirska shkola Ukrainskykh Karpat. – 2016. – № 14. – P. 53–56.

8.Kravchenko O. I. Analiz stratehii rozvytku zarubizhnykh universytetiv za spriamovanistiu diialnosti /O. I. Kravchenko // Visnyk Luhanskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka. – 2016. – № 6 (303) – Ch. II – P. 170–177.

9.Kravchenko O. I. Pryntsypy modeliuвання stratehichnoho rozvytku universytetu /O. I. Kravchenko //Naukovi zapysky Berdianskoho derzhavnoho pedahohichnoho universytetu. Seriiia : Pedahohichni nauky. – 2016. – Vyp.3. – P. 195–199.

10.Kravchenko O. I. Osoblyvosti stratehichnoho rozvytku universytetiv Ukrainy /O. I. Kravchenko // Visnyk Hlukhivskoho natsionalnoho pedahohichnoho universytetu imeni Oleksandra Dovzhenka. – 2016. – Vyp. 32. – Seriiia : Pedahohichni nauky. – P. 7–17.

11.Kravchenko O. I. Modeliuвання yak mekhanizm stratehichnoho rozvytku universytetu /O. I. Kravchenko // Naukovyi visnyk Skhidnoievropeiskoho natsionalnoho universytetu imeni Lesi Ukrainky – 2016. – № 2 (304), T. 2. – Seriiia : Pedahohichni nauky. — P. 23—30.

12.Kravchenko O. I. Instrumenty modeliuвання stratehichnoho rozvytku universytetu /O. I. Kravchenko // Visnyk Luhanskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka. – 2017. – № 1 (306).—Ch. II. – P. 122–130.

13.Kravchenko O. I. Model stratehichnoho rozvytku universytetu /O. I. Kravchenko // Naukovyi visnyk Pivdenoukrainskoho natsionalnoho pedahohichnoho universytetu imeni K. D. Ushynskoho. – 2016. – № 6 (113). – Seriiia : Pedahohika. – P. 77—82.

14.Kravchenko O. I. Metodychni rekomendatsii shchodo modeliuвання stratehichnoho rozvytku universytetu /O. I. Kravchenko // Zbirnyk naukovykh prats Umanskoho derzhavnoho pedahohichnoho universytetu imeni Pavla Tychyny. – 2017. – Vyp.1 – S. 215–223.

15. Kravchenko O. I. Tekhnolohiia modeliuвання stratehichnoho rozvytku universytetu [Elektronnyi resurs] /O. I. Kravchenko // Naukovyi visnyk Donbasu. – 2017. – № 1 – 2. – Rezhym dostupu:

[http://nvd.luguniv.edu.ua/archiv/2017/N1-2\(35-36\)/koisru.PDF](http://nvd.luguniv.edu.ua/archiv/2017/N1-2(35-36)/koisru.PDF).

16. Kravchenko O. I. Profesiini kompetentsii kerivnyka vyshchoho navchalnoho zakladu yak subiekta modeliuвання stratehichnoho rozvytku universytetu // Neperervna profesiina osvita. Teoriia i praktyka. Seriia : Pedahohichni nauky. – 2017. – Vyp. № 1-2 (50-51). – S. 150–155.

Articles in periodicals of foreign countries and publications included in international science-computer bases

17. Kravchenko O. I. Metodolohichni zasady modeliuвання stratehichnoho rozvytku universytetu / O. I. Kravchenko // Science and Educational New Dimension. Pedagogy and Psychology. – 2016. – IV (40), Issue: 81 – P. 34–37.

18. Kravchenko O. I. Kryterii otsiniuvannya yakosti stratehii rozvytku universytetu / O. I. Kravchenko // Science and Educational New Dimension. Pedagogy and Psychology. – 2016. – IV (44), Issue: 92. – P. 32–35.

19. Kravchenko O. I. The analysis of the university's development strategy / O. I. Kravchenko // European humanities studies : State and Society. – 2016. – № 2. – P. 233–243.

20. Kravchenko E. Y. Stratehyi razvytyia unyversytetov, zanymaiushchykh razlychnye konkurentnye pozytsyy na obrazovatelnom rynke /E. Y. Kravchenko// Vesty BHPU. Seryia 1. Pedahohyka. Psykholohyia. Fylolohyia – 2017. – № 1 (91) – P. 24–28.

21. Kravchenko O. I. The technology of creating of the mission statement of a university / O. I. Kravchenko // World Science. – 2017. – № 7 (23), Vol. 3. – P. 63–66.

Article in other editions, materials of conferences:

22. Kravchenko O. I. Struktura stratehii rozvytku suchasnoho universytetu /O. I. Kravchenko // Kh Mizhnarodna naukovo-praktychna konferentsiia “Vyshcha osvita Ukrainy u konteksti intehtratsii do yevropeiskoho osvitnoho prostoru”. 19-21 lystopada 2015 r. – Kyiv, 2015 – P. 488–497.

23. Kravchenko O. I. Stratehiiia rozvytku universytetu : sutnist, znachennia, funktsii /O. I. Kravchenko // Teoriia ta praktyka upravlinskoii diialnosti v umovakh sotsiokulturnykh transformatsii : materialy nauk.-prakt. konf. (15 travnia 2015 roku, m. Starobilsk). – Rezhym dostupu :

<http://dspace.luguniv.edu.ua/xmlui/handle/123456789/14>.

24. Kravchenko O. I. Formuvannia systemy stratehichnykh tsilei universytetu /O.I.Kravchenko // Stvorennia systemy upravlinnia yakistiu administratyvnykh ta osvitynykh posluh : teoriia i praktyka : materialy nauk.-prakt. konf. (20 travnia 2015 r, m. Starobilsk) – 2015. – T. 2. – Rezhym dostupu :

<http://dspace.luguniv.edu.ua/xmlui/handle/123456789/12>.

25. Kravchenko O. I. Modeliuvannia stratehichnoho rozvytku universytetu yak neobkhidnist modernizatsii upravlinnia vyshchym navchalnym zakladom /O. I. Kravchenko// VIII-a Mizhnarodna nauk.-prakt. konf. „Problemy empirychnykh doslidzhen u psykholohii”. – 22-23 hrudnia, 2015. – m. Kyiv (Ukraina), 22-23 liutoho, m. Krakiv (Polshcha) – P. 307–313.

26. Kravchenko O. I. Stratehichnyi kontekst v upravlinni suchasnym universytetom /O. I. Kravchenko // Modernizatsiia zmistu osvity i nauky v Ukraini : neformalna osvita dlia doroslykh, 17-18 hrudnia, 2015 r. – Khmelnytskyi, 2015. – P. 105—108.

27. Kravchenko O. I. Metodolohichni zasady modeliuvannia stratehichnoho rozvytku universytetu /O. I. Kravchenko // Actual problems of science and education [APSE-2016] 31th of January, 2016. – Budapest, 2016. — P. 34—37.

28. Kravchenko O. I. Kryterii otsiniuvannia yakosti stratehii rozvytku universytetu // Science mithout boundries – development in 21st centure, 28th of August, 2016. – Budapest, 2016. – P. 32–35.

29. Kravchenko O. I. Zahalna kharakterystyka stratehii rozvytku riznykh universytetiv /O. I. Kravchenko // Teoriia ta praktyka upravlinskoii diialnosti v umovakh sotsiokulturnykh transformatsii : materialy nauk.-prakt. konf. (20 kvitnia, 2016 r., m. Starobilsk) – Rezhym dostupu :

<http://dspace.luguniv.edu.ua/xmlui/handle/123456789/933>.

30. Kravchenko O. I. Analiz stratehii rozvytku zarubizhnykh universytetiv za spriamovanistiu diialnosti /O. I. Kravchenko // Transformatsiia natsionalnoi systemy osvity vyshchoi osvity Ukrainy v umovakh zovnishnikh vyklykiv, 20-21 zhovtnia 2016, Starobilsk, 2016. – P. 170–177.

31. Kravchenko O. I. Aktualni pytannia zi stratehichnoho menedzhmentu v osvitnikh zakladakh v publikatsiiah zarubizhnykh avtoriv /O. I. Kravchenko // Teoriia ta praktyka upravlinskoi diialnosti v umovakh sotsiokulturnykh transformatsii : materialy nauk.-prakt. konf. (26 kvitnia, 2017 r., m. Starobilsk). – Starobilsk, 2017. – Rezhym dostupu :

[http : // dspace.luguniv.edu.ua/xmlui/handle/123456789/1912.](http://dspace.luguniv.edu.ua/xmlui/handle/123456789/1912)

32. Kravchenko O. I. The technology of the strategic analysis of a university /O. I Kravchenko // International Scientific Conference «Topical problems of modern science». June 16, 2017, – Warsaw, 2017. – P. 35–37.

33. Kravchenko O. I. The technology of creating of the mission statement of a university /O. I Kravchenko // III International Scientific and Practical Conference «Topical researches of the World Science», June 28, 2017, – Dubai, 2017 – P. 63–66.

Published scientific works, which additionally reflect the scientific results of the dissertation

34. Kravchenko O. I. Uprovadzhennia yevropeiskoho dosvidu pidhotovky mahistriv u vitchyznianskykh vyshchykh navchalnykh zakladakh / O. I. Kravchenko // Stvorennia systemy upravlinnia yakistiu administratyvnykh, sotsialnykh ta osvitnikh posluh : teoriia i praktyka : materialy nauk.-prakt. konf. (18 kvitnia 2013 r, m.Luhansk) – 2013. – T. 2. – P. 103–108.

35. Kravchenko E. I. Sistema magisterskoy podgotovki buduschih rukovoditeley sotsialnykh zavedeniy po tehnikе upravlencheskoy deyatelnosti v Ukraine / E. I. Kravchenko // Nauchnaya diskussiia : voprosy pedagogiki i psihologii : sbornik statey po materialam XVI mezhdunarodnoy zaочноy nauchno-prakticheskoy konferentsii. – №7 (16). – Moskva, 2013. – P. 102–106.

ЗМІСТ

ВСТУП	24
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОБЛЕМИ МОДЕЛЮВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ УНІВЕРСИТЕТУ	40
1.1. Методологічні підходи до дослідження проблеми моделювання стратегічного розвитку університету	40
1.2. Характеристика джерельної бази дослідження	61
1.3. Стан понятійно-термінологічного забезпечення дослідження	73
Висновки до розділу 1	103
РОЗДІЛ 2. ПРОБЛЕМА МОДЕЛЮВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ В ТЕОРІЇ І ПРАКТИЦІ УПРАВЛІННЯ УНІВЕРСИТЕТОМ	107
2.1. Моделювання стратегічного розвитку університету в умовах сучасного суспільного розвитку	107
2.2. Параметри, критерії та показники аналізу процесу моделювання стратегічного розвитку університету	122
2.3. Аналіз практики моделювання стратегічного розвитку зарубіжних університетів	152
2.4. Аналіз практики моделювання стратегічного розвитку університетів України	223
Висновки до розділу 2	255
РОЗДІЛ 3. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ МОДЕЛЮВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ УНІВЕРСИТЕТУ	260
3.1. Обґрунтування закономірностей та принципів моделювання стратегічного розвитку університету	260
3.2. Стратегічний розвиток університету як об'єкт моделювання	288
3.3. Інструменти моделювання стратегічного розвитку університету	300

3.4. Структура та зміст моделі стратегічного розвитку університету	313
Висновки до розділу 3	326
РОЗДІЛ 4. ОБҐРУНТУВАННЯ ТЕХНОЛОГІЇ МОДЕЛЮВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ УНІВЕРСИТЕТУ	331
4.1. Сутність технології моделювання стратегічного розвитку університету	331
4.2. Компетенції керівного складу як суб'єктів моделювання стратегічного розвитку університету	379
4.3. Організація та результати дослідно-експериментальної перевірки технології моделювання стратегічного розвитку університету	391
Висновки до розділу 4	412
ВИСНОВКИ	416
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	423
ДОДАТКИ	507

ВСТУП

Актуальність дослідження. Підвищення конкурентоспроможності закладів вищої освіти, що є об'єктивною вимогою сучасності, а водночас умовою інтеграції до європейського освітнього простору, потребує суттєвого оновлення системи менеджменту вищої освіти. Останнє є можливим завдяки переходу від традиційної парадигми управління розвитком сучасних університетів до інноваційної, що на державному рівні визнається єдиним прийнятним шляхом розв'язання численних протиріч між внутрішнім та зовнішнім середовищем.

Розвиток сучасних університетів відбувається під впливом великої кількості чинників, вивчення яких має надати вичерпні відповіді щодо формування місця й ролі закладу вищої освіти в соціально-культурному середовищі на майбутнє. У зв'язку з цим гостро відчувається потреба в удосконаленні процесу управління університетом, що має реалізуватися на засадах стратегічного менеджменту. Своєю чергою, підґрунтям цієї теорії слугують ідеї прогнозування траєкторії розвитку організації з урахуванням зовнішніх і внутрішніх чинників. При цьому головною метою ефективного управління стратегічним розвитком зарубіжних університетів-лідерів є передбачення майбутніх змін та їх якісна ідентифікація з ухваленням ефективних управлінських рішень, які в подальшому сприяють успішному розвитку та функціонуванню закладів вищої освіти в умовах жорсткої конкуренції в країні та за її межами.

Об'єктивна складність процесу моделювання стратегічного розвитку університету передбачає наявність єдиних поглядів щодо розуміння сутності стратегічного розвитку, удосконалення методик його аналізу, прогнозування, а далі й розроблення ефективної стратегії розвитку університету. Ускладнення, що виникають під час моделювання стратегічного розвитку університету, пов'язані у першу чергу з відсутністю управлінських технологій щодо переведення університету на новий якісний рівень на освітньому ринку та в уяві громадськості. Водночас, моделювання стратегічного розвитку університету здатне суттєво полегшити ситуацію, що склалася, а особливо на суб'єктивному рівні управління.

Науковому осмисленню проблеми моделювання стратегічного розвитку університету присвячено наукові розвідки вітчизняних та зарубіжних науковців з питань управління соціальними системами (В. Афанасьєв, Р. Блейк, О. Большаков, В. Веснін, О. Виханський, О. Дейнеко, П. Дойль, М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі, В. Маслов, С. Робінс, В. Хачванкян, Ф. Хміль, С. Шегда та ін.), управління розвитком освітніх систем (В. Алфімов, В. Вебер, О. Голік, В. Докучаєва, О. Жорнова, Г. Єльнікова, Є. Іванов, Л. Калініна, Д. Капустеринська, Ю. Конаржевський, О. Кривильова, В. Крижко, О. Лебідь, В. Маслов, С. Немченко, С. Ніколаєнко, В. Олійник, Н. Островерхова, Є. Павлютенков, М. Певзнер, В. Пікельна, Л. Пшенична, С. Салига, Т. Сорочан, Г. Федоров, А. Харківська, Є. Хриков, О. Яришко, В. Яценко та ін.).

Проблему моделювання стратегічного розвитку розкрито в наукових працях, здебільшого через різні аспекти стратегічного управління організаціями (І. Ансофф, В. Белошапка, К. Боумен, Дж. Брайсон, С. Гончарова, О. Гарнага, П. Дженстер, В. Загорулька, Г. Загорій, І. Ігнат'єва, Б. Карлоф, М. Мінцберг, Д. О'ніл, Г. П'ятницька, В. Пастухова, В. Пономаренко, С. Подреза, М. Портер, К. Прахалад, А. Стрікленд, О. Таран, Г. Томас, А. Томпсон-мол., Д. Хассі, Г. Хемел, Р. Фатхутдінов, В. Шелкунов, З. Шершньова та ін.). Решту аспектів стратегічного розвитку підприємства досліджено в дисертаціях Н. Касьянової, О. Ревенко, О. Сергієнко, І. Смоліна, Ю. Утенкова.

Питання сутності стратегічного менеджменту в освіті висвітлено в науковому доробку Н. Аніскіної, Г. Дмитренка, В. Григораша, Л. Грицяк, О. Мармази, О. Макавєєвої, Л. Пасечнікова, С. Салиги, Л. Соколова, Т. Сорочан, Н. Ткач, С. Шишова, О. Яришко та ін. Проблему стратегічного управління закладами вищої освіти розглянуто в монографічних виданнях С. Натрошвілі та авторських колективів С. Салиги й О. Яришко; В. Огаренко, С. Салиги, О. Гельман та В. Желябіна тощо; М. Клименюка та І. Кочарян; Л. Соколова й ін. Методологічні, методичні й практичні засади стратегічного управління закладом вищої освіти розкрито в працях П. Дудка, О. Коляди, І. Кочарян. Аналізу співвідношення

зарубіжного та вітчизняного досвіду в освіті присвячено дослідження з компаративної педагогіки (Б. Вульфсон, Н. Кнорр, А. Ржевська та ін.).

Особливе значення в розв'язанні проблеми моделювання стратегічного розвитку належить розвідкам, що проводилися в напрямі модернізації й розвитку вищих навчальних закладів (Ф. Альтабах (Ph. Altabah), А. Бермус, Т. Боголіб, Б. Вульфсон, Ю. Іванов, І. Каленюк, Д. Кучеренко, М. Мартін (M. Martin), І. Медведєв, Н. Мешко, С. Ніколаєнко, В. Огаренко, О. Паршин, Н. Подольчак, М. Поляков, А. Ржевська, Дж. Салмі (D.Salmi), О. Слюсаренко, Є. Суліма, М. Терованесов та ін.).

Як самостійну проблему моделювання в управлінні освітніми закладами досліджено в роботах Д. Демідова, В. Докучаєвої, Н. Жигоцької, А. Жукової, Л. Капченка, Ю. Козловського, Е. Лодатка, Л. Мартинець, О. Мещанінова, Є. Павлютенкова, Є. Хрикова. Решта аспектів моделювання в процесі управління (господарчий, економічний, соціально-побутовий, інноваційно-організаційний) закладами вищої освіти розкрито в студіях С. Мічківського. І. Палкіна, С. Савченка, Ю. Шамаріна.

Проте аналіз науково-педагогічних джерел засвідчив, що такий важливий аспект освітнього менеджменту, як моделювання стратегічного розвитку університету, не був предметом окремого дослідження. Зокрема, поза увагою дослідників залишилося наукове обґрунтування процесу моделювання стратегічного розвитку університету як цілісного явища з певними ознаками, принципами й закономірностями. Передусім, на нашу думку, потребують розв'язання *суперечності* між:

- суспільним запитом на швидке реагування університетів на зовнішні та внутрішні зміни та відсутністю розробленості теоретико-методологічних засад цієї діяльності;
- наявністю позитивного досвіду провідних зарубіжних університетів у практиці моделювання стратегічного розвитку та відсутністю порівняльних досліджень у цій сфері, які були б корисні в управлінні закладами вищої освіти;

– потенційними можливостями та реальним станом моделювання стратегічного розвитку університету в практиці управління закладами вищої освіти;

– наявністю теоретичних здобутків і наукових досягнень щодо моделювання стратегічного розвитку університету та недостатнім їх урахуванням у створенні науково-методичного та технологічного забезпечення цього процесу.

Усвідомлення цих протиріч та необхідність їх ефективного розв'язання, а також соціальна й практична значущість проблеми зумовили вибір теми нашого дослідження: „**Теоретико-методологічні засади моделювання стратегічного розвитку університету**”.

Зв'язок праці з науковими програмами, планами, темами. Дисертацію виконано згідно з пріоритетним напрямом наукових досліджень ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка» (м. Старобільськ) як складової частини комплексної теми «Модернізація діяльності вищого закладу освіти в контексті європейської інтеграції» (державний реєстраційний номер 0103U004993). Тему затверджено рішенням Вченої ради ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка» (протокол № 4 від 29.11.2013 р.) та узгоджено в Міжвідомчій раді з координації наукових досліджень у галузі педагогіки та психології НАПН України (протокол № 3 від 25.03.2014 р.).

Об'єкт дослідження – управління закладом вищої освіти.

Предмет дослідження – теорія й методологія моделювання стратегічного розвитку університету.

Мета дослідження полягає в обґрунтуванні теоретико-методологічних засад моделювання стратегічного розвитку університету та розробленні технології зазначеного процесу.

Відповідно до мети дослідження визначено такі **завдання**:

1. Проаналізувати стан теоретичної розробленості проблеми у вітчизняних та зарубіжних дослідженнях.

2. Обґрунтувати методологічні підходи до вивчення проблеми моделювання стратегічного розвитку університету.

3. Визначити поняття, сутність і структуру процесу моделювання стратегічного розвитку університету.
4. Розробити параметри, критерії та показники аналізу процесу моделювання стратегічного розвитку університету.
5. Здійснити аналіз практики моделювання стратегічного розвитку зарубіжних університетів.
6. Виявити особливості моделювання стратегічного розвитку вітчизняних університетів.
7. Сформулювати закономірності та принципи моделювання стратегічного розвитку університету.
8. Теоретично обґрунтувати модель стратегічного розвитку університету та технологію моделювання стратегічного розвитку університету.
9. Здійснити емпіричну перевірку технології моделювання стратегічного розвитку університету.

Концептуальні засади дослідження. Провідна ідея дослідження полягає в тому, що ефективність моделювання стратегічного розвитку університету може бути досягнута внаслідок розроблення єдиної системи аналізування особливостей процесу моделювання стратегічного розвитку університету з метою ідентифікації його траєкторії розвитку, обґрунтування технології моделювання стратегічного розвитку університету, що містить сукупність управлінських операцій, здійснення яких відбувається в певній послідовності та спирається на модель стратегічного розвитку. Мета моделювання стратегічного розвитку університету полягає у привнесенні в діяльність університету позитивних змін, унаслідок яких університет має перейти до іншої, більш якісної позиції на освітньому ринку.

Концепцію дослідження складають методологічний, теоретичний та технологічний концепти. **Методологічний концепт** становлять філософські ідеї про взаємозв'язок та взаємозумовленість явищ і процесів навколишнього світу; закони та категорії наукового пізнання щодо неперервності розвитку, цілісності, єдності теорії й практики; методологічні положення про об'єктивність, системність, комплексність вивчення явищ і процесів стратегічного розвитку

університету; загальнотеоретичні уявлення про розвиток соціальних об'єктів як відкритих систем; загальнонаукові підходи до вивчення проблеми дослідження (системний, синергетичний, компаративний, середовищний, компетентнісний).

Застосування *діалектичного методу* пізнання в досліджуваному явищі надало змогу виявити джерела й причини його виникнення, загальне та особливе в його розвитку, чинники, умови і структуру його перебігу.

Використання *системного підходу* дозволило розглянути моделювання стратегічного розвитку університету як складноорганізовану відкриту систему, що має усталені елементи й відповідні зв'язки між ними.

Застосування *синергетичного підходу* сприяло вивченню еволюції, сучасного стану та перспектив розвитку процесу моделювання стратегічного розвитку університету з урахуванням об'єктивних та суб'єктивних чинників впливу на сучасний університет як середовище моделювання.

З позиції *компаративного підходу* з'ясовано спільні й відмінні характеристики процесу моделювання стратегічного розвитку зарубіжних університетів, які займають різні позиції в міжнародних рейтингах, а також спільні та відмінні характеристики моделювання стратегічного розвитку вітчизняних вишів і провідних зарубіжних університетів.

Відповідно до положень *середовищного підходу* з'ясовано, що розвиток закладу вищої освіти залежить від стану його внутрішнього середовища та відбувається під тиском численних впливів зовнішнього середовища. Цей підхід дозволив зосередитися на вивченні особливостей підтримання рівноваги між зовнішнім та внутрішнім середовищем університету.

Використання *компетентнісного підходу* уможливило визначення професійно важливих якостей суб'єктів моделювання стратегічного розвитку університету, необхідних для ефективного управління розвитком закладу вищої освіти, через усвідомлення ролі, способів мислення, прагнень, мотивів щодо ініціювання стратегічних змін та наступного розроблення шляхів здійснення цих змін, формування уявлень про соціальне значення стратегічного розвитку сучасного вишу.

Теоретичний концепт становлять наукові положення щодо: уточнення та визначення дефініцій основних понять; виокремлення сутнісних характеристик досліджуваного явища й визначення теоретичних засад для розробки моделі стратегічного розвитку університету; обґрунтування моделювання як провідного методу дослідження й практики освітнього менеджменту. Концепція інтегрує науково-теоретичні твердження про:

- обґрунтування процесу моделювання стратегічного розвитку університету, що спирається на наукові ідеї та підходи, закономірності, принципи, функції управління соціальними системами, стратегічного управління та управління навчальним закладом;

- моделювання стратегічного розвитку університету визначається як спрямування закладу вищої освіти до набуття нового якісного стану, який характеризується підвищенням конкурентоспроможності університету на освітньому ринку, покращенням показників університетської діяльності, збільшенням контингенту споживачів освітніх послуг та розширенням переліку освітніх послуг тощо;

- моделювання стратегічного розвитку університету як визначення траєкторії розвитку закладу вищої освіти з урахуванням світових та національних тенденцій розвитку закладів вищої освіти, потреб населення, результатів аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища університету, прагнень суб'єктів моделювання й зацікавлених сторін закладу на умовах кооперації;

- провідної ознаки моделювання стратегічного розвитку університету, якою є готовність до створення стратегічно зорієнтованого закладу вищої освіти, що виявляється у: спрямованості суб'єктів моделювання зазначеного процесу на стратегічні зміни; розробленні стратегії розвитку, реалізація якої має привести до набуття університетом нового якісного стану; формуванні корпоративної культури, завдяки якій відбувається тісна взаємодія суб'єктів управління та стейкхолдерів у визначенні стратегічних орієнтирів розвитку навчального закладу;

– набору соціально значущих характеристик процесу моделювання стратегічного розвитку університету, а саме: швидке реагування закладу освіти на виклики зовнішнього середовища; соціально-психологічна гнучкість у межах створення документів, які засвідчують наявність стратегічного розвитку університету; здатність визначення альтернативних шляхів досягнення нового якісного стану університету; соціальна відповідальність керівного складу за прийняття стратегічних рішень щодо розвитку університету в довгостроковій перспективі; ухвалення й оприлюднення документів, які засвідчують стратегічний розвиток на засадах демократизму, колегіальності й відкритості.

Технологічний концепт містить:

– визначення параметрів, критеріїв та показників аналізу процесу моделювання стратегічного розвитку університету, що характеризують особливості управлінської діяльності щодо зазначеного процесу в довгостроковій перспективі;

– розроблення технології моделювання стратегічного розвитку університету, яка віддзеркалює зміст управлінської діяльності та має у своєму складі: підготовчий етап, що передбачає визначення й налагодження логічних відносин вищого рівня управління та функціональних сфер, ініціювання змін; аналітичний етап технології, що полягає в здійсненні аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища та формування стратегічної інформації; планувальний етап, який передбачає розроблення стратегії розвитку та стратегічного плану; результативний етап, що полягає в укладанні, узгодженні, обговоренні й оприлюдненні, документів, які засвідчують стратегічний розвиток університету.

Теоретико-методологічну основу дослідження становлять положення загальної філософії (В. Андрущенко, В. Афанасьєв, А. Бауер, В. Боголюбов, К.-Д. Вюстнек, В. Ейхгорн, Г. Кребер, В. Сегет, І. Пригожин, Г. Шульце, Е. Юдін), фундаментальні положення діалектичного (П. Алексеєв, В. Афанасьєв, В. Босенко, В. Келле, П. Копнін, І. Нарський, З. Оруджев, О. Панін, О. Шептулін, В. Ядов), системного (В. Абрамов, В. Арутюнов, В. Афанасьєв, І. Блауберг, Н. Бусленко, В. Дружинін, Д. Конторов, Н. Кузьміна, М. Садовський, Е. Юдін), синергетичного

підходів (В. Буданов, Н. Бусленко, С. Кордюмов, В. Лутай, С. Попов, І. Пригожин, Г. Хакен, І. Стенгерс, О. Чалий), компаративного (Б. Вульфсон, Н. Ничкало, А. Сбруєва, А. Ржевська), компетентнісного (М. Головань, Г. Єльнікова, В. Луговий, С. Калашникова, Л. Спенсер, С. Спенсер, О. Сорока) підходів; теорії моделювання (М. Амосов, Н. Бусленко, Б. Глинський, Б. Грязнов, О. Дащенко, Б. Динін, Д. Дмитришин, Є. Нікітін, Г. Оборський, А. Усов, В. Штофф); роботи, присвячені: філософії освіти (В. Андрущенко, М. Бойченко, Б. Гершунський, Л. Горбунова, Л. Губерський, В. Кремень, В. Лутай, А. Пригожин, В. Огнев'юк, С. Черепанова та ін.); теорії управління соціальними організаціями (В. Афанасьєв, М. Альберт, М. Альберт, Р. Блейк, О. Большаков, В. Веснін, О. Виханський, Д. Гвішіані, В. Глушков, О. Дейнеко, П. Дойль, М. Мескон, В. Маслов, Д. Моутон, М. Лаврентьєв, С. Робінс, Ф. Хедоурі, В. Хачванкян, Ф. Хміль); теорії стратегічного управління (І. Ансофф, В. Белошапка, К. Боумен, Дж. Брайсон, С. Гончарова, О. Гарнага, П. Дженстер, В. Загорулька, Г. Загорій, І. Ігнат'єва, Б. Карлоф, М. Мінцберг, Д. О'ніл, В. Пастухова, В. Пономаренко, С. Подреза, М. Портер, К. Прахалад, Г. П'ятницька, А. Стрікленд, О. Таран, Г. Томас, А. Томпсон-мол., Д. Хассі, Г. Хемел, Р. Фатхутдінов, В. Шелкунов, З. Шершньова та ін.); теорії управління освітніми системами (В. Алфімов, В. Вебер, В. Докучаєва, О. Жорнова, Г. Єльнікова, Є. Іванов, Л. Калініна, Д. Капустеринська, Ю. Конаржевський, В. Крижко, В. Маслов, С. Немченко, О. Голік, О. Кривильова, С. Ніколаєнко, О. Лебідь, В. Олійник, Н. Островерхова, Є. Павлютенков, М. Певзнер, В. Пікельна, Л. Пшенична, С. Салига, Т. Сорочан, Г. Федоров, А. Харківська, Є. Хриков, О. Яришко, В. Яценко); теоретичні й методичні засади стратегічного управління закладом освіти (П. Дудко, М. Клименюк, О. Коляда, І. Кочарян, О. Мармаза, С. Натрошвілі, С. Салига, Л. Соколов, Т. Сорочан, О. Яришко); теоретико-методологічні засади державного управління (О. Демченко, І. Медведєв, В. Лунячек, В. Огаренко, Н. Стеблюк, О. Усенко, В. Шилова); теоретико-методологічні засади функціонування вищої освіти (В. Василенко, В. Кремень, П. Куделя, А. Лігоцький, В. Лунячек, С. Ніколаєнко, В. Огаренко, І. Осадчий, С. Сисоєва); положення теорії

моделювання в освіті (Д. Демидов, В. Докучаєва, Л. Капченко, Є. Лодатко, О. Дахін, Г. Єльнікова, Ю. Козловський, В. Крижко, О. Мещанінов, В. Пікельна); теорії компаративної педагогіки (Б. Вульфсон, Н. Кнорр, К. Корсак, Н. Ничкало, А. Сбруєва, А. Ржевська); наукові розвідки з питань розвитку та модернізації закладів вищої освіти (В. Андрущенко, А. Бермус, М. Бутко, Л. Губерський, В. Кремень, М. Мурашко, С. Назарко, М. Нікітін, О. Хомерікі); дослідження щодо розвитку зарубіжних університетів (Ф. Альтабах (Ph. Altbach), Д. Вестерхайджен (D. Westerheijden), М. Мартін (M. Martin), Дж. Салмі, (J. Salmi) С. Рейчерт (S. Reichert)).

Методи дослідження. Для вирішення поставлених завдань та досягнення мети використано комплекс методів дослідження:

– *теоретичні*: вивчення й аналіз наукових джерел – для з'ясування стану розробленості проблеми, визначення сутності базових понять дослідження; аналіз, синтез та узагальнення теоретичних положень задля висвітлення теоретичних і методичних засад роботи та її концептуальних ідей; аналіз світового та національного управлінського досвіду – для виокремлення дослідницьких підходів щодо виявлення стану проблеми моделювання стратегічного розвитку університету; діалектичний, системний та синергетичний методи для з'ясування зв'язків, взаємозалежностей й особливостей досліджуваного явища; контент-аналіз документів, які засвідчують стратегічний розвиток різних університетів – для з'ясування особливостей розроблення такого виду документів; моделювання – з метою розроблення теоретичної моделі стратегічного розвитку університету; порівняння зарубіжної і вітчизняної систем моделювання стратегічного розвитку університету – для виявлення подібного та відмінного й інтерпретації результатів дослідження; вивчення документів, оприлюднених на сайтах університетів, аналіз практичної діяльності зарубіжних і вітчизняних університетів – для дослідження й узагальнення управлінського досвіду з моделювання стратегічного розвитку університету; описова статистика – з метою репрезентування статистичних даних щодо результатів аналізу стратегічного розвитку університетів різних країн та графічного представлення особливостей досліджуваного явища;

– *емпіричні методи* – анкетування, спостереження, експертна оцінка технології моделювання стратегічного розвитку університету, методи математичної статистики для підтвердження вірогідності результатів, що отримані в ході дослідження.

Наукова новизна та теоретичне значення дослідження полягає в тому, що:

- *уперше* обґрунтовано поняття «моделювання стратегічного розвитку університету як особливий вид управлінської діяльності, що передбачає ініціювання стратегічних змін, формування стратегічної інформації на основі результатів стратегічного аналізу, розроблення документів, які засвідчують стратегічний розвиток університету на засадах демократизму, колегіальності та відкритості з метою підвищення конкурентоспроможності університету»; розроблено систему параметрів, критеріїв, показників аналізу процесу моделювання стратегічного розвитку університету; створено систему класифікаційних ознак стратегії розвитку університету, які дозволяють ідентифікувати траєкторію розвитку вишу на освітньому ринку; теоретично обґрунтовано модель стратегічного розвитку, яка складається з методологічного, змістового, технологічного, результативного компонентів; теоретично обґрунтовано технологію моделювання стратегічного розвитку університету, яка вміщує підготовчий, діагностичний, планувальний та результативний етапи;
- *уточнено й конкретизовано* сутність інструментів моделювання стратегічного розвитку університету щодо їх застосування в системі управління розвитком закладу вищої освіти, що забезпечують здійснення стратегічного аналізу університету, формування стратегічної інформації, розроблення стратегії розвитку університету та стратегічне планування;
- *удосконалено* розуміння сутності стратегії розвитку та стратегічного плану університету як основних управлінських механізмів моделювання стратегічного розвитку університету, їхньої ролі в управлінні розвитком закладу вищої освіти;
- *набули подальшого розвитку* загальні наукові уявлення про сутність управління розвитком закладу вищої освіти, теоретико-методологічні засади

моделювання стратегічного розвитку університету; положення щодо вирішальної ролі провідних компетенцій суб'єктів моделювання стратегічного розвитку університету, які структурно поділяються на соціальні, інформаційні, експертно-консультативні, когнітивні та спеціальні, а функціонально визначаються змістом теоретичних і практичних завдань, які суб'єкт управління розв'язує в процесі ініціювання стратегічних змін, аналізування стану університету в минулому, теперішньому й майбутньому часі, розроблення стратегії розвитку та стратегічного плану.

Практичне значення дослідження полягає в достатній готовності до впровадження в закладах вищої освіти технології моделювання стратегічного розвитку університету, дієвість та процедурність якої полягає в удосконаленні управлінської діяльності та сприяє підвищенню конкурентоспроможності університету на освітньому ринку. Розроблені параметри, критерії, показники аналізу процесу моделювання стратегічного розвитку університету можуть використовуватися в управлінській практиці з метою ідентифікації траєкторії розвитку закладів вищої освіти.

Висновки й положення дисертаційної роботи можуть слугувати підґрунтям для більш глибокого системного осмислення проблем стратегічного розвитку університету й теоретико-методологічною основою для подальших наукових розвідок у цьому напрямі, а також у галузі стратегічного управління навчальними закладами. Основні результати та висновки дослідження можуть бути використані в процесі управління стратегічним розвитком закладів вищої освіти.

Результати дослідження **впроваджено** в практику управління розвитком ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка» (м. Старобільськ) (довідка про впровадження № 1/11160/1 від 4.09.2017), ДВНЗ «Донбаський державний педагогічний університет» (м. Слов'янськ) (довідка про впровадження № 68-17-984/1 від 14.12.2017), ПВНЗ «Дніпропетровський університет імені Альфреда Нобеля» (довідка про впровадження № 1114 від 30.10.2017), Української інженерно-педагогічної академії (м. Харків) (довідка про впровадження № 100-04-08-108/1 від 28.09.2017).

Апробація результатів дослідження. Основні теоретичні та практичні аспекти дослідження обговорено на засіданнях кафедри публічної служби та управління навчальними й соціальними закладами ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка» та оприлюднено на наукових, науково-методичних і науково-практичних конференціях, зокрема *міжнародних*: «Вища освіта України у контексті інтеграції до європейського освітнього простору» (Київ, 2015), «Actual problems of science and education [APSE-2016]» (Будапешт, 2016), «Science without boundaries – development in 21st century» (Будапешт, 2016), «Topical problems of modern science» (Варшава, 2017), «Topical researches of the World Science» (Дубаї, 2017); *всеукраїнських*: «Модернізація змісту освіти і науки в Україні: неформальна освіта для дорослих» (Хмельницький, 2015); «Створення системи управління якістю адміністративних та освітніх послуг: теорія і практика» (Старобільськ, 2015), «Трансформація національної системи освіти вищої освіти України в умовах зовнішніх викликів» (Старобільськ, 2016); *регіональних*: «Теорія та практика управлінської діяльності в умовах соціокультурних трансформацій» (Старобільськ, 2015, 2016, 2017).

Дисертацію на здобуття наукового ступеня кандидата педагогічних наук на тему «Управління розвитком дистанційного навчання в педагогічному університеті» зі спеціальності 13.00.06 – теорія і методика управління освітою захищено в Луганському національному університеті імені Тараса Шевченка у 2012 році. Матеріали кандидатської дисертації в тексті докторської дисертації не використано.

Публікації. Основні положення та результати дослідження висвітлено в 35 одноосібних наукових працях, зокрема: 1 – монографії, 20 статтях, які відображають основні наукові результати, з них 15 – у фахових виданнях, 5 статтях – у міжнародних періодичних виданнях та виданнях, включених до міжнародних наукометричних баз, 12 тезах і доповідях у збірниках матеріалів наукових конференцій, 2 статті, які додатково відображають наукові результати дисертації.

Структура й обсяг дисертації. Дисертація складається зі вступу, чотирьох розділів та висновків до них, загальних висновків, додатків і списку використаних джерел (944 найменування, з них 508 іноземними мовами), 11 додатків на 68 сторінках. Ілюстративний матеріал подано в 42 таблицях, 27 рисунках. Загальний обсяг дисертації становить 574 сторінки.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОБЛЕМИ МОДЕЛЮВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ УНІВЕРСИТЕТУ

1.1. Методологічні підходи до дослідження проблеми моделювання стратегічного розвитку університету

Наукове обґрунтування теоретико-методологічних засад моделювання стратегічного розвитку університету пов'язане з визначенням методологічних підходів до дослідження. Окреслення методів дослідження в нашій роботі забезпечує достатню базу для здійснення теоретичних висновків, виявлення емпіричних підтверджень теоретичних припущень та оригінальних ідей щодо вирішення проблемних питань моделювання стратегічного розвитку університету.

Дослідження проблеми моделювання стратегічного розвитку університету та оформлення результатів здійснено з урахуванням наукового доробку з методології наукових досліджень (О. Адаменко, Н. Гетьманцева, О. Клименюк, М. Корягін, І. Кузнецов, В. Курило, Є. Хриков, М. Чік, В. Штофф [57; 141; 152; 186; 217; 404; 428]).

Як зазначає Н. Гетьманцева: «Методологія дослідження – сукупність цілей, підходів, пріоритетів, принципів побудови, форм і методів дослідження» [57, с. 65]. Розробка методології – це обґрунтування проекту майбутнього педагогічного дослідження. Обґрунтована та реалізована методологія дозволяє досліднику отримати нове наукове знання» [217, с. 91].

З метою дослідження такого багатогранного явища, як моделювання стратегічного розвитку університету, використано чотирирівневу методологію, запропоновану Е. Юдіним. Таким чином проблему нашого дослідження розглянуто на філософському, загальнонауковому, конкретно-науковому та технологічному рівнях [433].

На філософському рівні дослідження ми спиралися на положення теорії пізнання та сучасної форми діалектичного методу. Отже, згідно з положеннями теорії пізнання (єдність процесів, взаємовпливів і взаємозалежностей явищ дійсності) нами розглянуто природу та можливості, принципи та закономірності моделювання стратегічного розвитку університету, виявлено умови та форми його прояву. Досліджуючи проблему моделювання стратегічного розвитку університету, ми звертали увагу на такі моменти, як визначення сутнісних ознак процесу моделювання стратегічного розвитку університету та 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 зазначеної роботи.

Побудова дослідження відповідно до діалектичного методу (П. Алексєєв, В. Афанасьєв, В. Босенко, В. Келле, П. Копнін, І. Нарський, З. Оруджев, О. Панін, О. Шептулін, В. Ядов, [5; 82; 150; 226; 256; 423]) дає змогу обґрунтувати моделювання стратегічного розвитку університету в русі, розвитку й суперечностях. Так, Н. Корягін та М. Чік зазначають, що діалектичні методи – це методи пізнання природи, суспільства й мислення, розглянуті в єдності з теорією пізнання. Вони є фундаментальними науковими методами дослідження багатопланової й суперечливої дійсності в усіх їх проявах [152].

Діалектичний метод – метод, в основу якого покладено ідею розвитку та розкриття її змісту через закони й категорії, на основі яких формуються певні правила (принципи, регулятиви, вимоги), що мають усезагальний, універсальний характер [83].

Вихідні позиції філософських категорій сутності та явища спрямували нас на розкриття внутрішніх та зовнішніх проявів моделювання стратегічного розвитку університету, де сутність становить внутрішню природу досліджуваного явища, а

явище – його зовнішні мінливі сторони. Для формалізації процесу моделювання стратегічного розвитку університету ми спиралися на такі філософські категорії, як форма і зміст, для деталізації – структура, елемент, система. Отже, вивчення процесу моделювання стратегічного розвитку через призму зазначених вище категорій дозволило структурувати управлінські дії щодо стратегічного розвитку університету та послідовність етапів його моделювання, де останнє є змістом його здійснення, а стадії стратегічного розвитку закладу вищої освіти – формою його прояву. Розгляд моделювання стратегічного розвитку університету як цілісної системи дозволило виокремити його властивості, структурні складники та способи їх організації.

Методологічна функція категорій причини й наслідку зорієнтувала наше дослідження на вивчення достатніх умов протікання та виявлення можливостей моделювання стратегічного розвитку університету. Розкриття загальних та спеціальних причин моделювання стратегічного розвитку університету дозволило виокремити наслідки різного характеру, які виражаються, наприклад, у позиціях університетів у певному стратегічному сегменті на освітньому ринку, місцях у міжнародних та національних рейтингах тощо. У контексті положень категорій можливості й дійсності наша пізнавальна діяльність була сфокусована на визначенні необхідних і достатніх умов, за яких можливість стратегічного розвитку перетворюється в дійсність. Відповідно до сутності категорій необхідності й випадковості наша дослідницька увага була зосереджена на умовах необхідності здійснення моделювання стратегічного розвитку університету та способах і результатах його прояву, що виявляється в різного виду випадковостях. Філософське розуміння простору й часу щодо моделювання стратегічного розвитку університету дозволило умовно окреслити його метричні властивості та часові кордони.

В управлінській теорії зростає значення основних законів діалектики. Як зауважує Т. Чернега: «...з точки зору діалектики, для того, щоб справді знати предмет, необхідно охопити, вивчити всі його сторони, усі зв'язки й опосередкування», а також «...діалектика, як процес, що дає змогу зрозуміти

суперечливу єдність абсолютної і відносної істин, показати їхню складність, діалектику зв'язку, якісні переходи від емпіричного та теоретичного рівнів» [414, с. 206].

Стратегічний розвиток перш за все пов'язаний з прогресом, що характерно для діалектичного розвитку, де будь-який вищий ступінь прояву розвитку певного явища заперечує попередній. Ми погоджуємося з думкою Н. Касьянної, яка зазначає: «В будь-якій сфері матеріальної дійсності постійно відбувається процес відмирання старого, що віджило свій вік, і виникнення нового. Заміна старого новим, відмираючого тим, що народжується, і є розвиток, а саме подолання старого новим, тим, що виникає на основі старого, є запереченням» [132, с. 17].

На думку О. Олекс, необхідно усвідомлювати діалектичний взаємозв'язок режимів функціонування та розвитку. Найвищі досягнення освітньої системи в стабільному режимі функціонування, більш вищий рівень її вихідного стану створює більший заділ для засвоєння нового й переходу в інший стан [254, с. 119].

Відповідно до діалектичного закону заперечення заперечень моделювання стратегічного розвитку університету ми розглядаємо як метод докорінного розв'язання назрілих суперечностей, які відбуваються зовні та всередині університету, тобто як заперечення його старої віджилої форми. Оскільки стратегічний розвиток університету як форма діалектичного заперечення передбачає зміну, перебудову, котра не порушує основ існування навчального закладу, але шляхом переведення його в інший стан надає можливість пристосуватися до нових умов через часткове розв'язання суперечностей. Спираючись на положення закону заперечення заперечень, нами виявлено недоліки й помилки, які виникали протягом попередніх станів об'єкта, а також у забезпеченні наступності в розвитку нових станів університету. На думку Ю. Козловського, наступність розвитку – не те саме, що його неперервність: історія кожної науки знає періоди неперервного розвитку за сталими принципами, але ці періоди неминуче змінювалися періодами заперечення, стрибками в розвитку. Наступність, з одного боку, є основою розвитку, що йде від одного рівня до іншого, а з іншого – необхідна умова будь-якої форми змін [146, с. 130].

Стратегічний розвиток не може бути стихійним, він є результатом цілеспрямованих дій, тому має пригнітити протиріччя, які з'являються на різних етапах усередині системи, а також між її елементами. Отже, поява нових станів університету не припиняється, а створює передумови для появи більш нових станів, тобто згодом «новий стан університету» заперечується наступним «більш новим», оскільки стратегічний розвиток університету є безупинним циклічним процесом, який долає численну кількість заперечень.

Застосування закону єдності та боротьби протилежностей зумовлено метою знайти відповіді на питання: чому відбувається розвиток університету, стратегічний зокрема, виявити, яким чином здійснювати аналіз стратегічного розвитку університету в динаміці, виокремлювати тотожне та відмінне. З позиції положень закону єдності та боротьби протилежностей нами виявлено основні суперечності між протилежностями в моделюванні стратегічного розвитку університету, які характеризують джерело його розвитку та саморуху, а їхню єдність забезпечило всебічне пізнання досліджуваного явища.

Положення закону взаємного переходу кількісних змін у якісні зорієтували нас на вивчення проблеми оцінювання результатів моделювання стратегічного розвитку університету, що дозволило обґрунтувати об'єктивні критерії та показники аналізу досліджуваного явища. Так, для моделювання стратегічного розвитку університету суттєво важливим є врахування кількісних результатів і зазначення нових якісних характеристик розвитку вищого навчального закладу.

Отже, діалектичне розуміння моделювання стратегічного розвитку університету дозволяє дослідити його різноманітні зв'язки, головне та вторинне, абстрактне та конкретне, взаємодію протилежних властивостей та тенденцій у процесах змін, які відбуваються з певними відрізками часу, взаємозв'язок суперечного та тотожного.

Вивчення взаємозалежності, цілісності, діалектичного зв'язку зовнішніх і внутрішніх чинників, які ініціюють і впливають на моделювання стратегічного розвитку університету, зумовлено метою систематизації знань про всі складники досліджуваного явища. Закономірно, що моделювання стратегічного розвитку

університету вивчалоя на основі визначення його компонентів та встановлення зв'язків із внутрішнім та зовнішнім середовищем.

Конкретизація сутності моделювання стратегічного розвитку університету як структурованої множини елементів здійснювалася з позицій системного підходу (В. Абрамов, В. Арутюнов, В. Афанасьєв, І. Блауберг, Н. Бусленко, В. Дружинін, Д. Конторов, Н. Кузьміна, М. Садовський, Г. Щедровицький, Е. Юдін [[1; 15; 25; 26; 36; 94; 95; 187; 321; 433]). Стверджувати, що моделювання стратегічного розвитку університету є складною системою, нам дало підстави виявлення наявності у досліджуваного явища таких характеристик, як унікальність, негентропійність, орієнтація, цілеспрямованість, стохастичність, наявність закономірних зв'язків, специфічних етапів протікання та перспективи подальшого розвитку.

Як відомо, система (від гр. Σύστημα – поєднання, ціле) – це впорядкована відповідним чином певна кількість компонентів (елементів), взаємопов'язаних між собою, що утворюють деяку цілісну єдність [259, с. 283].

Так, ми розглядаємо моделювання стратегічного розвитку університету як складну систему, яка має такі складники: об'єкт-система (університет, його структурні підрозділи), функціонування об'єкта-системи, його системні властивості, суб'єкти моделювання стратегічного розвитку (керівний склад університету, стейкхолдери). Для цього дослідження важливим є зміна стану системи, оскільки від нього залежить адекватність поведінки цієї системи.

В. Афанасьєв зазначає, що в цілісній системі, особливо якщо ця система соціального порядку, зв'язок між компонентами настільки тісний і органічний, що зміна одних з них, тим більше суттєвих, з необхідністю викликає ті чи ті зміни інших, але й нерідко системи загалом [15, с. 25]. На твердження І. Блауберга, в органічному цілому між його частинами (а також між частиною й цілим) існує не проста функціональна залежність, а набагато більша складна сукупність зв'язків, у межах якої причина одночасно постає як наслідок, а продумане – як передумова [26, с. 80].

Для підвищення практичності та ефективності моделювання стратегічного розвитку університету нам необхідно було здійснити опис кожного елемента системи та системи загалом і виокремити її від навколишнього середовища. В. Дружинін зазначає, що опис кожної нової системи необхідно розпочинати з трьох точок зору: 1) функціональної, морфологічної, інформаційної, тобто скласти три види опису [94, с. 35]. Отже, опис моделювання стратегічного розвитку дозволив розкрити поведінку системи, її будову, інформаційне наповнення. У рамках системного підходу ми розглядаємо характер поведінки університету та зміни його в часі під впливом моделювання стратегічного розвитку.

У словнику С. Гончаренка системний підхід визначено напрямом у спеціальній методології науки, завданням якого є розробка методів дослідження й конструювання складних за організацією об'єктів як систем [61, с. 305]. Н. Гетьманцева наголошує, що системний підхід ґрунтується на ідеї, що навколишня дійсність є єдиним цілим, що речі, явища, процеси пов'язані одне з одним багатьма відношеннями, зв'язками [57, с. 151]. За твердженням В. Абрамова та В. Арутюнова, гносеологія системного підходу містить два кола питань: принципи побудови системного дослідження; специфічний для нього категоріальний апарат [1, с. 11].

Ураховуючи, що системний підхід містить сукупність принципів (цілісності, спорідненості елементів, функціонально-структурної побудови цілого, розвитку, лабіалізації функцій, багатofункціональності, ітеративності, варіативності), які відображають його зміст та особливості в контексті нашого дослідження моделювання стратегічного розвитку університету:

- розглядається як цілісне утворення з певними відмінними властивостями;
- існує за умови спорідненості його складників;
- залежить від ступеня розвинутої функцій та їх виокремлення, а також виявлення дисфункцій;
- передбачає рухомість та гнучкість функцій системи;
- ураховується зміст функцій, управлінські цілі та виконавці;

- передбачає послідовність операцій, застосування методів, оцінку попередніх, проміжних та кінцевих результатів;
- орієнтоване на широке використання ймовірнісних оцінок та передбачає гнучке моделювання;
- містить альтернативні способи протікання.

Із позицій системного підходу (В. Абрамов, І. Блауберг, М. Каган, В. Садовський [1; 25; 26; 121; 321]) украй важливим та цінним для нашої роботи є розкриття таких аспектів досліджуваного явища:

- предметний аспект дозволив виявити, з яких компонентів складається моделювання стратегічного розвитку університету як система та в який спосіб вони між собою пов'язані;
- функціональний аспект дав змогу виокремити забезпечувальну та функціональну частини моделювання стратегічного розвитку університету;
- історичний аспект зумовив розкриття генетичного та прогностичного векторів моделювання стратегічного розвитку університету;
- системно-структурний аспект дозволив виявити внутрішні зв'язки та залежності між елементами моделювання стратегічного розвитку університету;
- системно-цільовий аспект зумовив розкриття цілей існування кожного з елементів досліджуваного явища;
- системно-ресурсний аспект полягає у виявленні ресурсів, необхідних для моделювання стратегічного розвитку університету;
- системно-інтеграційний аспект полягає у визначенні сукупності якісних властивостей моделювання стратегічного розвитку університету;
- системно-комунікативний аспект передбачає виявлення зовнішніх зв'язків досліджуваного об'єкта із зовнішнім середовищем.

За допомогою системного підходу нами визначено систему понять, які становлять поняттєво-термінологічне забезпечення розкриття дисертаційної теми. На думку І. Блауберга, найважливішим завданням логіки та методології системного підходу є побудова понятійних засобів – системи понять, моделей

особливого типу та ін. – для представлення (зображення) системної природи відповідних об'єктів [25, с. 28].

У межах системного підходу значущим для нашого дослідження є здійснення системного аналізу, відповідно до якого визначено мету й завдання дослідження, визначено критерії аналізу досліджуваного явища, розроблено модель та розчленовано її на підсистеми, здійснено пошук удосконалення розробленої моделі, управління нею та формулювання висновків. Як зазначають В. Абрамов та В. Арутюнов: «Головне у системному аналізі – це забезпечення ефективної взаємодії людини (суб'єкта пізнання) з реальною існуючою системою (об'єктом). Це досягається перетворенням складних завдань на прості, важкої проблеми на – на чітку серію задач, що мають рішення» [1, с. 13].

Отже, застосування системного підходу до моделювання стратегічного розвитку відкриває широкі можливості для аналізу не тільки власне моделювання стратегічним розвитком університету, але його руху й динаміки. Застосування системного підходу в нашому дослідженні дозволило нам дослідити моделювання стратегічного розвитку університету відокремлено та в єдності з навколишнім середовищем, яке характеризується складністю, рухомістю й невизначеністю.

Для забезпечення цілісного вивчення моделювання стратегічного розвитку університету в нашому дослідженні ми орієнтуємося зокрема на положення синергетичного підходу (В. Буданов, О. Князева, С. Кордюмов, В. Лутай, С. Попов, І. Пригожин, Г. Хакен, І. Стенгерс, О. Чалий, Я. Цехмістр [35; 144; 196; 279; 287; 390; 410]). Застосування синергетичного підходу дає змогу показати еволюцію й динаміку моделювання стратегічного розвитку університету як інтегрованого, складного, хвилеподібного, суперечливого процесу, який відбувається під впливом багатьох чинників і має різноманітні прояви.

В. Буданов зазначає, що моделювання складних систем – і природних, технічних, і гуманітарних – стає у XXI столітті магістральним, міждисциплінарним напрямом науки, який часто називають синергетикою. Тому необхідно чітко уявляти принципи й технологію підходів до моделювання таких систем [35, с. 47].

Так, з позиції положень синергетичного підходу ми розглядаємо моделювання стратегічного розвитку університету як цілісну відкриту систему, яка динамічно розвивається під впливом зовнішніх чинників і за рахунок використання її можливостей усередині системи та характеризується емерджентними властивостями.

На думку В. Кременя, синергетична модель «пошуку шляхів розвитку» є прикладом недуального мислення [181, с. 47]. Також учений наголошує, що важливою сферою застосування апарату синергетики та наявних здобутків освітньої системи є стратегічне управління [Там само, с. 60].

Як зазначають науковці (В. Буданов, О. Князева, С. Кордюмов, В. Лутай, С. Попов, І. Пригожин, Г. Хакен, І. Стенгерс, О. Чалий, Я. Цехмістр, В. Цикін, О. Брізжаний [35; 144; 196; 279; 287; 390; 408; 410]), ключовими методологічними принципами синергетики є нелінійність, самоорганізація та відкритість системи. Уважаємо, що саме феномену стратегічного розвитку університету притаманні нелінійність та множинність траєкторій, де при зміні певних внутрішніх або зовнішніх умов руйнуються попередні системи й виникають нові.

Одним з ключових принципів синергетичного підходу є наявність у системах процесів самоорганізації, які є закономірними для всіх явищ, процесів та подій буття [298, с. 267]. Зокрема, згідно з думкою С. Попова, самоорганізація – процес спонтанного впорядкування, виникнення просторових, часових, просторово-часових чи функціональних структур, що протікають у відкритих нелінійних системах. Нелінійність означає незворотність і багатоваріантність еволюції, можливість неочікуваних змін і напряму протікання процесів, наявність так званих точок біфуркації, точок розгалуження шляхів еволюції [279, с. 81]. Самоорганізація – природне явище, яке здійснюється за об'єктивним законами й забезпечує стійку форму існування системи [99, с. 27].

Спираючись на синергетичний підхід, нами схарактеризовано процеси самоорганізації, становлення нових упорядкованих структур та умови, за яких відбувається стратегічний розвиток університету. Суттєвою особливістю моделювання стратегічного розвитку університету є незворотність як

самоорганізованої системи, оскільки еволюційна динаміка базується на домінуванні збуджувального ефекту до розвитку в умовах існування з іншими системами та самовизначення в конкретному полі функціонування.

Так, Г. Сакурн вважає, що в синергетичному формалізмі знаходить виявлення деяке майбутнє системи, яка самоорганізується в образі «привабливого хаосу», а також «у теорії управління в центр уваги потрапляють не стільки зміни станів, скільки процеси, унаслідок організації яких відбувається динаміка стану системи» [323, с. 151 – 152].

З огляду на зазначене, синергетичний підхід виявляється в застосуванні теоретичних ідей для прогнозування подальших незворотних змін, які будуть відбуватися в майбутньому. Синергетичний ефект не може бути не врахований у моделюванні стратегічного розвитку університету, де ймовірне бачення університету в майбутньому постає як сукупність нелінійних процесів, які передбачають багатоваріантність, альтернативність шляхів еволюції вищого навчального закладу та їх незворотність. Університет як складна відкрита система складається з безлічі підсистем, які знаходяться в рівновазі, за умови здійснення моделювання стратегічного розвитку рівновага порушується й система перебуває в русі, у разі досягнення стратегічних цілей система знову знаходить рівновагу. Отже, зовнішні впливи, наприклад такі, як кризи, можуть призвести до внутрішнього хаосу та позбавити систему саморозвитку, відкинути на попередні позиції в минуле, але стратегічний розвиток має спричинити пошук шляхів та способів виходу з хаосу, знайти «виходи» для виведення системи на новий, більш якісний рівень. Натомість, В. Кремень зауважує, що стан рівноваги може бути стійким (стаціонарним) і рухливим. Тривалий час у стані рівноваги перебувають лише «закриті системи» [181].

Слушною є думка В. Лутая, який зазначає, що складний синергетичний характер умов існування організмів призводить до того, що далеко не завжди результат, який планується отримати, збігається з реальним результатом [196, с. 101].

Вочевидь синергетичний підхід надає більш широкі перспективи розуміння та розв'язання різноманітних проблем, пов'язаних з моделюванням стратегічного розвитку університету, а також використання синергетичного підходу спрямовує на дослідження змін, які дозволяють визначити та більш глибоко побачити й зрозуміти закономірності траєкторії досліджуваного явища.

На конкретно-науковому рівні дослідження на підставі вивчення теорії менеджменту нами виявлено основні функції, необхідні для стратегічного розвитку університету. Згідно з основами менеджменту визначено механізми моделювання стратегічного розвитку університету як суб'єктивного процесу. На основі теорії стратегічного менеджменту виокремлено основні процедури та операції, які сприяють стратегічному розвитку університету, а також обґрунтовано, за допомогою яких управлінських інструментів має здійснюватися моделювання стратегічного розвитку університету. Згідно з теорією управління навчальними закладами з'ясовано особливості моделювання стратегічного розвитку такого об'єкта, як університет. У визначенні принципів та закономірностей моделювання стратегічного розвитку університету ми спиралися на теорію соціального управління та стратегічного управління організацією. Відповідно до концептуальних засад розвитку вищої освіти виявлено, які саме процеси спричиняють розвиток університету як перехід до іншого якісного стану.

Визначальною для дослідження теоретико-методологічних засад моделювання стратегічного розвитку університету є така дослідницька процедура, як моделювання (М. Амосов, Н. Бусленко, Б. Глинський, Б. Грязнов, Б. Динін, Є. Нікітін, Г. Оборський, О. Дащенко, А. Усов, Д. Дмитришин, В. Штофф та ін. [8; 37; 59; 247; 428; 429]). Проблеми моделювання в педагогічних системах висвітлено в науковому доробку О. Дахіна, Д. Демидова, О. Денисової, В. Докучаєвої, А. Євтодюк, Л. Капченка, Ю. Козловського, Є. Лодатка, О. Мещанінова[69; 70; 74; 193; 88; 89; 98; 130; 146; 220].

Моделювання є пріоритетним методом для демонстрації розвитку певних процесів, він дозволяє ускладнювати й спрощувати структури, а також автономізувати елементи в процесі свого розвитку. У нашому випадку

моделювання як метод дослідження дозволяє дослідити процес стратегічного розвитку на різних етапах його протікання. Отже, абстрагуючись від другорядного, спрощуючи й залишаючи лише мінімальний набір необхідних істотних чинників, за допомогою моделювання стратегічного розвитку університету нами розкрито специфіку й спрогнозовано подальші дії об'єкта.

Г. Оборський, О. Дашенко, А. Усов, Д. Дмитришин зазначають, що загальна теорія моделювання – це вироблення методології, спрямованої на вивчення об'єктів, які існують поза нашою свідомістю і взаємодіють між собою та зовнішнім середовищем [247, с. 16]. Умовиводи за аналогією, які розуміються досить широко як перенесення інформації про одні об'єкти на інші, становлять гносеологічну основу моделювання – методу дослідження об'єктів на їх моделях [186, с. 43].

За допомогою методу моделювання досліджено суттєві управлінські аспекти щодо управління стратегічним розвитком університету та виявлено, яким чином уможлиблюється підвищити їхню ефективність. З погляду управління моделювання процесів, пов'язаних з розвитком таких складних об'єктів, як університет, забезпечує цілісність вивчення ідеальних шляхів розвитку та водночас дозволяє врахувати виникнення можливих ризиків та перешкод, які здатні деформувати або зруйнувати систему загалом.

Гносеологічний аналіз моделювання важливий не тільки сам по собі (як філософське осмислення одного з найбільш поширених у сучасній науці методу дослідження, а й у зв'язку з тим, що він дозволяє більш глибоко розуміти загальні закономірності пізнання [59, с. 9].

В. Докучаєва зазначає: «Особливість методу моделювання, що відрізняє його від інших методів наукового пізнання, полягає в „опосередкованому вивченні об'єкта, здійснюваному за допомогою дослідження іншого об'єкта, аналогічного першому”» [89, с. 140]. Ми поділяємо думку Ю. Козловського, що моделювання однозначно веде до спрощення та втрати частини інформації про об'єкт, однак дозволяє оптимізувати управління процесами, проводити діагностику та

прогнозування. Метою дослідника є збереження максимальних обсягів інформації під час її перенесення з реальних об'єктів на їх моделі [146, с. 101].

Зауважимо, що в нашій роботі ми пропонуємо модель стратегічного розвитку університету, при розробці якої важливе значення мають випадковість та невизначеність. Отже, розробка моделі дозволила виявити суттєві компоненти стратегічного розвитку університету, уточнити їхні взаємозв'язки та способи впливу один на одного, а також представити досліджуване явище у вигляді графічної схеми.

О. Дахін зауважує: «модель – це штучно створений зразок у вигляді схеми, фізичних конструкцій, знакових форм або формул, який, будучи подібним до досліджуваного об'єкта (або явища), відображає й відтворює в простішому й огрубленому вигляді структуру, властивості, взаємозв'язки та відношення між елементами цього об'єкта» [69, с. 22]. М. Амосов стверджує, що будь-яка модель є спрощенням, тобто вона не відтворює всі функції (програми) оригіналу, створюючи модель, ми ставимо за мету відтворити деякий комплекс функцій згідно із завданнями управління системою [8, с. 62].

А. Євтодюк зазначає: «Освітні системи є соціальними системами, то моделювання цих систем повинно також бути соціальним. Соціальне моделювання – це науковий метод пізнання соціальних явищ та процесів за допомогою відтворення їхніх характеристик на інших об'єктах – спеціально створених з цією метою моделях. Потреба в соціальному моделюванні зумовлена необхідністю вдосконалення технології управління соціальною сферою, подолання труднощів у галузі соціального проектування та прогнозування, запобігання негативним наслідкам певних управлінських рішень. Соціальне моделювання в широкому розумінні може розглядатися як моделювання будь-яких суспільних процесів (політичних, економічних, соціальних, культурних) та у вузькому сенсі як вивчення власне соціальних процесів за допомогою побудови відповідних моделей» [98, с. 31].

З огляду на наше дослідження вважаємо, що моделювання стратегічного розвитку університету має на меті наочно продемонструвати процеси якісних і

кількісних властивостей явищ однакової природи і явищ, різнорідних за своєю сутністю. При здійсненні моделювання стратегічного розвитку університету враховано основні вимоги до моделей:

- модель стратегічного розвитку університету достатньо повно відбиває особливості та сутність досліджуваного явища;
- модель стратегічного розвитку університету розробляється з припустимим рівнем спрощення та забезпечуються коректні інтерпретації модельних результатів для практичного використання.

Предмет нашого дослідження поєднує процеси та явища, які вивчають кілька наукових дисциплін, зокрема менеджмент, стратегічний менеджмент та управління навчальним закладом, але для висвітлення теоретичної домінанти нашого дослідження – стратегічного розвитку університету – використовувалися положення сучасного стратегічного менеджменту.

Як відомо, університети як системи відрізняються своїми кількісними та якісними характеристиками, національною специфікою, водночас їх розвиток має споріднені риси, закономірності, тенденції, управлінські механізми, глибоке розуміння яких дозволяє концептуально обґрунтувати парадигму такого явища, як стратегічний розвиток університету. У зв'язку з тим, що вивчення процесу моделювання стратегічного розвитку різних університетів передбачає розроблення ідеальної моделі, наше дослідження потребує порівняння кількох груп університетів, а саме: зарубіжних університетів, які займають різні рангові позиції в міжнародних рейтингах; зарубіжних та вітчизняних університетів, а також зарубіжної й вітчизняної систем моделювання стратегічного розвитку університету в цілому. Отже, вивчення зарубіжного й вітчизняного досвіду моделювання стратегічного розвитку університету та виявлення спільних і відмінних рис здійснено відповідно до положень компаративної педагогіки (Б. Вульфсон, Н. Кнорр, К. Корсак, Н. Ничкало, А. Ржевська, А. Сбруєва, [49; 50; 142; 151; 243; 307; 308; 328;]).

За твердженням А. Ржевської, порівняльні дослідження у вищій освіті й компаративістика як наука спрямовані дослідити систему освіти в усьому її розмаїтті та є тісно пов'язаними між собою [308, с. 310].

На думку Н. Ничкало, доцільним і перспективним може бути шлях виявлення прогресивних ідей того чи того зарубіжного досвіду, їх філософський, порівняльно-педагогічний аналіз, з'ясування концептуальних засад становлення й розвитку різних систем та освітньо-виховних моделей, їх порівняння з вітчизняними підходами, концепціями й моделями та виявлення на цій основі можливих напрямів упровадження цих ідей в іншій державі, зокрема й в Україні [243, с. 16].

У зв'язку з тим, що в центрі дослідження постає порівняння зарубіжної та вітчизняної системи моделювання стратегічного розвитку університету, застосовано компаративний та статистичний методи з метою виявлення суттєвих характеристик досліджуваного явища. Розроблено критерії диференціації досліджуваного процесу, за якими уможлиблюється аналізування зарубіжних та вітчизняних університетів, які різняться за статусом, віком, розміром, рейтинговою позицією на освітньому ринку щодо моделювання їхнього стратегічного розвитку.

Зважаючи на специфіку технологічних особливостей моделювання стратегічного розвитку університету, застосовано компетентнісний підхід з метою виокремлення суттєвих компетенцій суб'єктів моделювання зазначеного процесу. На думку С. Калашнікової, ідентифікація професійних компетенцій (якостей) – ключове завдання компетентнісного підходу, зокрема й для забезпечення професійного розвитку персоналу організації [125, с. 115]. Так, в основу компетенцій суб'єктів моделювання стратегічного розвитку університету покладено виявлення залежностей між ефективністю стратегічного розвитку університету як особливого стану набуття університетом іншої якісної позиції на освітньому ринку та встановленням ролей, функцій суб'єктів управління в цьому процесі.

На технологічному рівні дослідження для отримання відомостей про особливості моделювання стратегічного розвитку університету здійснено аналіз документації вітчизняних та зарубіжних університетів, у яких відбито їхній стратегічний розвиток. До такої документації належать стратегії розвитку, стратегічні плани та стратегічні програми розвитку університету з метою виявлення їхніх особливостей; визначення серед них найбільш придатних характеристик для подальшого розроблення моделі стратегічного розвитку університету та технології її використання. Зазначені документи є оприлюдненими й викладеними на сайтах університетів.

Традиційний метод аналізу документів включає сприйняття тексту, виділення смислових блоків ідей, тверджень відповідно до мети аналізу [217, с. 72].

Для виявлення феномену моделювання стратегічного розвитку університету розгляд генеральної сукупності, яка складає близько 25000 університетів, є для нашого дослідження значною та неможливою, оскільки більшість університетів не оприлюднюють свій стратегічний розвиток або взагалі не здійснюють такого виду діяльності. Тому в нашому дослідженні ми користувалися методами комбінованої вибірки, оскільки університети різних країн характеризуються неоднорідністю і жодна з вибірок у чистому вигляді для цього не підходить. З цією метою використано стратометричний відбір [2]. Стратифікаційними ознаками в нашому дослідженні були: наявність документів, що засвідчують процес стратегічного розвитку університету, та місце вищого навчального закладу у світових рейтингах.

З метою отримання позитивного досвіду з моделювання стратегічного розвитку університету ми звертали увагу на провідні університети світу. Серед провідних університетів різних країн намагалися знайти найкращі зразки стратегічного розвитку університету. Для дослідження такого типу ми спиралися на три найбільш відомі міжнародні рейтинги 2016 року для виявлення феномену 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» 2016 (узяли участь університети із 70 країн світу) охоплює найбільшу кількість кращих університетів, нами було переглянуто сайти цих університетів [306]. Однак, з 800 топ-університетів різних країн оприлюдненими є 360 документів щодо їхнього стратегічного розвитку, що складає 45% від найкращих університетів (див. перелік у додатку А).

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

Для з'ясування суттєвих характеристик моделювання стратегічного розвитку вітчизняних університетів ми спиралися на перелік університетів, які наявні в консолідованому рейтингу закладів вищої освіти України 2016 року, у якому зазначено 269 позицій [149]. Згідно з темою нашого дослідження нами розглянуто заклади вищої освіти, які мають назву «університет». Серед університетів України оприлюдненими є документи 64 університетів (див. перелік у додатку В).

Отже, у дисертації досліджено університети шістдесяти країн щодо моделювання стратегічного розвитку. Загальна кількість університетів, які було розглянуто в нашому дослідженні, складає 526, що свідчить про ймовірність 95%, припустима помилка дорівнює 5%, тобто $P=0,05$, що є стандартними параметрами для наукових досліджень.

Таблиця 1.1

**Кількість документів зі стратегічного розвитку університетів,
проаналізованих у ході дослідження**

№	Країни	Кількість досліджуваних університетів
1	2	3
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.	Йорданія	2
11.	Ізраїль	1
12.	Індія	1
13.	Індонезія	1
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

Продовження табл. 1.1

1	2	3
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

Найбільш суттєві прояви моделювання стратегічного розвитку університету отримано з аналізу документації різних університетів, оприлюднених на їх офіційних сайтах, та результатів контент-аналізу стратегій розвитку, стратегічних планів та інших документів, які засвідчують стратегічний розвиток вишів з метою виявлення акцентів стратегічних напрямів розвитку закладів вищої освіти.

З метою підтвердження висновків дослідження та отримання емпіричних даних використано такі методи: анкетування, спостереження, експертне оцінювання. Для пояснення цифрових даних, отриманих під час дослідження, та

взаємозв'язку між ними, використано графічні методи; для групування та систематизації результатів роботи – табличні. Методи математичної статистики ми використовували з метою обробки та оцінювання точності, надійності результатів дослідження.

Отже, нами визначено найбільш важливі наукові підходи та методи, які становлять методологію дослідження теоретико-методологічних засад моделювання стратегічним розвитком університету, а саме: положення теорії пізнання, за допомогою якої досліджено природу та можливості, принципи та закономірності моделювання стратегічного розвитку університету, виявлено умови та форми його прояву; сучасна форма діалектичного методу, з огляду на який досліджено особливості, що відрізняють моделювання стратегічного розвитку університету від інших управлінських впливів на розвиток університету; системний підхід, відповідно до принципів якого моделювання стратегічного розвитку університету розглянуто як цілісне утворення, яке характеризується структурністю, взаємозалежністю системи й середовища, ієрархічністю, упорядкованістю, організаційністю, надійністю, стійкістю, стабільністю, життєздатністю, довговічністю та перспективністю; синергетичний підхід, з позиції якого стратегічний розвиток університету розуміється як відкрита, високоорганізована, нелінійна система, здатна до саморозвитку; положення теорії моделювання, згідно з якою розробка моделі стратегічного розвитку університету здійснюється з урахуванням певних властивостей, взаємозв'язків, структурних та функціональних характеристик досліджуваного явища; положення теорії менеджменту, стратегічного менеджменту, управління навчальним закладом, концептуальні засади розвитку вищої освіти та положення порівняльної педагогіки, відповідно до яких визначено сутнісні характеристики моделювання стратегічного розвитку різних університетів; компетентнісний підхід, згідно з положеннями якого виокремлено ключові компетенції суб'єктів моделювання стратегічного розвитку університету; порівняльний, статистичний аналізи для виявлення суттєвих та відмінних ознак досліджуваного явища; контент-аналіз для з'ясування та ідентифікації ключових слів у документах, які репрезентують

стратегічний розвиток університетів; описова статистика для репрезентації статистичних відомостей щодо виявлення особливостей моделювання стратегічного розвитку університетів різних країн; емпіричні методи – анкетування, спостереження та експертна оцінка. Отже, у нашому дослідженні представлено співвіднесення теорії та практики моделювання стратегічного розвитку університету.

1.2. Характеристика джерельної бази дослідження

Стратегічний розвиток університету становить складне багатогранне явище, моделювання якого потребує вивчення його з різних поглядів. Для здійснення наукового пошуку використано спеціальну джерельну базу, яка містить аналіз книг, дисертаційних робіт, друкованих монографічних джерел, статей, періодичних видань журналів, інтернет-інформації з теми дослідження, а також аналіз змісту документів, які засвідчують стратегічний розвиток вітчизняних і зарубіжних університетів. З метою з'ясування інтересу до досліджуваної проблеми за кордоном здійснено розширений пошук у мережі Інтернет категорій «strategic management in the education», «strategic development in the education», «university's strategy development», «university's strategic development». Для виявлення сучасного стану використання концептуальних ідей моделювання стратегічного розвитку вищих навчальних закладів України нами здійснено пошук базових категорій дослідження українською мовою в мережі Інтернет із застосуванням термінологічного, зіставного, реферативного видів аналізу.

Науковим підґрунтям нашого дослідження постали основні державні документи щодо вимог до управління освітою, а саме: закони України: «Про освіту» [294], «Про вищу освіту» [291], Національна доктрина розвитку освіти в Україні [292], Національна стратегія розвитку освіти на 2012 – 2021 рр. [293].

З метою висвітлення теоретико-методологічних засад моделювання стратегічного розвитку університету ми спиралися на наукові праці з філософії,

методології, менеджменту, педагогіки, державного управління, управління навчальним закладом.

Філософські праці (П. Алексєєв, В. Афанасьєв, А. Бауер, В. Босенко, К.-Д. Вюстнек, В. Ейхгорн, В. Келле, П. Копнін, Г. Кребер, З. Оруджев, А. Панін І. Пригожин, В. Сегет, Г. Шульце, В. Ядов та ін. [5; 17; 286; 32; 82; 150; 256]) використано як світоглядні орієнтири, які відтворюють об'єктивну дійсність з урахуванням набутого суспільством досвіду. Заслужують на увагу фундаментальні й прикладні здобутки, у яких викладено ідеї сучасної філософії освіти (В. Андрущенко, М. Бойченко, Л. Горбунова, Л. Губерський, Д. Дзвінчук, О. Кузьменко, В. Лутай, О. Мороз, В. Огнев'юк, А. Пригожин, С. Сисоєва, І. Соколова, Л. Хоружа, С. Черепанова та ін. [67; 81; 259; 389; 412]).

Наукові праці з методології наукових досліджень дозволили розробити методологію нашого дослідження (О. Адаменко, Н. Гетьманцева, О. Клименюк, М. Корягін, І. Кузнецов, В. Курило, Є. Хриков, М. Чік, В. Шофф [57; 141; 152; 186; 217; 405; 428]).

Зважаючи на те, що предметом нашого дослідження є моделювання стратегічного розвитку університету як одного з основних видів управлінської діяльності, ми зосереджуємо увагу на такому науковому методі, як моделювання (М. Амосов, М. Бусленко, О. Вознюк, Б. Глинський, Б. Грязнов, А. Дахін, О. Дащенко, Б. Динін, Д. Дмитришин, В. Докучаєва, Є. Нікітін, Г. Оборський, А. Усов, Я. Цехмістр, К. Чалий, О. Чалий, В. Штофф [8; 37; 59; 69; 70; 247; 47; 88; 89; 410; 428; 429]). Загальне завдання теорії моделювання – це розроблення методології, спрямованої на вивчення об'єктів, які існують поза нашою свідомістю та взаємодіють між собою у зовнішньому середовищі [247, с. 16]. З огляду на дослідження, присвячені моделюванню складних систем, вважаємо, що процес моделювання стратегічного розвитку університету, крім надійності й достовірності, має відповідати загальноприйнятим вимогам доступності, розуміння й сприяння подальшому ефективному використанню.

Наукові праці з менеджменту (М. Альберт, О. Большаков, В. Веснін, О. Виханський, Ф. Котлер, М. Мескон, А. Наумов, Г. Осовська, О. Осовський,

П. Робінс, Р. Фатхутдінов, В. Хачванкян, Ф. Хедоурі, Ф. Хміль, Д. ДеЧенцо [29; 42; 44; 154; 215; 260; 309; 387; 398; 402]) використано як систему знань щодо загальних засад, закономірностей, функцій, організаційних механізмів, методів та сучасних концептуальних моделей менеджменту. У процесі наукового пошуку ми спиралися на ґрунтовні праці з теорії соціального управління таких авторів, як В. Афанасьєв, К. Бармута, Р. Блейк, Д. Гвішіані, В. Глушков, О. Дейнеко, М. Лаврентьєв, Б. Месхі, Дж. Моутон, Р. Шакуров [14; 27; 55; 73; 420].

Підґрунтя нашого дослідження становить теорія стратегічного управління організацією, вивчення якої уможливило окреслення ключових понять, принципів та закономірностей власне стратегічного управління як ядра теоретичних засад змістового складника процесу моделювання стратегічного розвитку університету. Загальні теоретичні основи стратегічного управління розглянуто в працях І. Ансоффа, Д. Арутюнової, К. Боумена, Дж. Брайсона, Н. Бутенко, Г. Волкера (G. Walker), О. Гусєва, П. Дженстера, В. Євтушевського, Б. Карлофа, Д. Кенуели, К. Ковальської, П. Лоранже (P. Lorange), Г. Мінцберга, Д. О'Ніла, К. Прахалада, А. Садекова, Д. Сазерленда, Дж. Сав'єра (G. Sawyer.), А. Стрікленда, Г. Томаса, А. Томпсона, Д. Хассі, Г. Хемела, Д. Шендела (D. Schendel) [10; 13; 33; 34; 926; 100; 78; 131; 221; 222; 587; 322; 369; 679; 406; 680]; управління змінами в студіях Н. Аніскіної, Л. Пасечнікової, Кр. Мейбі, Б. Мейон та ін. [9; 377].

Сутність, сучасні принципи, механізми, методи й моделі стратегічного управління докладно розглянуто в економічній літературі такими вітчизняними вченими: В. Белошашкою, С. Гончаровою, В. Голозубовим, В. Догадиною, Н. Дребот, В. Загорулькою, Г. Загорій, Л. Лукашовим, Є. Мироненком, В. Могилком, Л. Мороз, В. Онегіною А. Остафійчук, І. Отенко, В. Пастуховою С. Подрезою, В. Пономаренком, І. Пшик, Г. П'ятницькою, Н. Ракшою, Р. Руденським, А. Сучковим, О. Таран, В. Тимохіним, О. Тищенком, І. Фоміченко, А. Черепом, А. Шегдою, В. Щелкуновим, З. Шершньовою, О. Ященком, та ін. [20; 62; 93; 223; 261; 269; 350; 360; 367; 379; 411; 422; 424]. Методологічні засади, особливості стратегічного процесу та окремі аспекти розробки та реалізації механізмів стратегічного менеджменту репрезентовано в працях Р. Акоффа,

В. Андрєєвої, Л. Антошкіної, В. Амелькіна, Л. Богач, З. Галушки, В. Гриненко, А. Діброви, Л. Діброви, Л. Довгань, І. Ігнатєєвої, Є. Кайлюка, Г. Кіндрацької, О. Ковтун, І. Комарницького, В. Маркової, М. Мартиненка, О. Напори, В. Немцова, Н. Петрової, І. Писаревського, М. Поколодної, В. Сладкевича, Г. Строковича, О. Тищенко, Н. Тарнавської, та ін. [3;4; 12; 52; 84; 120; 122; 138; 145; 205; 207; 241; 334; 356; 362].

Окремої уваги заслуговують розвідки, у яких висвітлено особливості стратегічного розвитку підприємств (А. Берсуцький, О. Гусєва, О. Дашевська, Н. Касьянова, О. Красовська, В. Оберемчук, О. Ревенко, А. Садеков, І. Смолін, І. Тараненко, Ю. Утенков, Б. Шелегеда [132;361; 246; 305;338; 354; 320; 352; 385]), вивчення яких дозволило з'ясувати сукупність послідовних, взаємопов'язаних етапів стратегічного розвитку, необхідних і для підприємства, і для навчальних закладів, університетів зокрема. Деякі науковці сучасний університет прирівнюють до підприємства. Так, І. Трегубенко зазначає: «Вищий заклад освіти можна розглядати як підприємство особливого типу. Кінцева продукція такого підприємства – фахівець певної галузі» [370, с. 36]. С. Натрошвілі стверджує, що «сучасний вищий навчальний заклад становить високодиверсифіковану організацію, що займається виробництвом різнопланових економічних благ (товари й послуги, в основному освітні) [227, с. 46]. Своєю чергою, зазначене вище підтверджує висновок І. Тараненко, О. Дашевської, О. Красовської, що «найважливішою тенденцією розвитку сучасного світового ринку освітніх послуг є той факт, що він став дуже привабливим з погляду підприємництва» [361, с. 105]. Отже, наукові ідеї щодо стратегічного розвитку підприємств були корисні для виявлення особливостей стратегічного розвитку різних університетів. Зауважимо, що на основі розгляду теоретичних засад стратегічного управління нами було систематизовано й уточнено сутність наявних категорій, обґрунтовано нові поняття і терміни, здійснено формування системи понять дослідження.

Для проведення нашого дослідження важливою є думка вчених, які вивчали процес моделювання стратегічного розвитку підприємств (О. Сергієнко,

С. Юдицький та ін. [330; 434]), оскільки, ми вважаємо, розгляд з цього ракурсу проблеми передбачає певне шаблонування ключових ідей моделювання стратегічного розвитку вищого навчального закладу як складної диверсифікованої бізнес-одиниці.

Достатньо цінними для нашого дослідження є праці вітчизняних та зарубіжних науковців, які розглядали проблеми прогностики, розвитку та модернізації системи вищої освіти. Проблеми прогностики розкрили у своїх працях І. Бестужев-Лада, Д. Гвішіані, Б. Гершунський, В. Лисичкін, В. Матвієнко, та ін. [295; 54; 56; 210]. На їхню думку, найважливішим складником управління є процес передбачення наслідків та оцінка перспективи розвитку організації у швидко змінюваних умовах сучасного середовища. Отже, Д. Гвішіані та В. Лисичкін зазначають, що прогнози надають можливість окреслити курс розвитку, орієнтуватися у складній системі взаємопереплетених галузей економіки та техніки, обґрунтовано розраховувати потреби в продукції, визначати місце досліджень різних проблем науково-технічного прогресу, розробляти перспективні плани капітальних внесків та ін. [54, с. 9].

Принципово важливим для нас було вивчення наукових праць з порівняльної педагогіки (Б. Вульфсон, Н. Кнорр, К. Корсак, О. Косенко, Н. Ничкало, А. Ржевська А. Сбруєва, [49; 50; 142; 151; 153; 243; 307; 308; 329]), оскільки порівняння зарубіжної та вітчизняної систем моделювання стратегічного розвитку університету дозволило виявити позитивний досвід та усвідомити подальший процес наукового пошуку щодо розроблення ідеальних шляхів здійснення стратегічного розвитку вишу та обґрунтування технології моделювання цього процесу.

Актуальним для нашого дослідження є студії, у яких розкрито особливості функціонування й розвитку системи вищої освіти (В. Василенко, П. Куделя, К. Метешкін, О. Мещанінов, О. Оекс, Л. Парфьонова, О. Пунченко, Н. Пунченко, М. Терованесов [40; 185; 216; 220; 254; 300; 366]); роботи, присвячені окремим питанням розвитку та модернізації освіти (А. Бермус, М. Бутко, Л. Забродська, І. Зязюн, С. Калашникова М. Мурашко, С. Назарко, М. Нікітін, О. Хомерікі [21; 38;

112; 118; 123; 242; 403]). Уважаємо доцільним дослухатися думок науковців, у працях яких викладено питання стратегічного реформування вищої освіти в Україні (О. Куклін, А. Лігоцький, С. Ніколаєнко, В. Приходько [188; 191; 245; 290]); теоретичні й практичні засади економічного розвитку освіти та характеристики вищої освіти в глобальному вимірі (І. Каленюк, О. Падалка [264]).

Усвідомлюючи глобальні світові процеси розвитку освіти, ми орієнтувалися на дослідження, присвячені окремим питанням розвитку університетської освіти зарубіжних країн. Серед таких наукових праць можна виділити роботи Л. Антонюк, Н. Василькової, Б. Вульфсона, О. Косенко, Т. Кристопчук, З. Магдач, Є. Панченко, А. Ржевської, О. Романовського, В. Сацика, С. Сисоєвої, О. Слюсаренко, О. Циркун, Є. Штокмана, О. Штокмана та ін. [51; 153; 327; 332; 199; 307; 316; 336; 409; 427]. Аналіз проблем розвитку освіти зарубіжних країн дозволив оцінити перспективи розвитку вітчизняних університетів. У цьому контексті зазначимо, що слушною є думка О. Слюсаренко, яка наголошує: «Відтак, закономірно виникає теоретичний і практичний інтерес до становлення, функціонування і розвитку університетів, що здатні забезпечувати динамічний, поступальний розвиток вищої освіти і здійснювати це на найвищому рівні досконалості й конкурентоспроможності в глобалізованому світі. Інтерес насамперед зумовлений потребою в проектуванні та створенні університетів світового класу, в управлінні формуванням і функціонуванням відповідного університетського потенціалу» [336, с. 7]. Не менший інтерес викликають роботи, які висвітлюють такий актуальний та пріоритетний напрям розвитку вітчизняної освіти, як інтеграція до Європейського простору (О. Гонта, М. Вербовий, І. Каленюк, Н. Холявко [126]). Ураховуючи важливість зарубіжного досвіду в процесі моделювання стратегічного розвитку університету, ми розглядали публікації з питань розроблення стратегії розвитку освітніх систем країн світу (А. Барблен (A. Barblan), Дж. Девіс (J. Davies), Д. Кучеренко, М. Мартін (M. Martin), О. Мартинюк, П. Табатоні (P. Tabatoni) та ін. [190; 601; 697]).

В умовах стрімкого реформування в галузі освіти особливу увагу приділено науковим виданням, присвяченим проблематиці ефективного державного

управління освітою. Ми поділяємо думку О. Усенко, що для розробки ефективно діючого механізму державного управління освітою необхідна теорія взаємодії двох управлінських вертикалей – державної і громадської. Законодавче створення передумов для активного утвердження цієї теорії базується на системі принципів: гуманізму, справедливості, взаємної відповідальності у стосунках держави й громадянського суспільства, що простежується за останні роки незалежності в Україні [384, с. 15]. Теоретичні пошуки у сфері вдосконалення системи державного управління та регулювання розвитком освіти висвітлено в наукових працях О. Демченко, В. Луначека, І. Медведєва, В. Огаренка, Н. Стеблюка, О. Усенко, В. Шиловой та ін. [75; 195; 211; 248; 346; 384; 425].

Уважаємо, що розв'язанню проблеми моделювання стратегічного розвитку сприяв науковий доробок із загальних теоретичних засад управління освітніми системами (В. Алфімов, Т. Борова, О. Голік, В. Григораш, В. Докучаєва, Є. Долинський, О. Долинська, Г. Єльнікова, Л. Калініна, Л. Карамушка, О. Касьянова, Ю. Конаржевський, О. Кривильова, В. Крижко, О. Лебідь, О. Мармаза Л. Малаканова, Я. Малихіна, В. Маслов, С. Немченко, А. Остапенко, Н. Острроверхова, Є. Павлютенков, В. Пікельна, Г. Полякова, А. Прокопенко, Л. Пшенична, С. Рєзник, С. Салига, Т. Сорочан, Г. Сорокіна, Г. Федоров, В. Філіппов, А. Харківська, Є. Хриков, Р. Шиян, І. Шоробура, О. Яришко, В. Яценко [7; 101; 258; 380; 381; 148; 376; 271; 65; 203; 206; 209; 301; 344; 404; 363; 263; 183; 297; 388; 324; 426; 392; 436]).

Розв'язування управлінських завдань стратегічного характеру є досить поширеним у теорії і практиці освітнього менеджменту, що підтверджується великою кількістю наукових робіт з цього питання. Відзначимо, що останнім часом видано наукові праці, присвячені власне стратегічному управлінню у вищих навчальних закладах. Уважаємо презентовану позицію учених, які висвітлюють різні аспекти стратегічного менеджменту в освіті, базисною (О. Белан, Л. Грицяк, Г. Дмитренко, Л. Калініна, Т. Капустеринська, М. Клименюк, І. Кочарян, О. Маккавєєва, О. Мармаза, С. Натрошвілі, І. Немцева, В. Огаренко, Л. Портянська, С. Салига, Л. Соколов, Н. Ткач, С. Шишов, О. Яришко та ін. [19;

66; 85; 128; 155; 206; 240; 200; 249 348; 340; 282; 227]). Так, наукові праці щодо стратегічного управління в освіті надали можливість розкрити зміст та характерні риси стратегічного розвитку університету. Утім, відповіді на питання щодо розвитку навчальних закладів різного типу знайдено в роботах Д. Бондаренка, В. Гаврилюка, Д. Горобця, Г. Єльнікової, С. Калашникова, О. Коляди, О. Криворучко, В. Лазарева, А. Лялюк, В. Олійника, Н. Подольчака, М. Поташника, О. Радиш, Г. Райко, Л. Сергєєвої [30; 276; 63; 124; 147; 182; 378; 198; 302; 304; 329]. Розвиток вищих навчальних закладів на основі формування конкурентних переваг детально розглянуто в працях П. Дудка, С. Натрошвілі [96; 227]. Ураховано рекомендації С. Натрошвілі щодо оптимізації механізмів та моделей стратегічного управління вищими навчальними закладами в Україні з урахуванням сучасних соціально-економічних трансформацій [227].

У контексті порушених проблем важливим є науковий доробок таких вітчизняних учених, як О. Аарна, Т. Боголіб, Д. Гудонієне, О. Гузар, П. Давидов, Т. Жижко, С. Жуков, К. Ван Кіс, І. Кочарян, І. Осадчий, Є. Панченко, Г. Півняк, М. Поляков, О. Поцулко, В. Савчук, І. Трегубенко [28; 68; 106; 139; 156; 257; 266; 273; 314; 370], у роботах яких розкрито методи, технології та алгоритми управління розвитком вищих навчальних закладів. Прагнення досягнути ефективного управління навчальним закладом постійно перебуває в центрі уваги науковців, які займаються втіленням ідей інновацій в управлінні освітнім закладом (В. Докучаєва, Н. Мешко, М. Поляков, Є. Суліма, С. Савченко, А. Харківська, І. Якухно [88; 89; 218; 319; 392; 435]). Заслужують на увагу наукові розвідки, присвячені теоретичним та практичним аспектам життєдіяльності університету (Е. Бирченко, Т. Зверко, Е. Михайлова, М. Поляков, В. Савчук А. Роскладка [277; 317; 373]), а також організаційним засадам управління вищими навчальними закладами (О. Жорнова, О. Жорнова, Л. Залокотська [110; 113]). У контексті нашого дослідження не менш важливими є праці науковців з проблеми підвищення конкурентоспроможності вищих навчальних закладів (О. Босак, І. Братченко, А. Дьякон, І. Іванов, А. Іванченко, І. Лошенко, Т. Нефедова, Т. Ольшанцева, Т. А. Павленко, О. Паршин, В. Салогубова, Чумаченко [31; 97; 119;

239; 194; 255; 262; 268; 325; 419]). Ми поділяємо думку О. Паршина, що конкурентоспроможність – один із базових параметрів розвитку системи вищих навчальних закладів в умовах демографічного спаду [268, с. 103].

Для нашого дослідження важливе значення мають роботи, у яких розглянуто стратегії розвитку різних університетів та їх складники: місії, цілі та ін. (В. Бахрушин, П. Дудко, І. Кочарян, О. Мешков, С. Натрошвілі, А. Прокопенко, О. Слюсаренко, В. Макдональд (W. MacDonald), А. Марга (A. Marga) [18; 96; 154; 219; 227; 297; 336; 594; 600]. Усі ці праці дали потужний поштовх для осмислення сутності стратегічного розвитку університету.

Спеціальну увагу приділено студіям, у яких висвітлено міжнародний досвід стратегічного управління вищими навчальними закладами (П. Дудко, І. Кочарян, С. Натрошвілі, О. Слюсаренко [96; 154; 227; 336]). Феномен розвитку зарубіжних університетів висвітлено в наукових розвідках Ф. Альтбаха (Ph.G. Altbach), Д. Вестерхайджена (D. Westerheijden), М. Мартін (M. Martin), Дж. Салмі, (J. Salmi), С. Рейчерта (S. Reichert) та ін. [708; 934; 601; 663]. Вивчення зазначених праць сприяло усвідомленню особливостей розвитку вищих навчальних закладів різних країн.

У контексті вивчення різних аспектів стратегічного управління зарубіжними університетами ми не могли не звернути увагу на такий популярний аспект у зарубіжній практиці управління, як вивчення взаємодії стейкхолдерів та розвитку організації, так званий стейкхолдерський підхід (Stakeholder Approach). Питання впливу та зв'язків зі стейкхолдерами щодо стратегічного розвитку організації обговорено в роботах таких авторів, як Б. Агле (B. Agle), С. Берман (S. Berman), Дж. Ботрайт (J. Boatright), Р. Ватсон (R. Watson), А. Вікс (A. Wicks), Р. Маренс (R. Marens), Д. Вуд (D. Wood), Дж. Гарисон (J. Harrison), Т. Джонес (T. Jones), Т. Доналдсон (T. Donaldson), Л. Престон (L. Preston), Т. Дунфі (T. Dunfee), М. Кларксон (M. Clarkson), Т. Кохан (T. Kochan), С. Рубінштейн (S. Rubenstein), С. Котха (S. Kotha), Р. Мітчел (R. Mitchel), С. Огден (S. Ogden), К. Гудпастер (K. Goodpaster), Д. Гілберт (D. Gilbert), Е. Фриман (E. Freeman), Р. Філліпс (R. Phillips). Дж. Ричарт (J. Reichart), Е. Ортс (E. Orts), Дж. Фіт (J. Fiet) та ін. [615;

455; 459; 637; 642; 599; 502; 563; 525;515; 516; 647; 648; 530]. Різні аспекти управлінської діяльності керівників освітніх закладів викладено в науковому доробку Л. Грицяк, Л. Залокотської, С. Калашнікової, О. Мармази, В. Олійника Л. Сергєєвої, Т. Сорочан, Г. Федорова, Є. Хрикова, [66; 113; 125; 206; 329; 344; 388; 404]; сутність компетенцій керівника розкривають Л. Спенсер, С. Спенсер [345]; моделі управлінської компетентності керівника навчального закладу представлено в роботах М. Голованя, Г. Єльнікової, В. Маслова, О. Сороки та ін. [60; 208; 102; 341]; сутність діяльності стратега розкрито в працях Е. Стіна (E. Steen), С. Морріса (S. Morris), С. Монтгомері (C. Montgomery), Дж. Волша (J. Walsh) [689; 621; 620; 926]). Зазначені праці дозволили виокремити компетенції керівника університету як суб'єкта моделювання стратегічного розвитку університету.

З огляду на завдання нашого дослідження суттєвим є процес моделювання в системі управління навчальним закладом, що досить повно репрезентовано в працях вітчизняних дослідників (Д. Демідов, О. Денисова, В. Докучаєва, Н. Жигоцька, А. Жукова, А. Євтодюк, Л. Капченко, Ю. Козловський, Е. Лодатко, Л. Мартинець, О. Мещанінов, С. Мічківський, Є. Павлютенков, І. Палкін, С. Савченко, Ю. Шамарін, [74; 193; 88; 89; 99; 105; 359; 225; 319; 146; 130; 263; 265; 421]). Узагальнення доробку цих авторів дозволило виокремити сутнісні характеристики власне моделювання стратегічного розвитку та технологізувати цей процес.

Здійснено огляд періодичних видань, у яких розглянуто питання стратегічного розвитку вітчизняних та зарубіжних університетів. Більшість таких публікацій представлено в журналах «Вища освіта України», «Вища школа», «Наука і освіта», «Освітній простір України», «Теорія і методика управління освітою», «Університетська освіта», «Університет». Водночас, у процесі роботи ми спиралися на публікації в зарубіжних джерелах, матеріалах конференцій, доповідей, виступів тощо із сучасних питань стратегічного розвитку вищих навчальних закладів, новітню університетську практику з реалізації стратегій розвитку вищих навчальних закладів.

Під час дослідження ми також здійснювали пошук у мережі Інтернет наукових джерел мовою оригіналу, які вміщують управлінську думку зі стратегічного менеджменту. Здійснено диференціацію знання з інтернет-джерел щодо визначень стратегія (strategy), стратегічний розвиток (strategy development) та стратегічний розвитку університету (university's strategic development), які базуються на теорії стратегічного менеджменту, теоріях конкуренції та організації з урахуванням конкретних умов і стадій розвитку університету.

Застосування методу ключових слів для знаходження терміна «стратегія розвитку університету» українською мовою в мережі Інтернет (Web-сайтах, Web-сторінках, порталах у різних інформаційно-пошукових системах) для з'ясування особливостей цього феномену в Україні, а також використання ключових слів «University's strategy development» та «Strategic plan» для з'ясування особливостей стратегій зарубіжних університетів.

Н. Гетьманцева зазначає, що «сучасний розвиток Інтернет-технологій переконує, що в разі проведення наукових досліджень це є потужний інструментальний засіб, всеохоплююче інформаційне середовище, а також принципово нова організаційно-методична інфраструктура інформаційного обміну» [57, с. 269].

З метою дослідження семантичного значення категоріально-понятійного апарату з проблеми дослідження вивчено інформацію, представлену в енциклопедіях, словниках, довідниках, монографіях, посібниках, статтях вітчизняних і зарубіжних учених.

На практичному рівні особливості нашої джерельної бази передбачають аналіз стратегій вітчизняних та зарубіжних університетів. Стратегії розвитку різних університетів розроблено відповідно до традицій, сформованих у тій чи тій країні відповідно до історичних, соціальних, економічних, політичних, наукових, технічних чинників. Під час дослідження ми намагалися виявити характерні риси стратегій розвитку різних університетів. Відтак, наявні фахові напрацювання становлять основу для здійснення моделювання стратегічного розвитку університету.

Отже, джерельну базу нашого дослідження умовно можна розподілити на чотири групи: першу групу джерел складають нормативно-правові документи;

другу – праці з філософії, філософії освіти, методології наукових досліджень; третю – наукові роботи з менеджменту, стратегічного менеджменту, управління навчальним закладом, стратегічного управління навчальним закладом; порівняльної педагогіки; четверту групу – дослідження з проблем модернізації та планування розвитку вищої освіти, шляхів євроінтеграції вищої освіти України, розвитку навчальних закладів, університетів зокрема.

Зауважимо, що, незважаючи на зростаючий інтерес серед наукових джерел до розвитку вищих навчальних закладів, відсутня вичерпна інформація щодо осмислення цілісної картини процесу моделювання стратегічного розвитку університету. На підставі світового досвіду та літературних джерел здійснення дослідження такої спрямованості потребує: аналізу теоретичної й емпіричної інформації щодо теми й мети дослідження, стану і світового надбання щодо моделювання стратегічним розвитком університету; виявлення проблемних аспектів його осмислення в локальному, регіональному, глобальному масштабах; доповнення поняттєво-термінологічного апарату та виявлення сутності поняття «моделювання стратегічного розвитку університету»; визначення критеріїв аналізу моделювання стратегічного розвитку університету; аналізування зарубіжної та вітчизняної системи моделювання стратегічного розвитку університету та виявлення позитивного досвіду досліджуваного процесу; з'ясування закономірностей, принципів моделювання стратегічного розвитку університету; розроблення моделі стратегічного розвитку університету; обґрунтування технології моделювання стратегічного розвитку університету та висвітлення перспектив щодо її впровадження; виявлення суттєвих компетенцій суб'єктів моделювання стратегічного розвитку університету.

1.3. Стан понятійно-термінологічного забезпечення дослідження

Для виявлення ступеня наукової розробленості предмета дослідження у вітчизняному та зарубіжному доробку вивчалися книги, дисертаційні роботи, статті періодичних видань, у яких представлено теоретичні або практичні надбання, корисні для висвітлення теоретико-методологічних засад моделювання стратегічного розвитку університету. Розв'язання ключових питань теоретико-методологічних засад 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 вдосконалення. Такі терміни, як «моделювання», «університет» є поширеними й достатньо розробленими в науці. Трактуювання поняття «стратегічний розвиток» у глобальних пошукових системах відсутнє, що свідчить про його складну композицію. При запиті в інтернет-мережі українськомовної та англійськомовної 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 терміна «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 зараховуємо: розвиток, стратегічне управління, стратегічне планування, стратегія, стратегічний план, місія, стратегічні зміни, стратегічні цілі. Аналізуючи сутність цих понять,

виходимо з того, що наявні їх характеристики ми розглядаємо як систему процесів, які мають спричинити стратегічний розвиток університету.

За твердженням О. Слюсаренко, перелік основних термінів та їх визначень може бути поділений на три групи. До першої групи належать поняття, що усталені, поширені, загальнозрозумілі й більш-менш однозначні (принаймні їх важко сплутати з будь-якою іншою термінологією). До другої – поняття, що хоча б приблизно зрозумілі й поширені, однак припускають неоднозначне застосування, відтак мають бути конкретизовані. До третьої групи – такі, що потребують обґрунтування, визначення й запровадження вперше [336, с. 45].

Так, вважаємо, що до першої групи термінів належать «модельювання», «розвиток», «університет». До другої групи понять – «стратегічне управління», «стратегічне планування», «стратегія», «стратегічний план», «місія», «стратегічні зміни», «стратегічні цілі». Терміни цієї групи підлягають критичній оцінці, конкретизації та уточненню. До третьої – «стратегічний розвиток», «стратегія розвитку університету», «стратегічний план розвитку університету», «стратегічна програма розвитку університету», «модельювання стратегічного розвитку університету». Поняття третьої групи теоретично не розроблені, хоча деякі з них трапляються в науковій літературі. А також поняття третьої групи глибоко розкривають сутність та результати явища, яке досліджується в цій роботі.

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

Модельювання – 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 [57, с. 110]. Згідно з думкою Є. Павлютенкова, процес модельювання – це відтворення характеристик одного об'єкта на іншому, спеціально створеному для їх вивчення [263, с. 5].

Процес моделювання щодо стратегічного розвитку університету слугує розширенням знання про досліджуване явище, дозволяє конструювати та спрощувати його поведінку, наділяти його структурою й описувати його характеристики. 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» [61, 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» [291].

Питанням розвитку організацій приділено значну увагу з боку науковців. У межах нашого дослідження нас цікавить, перш за все, розвиток навчального закладу, розвиток університету зокрема. 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.

Філософська концепція розвитку передбачає перехід об'єкта з одного стану в інший, більш якісний [61; 361]. У матеріалах Вікіпедії зазначено: «Розвиток – незворотня, 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 типу; 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 або структури (тобто виникнення, трансформація або зникнення його елементів або зв'язків)» [311]. 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» [253, с. 643].

Слушним є зауваження Н. Касьянової: «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 [132, с. 43].

На думку, Л. Сергєєвої: «Розвиток – це специфічний процес зміни, результатом якого є виникнення якісно нового, поступальний процес сходження від нижчого до вищого, від простого до складного» [329, 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» [30, с. 61]. Отже, вважаємо, що розвиток університету передбачає позитивні зміни, які спричиняють перехід вищого навчального закладу від одного рівня до іншого, більш якісного. Причому цей «інший» рівень досягається внаслідок покращання результатів різних видів університетської діяльності, диверсифікації освітніх послуг, збільшення контингенту студентів за рахунок збільшення частки на освітньому ринку, злиття двох та більше навчальних закладів, які, об'єднуючись, утворюють новий якісний стан університету тощо.

Зауважимо, що більшість досліджень, присвячених розвитку навчального закладу, зводяться до використання основних положень стратегічного управління (Д. Горобець, В. Лазарев, М. Поташник, О. Слюсаренко, А. Харківська [63; 378; 336; 392]), 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. З огляду на те, що науковці вважають такі поняття, як «стратегічне управління» та «стратегічний менеджмент» тотожними й розкривають сутність

стратегічного процесу організації, розглянемо найбільш відомі тлумачення цього процесу.

Таблиця 1.2

Тлумачення поняття «Стратегічне управління»

Автор	Зміст тлумачення поняття
1	2
Л. Антошкіна, В. Амелкін [12, с. 20 – 21]	Стратегічний менеджмент – це діяльність, яка забезпечує створення та підтримання стратегічної відповідності між цілями організації, її потенціалом і можливостями в зовнішньому середовищі
О. Большаков [29]	Стратегічне управління – управління, яке передбачає, що в центрі уваги керівництва організації знаходяться чинники 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 [42]	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. Це дозволяє наблизити можливості організації до вимог життя, зберегти або підвищити ефективність роботи
О. Виханський [44]	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
З. Галушка, І. Комарницький [52, 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

1	2
Х. Віссема [43]	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 [62, 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)
А. Діброва Л. Діброва, Л. Богач [84, с. 7]	Стратегічне управління – це процес ухвалення та здійснення стратегічних рішень, головною ланкою якого є стратегічний вибір, що ґрунтується на зіставленні власного ресурсного потенціалу підприємства з можливостями та загрозами зовнішнього оточення, у якому воно функціонує
Н. Дребот, Л. Мороз, Б. Пшик [93, 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. Ігнат'єва [120, с. 20]	Стратегічний менеджмент з погляду загального менеджменту можна розглядати як сукупність специфічних процесів ухвалення управлінських рішень щодо формування мети й визначення цілей підприємства, вибору стратегій діяльності та використання ресурсів у ринковому середовищі, що забезпечують реалізацію цих стратегій»
А. Томпсон, Дж. Стрікленд [369]	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

1	2
Г. Кіндрацька [138, 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 [387]	Стратегічний менеджмент – теорія та практика забезпечення стратегічної конкурентоспроможності та ефективності рішень шляхом розробки стратегії організації, керівники якої несуть відповідальність за цю роботу
З. Шершньова [424]	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 [422, 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;
- тому, що основним процесом стратегічного управління організацією є розроблення стратегії розвитку;
- ухваленні стратегічних рішень щодо досягнення стратегічних цілей організації;
- установленні довгострокових цілей організації, які підвищують її конкурентоспроможність у певних сегментах ринку;
- реалізації стратегії розвитку організації;

– спрямованості діяльності організації на успіх.

У рамках нашого дослідження принциповим є розгляд трактувань стратегічного управління в освіті, у вищих навчальних закладах зокрема. Необхідність стратегічного управління зумовлено тією обставиною, що прогнозування та передбачуваність майбутнього стає вирішальним чинником розвитку сучасного університету.

Таблиця 1.3

Тлумачення поняття «Стратегічне управління» в освіті

Автор	Зміст тлумачення поняття
1	2
Л. Калініна, Т. Капустеринська [128, 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
О. Мармаза [206, 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 [324, с. 78]	Стратегічне управління – це багатоплановий управлінський процес, спрямований на розробку й реалізацію стратегії, що дозволяє забезпечити конкурентну перевагу відносно інших організацій
М. Певзнер [213, с. 190]	Стратегічне управління – це, перш за все, визначення генерального курсу закладу; організація його діяльності відповідно до генерального курсу; підвищення мотивації та зацікавленості викладачів і співробітників у реалізації цього курсу
Н. Ткач, С. Шишов [348, 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

1	2
С. Натрошвілі [227, 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 [301, с. 163]	Стратегічне управління в освіті – це сукупність рішень і дій щодо визначення та реалізації пріоритетних напрямів розвитку закладу освіти

Як бачимо з таблиці 1.3, трактування поняття «стратегічного управління» значно різняться. Так, управлінська думка, яку засвідчує огляд наукової літератури, доводить, що основною метою стратегічного управління, зорієнтованого на досягнення стратегічних цілей, є переведення організації з одного стану в інший, у нашому випадку має здійснитися перехід 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 [44, с. 207]. 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 [Там само, с. 206]. С. Натрошвілі зауважує: «Безперечно, що динамічний розвиток високодиверсифікованої організації, зокрема і вищого навчального закладу, має

формування з урахуванням стандартів та інструментів стратегічного управління» [227, с. 51].

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;
- спрямованість діяльності університету на пріоритетні напрями освіти;
- розроблення стратегії розвитку університету;
- розроблення управлінських механізмів з реалізації стратегії розвитку університету;

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 [297]. 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'єктно-прийнятних стратегій і механізмів їх виконання, узгодженої реалізації зовнішніх і внутрішніх ресурсів, що забезпечить динамізм, адаптованість і конкурентоспроможність розвитку» [297, с. 12]. Таким чином, нами враховано основні положення, принципи та цільові настанови перспективного управління у вищому навчальному закладі, оскільки в моделюванні має значення вибір і врахування тих чи тих особливостей і суттєвих параметрів досліджуваного явища та сприяє деталізації її моделі, у нашому випадку моделі стратегічного розвитку університету.

Підсумовуючи зазначене вище, вважаємо, що основні положення стратегічного управління навчальним закладом суттєво впливають на протікання такого процесу, як стратегічний розвиток університету. Спираючись на наукові праці стратегічного управління (Л. Антошкіна, В. Амелькін, В. Белошапка,

Л. Богач, З. Галушка, О. Гарнага, С. Гончарова, А. Діброва, П. Дойль, Л. Діброва, І. Дребот, Н. Дребот, В. Загорій, І. Ігнат'єва, Б. Карлофф, Г. Кіндрацька, І. Комарницький, М. Мартиненко, Є. Мироненко, Л. Мороз, А. Остафійчук, Б. Пшик, І. Фоміченко, З. Шершньова та ін. [12; 20; 52; 53; 84; 87; 93; 131; 138; 207; 223; 424]), зі стратегічного розвитку підприємств (О. Дашевська, Н. Касьянова, О. Красовська, О. Ревенко, О. Сергієнко, І. Смолін, І. Тараненко, Ю. Утенков [132; 305; 330; 338; 361; 385]); зі стратегічного управління навчальними закладами (О. Белан, О. Маккавєєва, О. Мармаза, С. Натрошвілі, В. Огаренко, С. Салига, Т. Сорочан, О. Яришко [19; 200; 206; 227; 249; 342]), нами виокремлено характерні риси стратегічного розвитку університету, а саме:

- балансування внутрішнього й зовнішнього середовища університету;
- моделювання розвитку університету шляхом від майбутнього до теперішнього;
- наявність 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;
- усунення невизначеності перебігу подій у майбутньому щодо функціонування університету.

Наявність цих характеристик зумовлюють створення стратегічно зорієнтованої 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 [241, с. 13].

Ми поділяємо думку З. Шершньової, яка визначає переваги стратегічно орієнтованих організацій: 1) зменшення до мінімуму негативних наслідків змін,

що відбуваються, а також чинників «невизначеності майбутнього»; 2) можливість урахувати об'єктивні (зовнішні та внутрішні чинники, що формують зміни, зосередитися на вивченні цих чинників; сформувані 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 й 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 [424, 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.

Принципово важливим та рушійним елементом стратегічного розвитку університету є його стратегія. І. Ансофф стверджує, що в організаціях, які 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, чій стратегії націлені на активне використання їх внутрішнього потенціалу для зміни зовнішнього оточення, а не просто пристосування до нього [10]. Згідно з Є. Мироненком, стратегія – це не тільки формальна програма, а обличчя організації, у нашому випадку вважаємо стратегію розвитку університету обличчям навчального закладу [223, с. 9].

М. Гриньова, Л. Малаканова, Г. Сорокіна зазначають, що 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 в майбутньому? [65, с. 54].

Безперечно, стратегія розвитку університету характеризує вищий навчальний заклад, а саме його особливості руху в майбутньому, які конкретні зміни будуть відбуватися, яким буде місце університету в освітньому середовищі через певний час та які прагнення мають його керівництво та стейкхолдери. 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. Альберт, М. Мескон, Г. Мінцберг, В. Немцов В. Стрікленд, А. Томпсон, О. Таран, Р. Фатхутдінов, Ф. Хедоурі, З. Шершньова. Зокрема, 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 [424, с. 33]. На думку А. Діброви, Л. Діброви, Л. Богач, стратегія – генеральна програма дій, що виявляє пріоритети проблем і ресурси для досягнення мети [84, 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 [387]. На думку О. Таран, стратегія становить усебічний 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 поведження до досягнення цілей, що стоять перед нею [360, с. 20]. У матеріалах Вікіпедії подано таке визначення: «Стратегія – (дав.-гр. *στρατηγία*, мистецтво полководця) – загальний, не деталізований план певної діяльності, який охоплює тривалий період, спосіб досягнення складної цілі» [349].

М. Рогоза та К. Вергал зазначають: «Розробка стратегії містить процес аналізу та визначення стратегічних орієнтирів на ринку, які коригуються і знаходять своє відображення у формі різних стратегічних програм та проектів» [310, с. 35].

Деякі науковці трактують стратегію як визначення перспектив розвитку організації. Так, С. Салига та О. Яришко зазначають, 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 [324, с. 70]. Н. Дребот, Л. Мороз, Б. Пшик вважають, 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 [93, с. 9]. В. Оберемчук підкреслює, що стратегія – це визначення перспективних орієнтирів діяльності підприємства на основі оцінювання його потенційних можливостей і прогнозування розвитку зовнішнього середовища» [246, с. 13].

Також трапляється тлумачення стратегії як набору правил та рішень, наприклад, І. Писаревський, О. Тищенко, М. Покоłodна, Н. Петрова визначають 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 [354, с. 16]. На думку І. Ансоффа, стратегія – один з кількох наборів правил ухвалення рішення щодо поведінки організації [10, с. 159].

В останніх дослідженнях здебільшого переважає погляд на стратегію як сукупність дій, спрямованих на підвищення конкурентних переваг організації (В. Пастухова, М. Портер, 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» [269, с. 23]. На думку 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» [132, с. 40]. Зокрема, З. Галушка та І. Комарницький пропонують таке визначення: «Стратегія становить концепцію управління фірмою, спрямовану на зміцнення її позицій, задоволення потреб споживачів і досягнення намічених цілей [52, с. 22]. М. Портер вважає, що стратегія – це створення унікальної позиції на ринку за допомогою різноманітних дій, тому стратегія – це позиція, а саме розміщення визначних товарів на конкретних ринках [280].

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 щодо своїх головних конкурентів; стратегія як «влучний прийом, який спонукає конкурентів затратити час та кошти; стратегія як принцип поведінки; стратегія як перспектива [224]. На думку Б. Карлоффа, стратегія – це узагальнена модель дій, необхідних для досягнення поставлених цілей за допомогою координації та розвитку ресурсів компанії [131].

Водночас зауважимо, 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 [301, 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 [206, с. 9]. Ми цілком погоджуємося з А. Прокопенком, 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» [297, с. 73]. Згідно із 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 [343]. 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» [262, 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, В. Амелькіна, А. Галушки, І. Комарницького О. Мармази, С. Пічугіної, С. Ткачова, О. Ткаченко та ін. [12; 52; 206; 274], ми розуміємо 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 альтернативних стратегій з метою забезпечення гарантій досягнення розвитку університету (стратегічні альтернативи). Т. Пічугіна, С. Ткачова, О. Ткаченко зазначають: «Під стратегічними альтернативами підприємства розуміється комплекс стратегій, які спрямовані на досягнення цілей, але надають різні можливості та характеризуються різними витратами та результатами [274; с.118].

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

- У якому становищі сьогодні знаходиться навчальний?
- У якому стані «він хотів би» знаходитись через три, п'ять, десять років?
- Яким способом можливо досягти бажаного становища? [96; 206].

Отже, згідно з відповідями на ці питання, навчальні заклади розробляють такі документи, як стратегія розвитку, стратегічний план, стратегічна програма.

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 зовнішнього середовища та конкурентного оточення вищого навчального закладу, а також внутрішніх можливостей і ресурсів університету, його сильних та слабких сторін. Результати такого дослідження становлять базис для прогнозування майбутнього стану навчального закладу та способів досягнення цього стану.

Узагальнюючи науковий доробок (Л. Антошкіна, В. Амел'кін, О. Гарнага, В. Пастухова, Т. Пічугіна, О. Ткаченко, С. Ткачова та ін. [12; 53; 269; 274]), 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 в кілька етапів та має охоплювати всі види його діяльності. Сучасні університети становлять 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» [211, 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» [75, 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 і 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) [96, 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 вищого 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, З. Галушка, І. Комарницький, Ф.Котлер, Г. Мінцберг, Дж. Куїн, С. Гом, М. Мармаза, Т. Пічугіна, С. Ткачова, О. Ткаченко, О. Роїк, А. Азарова, М. Небаєва та ін. [10; 52; 154; 221; 206; 274; 312]), стратегія розвитку містить місію, візію, цінності, стратегічні цілі та очікувані результати. Отже, 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 у звичайних програмах розвитку. Місія та візія університету надають можливість зрозуміти акценти діяльності навчального закладу в майбутньому. Отже, у стратегії розвитку університету за допомогою візії, місії, стратегічних цілей та очікуваних результатів розкривається бачення майбутнього університету для громадськості.

Так, О. Роїк, О. Азарова, М. Небаєва зазначають, що «бачення організації – це образний опис сенсу діяльності та перспектив розвитку організації» [312, с. 24]. С. Резник та В.Філіппов зазначають, що «управлінське бачення того, який вид освітній заклад повинен мати й до якої конкретної позиції він повинен прагнути, являє собою стратегічне бачення» [376, с. 104].

Формування бачення майбутнього є достатньо складним завданням для керівного складу, оскільки «майбутнє» має бути зрозумілим і прийнятним 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.

Важливим елементом стратегії розвитку університету є його візія, яка становить ідеальний бажаний стан вищого навчального закладу. Згідно з думкою Д. Колінза (J. Collins), візія вміщує два складники: ключову ідеологію (core ideology); уявне майбутнє (envisioned future) [486]. Візія університету розкриває прагнення персоналу вищого навчального закладу, оскільки англomовна версія слова візія «vision» є синонімом слова мрія «dream». О. Слюсаренко зазначає: «Університетська візія – це стратегічне бачення інституцією себе з огляду на спроможність найбільш ефективно і повно реалізовувати власну місію під певним інституційним гаслом (девізом)» [335, с. 351]. Отже, стратегія розвитку університету розкриває безпосередньо мрії тих, хто працює або навчається, у формулюванні візії університету.

Так, стратегічне бачення університету має відрізнити його від інших завдяки його стратегічним установкам (місіям), які характеризують загальні цінності та принципи існування навчального закладу. Ключові ідеї формування місії висвітлено в працях Л. Антошкіної, В. Амелкіна, В. Вебера, З. Галушки, В. Гельман, В. Желябіна, Є. Іванова, І. Комарницького, О. Мармази, О. Напори, В. Огаренко, М. Певзнера Л. Пшеничної, С. Салиги, Н. Тарнавської, О. Яришко [12; 213; 52; 351; 206; 362; 301; 324].

Таблиця 1.4

Тлумачення терміна «місія»

Автор	Зміст тлумачення терміна «місія»
1	2
Л. Антошкіна В. Амелкін [12, с.49]	Місія – інструмент стратегічного управління – визначає основні орієнтири організації, що є важливими для задоволення конкурентних переваг

Продовження табл. 1.4

1	2
Н. Аніскіна, Л. Пасечнікова [9, с. 8]	Місія – головна, загальна мета закладу освіти, яка визначає причину його існування
В. Вебер, Є. Іванов, М. Певзнер [213, 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
С. Гончарова [62, с. 73]	Місія – це мета, заради якої існує організація, чітко окреслена причина існування організації, її особлива роль
В. Огаренко, С. Салига, В. Гельман, В. Желябін, О. Яришко [351, с. 96]	Місія організації – це суперзавдання, головна мета існування та глобальна причина, що спонукає займатися саме цим видом діяльності
С. Салига, О. Яришко [324, с. 82]	Місія – мета існування підприємства, яка має бути досягнута в плановому періоді. Це комплексна мета, що містить і внутрішні, і зовнішні орієнтири діяльності. На основі цих орієнтирів визначають перспективи, яких має досягти підприємство
А. Череп, А. Сучков [411, с. 40]	Місія – це ділове поняття, що відображає призначення бізнесу, його філософію (цей термін означає «відповідальне завдання, роль»)
С. Натрошвілі [227, с. 26]	Місія розкриває головне призначення організації, зміст її функціонування, описує характер діяльності спільноти людей, що об'єднані в певний формальний колектив
Л. Пшенична [301, 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
А. Шегда [422, с. 155]	Місія – коротке визначення призначення (сенсу існування) організації
О. Мармаза [206, с. 70]	Місія – це певний кодекс організації, її філософія

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, встановлює 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 [219]. Дж. Савієр (G. Sawyer) зазначає, що місія організації виконує соціальну роль, основною метою якої є задоволення потреб населення [679, с. 3]. Слушною є думка А. Черепа 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 [411, с. 44].

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

Стратегія розвитку університету містить, крім візії та місії, стратегічні цілі, які спрямовують навчальний заклад до отримання нових кращих результатів, ніж попередні. 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» [301, с. 152].

Розроблення стратегії розвитку університету зумовлює необхідність здійснення стратегічних змін. Д. Сазерленд та Д. Кэнуэлл зазначають, 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 [322, 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 [526].

Управління стратегічними змінами передбачає послідовне просування до досягнення стратегічних цілей, які на початковому етапі «розмиті» й уточнюються та переформулюються відповідно отримання нової інформації [377].

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 забезпечення відповідності внутрішнього середовища університету зовнішньому, реалізації візії й місії, досягнення стратегічних цілей та орієнтації на ключові чинники успіху. Таке визначення стратегії розвитку університету передбачає певний опис картини майбутнього університету, яке відображає узгоджені, логічно пов'язані дії, що мають призвести до прогнозованого кінцевого стану вищого навчального закладу.

Третє питання щодо стратегічного розвитку університету пов'язане з ухваленням управлінських рішень щодо способів досягнення нового якісного стану університету. На цьому етапі мають бути визначені й конкретизовані основні стратегічні вектори розвитку університету, стратегічні цілі й підцілі, стратегічні завдання, виконання яких дозволить досягти стратегічних цілей, розроблено критерії та інструментарій оцінювання ступеня досягнення стратегічних цілей, узгоджено очікувані результати досягнення стратегічних цілей зі стейкхолдерами.

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 превалує позиція, яка визначає стратегічне управління як сукупність стратегічного планування і механізму реалізації стратегії [205, с. 11]. Зокрема, С. Салига, О. Яришко зазначають: «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» [324, с. 68].

Особливості стратегічного планування детально представлено в науковому доробку Н. Аніскіної, Дж. Брайсона, В. Богач, С. Гончарова, А. Д. Діброва, Л. В. Діброва, О. Напора І. П. Отенко, Л. Пасечнікової, Л. Т. Пічугіна, С. Ткачова, О. Ткаченко Н. Тарнавська [9; 34; 62; 84; 274 362].

З. Галушка та І. Комарницький визначають 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 чинників, 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 [52, с. 30 – 31].

Стратегічний контекст розвитку університету полягає в необхідності постійного узгодження стратегічних планів з його поточним станом. Зазначимо, 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. Отже, теоретико-методологічну значущість для розв'язання завдань моделювання стратегічного

розвитку університету має концепція стратегічного планування. Розглянемо найбільш відомі визначення зазначеного феномену.

Таблиця 1.5

Тлумачення терміна «стратегічне планування»

Автор	Зміст тлумачення
М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі [215, с. 236]	Стратегічне планування – набір дій та рішень менеджменту, який призводить до вироблення конкретних стратегій, які допомагають організації в досягненні її цілей
Т. Пічугіна, С. Ткачова, О. Ткаченко [274, 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. Напора [362, с. 10]	Стратегічне планування (управління на основі передбачення змін) – система планування з метою передбачення ситуації й підготовки підприємства до майбутнього, яка базується на врахуванні пріоритетів зовнішнього середовища
Дж. М. Брайсон [34, с. 5]	Стратегічне планування – це набір концепцій, процедур та засобів, призначених допомогти лідерам і менеджерам упоратися з цими завданнями
В. Р. Вебер, Є. В. Іванов, М. Певзнер [213]	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 [350, 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 [324, с. 15]	Стратегічне планування – це механізм регулювання планових рішень (оформлення у вигляді стратегії, концепцій, пріоритетів)
С. Резник, В. Філіппов [376, 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 призвести до досягнення стратегічних цілей, тобто до реалізації стратегії розвитку. Стратегічне планування є однією з процедур стратегічного управління.

Зауважимо, що чіткі уявлення про стратегічний розвиток навчального закладу фіксуються в певних документах, а саме у стратегіях, стратегічних планах, програмах та проектах. Як зазначає Л. Пшенична: «Стратегічний план – це письмовий документ, який визначає стратегію діяльності організації у довгостроковій перспективі (на 3 – 5 років)» [301, 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 [351, 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» [398, с. 184].

Водночас трапляється такий документ, як стратегічна програма. Так, Т. Пічугіна, С. Ткачова, О. Ткаченко наголошують: «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» [274, с. 100 – 101].

Згідно з думкою Г. Строкович, 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 обґрунтовані 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 [356, с. 17].

Наголосимо, що програма розвитку навчального закладу може не мати стратегічного контексту, оскільки може передбачати перспективний розвиток. Своєю чергою, 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 [13]. 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 загалом та її окремих підсистем; гіпотетичну модель закладу, бажану в майбутньому; змалювання змісту діяльності та послідовності дій, що призведуть до передбачуваного [206, с. 38].

У практиці стратегічного управління вітчизняних вишів наявне 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. Отже, 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 [34, с. 5]. Так, Е. Стін наголошує, що стратегія не є детальним планом дій, оскільки стратегія розвитку може змінюватися згідно з отриманням нової інформації [689]. 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, і таким чином стратегічний

план деталізує шляхи реалізації стратегії і характеризується наявністю системи стратегічних цілей та завдань.

На твердження Д. Арутюнової, стратегічні цілі подаються в 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 [13]. 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 [347, с. 37].

Отже, стратегічний план університету – офіційний документ, у якому представлено систему стратегічних цілей і завдань, етапи та шляхи реалізації стратегії розвитку університету із зазначенням термінів виконання. Стратегічна програма університету становить систему заходів, спрямованих на реалізацію стратегії розвитку або окремих стратегічних цілей цієї стратегії.

Таким чином, процес моделювання стратегічного розвитку університету відбувається за умови врахування такої інформації: інформація про університет сьогодні; інформація про майбутнє університету; інформація про способи досягнення майбутнього.

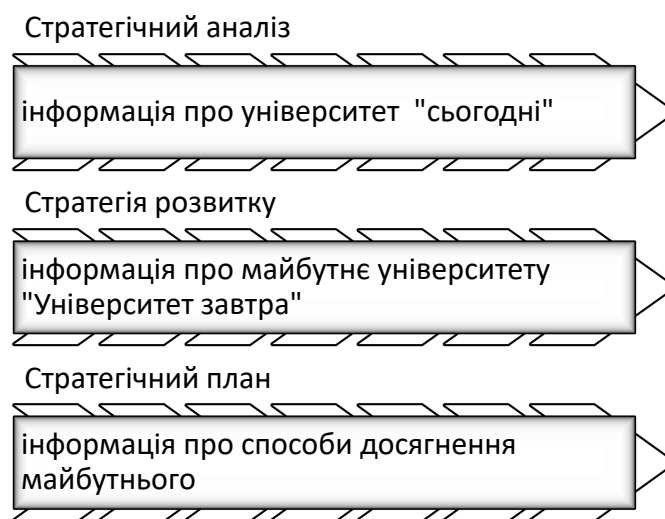


Рис. 1.1. Основні блоки інформації, які необхідні для ефективного моделювання стратегічного розвитку університету

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 шляхах досягнення іншого якісного стану університету, які зазначаються у стратегічному плані вищого навчального закладу.

У межах предмета дослідження, уявлення про сутність стратегічного управління, його основні моделі, умови та чинники 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 вишами всередині країни та за її межами. Стратегічний розвиток університету базується на стратегічному управлінні як концепції виживання в конкурентних умовах, формуванні уявлення майбутнього навчального закладу з урахуванням освітніх потреб населення, забезпеченні просування університету до більш якісної позиції на ринку освітніх послуг та фіксації всіх можливих нових станів вишу 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 стратегії розвитку університету (стратегічного плану університету).

Моделювання стратегічного розвитку університету можна схарактеризувати як процес, за якого відбувається зв'язок теперішнього й минулого з позицій майбутнього; балансування зовнішнього й внутрішнього середовища навчального закладу; узгодження інтересів керівного складу та стейкхолдерів; ухвалення ефективних управлінських рішень щодо визначення стратегічних орієнтирів та забезпечення єдиних темпів розвитку всіх підсистем; розроблення стратегії розвитку університету, відповідно до реалізації якої має відбутися посилення конкурентоспроможності університету на освітньому ринку, здійснення стратегічного планування згідно зі стратегією розвитку. З огляду на зазначене ми пропонуємо розуміти моделювання стратегічного розвитку університету як особливий вид управлінської діяльності, що передбачає ініціювання стратегічних змін, формування стратегічної інформації на основі результатів стратегічного аналізу, розроблення документів, які засвідчують стратегічний розвиток університету на засадах демократизму, колегіальності та відкритості.

Так, у цьому підрозділі на підставі аналізу наукової літератури представлено найбільш відомі поняття, які окреслюють коло процесу моделювання стратегічного розвитку університету, а саме: моделювання, розвиток, стратегічне управління, стратегічне планування, стратегія, університет, місія, візія, стратегічні цілі, стратегічні зміни. Нами запропоновано визначення таких ключових понять, як стратегія розвитку університету, стратегічний план університету, стратегічний розвиток університету, моделювання стратегічного розвитку університету.

Висновки до розділу 1

1. Аналіз спеціальних наукових джерел дозволив розробити методологічні підходи до моделювання стратегічного розвитку університету. З огляду на характер дослідження моделювання стратегічного розвитку університету потребує

комплексного підходу, підґрунтям якого є: на філософському рівні – положення теорії пізнання, сучасна форма діалектичного методу; на загальнонауковому – системний і синергетичний підходи; на конкретно-науковому рівні – теорія соціального управління, стратегічного управління, управління навчальним закладом, порівняльної педагогіки, моделювання управлінських та педагогічних об'єктів та явищ, компетентнісний підхід; на технологічному – аналіз документів, які засвідчують стратегічний розвиток зарубіжних та вітчизняних університетів (порівняльний, статистичний та контент-аналізи), описова статистика та графічні методи; емпіричні методи: анкетування, спостереження, експертне оцінювання. Обґрунтовано критерії вибірки університетів, до яких віднесено наявність документів, які засвідчують стратегічний розвиток університету та рангову позицію університету в міжнародних рейтингах, для вітчизняних університетів у національному консолідованому рейтингу. Усього було досліджено 462 зарубіжні та 64 вітчизняні університети.

2. Проблема моделювання стратегічного розвитку університету є предметом багатоаспектного вивчення, тому джерельна база дослідження містить чотири групи наукових джерел, а саме: нормативно-правові документи; праці з філософії, філософії освіти та методології наукових досліджень; наукові роботи з соціального управління, стратегічного менеджменту, управління навчальним закладом, стратегічного управління навчальним закладом, державного управління, порівняльної педагогіки: дослідження з різних питань розвитку вищої освіти, розвитку навчальних закладів, університетів зокрема. Однак, незважаючи на накопичений досвід, проблема моделювання стратегічного розвитку університету не має цілісного системного осмислення, що викликає спеціальну увагу до зазначеної проблеми. Розгляд зарубіжних та вітчизняних наукових праць, результати міжнародних та українських рейтингів, сайти зарубіжних та вітчизняних університетів доводять, що зазначені джерела не забезпечують цілісної картини опису стратегічного розвитку університету та технології його моделювання.

3. Сучасні наукові праці з досліджуваної проблеми характеризуються неоднозначністю тлумачення основних категорій і ключових положень, що довело необхідність розгляду та конкретизації змісту основних понять дослідження. Аналіз поданих у наукових працях понять «моделювання», «розвиток», «стратегічне управління», «стратегічне планування», «стратегія», «стратегічний план», «стратегічна програма» «візія», «місія», «стратегічні цілі», «стратегічні зміни» дав підстави для з'ясування сутності моделювання стратегічного розвитку університету. З'ясовано, що моделювання стратегічного розвитку університету можна схарактеризувати як процес, за якого відбувається зв'язок теперішнього й минулого з позицій майбутнього; балансування зовнішнього й внутрішнього середовища навчального закладу; узгодження інтересів керівного складу та стейкхолдерів; ухвалення ефективних управлінських рішень щодо визначення стратегічних орієнтирів та забезпечення єдиних темпів розвитку всіх підсистем; розроблення стратегії розвитку університету, відповідно до реалізації якої має відбутися посилення конкурентоспроможності університету на освітньому ринку, здійснення стратегічного планування згідно зі стратегією розвитку.

5. На підставі вивчення словників, наукового доробку з теорії менеджменту, стратегічного менеджменту, управління навчальними закладами та інформації в інтернет-мережі конкретизовано в площині управління розвитком університету такі основні поняття:

- стратегія розвитку університету, що становить узагальнену модель дій, яка сприяє переведенню університету на новий якісний рівень шляхом забезпечення відповідності внутрішнього середовища університету зовнішньому, реалізації візії й місії, досягнення стратегічних цілей та орієнтації на очікувані результати;
- стратегічний план університету, який є офіційним документом, що містить систему стратегічних цілей і завдань, етапи та шляхи реалізації стратегії розвитку університету із зазначенням термінів виконання;
- стратегічна програма університету, яка є системою заходів, спрямованих на реалізацію напрямів розвитку або окремих стратегічних цілей;

– стратегічний розвиток університету передбачає формування якісних сутнісних змін щодо ролі й місця університету на освітньому ринку та в уявленні суспільства в майбутньому за допомогою стратегії розвитку університету (стратегічного плану університету).

Основні наукові положення розділу викладено в опублікованих працях [167; 169; 174; 175].

РОЗДІЛ 2.

ПРОБЛЕМА МОДЕЛЮВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ В ТЕОРІЇ І ПРАКТИЦІ УПРАВЛІННЯ УНІВЕРСИТЕТОМ

2.1. 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 виживати 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, що вимагає від керівництва сучасних університетів вирішення низки завдань, починаючи від узгодження своїх стратегічних цілей з національною стратегією розвитку освіти до відповідних перетворень на рівні всіх підсистем вищого навчального закладу;
- несприятлива демографічна ситуація зумовлює необхідність планування розвитку вітчизняних вишів як економічно-господарських організацій в умовах жорстокої конкуренції;

– мінливістю сьогодення, яке потребує від керівництва навчальних закладів швидкого реагування на зовнішні зміни на освітньому ринку та можливості спричинення внутрішніх змін університету внаслідок зовнішніх впливів.

З огляду на державні документи (закони України: «Про освіту», «Про вищу освіту», Національна доктрина розвитку освіти в Україні; Національна стратегія розвитку освіти на 2012 – 2021 рр. [291; 292; 293; 294].), у яких зазначено, що пріоритетами державної політики є особистісна орієнтація освіти, удосконалення системи неперервної освіти впродовж життя, створення ринку освітніх послуг, інтеграція української освіти до європейського та світового просторів та ін., постає необхідність ретельного вивчення суттєвих рис планування розвитку провідних зарубіжних закладів вищої освіти з метою вироблення єдиних шляхів і темпів розвитку.

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 [248, с. 12]. 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» [75, с. 35].

Важливим складником 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 університетом, зорієнтована 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 акцентовано увагу 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 [40, с. 59].

У працях Б. Вульфсона, Н.Кнорр, Т. Кристопчук, З. Магдач, А. Марги (A. Marga), А. Ржевської, О. Романовського, Дж. Салмі, С. Сисоєвої, О. Слюсаренко, Є. Штокмана, О. Штокмана [51; 142; 332; 199; 600; 308; 316; 675; 336; 427], у яких висвітлено питання розвитку зарубіжної освіти, зазначено, що стратегічні перетворення в освіті розглядаються в 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 в 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. Відзначимо, що керівництво зарубіжних престижних університетів надає багато уваги стратегічному розвитку, що дозволяє їм досягати значних результатів у всіх видах університетської діяльності.

На підтвердження цих суджень на сайтах університетів зарубіжжя країн зазначено, що моделювання стратегічного розвитку університету є найважливішим чинником успішного виживання в ринкових умовах сьогодення, наприклад, на сайті Гельсінського університету (University of Helsinki) (Фінляндія) наголошено, що прогнозування майбутніх досягнень університету в освіті та дослідженнях можливе за рахунок розроблення ефективної стратегії розвитку. Як буде університет взаємодіяти з навколишнім середовищем та яким чином досягатиме досконалості, з'ясувати можна з його стратегічних орієнтирів, які викладаються в спеціальних університетських документах, таких як стратегія розвитку або стратегічний план університету [790].

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 [224, 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 [34]. Отже, американські вищі навчальні заклади найперші розпочали розробляти стратегію розвитку університету.

С. Резник та В. Філіппов наголошують, що система освіти США тісно пов'язана з великими, 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 [376, 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 [934].

У науковому доробку Т. Кристопчук, З. Магдач, А. Марги (A. Marga), О. Романовського, С. Сисоєвої, О. Слюсаренко [332; 199; 600; 316; 336], зазначено, що університети США та Великобританії, які досягають високих результатів в освітній та науковій сфері, планують свою діяльність на зразок комерційних організацій, зорієнтованих 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)» наголошує, 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 [601]. Також авторка зауважує, що з кінця 1970-х років концепція стратегічного планування була впроваджена в управління закладами вищої освіти в Західній Європі з метою покращення становище вишів, оскільки в ті часи відбувалося постійне зниження кількості студентів, незадовільне фінансування навчальних закладів, стрімке зростання конкуренції серед коледжів та університетів. Отже, режим, у якому заклади вищої освіти 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 [Там само].

У зв'язку з цим більшість стратегій розвитку та стратегічних планів європейських університетів є загальнодоступними й викладені на їх сайтах у мережі Інтернет. Документи, які засвідчують стратегічний розвиток зарубіжних університетів, більшою мірою демонструють їхні 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 [123, 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 [307, 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 [19].

Так, розвиток європейських університетів обговорюється і на державному, 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 і 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 [44, с. 205 – 206].

Вивчення проблем розвитку та модернізації освіти (А. Бермус, М. Бутко, Л. Забродська, І. Зязюн, С. Калашнікова, І.Каленюк, О.Куклін, М. Мурашко, С. Назарко, М. Нікітін, О. Хомерікі [21; 38; 112; 118; 123; 127; 242; 403]) дозволяє 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 в презентуванні навчального закладу, демонструванні досягнень та конкурентних переваг, оприлюдненні планів на майбутнє, зокрема стратегічних. Виходячи з цього, зазначимо, 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 [154, с. 44].

З наукового доробку, присвяченого питанням стратегії розвитку освіти (О. Куклін, А. Лігоцький, В. Лунячек, С. Ніколаєнко, В. Приходько [188; 191; 195;

245; 290]), впливає, що стратегічна позиція вищої освіти зорієнтована 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 до Європейського простору вітчизняної науки (О. Гонта, М. Вербовий, І. Каленюк, Н. Холяк [126]). Так, вітчизняні університети мають забезпечити відповідність якості освіти державним та європейським стандартам, подальше входження у світове освітнє середовище, міжнародне визнання дипломів. З огляду на зазначене постає необхідність вивчити особливості розвитку європейських університетів, стратегічного розвитку зокрема, оскільки у зв'язку з інтеграцією до Європейського простору українських вищих навчальних закладів постає питання щодо забезпечення стійкості їхніх конкурентних позицій та можливості формування нових конкурентних переваг. Вивчення праць щодо підвищення конкурентоспроможності вищих навчальних закладів (О. Босак, І. Братченко, А. Дьякон, І. Іванов, Т. Нефедова, А. Павленко, О. Паршин, В. Салогубова І. Лошенюк, А. Іванченко, Т. Ольшанцева, Т. Чумаченко [31; 97; 119; 194; 239; 255; 262; 268; 325; 419]) 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» [301, с. 153]. Як зазначає О. Коляда: «Сьогодні розвиток вищого навчального закладу неможливий без стратегічного планування та управління. Досягнення стратегічних цілей повинно здійснюватися покроково, але чітко визначеному напрямку руху до конкурентоспроможного вищого навчального закладу» [147, с. 18].

Управління конкурентоспроможністю вищих навчальних закладів здійснюється шляхом вивчення попиту населення на освітні послуги та пропонуванням своїм споживачам таких освітніх послуг, які за своїми параметрами переважають інші. Отже, конкурентоспроможність університету оцінюється споживачем з погляду пріоритетності його власних потреб, які підлягають задоволенню. І. Лошенко та А. Іванченко наголошують: «При виборі вищого навчального закладу 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 вищий навчальний заклад у цілому, так і його конкретної освітньої програми» [194].

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 [346, с. 159]. На думку Т. Нефедової, рейтинги закладів вищої освіти стали не лише одним із способів отримання інформації про конкурентоспроможність вищих навчальних закладів, чинників удосконалення якості підготовки фахівців та рівня виконуваних наукових досліджень, але й інструментом підвищення конкурентоспроможності на ринку освітніх послуг [239, с. 38 – 39].

На нашу думку, саме моделювання стратегічного розвитку є основним чинником 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. Луначека, Л. Парфенової, О. Слюсаренко [40; 81; 96; 119; 126; 181; 203; 195; 336] виявлено, що необхідність стратегічного розвитку університету викликано низкою передумов, що націлює керівництво вищих

навчальних закладів постійно переглядати обсяги, структури, програми та види освітніх послуг, які надаються. До таких передумов науковці зараховують:

- 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 [293].

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 вищих навчальних закладів 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 в класичному університеті. Час змінився, змінилися й вищі навчальні заклади, вони стали більш активно реагувати на ринкові зміни. Поряд із цим в умовах економіки знань саме вищі навчальні

заклади повинні у випереджальному режимі завдяки актуалізації змісту підготовки майбутніх фахівців формувати потреби в спеціалістах тих або тих спеціальностей. Тобто випускники вищих навчальних закладів починають формувати потреби ринку. Ці особливості функціонування вищого навчального закладу в сучасних умовах необхідно враховувати при розробці стратегії його розвитку. Саме цим стратегія вищого навчального закладу повинна відрізнятися від стратегії будь-якого комерційного підприємства. Ці процеси, у першу чергу, впливають на формування цінностей сучасного вищого навчального закладу [147, с. 50].

Моделювання 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 до європейського та світового освітнього просторів, 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 й розвитку системи вищої освіти (В. Василенко, Т. Кристопчук, П. Куделя, О. Кукліна, К. Метешкін, О. Мещанінов, М. Терованесов, В. Приходько, С. Сисоєва, [40; 185; 188; 216; 220; 366; 290; 332]), 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 оновлення освітніх стандартів. За визначенням В. Приходька, під реформою освіти ми маємо на увазі такі якісні зміни у спрямованості і змісті, пріоритетних формах і методах навчання, коли зберігши наявні позитивні надбання, вищі навчальні заклади України набуватимуть рис, притаманних успішним сучасним університетам світу [290, 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 [40, с. 128]. Саме освітні реформи зумовлюють перегляд розроблених стратегій розвитку вітчизняних вишів та можливу переорієнтацію стратегічних орієнтирів університету. Так, реформування освіти та можливі зміни на національному та світовому освітньому ринках у контексті стратегічного розвитку зумовлюють необхідність

систематичного оцінювання позицій університету та формування конкурентних переваг на випередження.

Зазначимо, що без моделювання стратегічного розвитку університету неможливо усвідомити найважливіші освітні потреби населення. У стратегіях вітчизняних університетів зазначено, 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 і відсутності кваліфікованих спеціалістів зі стратегічного управління. Саме за цих причин стратегічний розвиток університету

розуміється керівниками як планомірний поступовий розвиток на зразок перспективного.

На нашу думку, моделювання стратегічного розвитку університету становить складний, багатоетапний процес, який уміщує комплекс управлінських процедур та операцій з покращення показників діяльності університету. Як зазначено в попередньому розділі, стратегічний розвиток будь-якої організації, зокрема університету, засвідчується у певних документах, як-от: стратегія розвитку, стратегічний план та стратегічна програма розвитку, то специфіка й характер здійснення стратегічного розвитку університету втілюється 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. Зауважимо, що 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. Своєю чергою, кожний університет є унікальним і характеризується особливою «поведінкою» на ринку освітніх послуг (активною, пасивною, консервативною, агресивною тощо). Так, визначення пріоритетних напрямів щодо стратегії розвитку зумовлено траєкторією розвитку університету власне на освітньому ринку.

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 мають відповідати корпоративним традиціям, попереднім досягненням колективу навчального закладу, способам позиціонування університету в суспільстві.

Підкреслимо, що відповідно до висвітлення сьогодення вітчизняні університети надають дуже стислу інформацію, це відбувається внаслідок нечіткого й неоднозначного розуміння сутності стратегічного плану 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, О. Тищенко, М. Поколодною, Н. Петровою, які зауважують, що стратегія, так би мовити, «виліплюється» особою, яка її розробляє, яка повинна бути достатньо чуйною до сигналів середовища й гнучко змінювати обрану лінію поведінки [353, с. 34].

Усе зазначене вище 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.

2.2. Параметри, критерії та показники аналізу процесу моделювання стратегічного розвитку університету

Для ефективного моделювання стратегічного розвитку університету необхідно виявити його суттєві ознаки, ключові елементи, оскільки досліджувані процес характеризуються високим рівнем специфічності та унікальності. Отже, для цілей дисертаційної роботи необхідно визначити критерії, відповідно до яких ми отримаємо можливість здійснити аналіз моделювання стратегічного розвитку вітчизняних та зарубіжних університетів. Системні дослідження щодо аналізу процесу моделювання стратегічного розвитку університету не здійснено. У зв'язку зі зробленим висновком закономірно виникає потреба у визначенні критеріїв аналізу моделювання 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 моделювання стратегічного розвитку університету дозволяє сформулювати еталон досліджуваного явища та здійснити зіставлення його з практикою, яка існує.

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

Параметр (від дав.-гр. *παραμετρέω*) – 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 [249]. У нашому дослідженні параметр розкриває загальні властивості процесу моделювання стратегічного розвитку університету.

У Великому тлумачному словнику сучасної української мови критерій (від лат. *criterium* – засіб для судження) трактується як «...підстава для оцінки, визначення або класифікації чогось; мірило» [41, с. 465], у словнику С. Ожегова – як «мірило оцінки або судження» [253, 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 і процес розвитку системи, і його поточні й кінцеві результати, спираючись при цьому на аналіз історико-педагогічних явищ [189, с. 35–37].

Критерії та показники аналізу моделювання стратегічного розвитку університету є сукупністю ознак, на основі яких уможлиблюється 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 зумовлює наявність його елементів, структури, зв'язків. У контексті нашого дослідження необхідно співвіднести поняття «аналіз» та «моделювання стратегічного розвитку університету». Визначальними характеристиками стратегічного розвитку університету є напрями руху навчального закладу до нового стану. Отже, здійснення аналізу моделювання стратегічного розвитку університету має надати можливість дослідити «куди і як планує рухатися» певний навчальний заклад. Так, критерії та показники аналізу моделювання 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 чинники успіху стратегічного розвитку університету?

Проаналізувавши наукові праці з менеджменту (М. Альберт, О. Большаков, В. Веснін, О. Дейнеко, Ф.Котлер, М. Мескон, Г. Осовська, О. Осовський, П. Робінс, Р. Фатхутдінов, В. Хачванкян, Ф. Хедоурі, Ф. Хміль, , [29; 42; 73; 154; 215; 260; 309; 387; 398; 402]), стратегічного менеджменту (В. Андрєєва, Л. Антошкіна, В. Амелькін, Л. Богач, З. Галушка, В. Гриненко, А. Діброва, Л. Діброва, Л. Довгань, І. Ігнат'єва, Є. Кайлюк, Г. Кіндрацька, І. Комарницький, П. Лоранже (P. Lorange), М. Мартиненко, О. Напора, В. Нємцов, Н. Петрова, І. Писаревський, М. Покоłodна, В. Сладкевич, Н. Тарнавська, О. Тищенко, К. Чапмен (C.Chapmen), С. Шегда [12; 52; 84; 120; 122; 138; 207; 241; 362; 334; 354;

422\$ 475; 587]) та стратегічного менеджменту в освіті (Н. Аніскіна, Л. Грицяк, Л. Калініна, Т.Капустеринська, М. Клименюк, І. Кочарян, О. Маккавєєва, О. Мармаза, С. Натрошвілі, В. Огаренко, Л. Пасечников, С. Салига, Л. Соколов, Н. Ткач, С. Шишов, О. Яришко та ін. [9; 66; 128; 155; 200; 206; 227; 249; 340; 348]), ми виокремили ознаки й характеристики, за якими уможлиблюється здійснити аналіз моделювання стратегічного розвитку університету. Отже, основними параметрами ознаки моделювання стратегічного розвитку університету є:

- наявність створення стратегічно зорієнтованого університету;
- наявність складників моделювання стратегічного розвитку університету;
- наявність стратегічних орієнтирів університету.

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

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

По-друге, однією з критеріальних ознак наявності стратегічно зорієнтованого навчального закладу є наявність суб'єктів моделювання 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 зорієнтований 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 (R. Freeman) [222; 516]), 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 стейкхолдерський підхід. Згідно з думкою зарубіжних учених, прихильників стейкхолдерської теорії, стейкхолдери широко інтегровані в управлінські процеси вищих навчальних закладів зарубіжжя. Так, В. Щелкунов, В.Загорулько, С.Подреза надають 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» [350, с. 252].

Стейкхолдерський 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, Є. 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 вищого навчального закладу, від їх зацікавленості в тому, як і в якому напрямі та якою мірою здійснюються зміни у їх організації [213, 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 (В. Андрєєва, Л. Антошкіна, В. Амелькін, Л. Богач, З. Галушка, В. Гриненко, А. Діброва, Л. Діброва, Л. Довгань, І. Ігнат'єва, Є. Кайлюк, Г. Кіндрацька, І. Комарницький, М. Мартиненко, О. Напора, В. Немцов, Н. Петрова, І. Писаревський, М. Покоłodна, В. Сладкевич, Н. Тарнавська, О. Тищенко, С. Шегда [12; 52; 84; 120; 122; 138; 207; 241; 362; 334; 354; 422]) 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 моделювання стратегічного розвитку університету можливе за наявності специфічних орієнтирів, які виявляються у візії, місії, відомостях про зовнішнє та внутрішнє середовище, стратегічних цілях, очікуваних результатах та є складниками суто стратегічного процесу. 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. Отже, структура стратегій розвитку та стратегічних планів різних університетів містить такі

складники: історичну довідку університету; характеристику інфраструктури університету; характеристику внутрішньої організації університету; місію університету; візію університету; цінності університету; принципи, якими керується персонал університету в досягненні стратегічних цілей; аналіз стану університету; стратегічні цілі та завдання; очікувані результати (ключові чинники успіху).

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, 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, національного та міжнародного 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 в 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”» [356, с. 26].

Місія виконує роль орієнтира для визначення основних стратегічних цілей університету. За твердженням С. Калашнікової, ідентифікація (визначення та

усвідомлення) місії є особливо важливим для освітніх організацій з погляду на визначальну роль освіти для розвитку суспільства [124, с. 32].

Ми погоджуємося з А. Аарна, Д. Гудонієне, О. Гузар, С. Калашніковою, 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 [314, 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 формулюють 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 [336, 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 родове покликання і стратегічне бачення його реалізації, а девізи й цінності – керівні, спрямовальні ідеї й орієнтири та принципи й пріоритети, тобто певні ключові регулятори й умови здійснення місій і візій [Там само, с. 214].

Усвідомлене формулювання місії дозволяє сформувати в уяві громадськості майбутній образ університету, розкрити прагнення колективу, відтворити «філософію існування» навчального закладу.

Великої ваги надається з боку керівництва європейських та американських університетів формулюванню бачення майбутнього університету. О. Роїк, А. Азарова, М. Небаєва наголошують, що 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 [312, 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.

Наступною характерною ознакою стратегічного розвитку є здійснення аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища. Зауважимо, що кожний елемент стратегічного розвитку університету має важливе значення. Характеристика зовнішнього середовища надає інформацію про можливі впливи на розвиток вищого навчального закладу.

Я. Малихіна визначає «зовнішнє середовище вищого навчального закладу» як складну багаторівневу структуру, що включає сукупність: господарських суб'єктів, економічних, суспільних і політичних умов, національних та міждержавних інституційних організацій, елементи кожного рівня якої формуються під впливом власних (специфічних) чинників та по-різному (за силою й напрямом) впливають на діяльність вищого навчального закладу, при цьому умови та чинники, відповідно до потреб сучасності, можуть належати і до реального, і до потенційного зовнішнього середовища вищого навчального закладу [202, с.11] Звідси випливає потреба у здійсненні аналізування такої багаторівневої структури, як зовнішнє середовище в кілька етапів.

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. 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 в який спосіб вони будуть розв'язані.

Так, висвітлення історичної довідки університету необхідне для з'ясування історії становлення та особливостей розвитку навчального закладу. Зазначена інформація надає загальні уявлення про університет: образ та престиж університету, темп його розвитку, досягнення впродовж терміну його існування. Така інформація надає уявлення про те, якими темпами досягають покращення показників діяльності університети-конкуренти.

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 наявності необхідних площ та будівель для цієї діяльності.

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 символізують ідеали успішної університетської діяльності.

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.

Основним складником стратегічного розвитку університету є характеристика стратегічних цілей, відповідно до яких визначається поведінка організації на ринку. Як засвідчують праці Л. Антошкіної, В. Амелькіна, В. Гельмана, В. Желябіна, О. Мармази, В. Огаренка, Т. Пічугіної, Л. Пшеничної, Г. П'ятницької, С. Салиги, Т. Сорчан, О. Ткаченко С. Ткачової, Є. Хрикова О. Яришко, [12; 351; 206; 274; 301; 261; 324; 258; 404.] 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 [301, 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» [404, с. 105]. Згідно з думкою Л. Антошкіної, цілі, на відміну від місії організації, фіксують конкретні стани, до яких прагне організація, тому цілі трактують як критерій її успіху чи невдачі [12, 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 для стратегічного управління організацією. Наявність стратегічних цілей засвідчує власне стратегічний процес, тобто стратегічні цілі розкривають, якими будуть прогресивні зміни через конкретні відрізки часу, розкривають напрям руху університету до майбутнього, характеризують динаміку зрушень на освітньому ринку.

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

Через те, що 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, особливості 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 наявних 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.

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 в 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?» [227, с. 100].

Аналіз стратегій розвитку університетів наявний у студіях П. Дудка, О. Коляди, І. Кочарян, О. Слюсаренко [96; 147; 154; 336]. Автори пов'язують

ефективність стратегії розвитку університету з кількістю споживачів освітніх послуг та міжнародними рейтингами. О. Слюсаренко аналізує місії високорейтингових університетів з огляду на їхній зміст та кількість тих, хто навчається. І. Кочарян у своїй дисертації здійснила аналіз економічних стратегій розвитку вищих навчальних закладів.

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

Так, класифікація стратегій розвитку навчальних закладів наявна в роботах В. Гельман, В. Григораша, Г. Дмитренка, В. Желябін, О. Єгоршина, О. Касьянової, І. Кочарян, В. Крижка, О. Мармази, В. Огаренка, С. Салиги, О. Яришко [85; 154; 183; 351; 380; 381]. З огляду на ці 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. Гельман, В. Желябін, В. Огаренко, С. Салига, 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 [351, 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 зазначено в попередньому підрозділі, вважаємо доцільним урахувати класифікацію стратегій розвитку підприємств, обґрунтовану в працях О. Ковтун, Т. Пічугіної, О. Ревенко, С. Ткачової, О. Ткаченко та ін. [145; 305; 274]. Класифікація стратегій розвитку організації за різними авторами подано в додатку Г.

Так, узагальнюючи класифікації стратегій розвитку підприємств, репрезентовані в розвідках О. Ковтун, Т. Пічугіної, О. Ревенко, С. Ткачової, О. Ткаченко та ін. [145; 305; 274] 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 (вужкої 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 роздрібнених (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 вдосконалення; 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).

Ці 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 її вибір, обґрунтувати алгоритм поведінки університету в тій чи тій 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. Отже, 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 архітектоніку, що відображає розуміння її розробниками сутності стратегічного підходу в управлінні [338, с. 289]. Отже, корпоративна стратегія університету забезпечує його загальні напрями розвитку та формування потенціалу університету загалом. Ми погоджуємося з Г. Волкером (G. Walker) у тому, що корпоративна стратегія має охоплювати всі сфери організації [926].

Ю. Маленков класифікує стратегії за ієрархією за такими групами: 1. Головна стратегія (стратегія компанії загалом). 2. Стратегії бізнес-одиниць або стратегії на рівні бізнесу. 3. Функціональні стратегії, які називаються забезпечувальними. 4. Стратегії команд, робочих груп та працівників [201].

Отже, підведемо підсумки: корпоративна (або загальна, або портфельна) 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 зазначено 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, своєю чергою, 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 їхніх стратегіях розвитку буде відчутний акцент на дослідження або освіту. Проте більшість університетів використовують комбіновану стратегію розвитку, яка передбачає розвиток і в галузі досліджень, 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 вдосконалення освітньої діяльності. Зокрема, університети, які спрямовані на вдосконалення 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 вдосконалити 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 закладів вищої освіти трапляється рідко, але така стратегія характеризує специфічний стратегічний розвиток. Російські науковці С. Резник та В. Філіппов зауважують, що стратегія ліквідації характерна для малих освітніх закладів або філій столичних вишів, які знаходяться в кризових ситуаціях [376, с. 115]. Ми погоджуємося з думкою О. Коляди, яка зазначає: «Вищий навчальний заклад 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» [147, с. 15].

По-четверте, орієнтація стратегії розвитку за місцем університету в конкуренції: лідерства, претендентства на лідерство, «наслідування» (наступного 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. Університети, що займають високі позиції в міжнародних рейтингах, додержуються стратегії лідера, за якої вони дотримуються безперервного вдосконалення та інноваційного розвитку. Стратегія лідера передбачає наявність ресурсного потенціалу вищого навчального закладу та компетентної менеджерської команди, здатної до ризику, творчості, креативності.

Дж. Салмі (J. Salmi) наголошує, що успіх університетів, які займають найвищі позиції у світових рейтингах, залежить від наявності якісного кадрового складу університету, ефективного управління, яке базується на академічній свободі й фінансовій автономії, орієнтацію на стратегію розвитку навчального закладу та наявності достатності ресурсів для створення продуктивного освітнього й дослідницького середовища [675]. 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) [314, с. 23 – 24]. Отже, обрання стратегії лідера передбачає надання найвищої якості освітніх послуг, достатність стратегічних ресурсів, які забезпечуватимуть реалізацію такої стратегії, наявність персоналу, який у змозі реалізувати стратегію лідера.

Стратегія розвитку за місцем у конкуренції «претендента на лідерство» свідчить про те, що університети зосереджують увагу на своїх 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 заклади освіти, 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 зазвичай такі стратегії пов'язані з перспективами стрімкого, бурхливого зростання, захисту від конкурентів і використання своїх сильних боків для наступу, концентруючись на певних сегментах ринку.

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, зазвичай 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.

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[362, с. 140].

У практиці стратегічного управління підприємством трапляється стратегія фокусування, яку також використовують вищі навчальні заклади. Так, С. Резник та В. Філіппов зазначають, що стратегія фокусування (концентрації) – одна із загальних та найбільш поширених стратегій на ринку освітніх послуг для навчальних закладів на третій ролях, які мають від 5 до 10% ринку. Вона полягає в 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 [376, с. 115]. Проте 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 тих університетів. Так, Ю. Іванов пропонує конкурентні переваги закладів вищої освіти розподілити на три рівні:

1. Засновані на економічних чинниках: економічний потенціал: чисельність штатних співробітників, виручка 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 в 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, які мають вищу та другу вищу освіту, що пройшли навчання та стажування в зарубіжних країнах, мають учений ступінь та вчене звання, наявність публікацій, розвиток комп'ютерних технологій, забезпеченість студентів літературою та ін.

4. Конкурентні переваги, зумовлені гарною інформованістю, наявність інформації про інфраструктуру ринку, оснащеність засобами зв'язку, електронної пошти, Інтернету, наявність сайту [119, с. 19].

Конкурентні переваги кожного окремого університету надають можливість для закладу вищої освіти акцентувати увагу споживачів освітніх послуг на своїх сильних боках, а за умови їх удосконалення – посилити свою позицію на освітньому ринку. Університет, який налічує велику кількість підрозділів та філій, має розробити не одну конкурентну стратегію.

По-шосте, характеристика стратегії за способом охоплення ринку (вузької сегментації, інтернаціоналізації) дозволяє виявити, у якому ринковому сегменті університет буде розвиватися. Стратегію вузької сегментації використовують заклади вищої освіти, 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 зазвичай 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 в проникненні на іноземні освітні ринки, що передбачає можливість співробітництва з іноземними партнерами, залучення іноземних студентів та ін. За твердженням П. Давидова, С. Жукова, О. Поцупко, інтеграція та інтернаціоналізація передбачають координацію і навчальних програм, і системи навчання загалом, 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 [68, 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.

Отже, 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 відрізнятися 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 [376, 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. Рєзник та В. Філіпов зауважують, що стратегія наступу властива лідерам ринку регіонального ринку освіти або

молодим «агресивним» освітнім закладам, які користуються значною підтримкою держави, великих 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 [Там само, 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.

По-восьме, серед загальних стратегій мають місце стратегії за характером поведінки на ринку (активна, пасивна). При застосуванні активної стратегії розвитку сучасні університети характеризуються швидким реагуванням на виклики зовнішнього середовища та «бажанням» випередити своїх конкурентів за рахунок упровадження новітніх технологій у навчанні й дослідженнях, диверсифікації освітніх продуктів. Водночас пасивна стратегія розвитку характеризує університети повільним реагуванням на зовнішні зміни, освітні потреби населення, просування університетів-конкурентів на освітньому ринку.

По-дев'яте, 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 (однонаправлена, комбінована). Однонаправлена 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. На підтвердження наших суджень нами було запропоновано керівникам-практикам як суб'єктам моделювання стратегічного розвитку університету перелік ознак стратегій різних авторів, з яких необхідно було обрати найбільш прийнятні критерії для здійснення аналізу моделювання стратегічного розвитку університету як складної диверсифікованої бізнес-організації, шляхом ранжування (див. додаток Г). Для визначення узгодження оцінок експертів використовувався коефіцієнт конкордації Кендала [22]. Результати розрахунку коефіцієнта конкордації Кендала (з поправочними коефіцієнтами, у зв'язку з тим, що оцінки експертів були з повтореннями) нами отримані в програмі SPSS STATISTICS 17.0

Таблиця 2.1

Показники статистики критерію Кендала для експертного оцінювання критеріїв аналізу стратегічного розвитку університету

N	17
Статистика W Кендала ^a	0,822
Хі-квадрат	544,809
ст. св.	39
Асимпт. знч.	0,0001

^a. Коефіцієнт конкордації Кендала

Отримане значення коефіцієнта конкордації свідчить про високий ступінь узгодженості думок експертів. Асимптотичне значення складає менше 0,05, а отже, ми можемо зазначити про суттєву різницю між критеріями та достовірності наших висновків щодо значущості певних критеріїв аналізу стратегічного розвитку університету. Розрахунки результатів опитування представлено в додатку Д.

Отже, ми можемо зробити висновки, що експерти суголосні про необхідність використання таких критеріїв: за способами розроблення стратегії (колегіальні, директивні); відносно розробників стратегії розвитку (керівний склад організації, тимчасові робочі групи, фахівці-аутсайдери); стратегія за спрямованістю діяльності в галузі; стратегія відносно географічного охоплення ринку (стратегія внутрішньо національного ринку, стратегія міжнародного розвитку); стратегія 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); стратегія за стадіями життєвого циклу (зростання, стабілізації (утримання), скорочення, ліквідації); стратегія за ступенем охоплення ринку чи рівнем глобалізації або, навпаки, диференціації бізнесу підприємства (вузької спеціалізації, диверсифікації, сегментації, інтернаціоналізації); стратегія за місцем у конкуренції (лідера, претендента на лідерство, наслідування лідера, новачка); стратегія за способами досягнення конкурентних переваг (мінімізації витрат, спеціалізації та широкої диференціації, фокусування, створення інноваційної цінності); стратегія за напрямками дії (консервативна, агресивна, конкурентна, оборонна (захисна)); стратегія за формою (стратегії поступового вдосконалення; стратегії оновлення; інноваційні стратегії); стратегія за характером поведінки на ринку (активна, пасивна); стратегія за термінами (довгострокова, середньострокова, короткострокова); стратегія за складністю розроблення (однонаправлена; комбінована); за стратегічними цілями (вимірюваними, досяжними, реалістичними, своєчасними, конкретними); стратегія за наявністю складників (місія, візія, відомості аналізу зовнішнього та внутрішнього

середовища, стратегічні цілі, очікувані результати). Так, зазначені вище критерії отримали найвищі оцінки експертів. Отже, інші критеріальні ознаки стратегій, представлені в переліку, отримали значно нижчі оцінки, тому є несуттєвими. Узагальнюючи наукові розвідки та результати опитування експертів (суб'єктів моделювання стратегічного розвитку університету), можемо визначити найбільш значущі параметри, критерії та показники аналізу моделювання стратегічного розвитку університету, за умови використання яких уможлиблюється здійснити аналіз досліджуваного явища.

Таблиця 2.2

Параметри, критерії, показники аналізу моделювання стратегічного розвитку університету

№	Параметри аналізу моделювання стратегічного розвитку університету	Критерії аналізу моделювання стратегічного розвитку університету	Показники аналізу моделювання стратегічного розвитку університету
1	2	3	4
1	Параметр – наявність створення стратегічно зорієнтованого 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 до 10-ти років

Продовження табл. 2.2

1	2	3	4
2	Параметр – наявність складників стратегічного розвитку університету	Наявність генеральної мети стратегічного розвитку університету	<ul style="list-style-type: none"> – візія університету; – місія університету
Наявність характеристики зовнішнього середовища університету		<ul style="list-style-type: none"> – 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 в досягненні стратегічних цілей 	
Наявність стратегічних цілей університету		<ul style="list-style-type: none"> – наявність конкретності; – наявність вимірюваності 	
Наявність ключових чинників успіху (очікувані результати)		<ul style="list-style-type: none"> – кількісні показники; – якісні показники 	

Продовження табл. 2.2

1	2	3	4
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 напрямками 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» (наступного за лідером); – «новачка»
		Стратегія розвитку за способом досягнення конкурентних переваг	<ul style="list-style-type: none"> – диверсифікації; – диференціації; – інноваційної цінності
		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)

Продовження табл. 2.2

1	2	3	4
		Стратегія розвитку за характером поведінки на ринку	– активна; – пасивна
		Стратегія розвитку за формою	– стратегії поступового вдосконалення; – стратегії оновлення; – інноваційні стратегії
		Стратегія розвитку за складністю розроблення	– однонаправлена; – комбінована

Отже, сучасні університети мають урахувати зміни, які відбуваються і на рівні глобального розвитку вищої освіти, 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.

2.3. Аналіз практики моделювання стратегічного розвитку зарубіжних університетів

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

Як зауважує О. Мармаза, стратегічний менеджмент провідних країн світу ґрунтується на трьох концепціях розвитку: концепції управління за результатами характерна для європейських країн. Її сутність – постійно тримати в полі зору прогнозований результат; концепції 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 [206, 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. У контексті нашого дослідження нами розглянуто стратегічно зорієнтовані університети різних країн, тобто такі, які оприлюднюють на своїх сайтах документи, які засвідчують їхній стратегічний розвиток. Отже, нами було відібрано університети, які відповідають параметру «Наявність створення стратегічно зорієнтованого університету». У дослідженні увагу було зосереджено на змісті та структурі стратегій розвитку й 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 та В.Філіппова, які вважають, що модель базової стратегії освітнього закладу можна уявити у вигляді схеми, у якій перераховуються чинники позиціонування організації на ринку та типові стратегії розвитку. Шляхом перетину чинників і стратегій зручно аналізувати можливі варіанти поведінки організації на ринку залежно від впливу зовнішнього та внутрішнього середовища [376, с. 116].

Так, стратегічний розвиток зарубіжних університетів оприлюднюється 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 зазначено стратегічний розвиток зарубіжних університетів, зображено на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Розподіл кількості стратегій розвитку, стратегічних планів зарубіжних університетів та інших їхніх документів, які презентують стратегічний розвиток

Рис. 2.1 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 зорієнтованих 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 оприлюднені і стратегічні плани, і стратегії розвитку. В університетах Німеччини та Фінляндії розробляються переважно стратегії розвитку, зрідка – стратегічні плани. Для університетів Австралії, 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 – і стратегії, 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 зорієнтованого університету виконує одну з ключових підстав для подальшого успішного розвитку 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», зауважимо, що керівництво зарубіжних університетів докладляє 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.

Так, на сайті Каролінського інституту (Karolinska Institute), який є найбільшим 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 [554].

На сайті Оксфордського університету (University of Oxford) (Великобританія) зазначено, що в структурі університету працює центр з розроблення міжнародних стратегій, який відповідає за розробку 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 [710].

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 [757].

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 [532].

В Університеті Кенхі (Kyung Hee University) (Південна Корея) при офісі президента університету створено центр стратегічного планування [572].

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

М. Мартін зауважує, 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 [601].

Так, у європейських університетах місія й 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 наявних проблем та механізми досягнення цілей, обговорюється особистий внесок кожного співробітника.

На сайті Камбрійського університету (University of Cumbria) (Великобританія) зазначено, що в університеті створена університетська управлінська команда (The University Management Team), яка є відповідальною за

розробку стратегічних та оперативних планів [768]. У стратегічному плані університету Дрейк (Drake University) (США) наголошено, 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 [498].

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.

Виокремимо особливості зарубіжних університетів щодо розробників стратегічного розвитку.

Таблиця 2.3

**Розробники стратегічного розвитку зарубіжних університетів відповідно
рангових позицій у рейтингу «Таймс»**

Рейтинг університету	Статус університету	Розробники стратегічного розвитку	Відповідальні
1	2	3	4
Університети, які займають найвищі позиції (1 – 200)	Дослідницький	Керівний склад, департамент (офіс) зі стратегічного розвитку, спеціально тимчасові створені робочі групи	Президент університету, ректор, канцлер, віце-канцлер
Університети, які займають високі позиції (201 – 800)»	Дослідницький	Керівний склад, департамент (офіс) зі стратегічного розвитку, спеціально тимчасові створені спеціально створені команди з фахівців зі стратегічного менеджменту, зовнішні консультанти	Президент університету, ректор, канцлер, віце-канцлер

Продовження табл. 2.3

1	2	3	4
Інші університети	Дослідницький; освітній	керівний склад, спеціально тимчасові створені робочі групи, відділ з розвитку університету	Ректор, віце-канцлер

Як бачимо з таблиці 2.3, в університетах, які займають високі позиції у світових рейтингах, 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 запрошуюються 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 зазвичай залучається кілька робочих груп, що дозволяє їм усебічно дослідити стан університету та врахувати всі можливі пропозиції щодо майбутнього університету.

Зауважимо, що університети, які займають високі позиції в міжнародних рейтингах мають назву «Топ-університет». О. Слюсаренко зазначає: «Топ-університет – 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)» [335, с.35].

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 у

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 і 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 моделювання стратегічного розвитку.

Для нашого дослідження цінним є досвід моделювання 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 [889]. 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 репрезентують свої стратегії на зазначений період. Після цього віце-канцлер детально обговорює всі пункти стратегії розвитку з керівниками факультетів. Далі стратегію розвитку розглядають партнери щодо наукових досліджень, представники промисловості, бізнес-структур, громадських організацій, малого та середнього бізнесу, працедавці, рекрути, випускники, а також представники 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, наприклад, у стратегічному плані технічного університету Джорджії (Georgia tech University) (США) представлено шляхи його розроблення, першим із яких є розробка проекту стратегії. За ініціацією президента університету була створена консультативна група «SPAG» для розроблення стратегії розвитку з кількох осіб, до якої ввійшли 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 загалом, 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 обрано з понад 100 ініціативних пропозицій. Додаткові ініціативи були визначені в наступні роки. Під час початкового трирічного періоду реалізації виявлено, що деякі ініціативи є найбільш доцільними. Одним із найперших заходів, проведених групою «SPAG», було проведення оцінювання всіх проектів і визначення з них пріоритетних [521].

Для ілюстрації етапів процесу розроблення стратегічного розвитку Вісконсинського медичного коледжу (Medical College of Wisconsin) (США) нами зроблено скриншот 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:

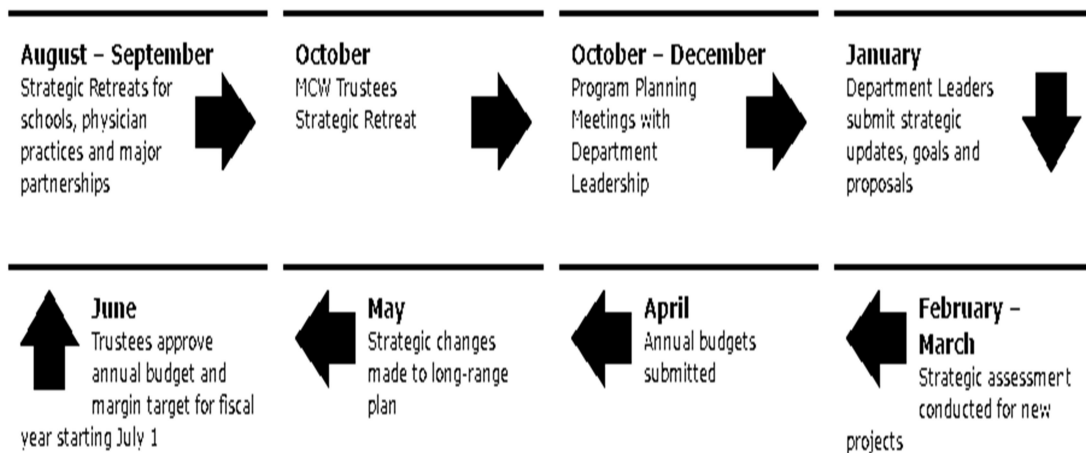


Рис. 2.2. Стратегічний процес Вісконсинського медичного коледжу (Medical College of Wisconsin) (США) [604]

Так, рисунок 2.2 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 відеозапису в мережі Інтернет (Ютуб) [469]. 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) зазначено, 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, розроблено проект стратегії розвитку університету [495].

Отже, 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 зазначеного вище університету обговорення стратегічного плану на 2016 – 2020 роки. В обговоренні зазначено, 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 університету, ефективності попереднього стратегічного плану. По-третє, обговорювалися основні проблеми університету та шляхи їх усунення [875].

У європейських університетах поширеною практикою є залучення студентів як рівноправних партнерів управління університетом; 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 Р. Фриман (R. Freeman), так званий стейкхолдерський підхід. Сутність стейкхолдерського підходу полягає в управлінні інтегруванням відносин та інтереси акціонерів, співробітників, клієнтів, постачальників, громад та інших груп при розробленні стратегії організації [516].

Отже, залучення зацікавлених сторін 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, своєю чергою, 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:

- 2 778 викладачів і викладачів-дослідників, які працюють в університеті;
- 2 033 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 [871].

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 Університету Ель-Касим (Qassim University) (Саудівська Аравія) зазначено, 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 [657].

У стратегіях розвитку американських університетів наголошено, 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 у 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 (див. рис. 2.3). Також зазначено, 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 strategy 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. 2.3. Оголошення щодо запрошення стейкхолдерів для взяття участі в процесі стратегічного планування (скріншот із сайту університету Меріленд у Балтимор) [819]

У стратегічному плані Університету Уейн (Wayne State University) (США) зазначено, що на його розробку було витрачено приблизно рік і залучено сотні стейкхолдерів. Для розробки стратегії 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 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 [899]. 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 [655].

Отже, на сайтах зарубіжних університетів зазначено етапи та процедури ухвалення стратегії розвитку. З огляду на це, 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 великої 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 зазначено, 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 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, трапляється 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. Брайтонський університет (University of Brighton) (Великобританія) демонструє стратегічний план на 3 роки, а Університет Чарльза Стурта (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 зазначено, 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.

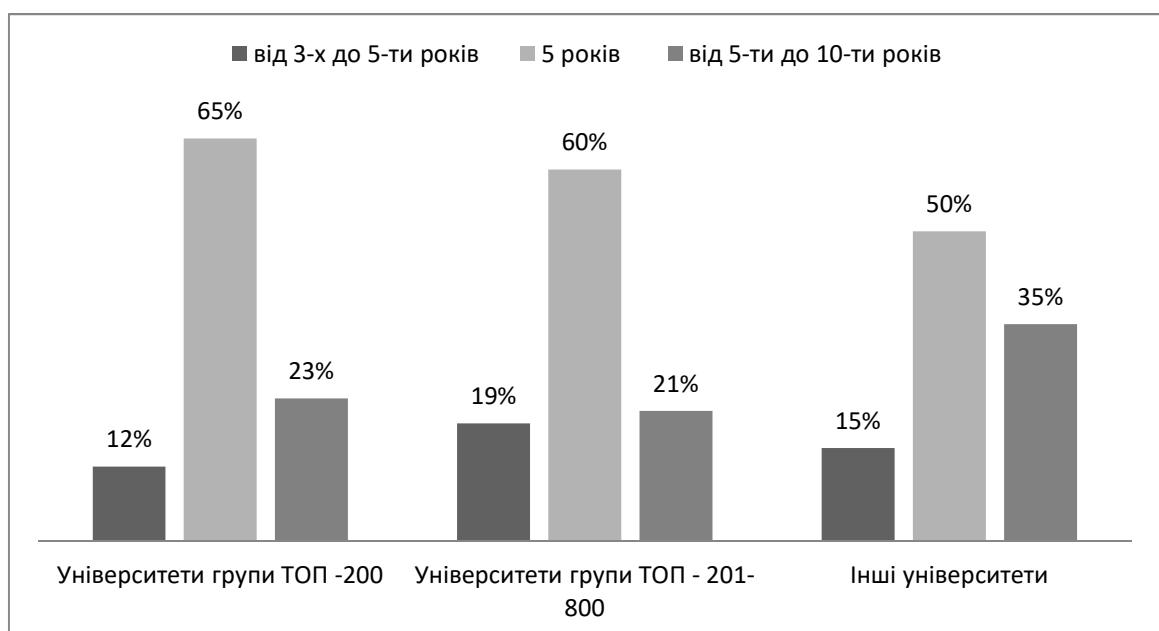


Рис. 2.4. Розподіл зарубіжних університетів за критерієм «Терміни реалізації стратегічного розвитку університету: від 3-х до 5-ти років, 5 років, від 5 до 10-ти років відповідно до рангової позиції в рейтингу „Таймс”»

Отже, рисунок 2.4 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. Водночас 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 до 10-ти років використовують 23% університетів групи ТОП-200 та 21% університетів групи ТОП-201-800. 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 виявлення суттєвих ознак 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 зазвичай 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.

Так, у ході аналізу документів, які засвідчують стратегічний розвиток університету зарубіжних університетів, виявлено, що наявність складників стратегічного розвитку університету визначається структурою документа.

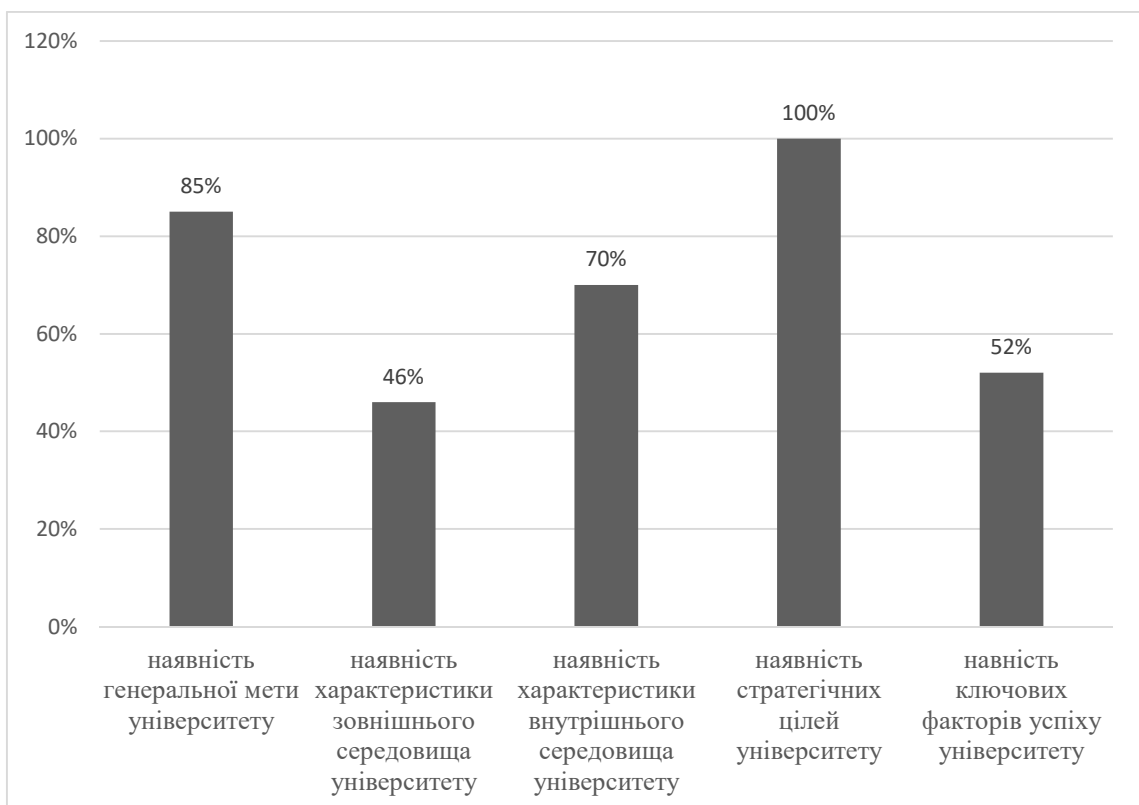


Рис. 2.5. Розподіл складників стратегічного розвитку зарубіжних університетів за ступенем наявності

З рисунка 2.5 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, наявні лише стратегічні цілі. Критерій «Наявність ключових чинників успіху університету» виявляється у 52% випадків, що означає: приблизно половина аналізованих університетів демонструє свої очікувані результати досягнення стратегічного розвитку. Отже, 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 цих критеріїв. Місія і візія університету є найбільш популярним складником стратегічного розвитку для

зарубіжних університетів. У наукових розвідках В. Макдональда (W. MacDonald), А. Марги (A.Marga) [594; 600], присвячених розгляду та осмисленню місії зарубіжних університетів, зазначено, 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, що націлює розробників стратегій розвитку підходити дуже відповідально до формулювання місії [594].

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, зазначимо, що така місія дійсно є генеральною метою цього навчального закладу.

Наведемо приклади місії зарубіжних університетів. Місія Кембриджського університету (Cambridge University) (Великобританія) полягає у сприянні суспільства за допомогою досягнення освіти, навчання й досліджень на найвищому міжнародному рівні передового досвіду [759]. Паризький університет (Paris-Sorbonne University) (Франція) у своїй місії пропонує високу якість освіти та наукових досліджень [645]. Місія Кіотського 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» [571]. Місія Бірмінгемського університету (The University of Birmingham) (Великобританія) звучить коротко: «Нарощувати інтелектуальний капітал» [742]. Місія Бергенського університету (The University of Bergen) (Норвегія) полягає у

внеску в суспільство за рахунок здійснення досліджень, надання освіти й поширення знань та інновацій [745]. Отже, місії багатьох зарубіжних університетів мають традиційний зміст, лейтмотивом яких є надання якісної освіти та здійснення провідних досліджень.

Неможливо переоцінити значущість 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) зазначено, що останні два роки викладацький та студентський колективи працювали, щоб висловити загальне бачення Університету штату Іллінойс в Урбана-Шаймпені. Це бачення дозволить зазначеному вище університету стратегічно зосередити свої інтелектуальні та фінансові ресурси, щоб протистояти викликам держави, нації і світу [799]. 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 зазвичай місії і візії сформульовані парами, але в окремих випадках університети демонструють лише місію або – лише візію. Додамо, що для університетів, які займають високі позиції в міжнародних рейтингах, характерна наявність і місії, і візії.

Відповідно до критерію «Наявність аналізу зовнішнього середовища університету» зазначимо, що такі відомості висвітлюються в достатньо стислій формі або не представлені зовсім. Стратегічно активні вищі навчальні заклади, до яких належать елітні університети, уникають оприлюднення відомостей, що визначає оточення університету, хоча достатньо активно взаємодіють із зовнішнім середовищем і цілеспрямовано впливають на нього. Достатньо поширеною практикою в стратегічних планах зарубіжних університетах є висвітлення результатів SWOT-аналізу закладу, відповідно до яких формулюються стратегічні цілі, наприклад, у стратегічному плані Університету Ель-Касим (Qassim university) (Саудівська Аравія) зазначено результати SWOT-аналізу та бенчмаркінгу, які є підставою для ухвалення стратегічних рішень керівництвом університету.

Щодо критерію «Наявність характеристики внутрішнього середовища університету», то відзначимо, що інформація щодо сильних сторін та можливостей університету відіграє значну роль у презентуванні вищого навчального закладу. Яскравою характеристикою будь-якого університету постають цінності, на які спирається колектив університету, наприклад, цінності Камбрійського університету (University of Cumbria) полягають у повазі до всіх, професіоналізмі та прагненні до досконалості, прагненнях до нових можливостей, цілісності колективу [768]. Основні цінності Кембриджського університету (University of Cambridge) (Великобританія) полягають у такому: свобода думки і вираження; свобода від дискримінації [759].

Наявність показників відповідно до критерію «Наявність характеристики внутрішнього середовища» представлено на рис. 2.6.

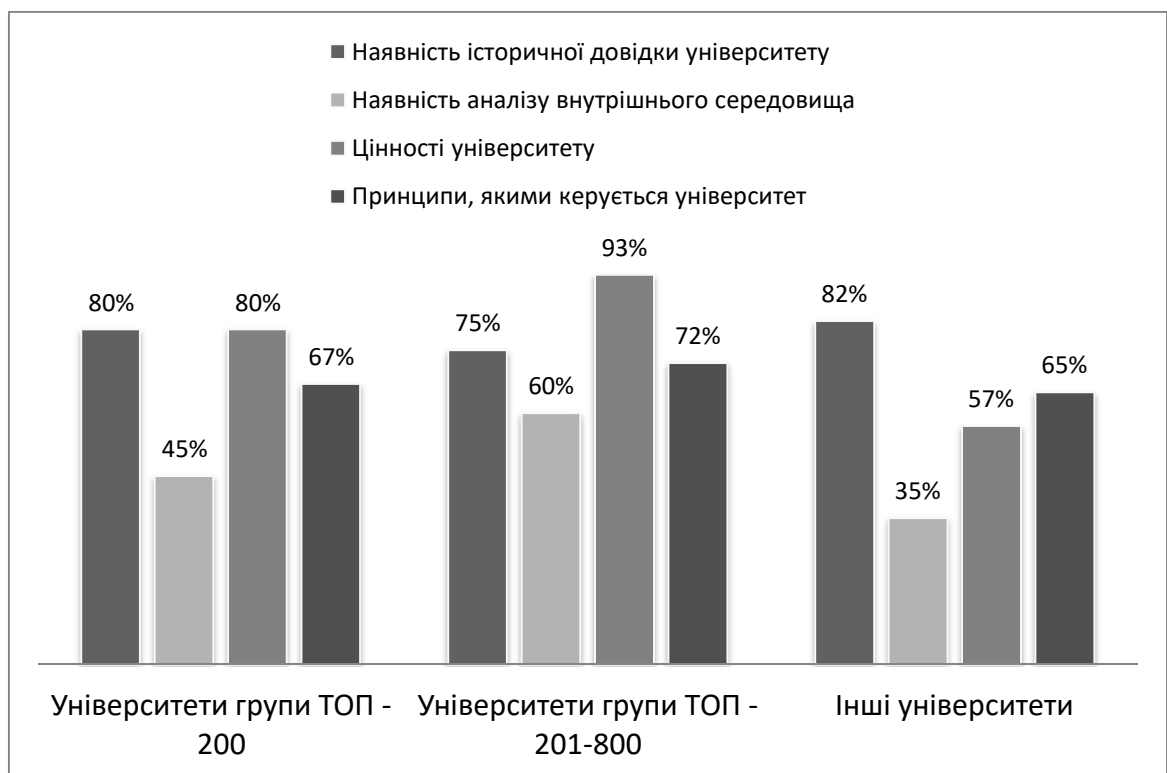


Рис. 2.6. Розподіл показників відповідно до критерію «Наявність характеристики внутрішнього середовища університету»

З огляду на рисунок 2.6 зазначимо, що такий показник, як наявність історичної довідки, трапляється 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» в 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 в 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 наявний 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 візією і 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 [521], наприклад, у стратегічному плані Манчестерського університету (Manchester Metropolitan University) (Великобританія) зазначено ключові показники ефективності відповідно до кожної стратегічної цілі, що свідчить про їх адекватність [597].

У Ньюкаслському університеті (Newcastle University) (Великобританія) зазначено 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 [630].

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» [630].

Стратегічні цілі Університету штату Аризона (Arizona State University) (США) сформульовано так:

- підтримувати фундаментальний принцип доступності та якості для всіх студентів, які 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 [740].

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 зазначено конкретну мету, визначену так: «..знайти додаткові можливості джерел для залучення коштів на розвиток університету та його факультетів», далі подано таке обґрунтування цілі: «управління розвитком університету та факультетів має більш тісно співпрацювати з метою отримання додаткових джерел для розвитку навчального закладу». 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 й використовувати можливості щодо залучення інвестицій. Зібрані кошти будуть використані для просування наукових та навчальних проєктів факультетів згідно з їх внеском» [576]. 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, трапляються 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 [474]. Отже, можливість співвіднесення стратегічних цілей університету з їх показниками ефективності та з термінами реалізації стратегії розвитку свідчить про їх реалістичність.

Наголосимо, що в англійських документах, які засвідчують стратегічний розвиток зарубіжних університетів, подано 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 метою; «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» – як значно менші й конкретніші цілі, тобто як підцілі. Отже, в англomовних варіантах стратегій розвитку та стратегічних планах стратегічні цілі розробляються в такій ієрархії, як зображено на рис. 2.7.

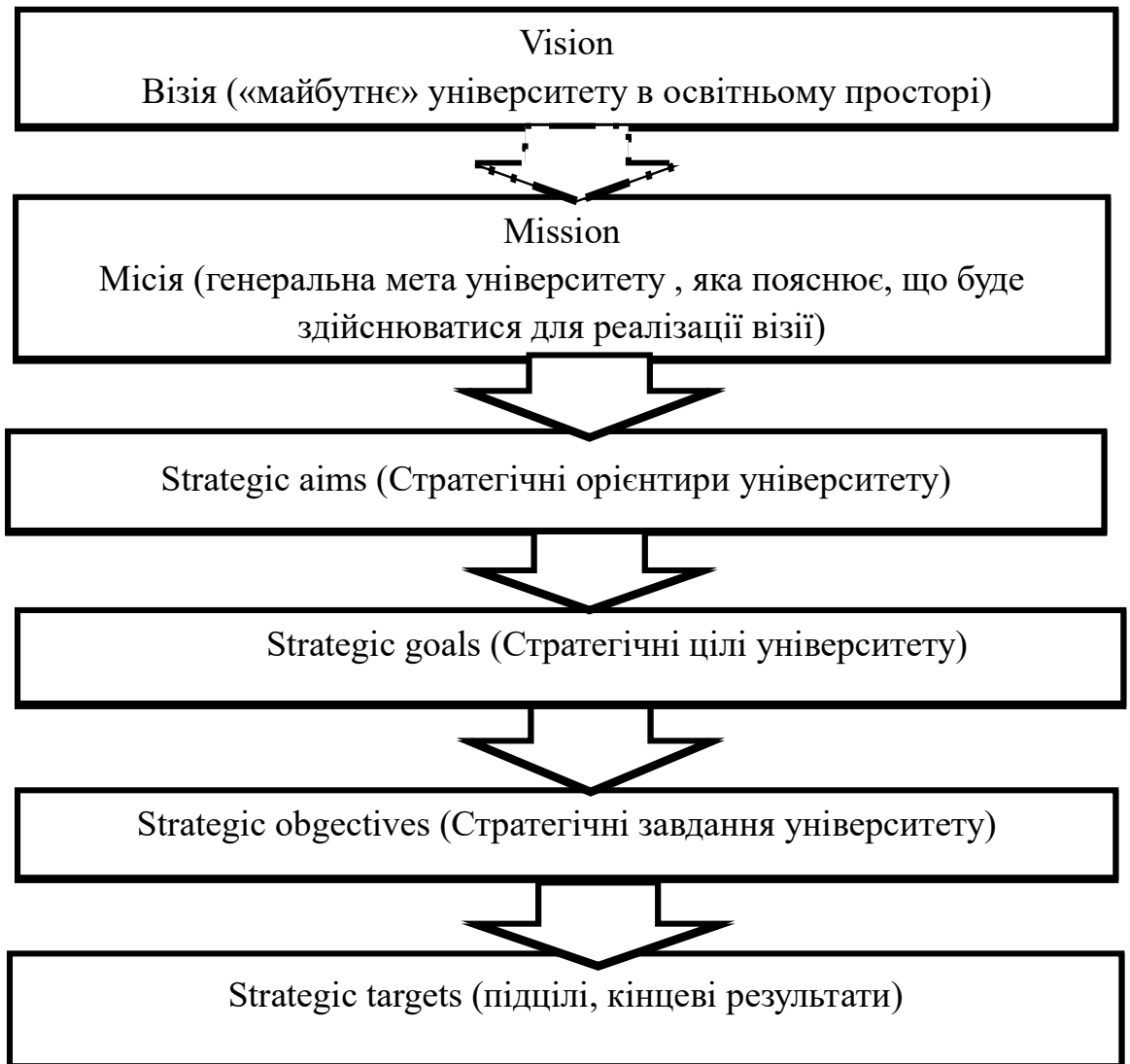


Рис. 2.7. Ієрархія стратегічних цілей у стратегіях розвитку зарубіжних університетів

Ускладнювальним моментом є те, що в окремих документах у значенні стратегічні цілі трапляються, 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).

Важливим у розробці стратегії розвитку університету є кількість стратегічних цілей. У стратегіях розвитку зарубіжних університетів зазвичай зазначено від 3 – 5 корпоративних цілей, які узгоджуються з місією університету. Так, Університет Осло (University of Oslo) (Норвегія) має 5 стратегічних цілей, Сілезький університет зазначає 4 стратегічні цілі. В Дрексельському університеті (Drexel University (США) також представлено 5 основних стратегічних цілей. Камбрійський університет (University of Cumbria) обмежується трьома стратегічними цілями. В Люксембурзькому університеті (University of Luxembourg) (Люксембург) планується досягти 3-х основних стратегічних цілей протягом десяти років. В Університеті Чарльза Стурта (Charles Sturt University) (Австралія) вважають достатнім 6 стратегічних цілей, в Університеті Саутерн Квінсленд (University of Southern Queensland) (Австралія) – 8 стратегічних цілей. Університет Лейкхед (Lakehead University) (Канада) визначив 15 стратегічних цілей. Отже, переглядаючи основні стратегічні цілі зарубіжних університетів, ми можемо ідентифікувати основні пріоритети в розвитку навчального закладу.

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. Зазначимо, що найбільш популярними є кількість від 3-х до 5-ти стратегічних цілей.

Таблиця 2.4

Особливості стратегічних цілей зарубіжних університетів відповідно до їх статусу, рангової позиції в рейтингу «Таймс»

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 і візії університету; формулювання стратегічних цілей як кінцевих результатів стратегічного розвитку; амбітність цілей	Від 1-ї до 5-ти цілей
Університети групи ТОП-201-800	Дослідницький	Установлення параметрів досяжності цілей; амбітність цілей; формулювання стратегічних цілей як кінцевих результатів стратегічного розвитку; наявність орієнтації в часі	Від 1-ї до 5-ти цілей
Інші університети	Дослідницький освітній	Формулювання стратегічних цілей як бажаного стану; розмитість кінцевого стану досягнення стратегічних цілей	Від 1-ї до 20-ти цілей

З наведеної таблиці випливає, 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.

Отже, аналіз стратегічних цілей зарубіжних університетів відповідно до критерію «Наявність стратегічних цілей університету» представлено на рис. 2.8.

Для аналізу використовувався частотний підхід, за якого враховувалися частота наявності зазначених показників.

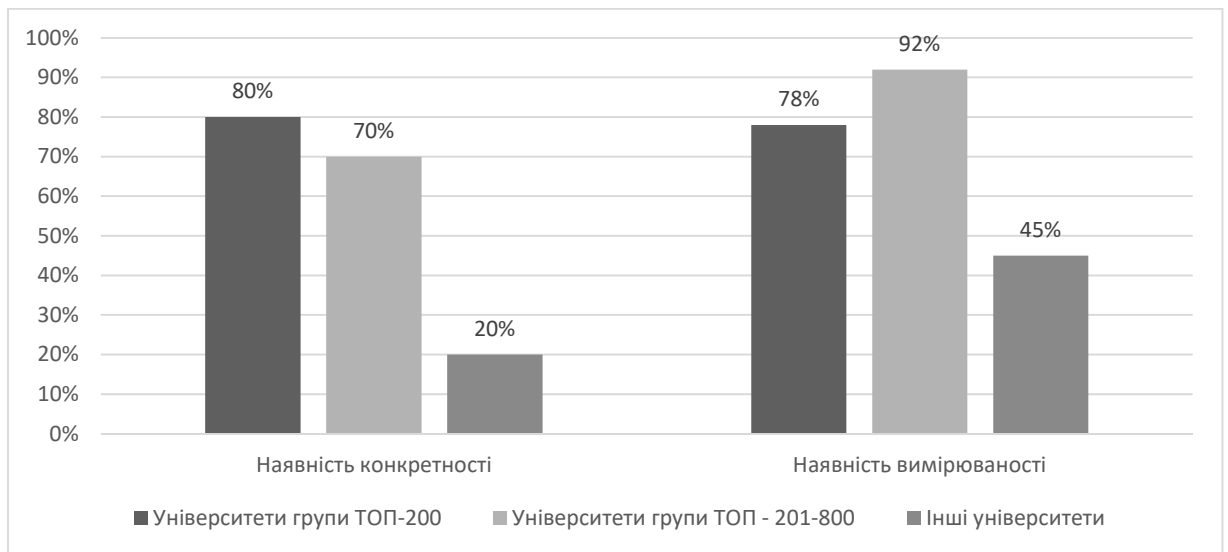


Рис. 2.8. Розподіл груп університетів за показниками відповідно до критерію «Наявність стратегічних цілей університету»

Так, рисунок 2.8 доводить, що найбільші значення всіх показників критерію «Наявність стратегічних цілей університету» належить університетам групи ТОП-200 та групи ТОП-201-800, водночас як інші університети мають найменше значення за всіма показниками. Зазначимо, 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 «топові» 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 зазначеного вище 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 класифікаційних ознак стратегії розвитку 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 стисло інформацію щодо стратегії розвитку, ми можемо ознайомитися лише із 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. Зазвичай університети, які не відчують 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 Камбрійського 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 зазвичай 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 [106, 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 [327, с. 61].

Найбільш повно й коректно характеризує європейські й американські університети Ю. Зіньковський: «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, „нерентабельні”. 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» [117, с. 11].

Особливості розвитку дослідницьких університетів розглянуто в праці Ф. Альтбаха та Дж. Салмі (Ph. Altbach and J. Salmi) «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 [708].

Зауважимо, що в межах стратегічних цілей дослідницьких університетів, які здійснюють не тільки підготовку фахівців, а й 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 і на дослідження, і на освіту. Адже це підтверджує Г. Півняк: «Дослідницький університет – це визнана у світі сучасна форма інтеграції освіти й науки та підготовки висококваліфікованих науковців» [273, с. 54]. Водночас чимало престижних зарубіжних університетів спрямовані на розвиток тільки освітньої діяльності.

Так, 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 [930]. 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 [728].

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 [409, 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. Ймовірно тому в місіях та стратегічних цілях

провідних дослідницьких університетів найчастіше трапляються слова «дослідження», «лідерство», «досконалість» та ін. Згідно з думкою О. Слюсаренко, попри різноманітність елітні й особливо суперелітні заклади вищої освіти як носії найвищого університетського потенціалу сутнісно споріднені й характеризуються певними тенденціями, закономірностями, особливостями становлення, організації й функціонування, розвитку, а також адекватними механізмами управління [336, 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, вміннями й навичками), яка б гарантувала його індивідуальні успіхи на ринку праці та світову якість створеної продукції чи наданих ним послуг [153, 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 реалізації наукових досліджень та в наданні освіти [777]. У стратегії Дублінського технологічного інституту (Dublin Institute of Technology) (Ірландія) зазначено, що відповідно до ірландської національної стратегії він буде працювати на найвищому академічному рівні, середовище якого спеціально зорієнтовано на нові технології. Стратегія містить окрему місію, яка орієнтується на кар'єрне зосередження освіти, тісно пов'язана з потребами ринку праці.

Акцентовано увагу на науці, технологічних та інженерних програмах, участі в промислово зорієнтованих дослідженнях [501].

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 заклад прагне: «У рамках своєї великої та різноманітної освітньої структури Кіотський університет буде передавати високоякісні знання і сприятиме інтерактивному навчанню. Кіотський університет буде навчати видатних дослідників і фахівців, які будуть здійснювати свій внесок для всього людства» [571]. Звідси зрозуміло, що Кіотський університет має спрямованість на розвиток досліджень і освіти. Відразу зауважимо, що стратегічні пріоритети зазначеного вище університету спрямовані на розвиток і досліджень, і на розвиток освіти, наприклад, на сайті Токійського університету (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. [712]. Отже, орієнтація на розвиток досліджень й освіти відомих потужних університетів є їх генеральною метою розвитку.

У стратегії розвитку Наньянського університету (Nanyang Technological University (NTU) (Сінгапур) зазначено, що університет орієнтується переважно на розвиток досліджень, що, своєю чергою, підтверджує спрямованість суто на дослідження [623]. Типовою стратегією, спрямованою на дослідження, є стратегія розвитку Орхуського університету (Aarhus University) (Данія), у якій наголошено, 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 [438].

В Університеті штату Юта (Utah State University) (США), наприклад, стратегія розвитку спрямована на впровадження інновацій, а також акцентовано увагу на підприємництві через науково-дослідну роботу [915]. 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 [862]. Університет Лейкхед (Lakehead University) (Канада) відомий своїми інноваційними програмами та дослідженнями, прагне до досконалості та інновацій у викладанні та в науковій діяльності [576].

Зазвичай 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. 2.9).

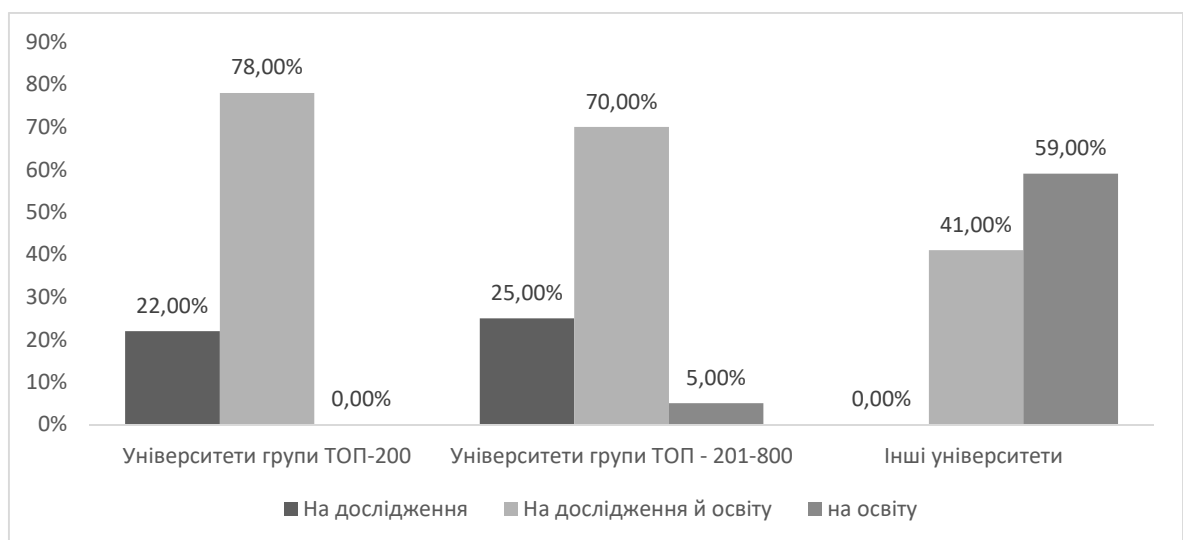


Рис. 2.9. Розподіл університетів за критерієм «Стратегія розвитку за спрямованістю діяльності університету: на дослідження, на дослідження й освіту, на освіту»

Рисунок 2.9 доводить, що більшість топових 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 і на освіту, 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 топових. Своєю чергою, 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 2.5

Орієнтація стратегії розвитку зарубіжних університетів за спрямованістю діяльності відповідно до статусу університету та його рангової позиції в рейтингу «Таймс»

Рейтинг університету	Статус університету	Орієнтація за спрямованістю діяльності	Найбільш уживані акценти в місіях та стратегічних цілях
1	2	3	4
Університети групи ТОП-200	Дослідницький	На дослідження, на дослідження й освіту	Дослідження, досконалість, лідерство, суспільство, освіта, виклики

Продовження табл. 2.5

1	2	3	4
Університети групи ТОП-201-800	Дослідницький	На дослідження, на дослідження й освіти, на освіти	Дослідження, інновації, персонал, знання
Інші університети	Дослідницький або освітній	На дослідження й освіти, на освіти	Навчання, освіта, студенти, співробітництво, удосконалення, знання, якість навчання

Як видно з таблиці 2.5, університети групи ТОП-200 прагнуть до лідерства та досконалості в першу чергу в дослідженнях або ж і в дослідженнях, і в навчанні. Університети групи ТОП–201-800 прагнуть до впровадження інновацій у дослідницьку діяльність 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 в міжнародних рейтингах, прагнуть до партнерства, удосконалення, співробітництва. Зауважимо, що освітні університети, які займають низькі позиції, спрямовані на вдосконалення якості навчання. Також наявні 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 освіти, 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)», зауважимо, що загалом вони додержуються стратегії зростання або ж стабілізації. Водночас стратегій 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 [322, 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 зазначено, що університет продовжує вже обраний шлях і впевнено позиціонує себе на освітньому ринку. У стратегії розвитку наголошено, що університет не планує зміну руху, а прагне поліпшувати досягнуті результати. На додаток зауважимо, що Бакінгемширський університет займає невисокі позиції в британському університетському рейтингу [462].

Стратегію зростання серед європейських країн 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. На стратегію стабілізації також орієнтуються університети Австрії, Бельгії, Норвегії та Румунії.

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 всієї діяльності університету. Логіка зростання Сент-Ендрюського університету полягає в тому, що планується збільшити кількість досліджень, що призведе до збільшення

кількості науковців, а, своєю чергою, підвищення якості та кількості наукових досліджень дозволить збільшити фінансовий дохід навчального закладу. Зростання досліджень призведе 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 [867]. 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) зазначено, 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 викладацькій діяльності [781].

Зауважимо, 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. Узавши на озброєння переважно стратегію стабілізації (Нова Зеландія, Туреччина, Південноафриканська республіка), університети розв'язують проблему поступового покращення діяльності та свого становища.

Так, університети США, Канади, Австралії зорієнтовані на отримання максимального прибутку, тому постійно відшуковують способи розширити свою частку ринку. 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 організація купують освітні програми й послуги з метою перепідготовки й підвищення кваліфікації своїх працівників, консалтингові послуги – з метою покращення функціонування, удосконалення управління, підвищення прибутковості» [23, с. 16].

У ході аналізу виявлено, що провідні університети, які посідають високі позиції за рейтингами «Шанхайський», «Таймс», мають стратегію розвитку на зростання, що характеризує їхню 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» становища в освітньому просторі.

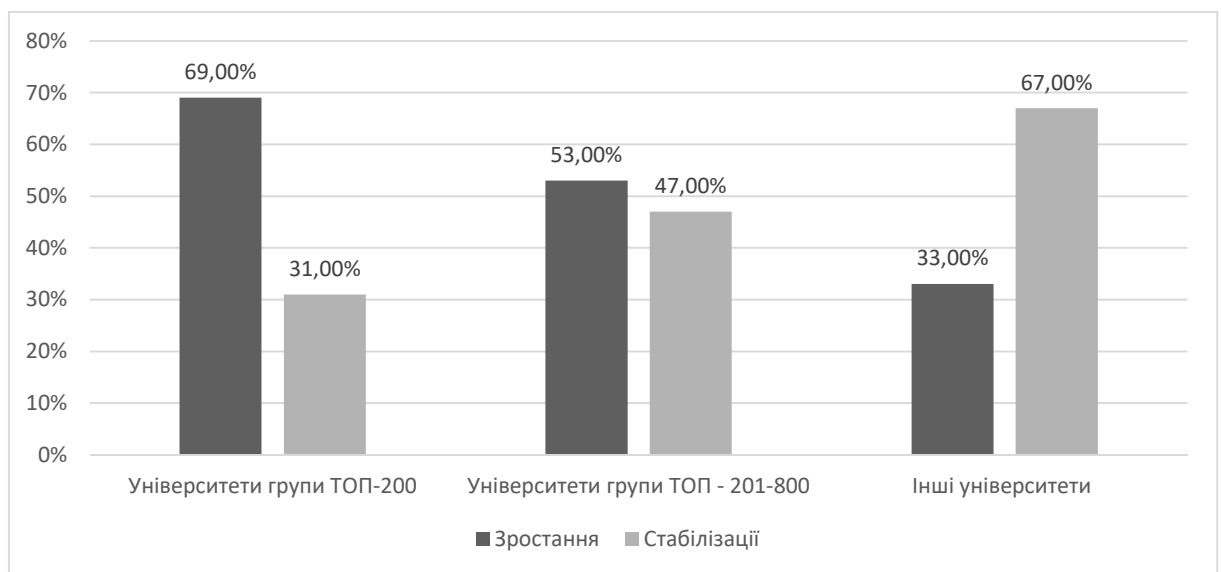


Рис. 2.10. Розподіл стратегій зарубіжних університетів відповідно до критерію «Стратегія розвитку за напрямками можливого розвитку університету: зростання, стабілізації (утримання), переорієнтації, скорочення (захисту, відступу, ліквідації)»

Як бачимо з рисунка 2.10, найбільше значення (69%) за показником зростання мають університети групи ТОП-200, найнижче (33%) – університети, які не займають високі позиції в міжнародних рейтингах. Найбільше значення за показником стабілізації (67%) мають університети, які не належать до групи «ТОП», і найменше значення за показником стабілізації (31%) – університети групи ТОП-200. Отже, провідні університети більшою мірою орієнтуються на зростання, а інші у своїй більшості функціонують у режимі стабілізації.

Отже, у ході аналізу виявлено умови, за яких використовується стратегія стабілізації:

- досягнення університетом найвищих позицій в освітньому просторі;
- стабільні економічні та політичні чинники 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.

Стратегія зростання зарубіжних університетів характеризується наявністю стратегічного аналізу, де акцентовано увагу на сильних сторонах та можливостях навчального закладу, амбітними стратегічними цілями та значними 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” (наступного за лідером), „новачка”».

Відповідно до цього критерію уможлиблюється з'ясувати конкурентну позицію університету і на освітньому ринку загалом, і в певному стратегічному сегменті.

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» [96, 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) зазначено: «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» [531].

Також на сайті Гарвардської школи бізнесу (Harvard Business School) (США) зазначено, що з метою утримання високої конкурентної позиції в наукових та практичних розробках постійно відстежується місце навчального закладу в конкуренції та її наслідки [Там само]. 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» [266, с. 39].

Цілком імовірно, що одним із чинників конкурентного протистояння Гарвардського університету іншим елітним університетам є ефективне 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, Оксфордський університет (The University of Oxford) (Великобританія) прагне бути лідером у здійсненні наукових досліджень та наданні освітніх послуг [710]. Вражає стратегія розвитку Манчестерського університету (The University of Manchester) (США), у візії якого зазначено, що він прагне бути лідером на освітньому ринку до 2020 року [815]. У візії Університету Британської Колумбії (University of British Columbia) (Канада), який входить до 50 найкращих відповідно до рейтингу «Таймс», наголошено, що університет є одним з лідерів освіти, який створює виняткове середовище для навчання та здійснення видатних досліджень [754].

На твердження Д. Сазерленда та Д. Кэнуэлла, 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 [322, 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 наявних 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 цьому 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 [11, с. 37].

У ході аналізу стратегій розвитку європейських університетів виявлено, що найбільше стратегію лідера використовують університети Великобританії. 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. В. Веснін, зазначає, що стратегічна неураженість характеризується здатністю компанії успішно протистояти натиску конкурентів і в теперішній час, і в перспективі [42, 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.

Орієнтація на стратегію лідера в освіті або претендента на лідерство вимагають від закладу вищої освіти розроблення ефективної системи заходів

щодо забезпечення стійкості до тиску навчальних закладів-конкурентів та до змін зовнішнього середовища.

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 університети, 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. Зазвичай це молоді навчальні заклади, які мають наміри захопити певну частку на освітньому ринку. Імовірно, у цьому випадку університети-новачки створюють ситуацію змагальності з іншими навчальними закладами, які функціонують у певному ринковому сегменті.

Таблиця 2.6.

**Особливості візій, місій, стратегічних цілей зарубіжних університетів
відповідно до стратегії розвитку за місцем у конкуренції**

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,
Стратегія претендентства на лідерство	Професіоналізм, розвиток, співробітництво	Спрямування на успіх	Висока або середня позиція в рейтингу
Стратегія «наслідування» (наступного 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 2.6 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.

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 провідних університетів відповідно до місця університету на освітньому ринку з метою розуміння відмінних рис стратегій розвитку такого виду. Отже, 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 [88, с. 61].

З огляду на стратегії розвитку елітних університетів, 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.

Відмінною рисою провідних університетів світу є презентування своїх освітніх послуг як особливих благ для розвитку окремої особистості та розвитку суспільства загалом. Вочевидь, що потенційні студенти не беруть до уваги ступінь конкурентоспроможності вищого навчального закладу та ступінь його протистояння закладам-конкурентам, а більшою мірою вони орієнтуються на рекламу, престиж та репутацію університету. У зв'язку з цим на сайтах зарубіжних університетів «щосили» рекламуються досягнення навчального закладу та презентуються шляхи досягнення майбутнього стану.

Серед досліджуваних університетів європейських країн (Австрія, Великобританія, Данія, Ірландія, Іспанія, Італія, Нідерланди, Німеччина, Польща, Фінляндія, Франція, Швейцарія) приблизно третина навчальних закладів, 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 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.

Зазначимо, 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.

Серед досліджуваних університетів таких країн, як Великобританія, Данія, Ірландія, Нідерланди, Німеччина, Норвегія, Фінляндія, Швеція, Швейцарія використовують стратегію інноваційної цінності в межах 20 – 40% випадків. Очевидно, що провідні європейські університети, спрямовані на здійснення інноваційних досліджень, які мають сприяти підвищенню якості життя суспільства. Прикладом стратегії інноваційної цінності є стратегія Амстердамського університету (University of Amsterdam) (Нідерланди). У стратегічному плані вищезазначеного університету заявлено, що колектив університету здійснює фундаментальний внесок в інновації шляхом поширювання знання та сприяння співпраці між дослідниками, підприємствами та державними установами. В усіх пріоритетних галузях досліджень буде з'ясовуватися їхній інноваційний потенціал та вплив. З цією метою для досліджень будуть запрошені найбільш талановиті науковці [738].

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 реклама щодо демонстрації інновацій в освіті, наукових досягнень у розробленні інновацій 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 українськими вишами:

- розвинута система довищівської підготовки (особливо в тих країнах, де існують непрості умови вступу);
- нескладні умови вступу, тобто відсутність будь-яких вступних випробувань – достатньо подати атестат про середню освіту;
- не обов'язкове знання мови країни на момент вступу до університету;
- поряд із освітніми програмами державною мовою пропонуються освітні програми англійською мовою;
- невисока вартість навчання для вищів Польщі, Чехії, Болгарії, окремих вищих навчальних закладів Німеччини, Франції;
- 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 в 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 в 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 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.

Університети Великобританії, Італії та Німеччини мають найбільш складні умови вступу. Лідером високої вартості за навчання є Великобританія, проте вищі навчальні заклади Європи поряд з контрактною формою навчання пропонують безоплатні місця для талановитої молоді на умовах отримання грантів.

Зауважимо, що серед досліджуваних неєвропейських 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. На стратегію диференціації більшою мірою орієнтуються університети Південної Кореї, Канади, США, Нової Зеландії, оскільки університети цих країн заявляють, що їхні 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 стратегію диференціації використовують університети Єгипту, Гонконгу 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 в незначній кількості (від 1-го до 3-х), а саме університети Нігерії, ОАЕ, Йорданії,

Мексика, Ізраїлю, Таїланду, Чилі, виявлено, що заклади вищої освіти цих країн 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 [106, с. 29].

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 [373, с. 87].

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 їхнього 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 утілення, отримання конкретного результату або ефекту в просторі та часі; аналізу можливості дотримання принципів якісного прогнозування [387, с. 124].

Виявляється, що на стратегію інноваційної цінності більшою мірою орієнтуються університети США, Канади, Гонконгу та Південної Кореї, що зумовлено високими технологіями, якими керуються провідні установи цих країн, зокрема на стратегію інноваційної цінності орієнтуються університети Японії та

Сінгапуру. У той час як університети інших неєвропейських країн взагалі не використовують таку стратегію розвитку.

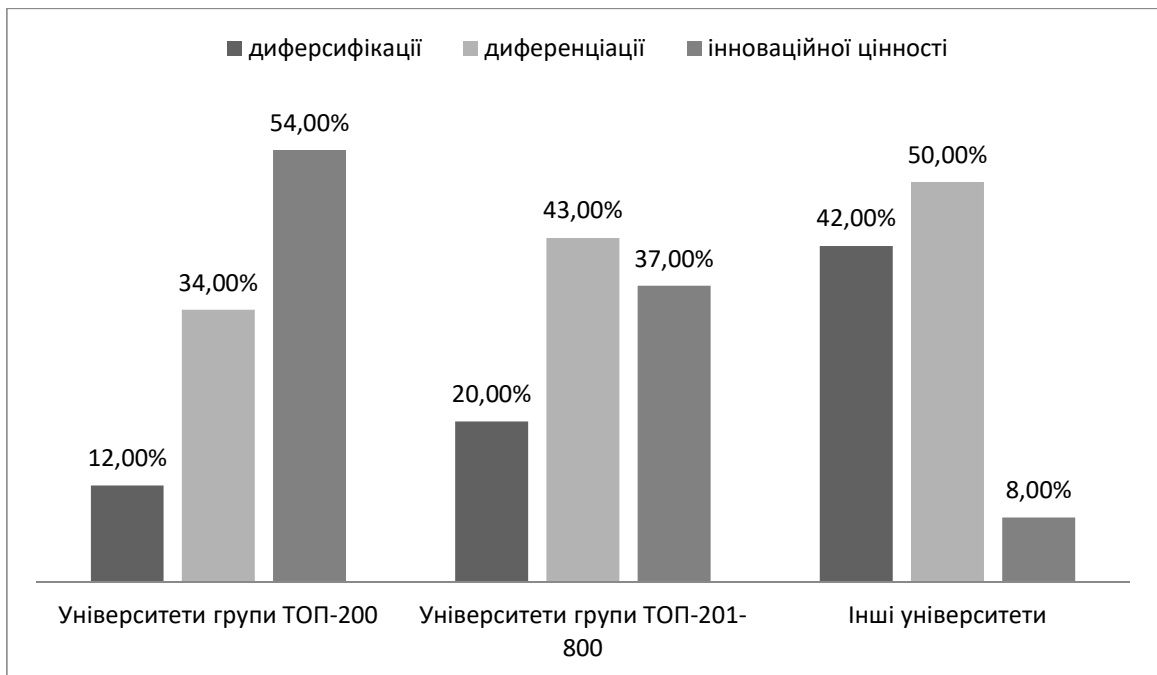


Рис. 2.11. Розподіл стратегій зарубіжних університетів відповідно до критерію «Стратегія розвитку за способом досягнення конкурентних переваг: диверсифікації, диференціації, інноваційної цінності»

З рисунка 2.11 можна зробити висновок, що університети групи «ТОП» орієнтуються переважно на стратегію диференціації та інноваційної цінності. Так, найбільше значення за показником стратегія інноваційної цінності належить університетам групи ТОП-200 – 54% , достатньо високий показник 37% мають університети групи ТОП-201-800 порівняно з іншими університетами, які мають найменше значення за цим показником – 8%. На стратегію диференціації орієнтуються всі групи університетів, проте найбільше значення за показником «стратегія диференціації» мають університети, які не займають високих рангових позицій у світових рейтингах – 50%, у той час як університети групи ТОП-200 мають 37%, а університети групи ТОП-201-800 – 43 %. Найбільше значення за показником «стратегія диверсифікації» також мають університети, які не належать

до групи «ТОП» – 42%, найменше значення за цим показником належить університетам групи ТОП-200. Така ситуація свідчить про те, що елітні та суперелітні університети, які мають високі показники в здійсненні інноваційних досліджень та освітні продукти найвищої якості, орієнтуються переважно на стратегію інноваційної цінності та диференціації, а диверсифікацію використовують лише за умови реагування на будь-які зміни зовнішнього середовища. Інші університети більшою мірою розробляють стратегію диверсифікації та диференціації, оскільки основними цілями цих університетів є формування якісних освітніх послуг та їх розширення. Стратегію інноваційної цінності використовують лише окремі виші, які не займають високих позицій у світових рейтингах, але мають потенціал щодо створення таких переваг.

Наявність чіткої стратегії за способом досягнення конкурентних переваг змушує персонал університету зосередитися саме на визначених конкурентних перевагах.

У ході проведення досліджень В. Сациком, Л. Антонюк, Н. Васильковою з питань становлення й розвитку дослідницьких університетів зроблено 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) [326, с. 61 – 62].

Отже, стратегії розвитку за 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.

Таблиця 2.7

Особливості стратегій розвитку за способом досягнення конкурентних переваг зарубіжних університетів відповідно статусу університету та його рангової позиції в рейтингу «Таймс»

Рейтинг університету	Статус університету	Акценти у стратегічних цілях	Способи досягнення конкурентних переваг
1	2	3	4
Університети групи ТОП–200	Дослідницький	Розвиток інновацій в освіті і наукових дослідженнях; піонерні дослідження	Інноваційної цінності
Університети групи ТОП–200	Дослідницький	Конкурентоспроможність випускників; розробка провідних досліджень	Диференціації
Університети групи ТОП–200	Дослідницький	Упровадження нових освітніх технологій Збільшення напрямів щодо бакалаврських, магістерських та докторських програм підготовки	Диверсифікації
Університети групи ТОП–201-800	Дослідницький	Розвиток інновацій у дослідженнях та навчанні, розроблення інновацій в освіті	Інноваційної цінності
Університети групи ТОП–201-800	Дослідницький	Створення унікальних навчальних програм, технологій, розробка унікальних освітніх продуктів для бізнес-структур, конкурентоспроможність випускників	Диференціації

Продовження табл. 2.7

1	2	3	4
Університети групи ТОП–201-800	Дослідницький	Створення унікальних навчальних програм, технологій, розробка унікальних освітніх продуктів для бізнес-структур, конкурентоспроможність випускників	Диференціації
Університети групи ТОП–201-800	Дослідницький	Розширення переліку надання основних та додаткових освітніх послуг; створення освітніх програм для студентів різних країн	Диверсифікації
Інші університети	Дослідницький, освітній	Розширення асортименту освітніх продуктів, Розробка освітніх програм для бізнес-структур	Диференціації,
Інші університети	Освітній	Розширення переліку освітніх продуктів, розширення ринків	Диверсифікації

З таблиці 2.7 випливає, що конкурентні переваги щодо інноваційної цінності мають університети, які займають найвищі рейтингові позиції. Інші топові 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, зазвичай використовують стратегію конкурентних переваг, спрямовану на розширення асортименту освітніх товарів з метою розширення частки ринку.

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, окремого географічного відрізка 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.

У стратегії інтернаціоналізації Цюріхського університету (University of Zurich) (Швейцарія) сформульовано цілі щодо підтримки освітніх програм різних освітньо-кваліфікаційних рівнів для залучення іноземців [508]. 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 [835]. 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 можливості працювати в престижних університетах в основному через програму обміну; співпраця з іншими університетами та інститутами повинна дозволити студентам і викладачам виявити та 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 [449]. Так, для реалізації цих цілей адміністрація Барселонського автономного університету надає

особливого значення створенню стратегічних альянсів з іншими іноземними університетами.

Зразком стратегії інтернаціоналізації є стратегія Гентського університету (Ghent University) (Бельгія), у якій зазначено, що протягом багатьох років Гентський університет був одним з найактивніших учасників на міжнародному ринку вищої освіти і у Фландрії, 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 зазначено: інтернаціоналізація є рушійною силою для інновацій; інтернаціоналізація створює синергію всередині 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[522].

У звіті Європейської комісії щодо досліджень у соціальних та гуманітарних науках наголошено, що міжнародна діяльність вищих навчальних закладів відображає різні національні традиції, історію та інституційні місії. Основними чинниками вибору стратегії інтернаціоналізації для сучасних університетів є прагнення їхніх колективів до деякої комбінації чотирьох основних цілей:

- університет прагне бути глобальним гравцем зі світовим авторитетом і репутацією в умовах відкритої й 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, розглядається 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 закладу вищої освіти на місцевому й національному рівнях [535, с. 76 – 77].

Так, 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 професора та одного адміністративного співробітника із-за кордону на рік;
- 50% викладачів різних факультетів та 10% співробітників мають узяти 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 і студентів, які беруть участь у програмах за кордоном, і студентів, які навчаються за обміном, до 4 та 5 балів;
- упровадити 15 двомовних бакалаврських програм (англійська + іспанська мови);
- упровадити 8 англійських магістерських програм [827].

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 зорієнтовані 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 двічі на рік;

- надання бюджетних місць іноземним студентам;
- розвинута система надання грантів на навчання, за умови отримання яких студенти мають безкоштовне навчання та проживання в країнах Євросоюзу;
- розвинута система надання освітніх послуг за дистанційною формою навчання.

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

- зміна режиму державного управління й фінансування в контексті національної політики, що заохочує підприємницький обіг університетів;
- гнучка регульовальна основа, яка посилює автономію університетів щодо 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;
- упровадження політики, яка підвищує прозорість щодо ступенів, якості, стандартів, запропонованих Болонським процесом та Лісабонською стратегією [535, с. 91].

Стратегію вузької сегментації використовують переважно провінційні університети, які зорієнтовані на споживачів свого регіону, штату тощо. Щодо 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.

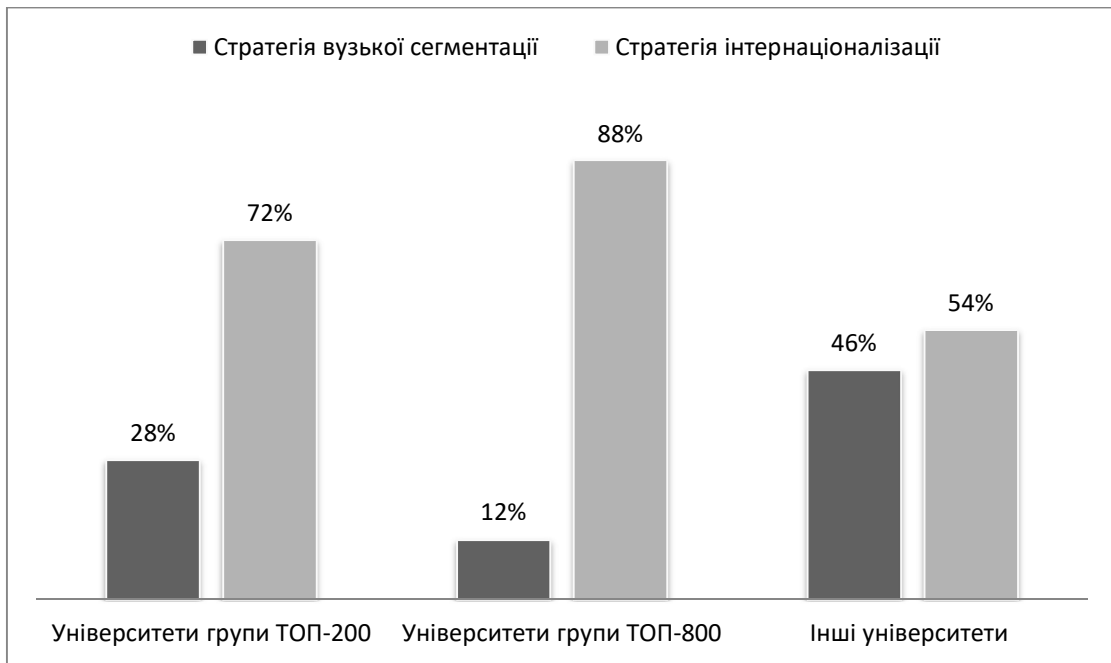


Рис. 2.12. Розподіл стратегій зарубіжних університетів відповідно до критерію «Стратегія розвитку за способом охоплення ринку: вузької сегментації; інтернаціоналізації»

Рисунок 2.12 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, зорієнтовані на невелику кількість студентів. Отже, провідні зарубіжні університети орієнтуються на інтернаціоналізацію. Щодо 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 2.8

Особливості стратегічних цілей стратегій розвитку за способом охоплення ринку зарубіжних університетів відповідно до статусу університету та його рангової позиції в рейтингу «Таймс»

Рейтинг університету	Статус університету	Акценти у 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
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

Таблиця 2.8 засвідчує, 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, відстеженню нових тенденцій в університетській діяльності.

Таблиця 2.9.

Особливості стратегічних цілей стратегій розвитку за напрямом дій зарубіжних університетів відповідно до статусу університету та його рангової позиції в рейтингу «Таймс»

Рейтинг університету	Статус університету	Орієнтація стратегічних цілей	Характеристика стратегії за напрямом дії
1	2	3	4
Університети групи ТОП-200	Дослідницький	<ul style="list-style-type: none"> – акцент на конкурентні переваги; – створення унікальних освітніх програм; – здійснення інноваційних досліджень; – лідерство в технологіях 	Конкурентна, агресивна
Університети групи ТОП-201-800	Дослідницький	<ul style="list-style-type: none"> – Здійснення передових досліджень; – створення нових унікальних освітніх технологій; – демонстрація конкурентних переваг 	Консервативна, конкурентна агресивна

Продовження табл. 2.9

1	2	3	4
Університети, які займають середню позицію	Дослідницький; освітній	<ul style="list-style-type: none"> – 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	Освітній	Удосконалення якості освітніх послуг, поліпшення інфраструктури	Консервативна оборонна (захисна)

Як бачимо з таблиці 2.9, 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 та консервативні стратегії. Зміст стратегічних цілей університетів, які знаходяться на низьких позиціях у світових рейтингах, полягає переважно в таких прагненнях: підвищити якість навчання, удосконалити матеріально-технічну базу навчального закладу, сприяти працевлаштуванню випускників, покращувати імідж університету в освітньому просторі.

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. 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 становищем на освітньому ринку, але відчувається тяжіння до конкурентних стратегій.

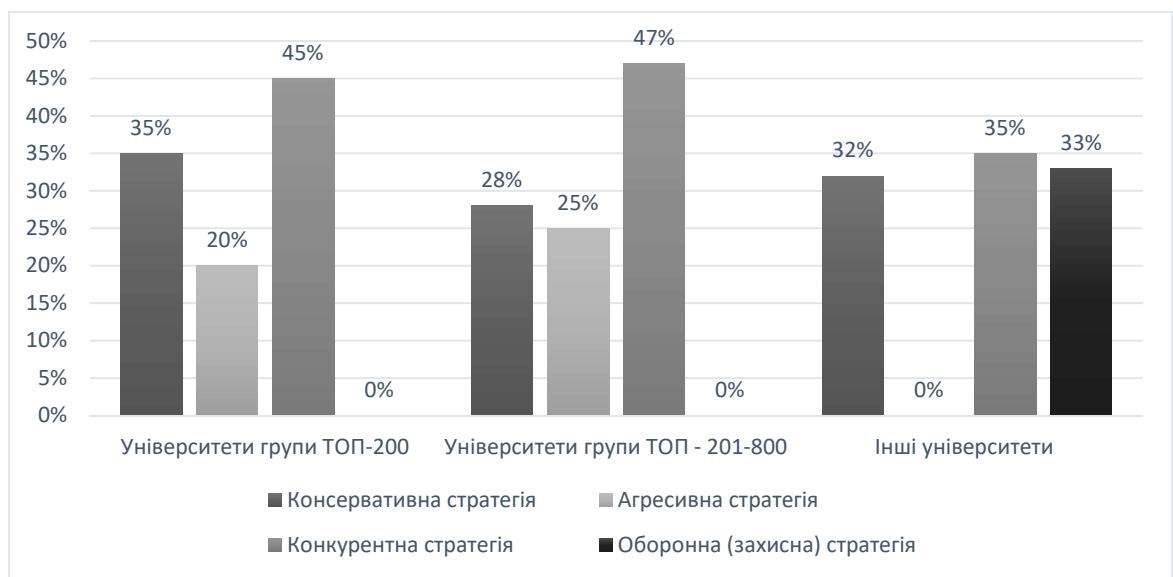


Рис. 2.13. Розподіл стратегій зарубіжних університетів відповідно до критерію «Стратегія розвитку за напрямом дії: консервативна, агресивна, конкурентна, оборонна (захисна)»

З рисунка 2.13 видно, 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 20 – 25% університетів групи «ТОП», це простежується в амбітних настроях університетів, які прагнуть «вибиватися» в лідери, хоча для них також характерна помірною 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 проектувати 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. Однонаправлену стратегію використовують невеликі за розміром університети, які орієнтовані на розвиток одного з видів діяльності. Зокрема, великі за кількістю структурних підрозділів зарубіжні університети використовують набори стратегій, серед яких є альтернативні.

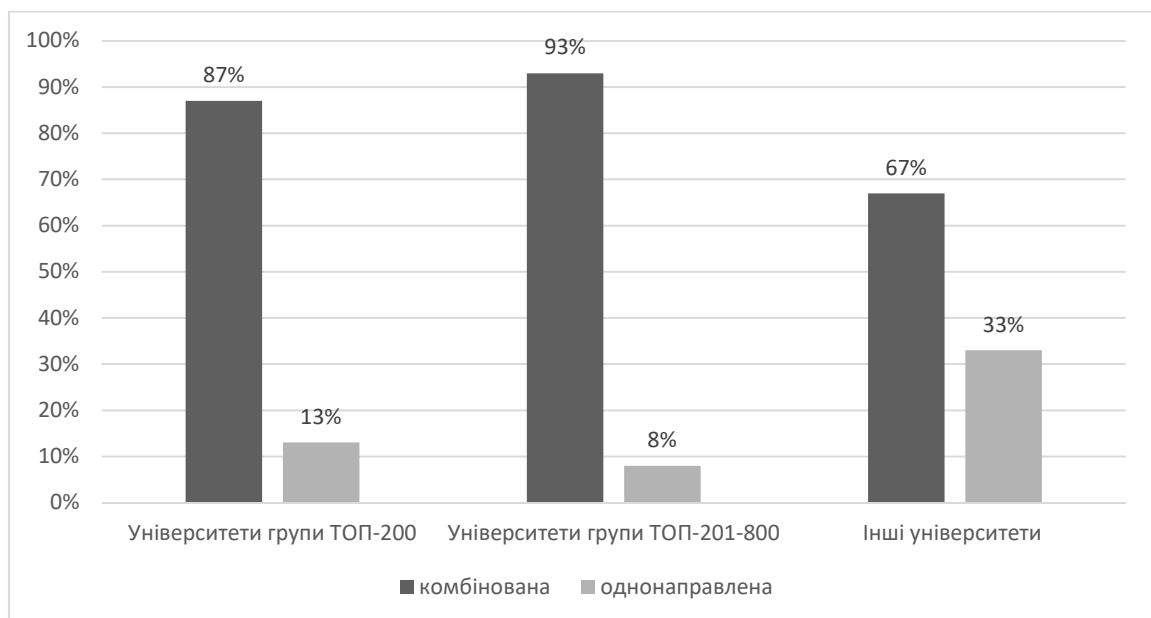


Рис. 2.14. Розподіл стратегій зарубіжних університетів відповідно до критерію «Стратегія розвитку за складністю розроблення: однонаправлена, комбінована»

Рисунок 2.14 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, слабкого потенціалу вищого навчального закладу тощо.

Отже, здійснено розподіл зарубіжних університетів за характерними ознаками їхнього 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 їхньої поведінки на освітньому ринку в довгостроковій перспективі.

Системне осмислення інформації із сайтів зарубіжних університетів та аналіз документів, які засвідчують стратегічний розвиток різних груп вишів відповідно до розроблених параметрів, критерії та показників, дає підстави визначити особливості моделювання стратегічного розвитку зарубіжних університетів, які полягають у тому, що: стратегічний розвиток університетів різних країн засвідчується у стратегічних планах та стратегіях розвитку; колегіальним ухваленням стратегії розвитку та стратегічного плану; на офіційних сайтах вищих навчальних закладів розміщуються переважно корпоративні стратегії; стратегії розвитку розробляються відповідно до класифікаційних ознак стратегій.

Відмінними ознаками моделювання стратегічного розвитку зарубіжних університетів, які займають високі рангові позиції у світових рейтингах порівняно з іншими зарубіжними університетам, є такі: наявність спеціальних підрозділів (департаментів) з розроблення стратегічного розвитку та забезпеченість фахівцями зі стратегічного менеджменту; стратегії розвитку мають у своїй більшості п'ятирічний термін реалізації; розроблення стратегії розвитку здійснюється за участю значної кількості зовнішніх та внутрішніх стейкхолдерів; стратегії розвитку та стратегічні плани характеризуються чіткістю й наявністю викладу щодо основних елементів (візія, місія, аналіз зовнішнього та

внутрішнього середовища, стратегічні цілі, очікувані результати); стратегічні цілі характеризуються конкретністю та вимірюваністю; за класифікаційними ознаками стратегії розвитку університети групи ТОП-800 орієнтуються на стратегію за спрямованістю діяльності – на дослідження й освіту або на дослідження, за напрямками можливого розвитку – на стратегію зростання та стабілізації, за місцем університету в конкуренції – на стратегію лідера або претендента на лідерство, за способом досягнення конкурентних переваг – на стратегію інноваційної цінності або диференціації, за способом охоплення ринку – на стратегію інтернаціоналізації, за напрямом дії провідні зарубіжні виші віддають перевагу конкурентним, консервативним стратегіям розвитку, за складністю розроблення – комбінованим стратегіям; активною позицією щодо конкурентної боротьби на освітньому ринку.

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

Отже, 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.

2.4. Аналіз практики моделювання стратегічного розвитку університетів України

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 убачається не тільки внаслідок слідуванню освітніх реформ, а й за рахунок прагнень колективів навчальних закладів, потенціалу університету та орієнтації на зміни, які відбуваються в зовнішньому середовищі. Науково-практичний інтерес становить виокремлення особливостей стратегічного розвитку вітчизняних вишів з метою виявлення позитивного й негативного управлінського досвіду.

З метою виявлення особливостей моделювання 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. Саме тому набуває особливої гостроти вивчення специфіки та ефективності розроблення стратегії розвитку сучасного університету.

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 [211, с. 137].

Н. Жигоцька зазначає: «...сучасне управління українською вищою школою тяжіє до адміністративних методів, теоретичною основою яких ще з 30-х років є теорія А. Файоля, тоді як у західних країнах менеджмент вищої школи ґрунтується на системних теоріях управління, ситуаційних теоріях, «теоріях людських стосунків», теоріях організаційного розвитку тощо» [105, с. 23].

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 зазвичай у Статуті закладу) [96, 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, І. Немцева пропонує низку стратегій розвитку вишу, які визначають їх ключові моделі, чітко ідентифікуються й до того ж найбільш затребувані вищими навчальними закладами України:

- стратегія патерналістського університету полягає в нарощенні соціальних, захисних, опікунських функцій вишу. Для підвищення ефективності функціонування організації формуються умови для зростання лояльності споживачів освітніх послуг (абітурієнтів, студентів, слухачів, випускників та ін.), персоналу, роботодавців, місцевих органів влади, інших вишів;

- стратегія дослідницького університету полягає в перетворенні вишу в інтегруючу структуру освіти, досліджень та інновацій шляхом реалізації наукового, науково-дослідницького, науково-технічного, інноваційного та освітнього потенціалу, наукової кооперації з іншими вишами, 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 інтрапренерства (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 в здобутті статусу наукового, інноваційного, освітнього, кадрового, культурного центру регіону, шляхом забезпечення всього циклу руху знань на регіональному ринку, закріплення ринку, закріплення ролі центру регіонального та міжнародного співробітництва, створення регіональної інфраструктури забезпечення освіти та інновацій [240, с. 126].

Окреслені І. Немцовою 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» [373, с. 92].

Складність аналізу моделювання 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 не відповідають принципам стратегічного менеджменту й 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 їхній стратегічний розвиток. Отже, під час 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 наголошує, що провідні університети України в різних формах складають документи, що визначають стратегічні орієнтири розвитку на довгострокову перспективу. Ці документи зазвичай оприлюднюються широкому загалу. Натомість єдиного бачення методичного підходу розробки та ухвалення відповідних документів не існує [227, с. 233].

Як стверджує О. Коляда, перехід на нову парадигму освіти в умовах зниження чисельності основних споживачів освітніх послуг визначає сутність стратегій усіх сучасних вишів 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 [147, с. 51 – 52].

Стратегії розвитку та стратегічні плани вітчизняних університетів порівняно із зарубіжними відрізняються незавершеністю, тобто відсутністю визначеного кінцевого стану закладу вищої освіти за умови реалізації стратегії розвитку або стратегічного плану. Більшість стратегій розвитку українських вишів має спрямування на вдосконалення наявного стану університету, яке виявляється в забезпеченні сучасних потреб особистості; пошуку нових ефективних шляхів господарювання; розвитку матеріально-технічної бази та інфраструктури; посиленні співробітництва з провідними закладами вищої освіти та міжнародними освітянськими організаціями, установами та фондами.

Відповідно до критерію «Наявність документів, які засвідчують стратегічний розвиток університету» нами здійснено розподіл за видом документа на рис. 2.15. З цією метою нами розглянуто 64 документи, які виявилися доступними в мережі Інтернет.

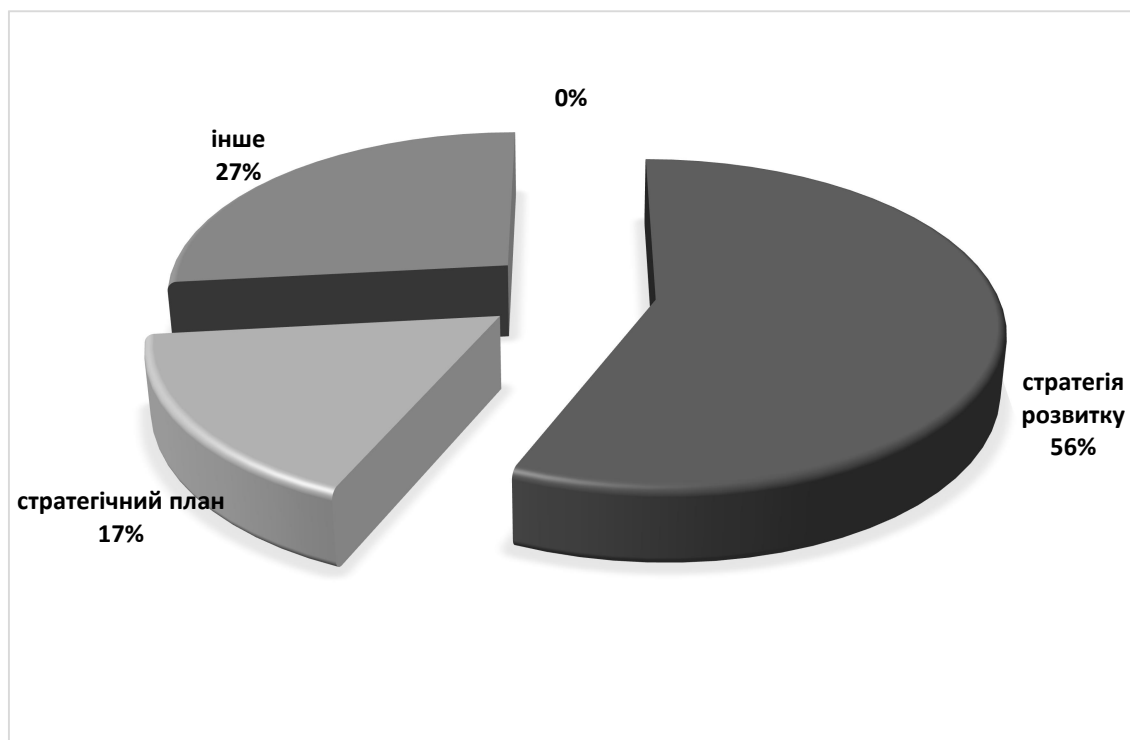


Рис. 2.15. Розподіл видів документів, які використовують вітчизняні університети для моделювання їх стратегічного розвитку

Рисунок 2.15. 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). Отже, 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 трапляється 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 різнорідних документів складно класифікувати стратегічну спрямованість університету. Для порівняння наведемо приклад Гарвардського університету, на сайті якого наведено загальний стратегічний план та стратегічні плани окремих інституцій, які входять до складу університету. Усі стратегічні плани окремих підрозділів узгоджуються із загальним планом та формулюються спільні стратегічні цілі. У цьому контексті наведемо як позитивний приклад зарубіжних університетів Швейцарської вищої школи Цюріха (ETH Zurich – Swiss Federal Institute of Technology Zurich (Швейцарія), Мельбурнського університету (University of Melbourne) (Австралія), Сіднейського університету (University of Sydney) (Австралія), Лейденського університету (Leiden University) (Нідерланди), Університету Осло (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 (Великобританія), на сайті якого зазначається загальна стратегія розвитку університету та супутні стратегії (забезпечувальні), які підтримують її й охоплюють ключові аспекти діяльності університету.

Під час аналізу сайтів вітчизняних університетів виявлено, що достатньо поширеною практикою управління розвитком університету є розроблення концепцій та програм розвитку, у яких зазначено результати діяльності вишу, опис основних напрямів розвитку в довгостроковій перспективі, конкретизація завдань, які стоять перед університетом на цей період, шляхи розв'язання проблем та методи реформування вищого навчального закладу. Зазначимо, що основним недоліком перспективних програм розвитку є визначення напрямів розвитку університету як окремого об'єкта без урахування 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.

Наголосимо, що стратегія розвитку та програма розвитку не є тотожними документами. Як зазначено в попередньому розділі, стратегічна програма є продовженням стратегії розвитку та стратегічного плану. 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 вищі 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) зазначено, що стратегічний план був розроблений як «живий документ» («living document») і може змінюватися відповідно до викликів сьогодення [718]. Така особливість стратегічних планів дозволяє зарубіжним університетам балансувати між наслідуванням своїх традицій та впровадженням новацій в університетську діяльність, зберігаючи основні цінності та принципи. Так, зарубіжні управлінці вважають, що розроблення гнучких стратегій розвитку дозволяє не тільки створювати умови для отримання якісної освіти та здійснення передових досліджень, але й 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.

На сайті Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського» зазначено, що стратегічним розвитком займається Департамент перспективного розвитку, який очолює проректор з науково-педагогічної роботи (перспективний розвиток). Департамент перспективного розвитку, створений наказом ректора НТУУ «КПІ» від 21 лютого 2013 р., є структурним підрозділом університету, який координує реалізацію «Стратегії розвитку НТУУ „КПІ” на період 2012 – 2020 роки», вирішує завдання щодо розвитку та управління майновим комплексом, розвитку інформатизації управлінської діяльності, співпраці з громадськими студентськими організаціями, організація взаємодії та інтеграції діяльності ІСЗЗІ, розвиток соціальної сфери в університеті, підтримка студентських низових ініціатив та ін. [232].

На сайті Житомирського державного університету імені Івана Франка зазначено, що в університеті створено Раду розвитку. Рада розвитку – це консультаційно-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 [108].

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 [108].

Для багатьох вітчизняних вищих навчальних закладів характерні певні процедури розроблення стратегії розвитку. Зазвичай структурні підрозділи розробляють власні стратегії або надають пропозиції, також створюється робоча група з провідних фахівців у галузі управління, стратегічного зокрема. У стратегіях розвитку та стратегічних планах вітчизняних університетів в окремих випадках представлено 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.

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). Зазвичай розроблена стратегія розвитку узгоджується з керівництвом та ухвалюється Вченою радою університету (згідно із Законом України «Про вищу освіту»), 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». Зауважимо, що переважну їх більшість

розроблено на 5 років, але трапляються й інші терміни. Для підтвердження наведемо приклади термінів стратегій розвитку різних університетів. Стратегію розвитку Державного вищого навчального закладу «Національний гірничий університет» планується реалізувати протягом 10 років. Концепція стратегічного розвитку Дніпропетровського національного університету імені Олеся Гончара на 7 років, стратегічні пріоритети Південноукраїнського національного педагогічного університету імені К. Д. Ушинського визначено на 7 років. У Національному технічному університеті України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського» — на 8 років. Стратегію розвитку Київського національного університету технологій та дизайну розроблено на 3 роки. У Дніпропетровському університеті імені Альфреда Нобеля стратегія розвитку — на 15 років.

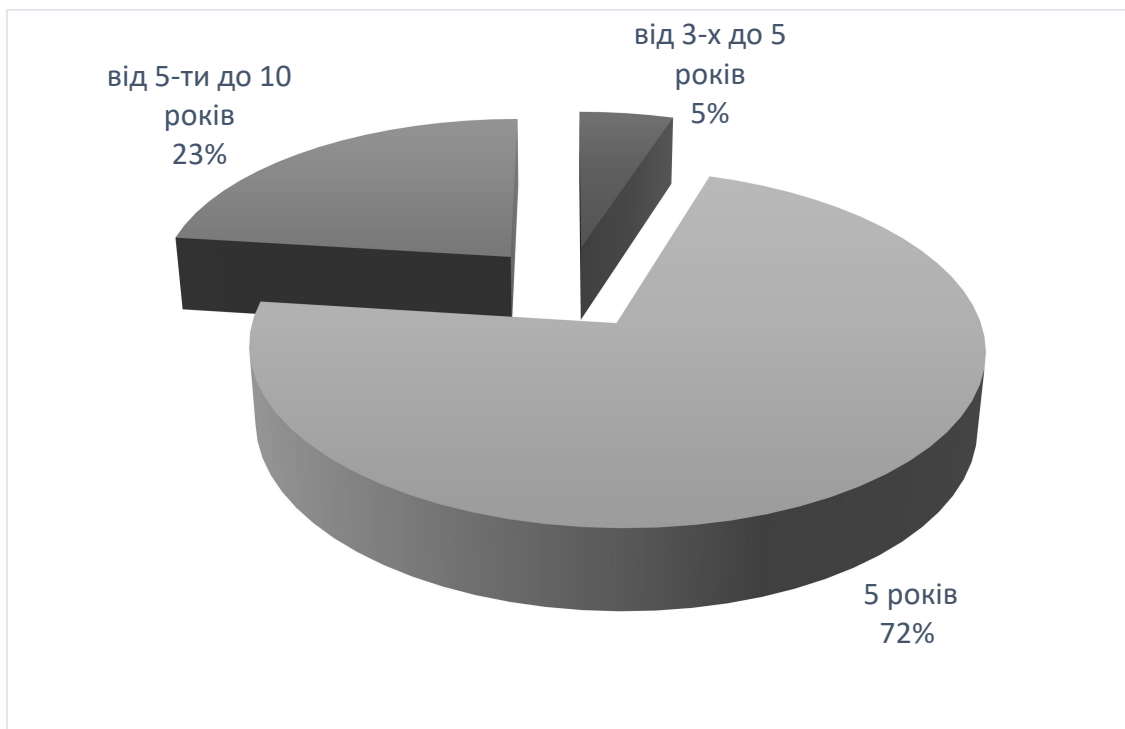


Рис. 2.16. Розподіл стратегій розвитку вітчизняних університетів за критерієм «Терміни реалізації стратегічного розвитку університету: до від 3-х до 5 років, 5 років, від 5 до 10-ти років»

Отже, з рисунка 2.16 зрозуміло, що вітчизняні університети орієнтуються у своїй більшості на п'ятирічні терміни (72%). Стратегія розвитку до 3-х років наявна в 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 стратегічного розвитку університету» ми зосереджували увагу на складниках стратегій розвитку та стратегічних планів 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 зазначимо, що за своєю структурою вони подібні до структури стратегій розвитку зарубіжних університетів, наприклад, стратегія розвитку ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана» містить: місію, принципи, цінності, стратегічні цілі, ключові пріоритети, напрями розвитку [65]. 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 [106]. 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 [285]. 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 [251]. 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 [212].

Нами здійснено аналіз стратегій розвитку відповідно до критерію «наявність генеральної мети стратегічного розвитку університету», за результатами якого виявлено, що в більшості стратегій розвитку наявна місія та візія університету. Ми згодні з В. Бахрушиним, який зазначає, 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. У СРСР періоду розвиненого соціалізму вона зазвичай передбачала зосередження уваги на формуванні світогляду та професійних компетенцій [18].

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» [71]. Місію Національного університету «Києво-Могилянська академія» сформульовано так: «Національний університет «Києво-Могилянська академія» є класичним університетом, що створює, зберігає та поширює знання у природничій, суспільній, гуманітарній і технічній наукових сферах. Могилянка – це спільнота, яка формує високоосвічену, національно свідому, чесну, небайдужу, творчу особистість, здатну незалежно мислити і відповідально діяти згідно з принципами добра та справедливості, для розвитку відкритого і демократичного суспільства» [233].

Своєю чергою, 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 [212].

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» [135].

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 практичної реалізації отриманих знань у науці, виробництві та бізнесі. Розвивати творчий науковий потенціал молоді, намагання до самоосвіти та саморозвитку особистості як життєвої необхідності» [114].

Місія Хмельницького національного університету полягає в 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 їхнього усебічного професійного розвитку [401].

Загалом основні ідеї місій 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 схожий зі змістом 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. Отже, 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, унеможлиблюється 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» [262, с. 9].

Зауважимо, що у стратегіях розвитку та стратегічних планах вітчизняних університетів розкривається інформація щодо досягнень навчального закладу; в окремих випадках наявні результати аналізу внутрішнього середовища, цінності та принципи, якими керуються університети в досягненні стратегічних цілей.

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.

І. 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 [211, с. 190].

Зазвичай 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.

Таблиця 2.10

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 £

Як бачимо з таблиці 2.10, 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. 2.9) 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.

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.

Отже, 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 класифікаційних ознак стратегії 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 проектів та моніторингу;

розвитку моделі державно-громадського управління, посилення ролі та взаємодії всіх суб'єктів освітньої політики, у якій особистість, суспільство й держава стають рівноправними суб'єктами й партнерами [293].

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 зазвичай 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. Чинне законодавство, обмеження у фінансовій діяльності університетів, незадовільне фінансування освіти й науки обмежують саму можливість їх організації. Основними недоліками державної політики щодо кадрового забезпечення науки є нестача коштів на всіх етапах підготовки наукових кадрів та відсутність «інноваційної» культури в суспільстві як синергетичного саморегулятора розвитку дослідницького потенціалу нації [106, с. 263 – 264]. Ф. Альтабах (P. Altbach) та Дж. Салмі (J. Salmi) зазначають, що для країн із середнім доходом та для країн, що розвиваються, створення й підтримання дослідницьких університетів полягає у визначенні ефективних механізмів, які дозволяють орієнтуватися на провідні вищі навчальні заклади й конкурувати з ними [708].

Натомість у вітчизняних університетах, які мають високі позиції в 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 до європейського простору; 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 загалом; 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 зазначено, що персонал університету гарантує, що вся діяльність університету в майбутньому узгоджується зі стратегічними цілями університету [849]. Для досягнення своїх амбіцій персонал провідних зарубіжних університетів постійно оцінює всі сфери діяльності навчального закладу й те, як університет буде представлений світовій спільноті. З цією метою зміст багатьох місій зарубіжних елітних університетів спрямований на розвиток наявних можливостей вищого навчального закладу.

У вітчизняних університетах, зорієнтованих 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 на дослідницько-освітню.

Таблиця 2.11

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 ТОП-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
Приклади стратегічних цілей вітчизняних університетів	Приклади стратегічних цілей зарубіжних університетів
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 підвищувати якість наших досліджень, щоб привернути увагу спонсорів, партнерів та нових провідних наукових співробітників

З таблиці 2.11 випливає, що стратегічні цілі вітчизняних університетів сформульовані некоректно, є абстрактними, невимірюваними 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. Амбітність стратегічних цілей зарубіжних університетів дозволяє їм виступати «гравцями» на арені освітнього ринку в умовах жорстокої конкуренції.

Таблиця 2.12

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

Приклади стратегічних цілей вітчизняних університетів	Приклади стратегічних цілей зарубіжних університетів
1	2
Надавати додаткові освітні та інші послуги відповідно до законодавства	Підвищити продуктивність освіти відповідно до зовнішніх показників національного та міжнародного рейтингів
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

Продовження табл.2.12.

1	2
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 випереджальної 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 2.12 бачимо, що 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 їхні 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 й, своєю чергою, 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)» виявлено, що чіткої межі зростання чи стабілізації не простежується, але можна виокремити спільні характеристики, наприклад, у стратегіях розвитку останніх років, зорієнтованих на внутрішнє зростання вітчизняних університетів, наявні 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, зорієнтованих 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 переналадження власних компетенцій на національний та світовий ринки „праці”» [211, с. 17].

Ми поділяємо думку М. Клименюк та І. Кочарян, що для закладів, незважаючи на існування цих об'єктивних чинників (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 вищого навчального закладу та якість освітніх послуг. Для обґрунтування такої стратегії кожен заклад освіти обмежується впливом лише на ті чинники, які є під його контролем, тобто внутрішні. При цьому зовнішні чинники рівня держави чи міністерства необхідно враховувати та прогнозувати [155, с. 49].

Т. Боголіб зауважує: «Багато вищих навчальних закладів 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, оскільки в умовах вимог ринкового середовища, що все зростають і постійно змінюються, традиційні методи організаційних змін видалися неадекватними [28, с. 51].

Загалом стратегії зростання вітчизняних університетів схожі зі стратегіями стабілізації, оскільки більшою мірою нагадують стратегії вживання. Стратегій, зорієнтованих 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» (наступного за лідером), «новачка» унеможлиблюється внаслідок некоректного формулювання стратегічних цілей. З огляду на приклади наведених вище цілей українських вишів 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 зазначено, 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 в напрямках: підвищення якості освіти, інтеграції

університету до світового освітньо-наукового простору, високого рівня соціального захисту працівників та студентів, демократизації всіх сфер діяльності [231].

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

Таблиця 2.13

Приклади стратегічних цілей зарубіжних та вітчизняних університетів щодо стратегії інноваційної цінності

Приклади стратегічних цілей вітчизняних університетів	Приклади стратегічних цілей зарубіжних університетів
1	2
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
Зорієнтувати наукову діяльність Університету на створення інноваційного продукту	Створити два додаткові наукові центри у складі університету з упровадження освітніх інновацій останніх років з метою вдосконалення навчальних технологій
Організувати процес трансформації інноваційного продукту (результату творчої діяльності науковців Університету) в інноваційну продукцію (нові конкурентоздатні товари, послуги, технології тощо)	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

Продовження табл.2.13.

1	2
Сприяти актуальності, безперервності, усебічності, структурованості, спрямованості, системності й спрямованості роботи відповідно до світових тенденцій багатогранності, логічній практичній інформативності, інноваційній науково-дослідної	Спираючись на творчі здібності персоналу та студентів застосовувати нові ідеї, продукти, послуги або моделі для отримання 90 % фінансових інвестицій
Посилити участь Університету в державно-приватному партнерстві у сфері інноваційної діяльності	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, ЄС
Поглибити інтеграцію Університету в регіональний, національний та міжнародний науково-інформаційний простір	Здійснювати новітні дослідження «blue-sky» research»

Як видно з таблиці 2.13, 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. Зазвичай 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, зазвичай 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 [88, с. 143].

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

Таблиця 2.14

**Приклади стратегічних цілей зарубіжних та вітчизняних університетів
щодо стратегії інтернаціоналізації**

Приклади стратегічних цілей вітчизняних університетів	Приклади стратегічних цілей зарубіжних університетів
1	2
Вихід Університету на міжнародні позиції у фахових рейтингах	Залучити випускників університету, які мешкають за кордоном, для співробітництва

Продовження табл.2.14.

1	2
<p>Формування ефективної поліструктурної міжнародної мобільності, здатної сприяти забезпеченню ефективної реалізації статутних завдань у межах повного наукового та освітнього циклів, у процесі виведення Університету на високі міжнародні конкурентні позиції</p>	<p>Збільшити кількість іноземних студентів з 3 тисяч осіб до 4 тисяч осіб</p>
<p>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</p>	<p>Збільшити кількість міжнародних досліджень на 15%</p>
<p>Селектування найбільш ефективних організаційних форм розвитку міжнародного співробітництва</p>	<p>Збільшити кількість іноземних комерційних партнерів на 20% з метою здійснення більш широкого спектра досліджень</p>
<p>Розроблення спільних із зарубіжними партнерами навчальних програм і навчальних матеріалів</p>	<p>Збільшити прибуток університету на 150000000 £ за рахунок здійснення досліджень для іноземних підприємств</p>
<p>Розроблення комплексної моделі організації та розвитку активних літніх шкіл. Проведення літніх шкіл разом з університетами-партнерами із залученням іноземних студентів</p>	<p>Стати міжнародним брендом в освіті</p>

Продовження табл.2.14.

1	2
Налагодження співробітництва із 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 (указівка на конкретні країни)

З таблиці 2.14 зрозуміло, що стратегічні цілі щодо інтернаціоналізації у вітчизняних університетах сформульовано як довготривалі й невимірювані орієнтири в майбутньому, що знову підтверджує відсутність «стратегічності» у формулюванні таких цілей.

Під час 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. Зазначимо, що для вітчизняних університетів не властива агресивна поведінка, унаслідок якої навчальний заклад переслідує мету завоювання й розширення його ринкової частки на регіональному або національному 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 вдосконалення; стратегії оновлення, інноваційні стратегії», «Стратегія розвитку за складністю розроблення: однонаправлена; комбінована» ускладнюється у зв'язку з тим, що більшість стратегій не відповідають принципам стратегічного менеджменту.

Отже, 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.

Ураховуючи положення компаративної педагогіки (Б.Вульфсон Н.Кнорр К.Корсак А.Ржевська А.Сбруєва [49; 50; 142 151 308; 328] та згідно з аналізом практики моделювання стратегічного розвитку зарубіжних та вітчизняних університетів виявлено спільні й відмінні риси. До спільних рис віднесено: розроблення корпоративних стратегій розвитку на засадах колегіальності; формулювання змісту місій університетів; терміни реалізації стратегії розвитку. До відмінних рис практики моделювання стратегічного розвитку вітчизняних університетів порівняно із практикою зазначеного процесу провідних зарубіжних університетів належать такі: наявність лише окремих складників стратегічного розвитку в стратегіях розвитку та стратегічних планах, як-от: візія, місія, аналіз зовнішнього й внутрішнього середовища; стратегічні плани нагромаджені великою кількістю стратегічних цілей, підцілей та стратегічних завдань відповідно до основних видів діяльності вищого навчального закладу; неврахування класифікаційних ознак при розробленні стратегій розвитку; формулювання стратегічних цілей не відповідає принципам стратегічного менеджменту «від майбутнього до теперішнього», «орієнтації на конкретні напрями розвитку», «наявності кінцевого результату мети», «орієнтації на зовнішнє середовище».

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. 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 напіусвідомлено 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 ураховувати:

- специфіку навчального закладу;
- усебічний аналіз великої кількості чинників впливу (внутрішніх та зовнішніх);
- особливості функціонування навчального закладу в майбутньому;
- точність та ефективність ухвалення управлінських рішень.

Результати проведеного аналізу засвідчують необхідність розроблення:

- моделі стратегічного розвитку університету, яка репрезентує особливості здійснення зазначеного процесу;
- технології моделювання стратегічного розвитку як системи алгоритмів, процедур та операцій, які дозволяють перевести університет до нового більш якісного стану.

Висновки до розділу 2

Під час розгляду проблеми моделювання стратегічного розвитку університету в теорії та практиці можна зробити такі висновки:

1. З аналізу наукових джерел виявлено, що моделювання стратегічного розвитку університету є сучасною парадигмою управління розвитком вищих навчальних закладів. З'ясовано, що підставою зосередження уваги на моделюванні стратегічного розвитку університету є орієнтація на: світові тенденції розвитку освіти, національні реформи вищої освіти, освітні потреби

населення, нові вимоги ринку праці, державну політику щодо інтеграції до Європейського простору в галузі освіти та посилення конкурентоспроможності вітчизняних вишів, принципи клієнтоорієнтованості.

2. Визначено, що на особливості стратегії розвитку університету впливає численна кількість чинників, які, своєю чергою, детермінують діяльність університету в майбутньому. Для з'ясування практичних засад моделювання стратегічного розвитку університету розроблено систему параметрів, критеріїв та показників аналізу стратегічного розвитку університету, за допомогою яких уможлиблюються здійснити суттєві ознаки стратегічного розвитку різних університетів. А саме:

1) параметру аналізу моделювання стратегічного розвитку університету «Наявність створення стратегічно зорієнтованого університету» відповідають такі критерії та показники: 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 до 10-ти років;

2) параметру аналізу моделювання стратегічного розвитку університету «Наявність складників стратегічного розвитку університету» відповідають такі критерії та показники: наявність генеральної мети стратегічного розвитку (візія університету, місія університету); наявність характеристики зовнішнього середовища університету (відомості аналізу зовнішнього середовища університету, відомості аналізу конкурентного середовища університету); наявність характеристики внутрішнього середовища (наявність історичної довідки університету, відомості аналізу внутрішнього середовища університету, цінності університету; принципи, якими керуються університети у досягненні стратегічних цілей); наявність стратегічних цілей університету (наявність конкретності,

наявність вимірюваності); наявність ключових чинників успіху (очікувані результати) (кількісні показники; якісні показники);

3) параметру аналізу моделювання стратегічного розвитку університету «Наявність класифікаційних ознак стратегії розвитку університету» відповідають такі критерії та показники: стратегія розвитку за ієрархією в організаційній структурі та у відповідній їй системі управління (корпоративна (портфельна, загальна), ділова; забезпечувальна (функціональна, ресурсна), операційна); стратегія розвитку за спрямованістю діяльності університету (на дослідження, на дослідження й освіту, на освіту); стратегія розвитку за напрямками можливого розвитку університету (зростання, стабілізації (утримання), скорочення (захисту, відступу, ліквідації)); стратегія розвитку за місцем університету в конкуренції (лідерства, претендента на лідерство, «наслідування» (наступного за лідером), «новачка»); стратегія розвитку за способом досягнення конкурентних переваг (диверсифікації, диференціації, інноваційної цінності); стратегія розвитку за способом охоплення ринку (вузької сегментації, інтернаціоналізації); 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 вдосконалення, стратегії оновлення, інноваційні стратегії); стратегія розвитку за складністю розроблення (однонаправлена, комбінована).

3. Здійснено аналіз 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. Виявлено, що зарубіжні університети демонструють свій стратегічний розвиток у стратегіях розвитку та стратегічних планах. З'ясовано, що стратегічні орієнтири зарубіжних університетів визначаються зі змісту їх місій, візій та стратегічних цілей. Доведено взаємозалежність рангової позиції університету у світових рейтингах 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.

4. Під час порівняння практики моделювання стратегічного розвитку університетів відповідно до їх рангових позицій виявлено спільні та відмінні риси. Спільні риси моделювання стратегічного розвитку зарубіжних університетів полягають у тому, що: стратегічний розвиток університетів різних країн засвідчується у стратегічних планах та стратегіях розвитку; колегіальним ухваленням стратегії розвитку та стратегічного плану; на офіційних сайтах вищих навчальних закладів розміщуються переважно корпоративні стратегії; стратегії розвитку розробляються відповідно до класифікаційних ознак стратегій.

До відмінних ознак моделювання стратегічного розвитку зарубіжних університетів, які займають високі рангові позиції у світових рейтингах порівняно з іншими зарубіжними університетам, належить: наявність спеціальних підрозділів (департаментів) з розроблення стратегічного розвитку та забезпеченість фахівцями зі стратегічного менеджменту; розроблення стратегії розвитку здійснюється за участю значної кількості зовнішніх та внутрішніх стейкхолдерів; стратегії розвитку та стратегічні плани характеризуються чіткістю й наявністю викладу щодо основних елементів (візія, місія, аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, стратегічні цілі, очікувані результати); стратегічні цілі характеризуються конкретністю та вимірюваністю; активна позиція університету на освітньому ринку. Статистичний аналіз стратегій розвитку провідних зарубіжних вищих навчальних закладів за класифікаційними ознаками надав змогу виявити особливості визначення й формулювання стратегічних цілей сучасного стратегічно зорієнтованого університету.

5. 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, їхній структурі та змістовному наповненні, що значно знижує подальший розвиток українських вишів.

Під час порівняння практики моделювання стратегічного розвитку зарубіжних та вітчизняних університетів виявлено, що спільними рисами є: розроблення корпоративних стратегій розвитку на засадах колегіальності; формулювання змісту місій університетів; терміни реалізації стратегії розвитку. З'ясовано, що відмінність моделювання стратегічного розвитку вітчизняних університетів порівняно із зарубіжними провідними університетами полягає в наявності лише окремих складників стратегічного розвитку в стратегіях розвитку та стратегічних планах; нагромадженості великої кількості стратегічних цілей, підцілей та стратегічних завдань відповідно до основних видів діяльності вищого навчального закладу в стратегіях розвитку та стратегічних планах; неврахуванні класифікаційних ознак при розробленні стратегій розвитку; некоректному формулюванні стратегічних цілей, які не розкривають траєкторію розвитку університету на освітньому ринку; відсутності амбітності, гнучкості, конкретності, вимірюваності у визначенні стратегічних цілей.

Розгляд проблеми моделювання стратегічного розвитку університету в зарубіжній та вітчизняній теорії та практиці свідчить про необхідність розроблення моделі стратегічного розвитку університету та технології моделювання стратегічного розвитку університету.

Основні наукові положення розділу викладено в опублікованих працях [157; 159; 160; 162; 163; 165; 169; 172; 176; 178; 568].

РОЗДІЛ 3.

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ МОДЕЛЮВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ УНІВЕРСИТЕТУ

3.1. 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 моделювання такого явища, як стратегічний розвиток університету; установлення зв'язку між теорією та практикою стратегічного розвитку університету через установлення 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 [402, 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 установити, а намітити систему заходів щодо вдосконалення процесу управління в перспективі [271, с. 70].

Аналіз наукових джерел щодо 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 наявної управлінської практики.

Безумовно, моделювання стратегічного розвитку університету є управлінською діяльністю, яка характеризується побудовою взаємодії університету з навколишнім середовищем, взаємодії керівної та керованої підсистем, реагуванням на інформаційні потоки. Так, спираючись на сутність закономірностей менеджменту (В. Веснін, О. Дейнеко, Г. Осовська, О.Осовський, Ф. Хміль, Р. Фатхутдінов [42; 73; 260; 402; 387]), соціального управління (Р. Блейк, Д. Гвішіані, В.Глушков, М.Лаврентьєв, Дж. Моутон, Р. Шакуров, Г. Щекін [27; 55; 420; 431]), управління освітніми системами (В. Алфімов, В. Докучаєва, Г. Єльнікова, Ю. Конаржевський, Я. Малихіна, В. Пікельна, А. Харківська, Є. Хриков [7; 88; 89; 101; 148; 203; 271; 392; 404]), вважаємо, що моделювання стратегічного розвитку університету характеризується:

- відповідністю управління університетом стану розвитку суспільства;
- диверсифікацією освітніх товарів, послуг та управління;
- співвіднесеністю керівної та керованої системи університету;
- децентралізацією й 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.Бирченко, Т.Зверко, Е. Михайлева, А. Роскладка, М. Поляков, В. Савчук [373; 317; 277]), організаційні засади управління вищими навчальними закладами (О. Жорнова, О.Жорнова, Л. Залокотська, І. Нємцева [110; 113; 240]), управління конкурентоспроможністю вищих навчальних закладів (А. Дьякон, І. Іванов, Т. Нефедова, О. Паршин, В. Салогубова, В.Харченко [97; 119; 239; 268; 325]). Узагальнення зазначених вище 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» [404, 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» [398, 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 [289].

З метою виокремлення принципів моделювання стратегічного розвитку нами враховано такі групи принципів:

- принципи розвитку соціально-економічної системи (О. Раєвцева);
- 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, В. Докучаєва);
- принципи менеджменту (Ф. Хміль, В. Хачвянкян);
- принципи стратегічного менеджменту організації (З. Галушка, В. Веснін, І. Комарницький, В. Пономаренко);
- принципи управління навчальним закладом (О. Голік, Г. Єльнікова, В. Крижко, О. Кривильова, О. Лебідь, С. Немченко, В. Пікельна, Є. Хриков);
- принципи стратегічного управління вищими навчальними закладами (С. Салига);
- принципи перспективного управління освітнім процесом у ВНЗ (А. Прокопенко);
- принципи проектування інноваційних педагогічних систем (В. Докучаєва);
- принципи управління інноваційним розвитком педагогічного вищого навчального закладу (А. Харківська);
- принципи взаємодії вищого навчального закладу 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.

Знання загальних системних закономірностей та їх урахування дозволяють виявити неправильні дії та помилки людей, якщо управлінські дії спрямовані супротив наявних та природних закономірностей, особливо при управлінні складними слабкоструктурованими і слабкоформалізованими технічними, екологічними, соціально-економічними та політичними системами [333; с. 6].

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 довгостроковій перспективі та базується на гіпотезі про можливість передбачення й контролювання майбутнього. Формування прогнозів на майбутнє в діяльності університету означає прагнення колективу передбачити зміни у зовнішньому середовищі та відповідно до цих змін спрогнозувати модель університету через певний відрізок часу (три, п'ять або десять років). Так, кінцеву модель майбутнього університету можна розробити, спираючись на положення стратегічного менеджменту, згідно з якими така модель відтворюється у стратегіях розвитку та стратегічних планах. Як засвідчують результати огляду фундаментальних досліджень у галузі стратегічного менеджменту та аналіз зарубіжної і вітчизняної практики щодо моделювання стратегічного розвитку університету, найбільш доцільним є розроблення стратегії розвитку як генерального плану дій, яка, своєю чергою, 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 і 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.

Таблиця 3.1

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 послуг. Генерування ідей щодо стратегічних змін зазвичай 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 (експертами Організації економічного співробітництва і розвитку С. Маргінсон, М. ван дер Венде, Г. МакБерні, С. Зігурас, Дж. Салмі) 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 конкурсного 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 та їхнього прагнення до відповідальності [262, 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 [195, с. 90]. За твердженням А. Лігоцького, реформа освіти в Україні постійно вимагає глибоких змін у міжнародному співробітництві, інтеграції національної системи освіти до міжнародного інформаційного простору [191, 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 концентрує 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, реінжирування, розширення, ліквідації та ін. Світові тенденції в освіті, національні освітні реформи, вимоги споживачів освітніх послуг становлять потужний об'єднуючий чинник, 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» [227, 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 в 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, зазначено, яким саме викликам сьогодення відповідає їх стратегія. Отже, своєчасне реагування на зміни в освітньому середовищі є найважливішим чинником успішного виживання в ринкових умовах. Таким чином, чим вищий рівень своєчасного реагування університету на виклики зовнішнього середовища, тим більше оперативно забезпечується ухвалення стратегії розвитку щодо створення привабливості навчального закладу для населення та нейтралізації загроз з боку університетів-конкурентів. Цій закономірності відповідає принцип відкритості університету новим потребам суспільства та інтеграція до світового науково-освітнього простору.

Таблиця 3.2

Інтерпретація принципу «відкритості університету новим потребам суспільства та інтеграція до світового науково-освітнього простору»

Зміст принципу	Основні переваги принципу
1	2
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 табл.і 3.2.

1	2
Задоволення вимог споживачів освітніх послуг	<p>– формування компетентнісно зорієнтованої внутрішньої системи забезпечення якості вищої освіти в університеті, яка відповідає сучасним європейським вимогам та вимогам основних груп стейкхолдерів;</p> <p>– формування європейського рівня вимог до наукової та освітньої діяльності університету з боку споживачів</p>

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 і можливостей університету та є відправною точкою для ухвалення стратегічних рішень. Згідно з інформацією, отриманою в результаті здійснення стратегічного аналізу університету, приймаються відповідні стратегічні рішення.

Стратегічні рішення, які ухвалюються на підставі аналізу лише внутрішнього або тільки зовнішнього середовища, характеризуються недостатньою системністю, що, своєю чергою, 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 [411, с. 16].

Згідно з думкою Я. Малихіної, сучасний вищий навчальний заклад взаємодіє з великою кількістю різних об'єктів зовнішнього середовища і впливає на нього. Водночас зовнішнє середовище за принципом зворотного зв'язку здійснює вплив на внутрішнє середовище навчального закладу [202, 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 спричинюють рух навчального закладу в певному напрямі (зростання, утримання позицій, реінжириг, ліквідація тощо).

Ми погоджуємося з Г. Райко, що вищий навчальний заклад є складною динамічною системою, ефективність функціонування якої насамперед залежить від двох основних чинників: ресурсних можливостей та системи управління процесом використання ресурсів для досягнення поставленої мети – якісної підготовки фахівців [304, с. 27]. І. Кочарян вважає, що на розвиток університету впливає його навчальна потужність. Так, авторка зазначає: «Навчальна потужність вищого навчального закладу – 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» [155, 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 відповідно до його місця й ролі в освітньому середовищі.

Отже, чим ретельніше буде досліджено зовнішнє середовище та внутрішній потенціал університету, тим більш обґрунтовано буде визначено траєкторію розвитку університету. Цій закономірності відповідає принцип урахування результатів стратегічного аналізу університету.

Таблиця 3.3

Інтерпретація принципу «врахування результатів стратегічного аналізу університету»

Сутність принципу	Основні переваги дотримання принципу
Урахування досягнень у діяльності університету в минулому часі	<ul style="list-style-type: none"> –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	<ul style="list-style-type: none"> –виявлення невідповідностей стану університету зовнішньому середовищу; –визначення зовнішніх загроз, які можуть погіршити становище університету; –розуміння репутації університету в освітньому просторі
Урахування внутрішнього середовища аналізу університету	<ul style="list-style-type: none"> –визначення слабких та сильних сторін університету; –виявлення наявних проблем, які перешкоджають розвитку університету; –виявлення репутації університету в «очах» 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, світовий); 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, наприклад: за ієрархією в організаційній структурі та у відповідній їй системі управління (корпоративна, ділова, функціональна, операційна); за спрямованістю діяльності (на дослідження, на освіту й дослідження, на освіту), за напрямками можливого розвитку (зростання, стабілізації, скорочення), за місцем у конкуренції (лідерства, претендентства на лідерство, слідуючого за лідером, новачка), за способом досягнення конкурентних переваг (диверсифікації, диференціації, інноваційної цінності); за способом охоплення ринку (вузької сегментації, інтернаціоналізації), за напрямом дії (консервативна, агресивна, конкурентна, оборонна); за характером поведінки на освітньому ринку (активна, пасивна), за формою (поступового вдосконалення, оновлення, інноваційні), за складністю розроблення (однонаправлена, комбінована), за термінами реалізації (від 3-х до 5-ти років, 5 років, від 5 до 10-ти років).

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 чинників, 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 напрямками можливого розвитку; за ієрархією стратегії в організаційній структурі та у відповідній їй системі управління; за місцем у 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 університету.

Таблиця 3.4

Інтерпретація принципу «обґрунтованого вибору стратегії розвитку університету»

Сутність принципу	Основні переваги дотримання принципу
Аналіз попередніх стратегій розвитку університету (у разі їх наявності)	Урахування наступності у виборі нової стратегії розвитку університету
Аналіз стратегій університетів-конкурентів	Наявність очевидних стратегій університетів-конкурентів створює можливості вибору унікальної ефективної стратегії або стратегії, яка дозволить не втратити попередні позиції
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.

Зарубіжні та вітчизняні вчені (В. Веснін, З. Галушка, І. Комарницький, Дж. Куїн, О. Мармаза, Г. Мінцберг, С. Натрошвілі, С. Салига, О. Яришко [42; 52; 206; 221; 227; 324]) 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 і на науку, і на навчання. 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 й використовує максимально стислі, але прозорі й однозначно утлумачені формулювання [143, 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 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. Отже, чим вищий рівень інформаційної достатності у формулюванні місії університету, тим більше забезпечується прозорість прагнень колективу щодо набуття нового якісного стану закладу вищої освіти в уяві громадськості. Цій закономірності відповідає принцип соціальної відповідальності перед суспільством за виконання місії університету.

Таблиця 3.5

Інтерпретація принципу «соціальної відповідальності перед суспільством за виконання 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 зазвичай 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, неправильно або погано визначені, можуть призвести до дуже серйозних негативних наслідків [411]. 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.

Ми дотримуємося твердження А. Харківської: «Установлення мети – це: початок будь-якого управлінського впливу: основа побудови критеріїв, стандартів, нормативів, що використовуються для оцінювання діяльності організації загалом, окремих її підсистем, робіт і виконавців; одна з основних складових, що засновуються для виявлення проблем (порівнюються мета та досягнуті параметри системи, для якої встановлено мету; розрив між ними є полем „проблем”, які необхідно вирішити); загальний попередній варіант рішення, що визначає джерела та „поле рішень”, а також їхній зміст в узагальненому вигляді; стрижень організаційно-практичної діяльності, оскільки усвідомлення мети допомагає згуртувати персонал і мотивувати його на досягнення результату» [392, с. 153].

Ураховуючи праці М. Альберта, З. Галушки, І. Комарницького, О. Мармази, М. Мескона, Ф. Хедоурі, Г. Мінцберга, Л. Пшеничної, Т. Сорочан, Н. Тарнавської, Є. Хрикова [52; 206; 215; 224; 301; 342; 362; 404], 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.

Уважаємо, 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 формулювання 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 зростання 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 тощо.

Ступінь досягнення стратегічних цілей мають бути відбиті в очікуваних результатах. Основною помилкою формулювання очікуваних результатів є абстрактність. У науковій літературі (Л. Антошкіна, В. Амелкін, О. Ковтун, В. Пастухова, С. Салига, Т. Сорочан, Є. Хриков, О. Яришко [12; 145; 269; 324; 343; 404]) 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, чим більше обґрунтовано систему стратегічних цілей університету, які відповідають критеріям вимірюваності, досяжності, реалістичності, конкретності, узгодженості з попередніми, тим вищий рівень забезпечення реалізації стратегії розвитку університету. Цій закономірності відповідає принцип формулювання стратегічних цілей університету як кінцевих результатів.

Таблиця 3.6

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 за 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. Уважаємо, 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.

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 стратегій розвитку; 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); удосконалюванню досвіду з 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. У складних умовах конкуренції орієнтація на одну стратегію в довгостроковій перспективі (від 5 до 10-ти років і більше) може призвести до значних стратегічних розривів, усунення яких буде неможливим. Таким чином, чим більшу кількість буде розроблено альтернативних стратегій розвитку, тим ефективніше забезпечується досягнення нового якісного стану університету за рахунок зміни траєкторії розвитку згідно із переходом від однієї стратегії до іншої. Цій закономірності відповідає принцип використання альтернативних стратегій відповідно до виникнення позитивних або негативних впливів.

Таблиця 3.7

Інтерпретація принципу «використання альтернативних стратегій відповідно до виникнення 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 [402, с. 189].

Отже, у разі отримання інформації про виникнення ускладнень або незручностей у процесі реалізації певної стратегії розвитку 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, протистояти руйнівним тенденціям, адаптуватися до змінних умов, прагнення до формування цілей усередині системи, чим вищий рівень гнучкого реагування на інформаційні потоки із зовнішнього та внутрішнього середовища у ході реалізації стратегії розвитку університету, тим ефективніше забезпечується досягнення стратегічних цілей. Цій закономірності відповідає принцип своєчасного корегування стратегії розвитку університету.

Таблиця 3.8

Інтерпретація принципу «своечасного коригування 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, зорієнтованої 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;
- визначення візії університету;
- формулювання місії університету;
- визначення стратегічних орієнтирів університету;

- подолання внутрішніх конфліктів університету в розробленні стратегії розвитку;
- розроблення головних стратегічних цілей університету;
- визначення альтернативних стратегій розвитку;
- визначення ключових чинників успіху університету.

Уважаємо, що функціями структурного підрозділу з моделювання стратегічного розвитку університету мають бути:

- взаємодія зі стейкхолдерами університету;
- вивчення тенденцій на освітньому ринку;
- вивчення думки споживачів освітніх послуг;
- здійснення стратегічного аналізу університету;
- розроблення стратегії розвитку університету;
- формування корпоративних, ділових та функціональних стратегій;
- формування набору стратегій розвитку університету;
- оприлюднення стратегії розвитку університету.

Зазначимо, що найпоширенішою практикою для вітчизняних та зарубіжних університетів є створення робочих груп з розроблення стратегії розвитку університету. Але, на наш погляд, є певні недоліки такого підходу, які призводять до низької якості стратегії розвитку університету:

- змінюваний склад членів робочої групи з розроблення стратегії розвитку університету;
- відсутність компетенцій зі стратегічного менеджменту членів робочих груп;
- централізований підхід до розроблення стратегії розвитку;
- 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, чим вищий рівень забезпечення моделювання стратегічного розвитку університету фахівцями зі стратегічного менеджменту, тим більша ефективність розроблення стратегії розвитку та стратегічного плану університету. Цій закономірності відповідає принцип професійної компетентності розробників стратегії розвитку університету.

Таблиця 3.9

Інтерпретація принципу «професійної компетентності розробників стратегії розвитку університету»

Зміст принципу	Основні переваги принципу
Підвищення кваліфікації керівного складу зі стратегічного менеджменту	Забезпечення професійними менеджерами процесу моделювання стратегічного розвитку університету
Створення відділу (або підрозділу), діяльність якого спрямована на моделювання стратегічного розвитку університету	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 наявних

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 [62, с. 59]. Зауважимо, 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 упорядкованого виконання стратегічних завдань.

Стратегічний розвиток університету є важливим аспектом у життєдіяльності вищого навчального закладу, тому важливо, щоб у його моделюванні враховувалися побажання всіх 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 й навчається. Персонал вищого навчального закладу відчуває свою причетність та відповідальність до управління змінами, якщо в університеті існує правило залучати до формулювання, наприклад, візії, місії університету, представників різних рівнів управління. За твердженням А. Марги (A. Marga), М. Мартін (M. Martin) С. Рейчерта (S. Reichert) [600; 601; 663], найбільш цінними стейкхолдерами університету є студенти, саме завдяки їм можливо сформулювати найбільш привабливу візію вищого навчального закладу.

На нашу думку, вивчення думок якомога більшої кількості членів викладацького та студентського колективів 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 [350, с. 243].

Р. Фриман (R. Freeman) зазначає, що стейкхолдерський 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 їхнього впливу на організацію; необхідно розуміти моделі поведінки зацікавлених сторін, їхні 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); урахувувати ідеї стейкхолдерів щодо перегляду стратегічних цілей організації; інтереси зацікавлених сторін повинні бути збалансовані з плином часу [515, с. 11].

Б. Агле (B. Agle), С. Берман (S. Berman), Дж. Ботрайт (J. Boatright), Р. Ватсон (R. Watson), А. Вікс (A. Wicks), Р. Маренс (R. Marens), Д. Вуд (D. Wood), Дж. Гарисон (J. Harrison), Т. Джонес (T. Jones), Т. Доналдсон (T. Donaldson), Л. Престон (L. Preston), Т. Дунфі (T. Dunfee), М. Кларксон (M. Clarkson), Т. Кохан (T. Kochan), С. Рубінштейн (S. Rubenstein), С. Котха (S. Kotha), Р. Мітчел (R. Mitchel), С. Огден (S. Ogden), К. Гудпастер (K. Goodpaster), Д. Гілберт (D. Gilbert), Е. Фриман (E. Freeman), Р. Філліпс (R. Phillips). Дж. Ричарт (J. Reichart), Е. Ортс (E. Orts), Дж. Фіт (J. Fiet) та ін. [615; 455; 459; 637; 642; 599; 502; 563; 525; 515; 516; 647; 648; 530] зазначено, 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» при розробленні стратегії розвитку університету.

Отже, чим вищий рівень взаємодії суб'єктів моделювання стратегічного розвитку університету та стейкхолдерів, тим більше реалістичними будуть розроблені стратегії розвитку закладу вищої освіти. Цій закономірності відповідає принцип колегіального ухвалення рішень щодо визначення стратегічних орієнтирів університету.

Таблиця 3.10

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 й 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 в процесі досягнення стратегічних цілей університету
Забезпечення мотивації для 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, зазначені закономірності й принципи моделювання стратегічного розвитку університету розкривають суттєві характеристики досліджуваного процесу, урахування яких дозволяє забезпечити успішне розв'язання завдань моделювання стратегічного розвитку університету.

3.2. 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. Довгостроковий часовий горизонт, вплив великої кількості соціально-економічних чинників і 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 й застосування якого не можна забезпечити ефективне керівництво в навчальних закладах [209]. 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 покращення управління стратегічним розвитком університету вважаємо визначення сутнісних характеристик та процесуальний складник 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 студіях, О. Дахіна, В. Докучаєвої, А. Єрмоли, В. Лазарева, М. Поташника, О. Радиш, З. Рябової, та ін. [69; 70; 88; 89; 103; 378; 302; 318].

Згідно з думкою А. Єрмоли, проектування є науково обґрунтованим визначенням сукупності параметрів майбутнього стану об'єкта або визначення системи показників якісно нового стану наявного проекту – прототипу, прообразу передбачуваного або можливого стану об'єкта, стану чи процесу в єдності за способами його досягнення [103].

В. Докучаєва зазначає: «...категорія проектування: а) має інженерно-виробниче 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, «революційних») змін, що, безперечно, указує на зв'язок з категорією «інновація» [89, 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 [318]. Отже, у дослідженнях В. Докучаєвої, З. Рябової зазначено, 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 [296, с. 15].

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 [128, с. 28]. О. Радиш, зіставивши етапи проектування та моделювання, зазначає, що вони майже ідентичні, їхня відмінність полягає лише в усебічності вивчення проблеми, масштабності застосовування та визначення різноманітних шляхів реалізації [302, 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 зазнає наукового експериментального дослідження [146, 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. Водночас при моделюванні розробляється модель, яка замінює вже наявний 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 сьогоdnішнім 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, С.Грязновим, Б.Диніним, Є.Нікітіним 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 [59, 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 сітьового 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 «сітьові моделі планування роботи»; моделювання в системі керівництва закладом передбачало й розробку організаційних моделей, моделей системи контролю [130, с. 38].

Наукову проблематику моделювання управлінської діяльності розкрито в працях В. Алфімова, Д. Демідова, А. Жукової, Л. Капченка, Ю. Козловського, А. Лігоцького, В. Маслова, О. Мещанінова, М. Павлютенкова, В. Пікельної, С. Савченка, О. Усенко [7; 74; 111; 130; 146; 191; 209; 220; 263; 271; 319; 384].

На думку О. Усенко, процес моделювання управлінської діяльності має свою специфічну технологію, в основі якої містяться системостворювальні чинники, управлінські зв'язки-відносини між адміністрацією, педагогічним, виробничим і учнівським колективами [384].

В. Пікельна розкриває методологічні засади 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, інтерпретувальною, прогностичною, критеріальною, психологічною, нормативною, систематизувальною; 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 [271, 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 [215, с. 205].

Моделювання різних процесів у вищих навчальних закладах наявне в роботах науковців різних галузей. Так, Ю. Козловський здійснив дослідження теоретико-методологічних засад моделювання наукової діяльності вищого навчального закладу [146]. О. Мещанінов досліджував моделювання розвитку університетської освіти [220]. А. Євтодюк розкриває синергетичні засади моделювання освітніх систем [99]. С. Савченко з економічного погляду розкриває моделі інноваційного управління вищим навчальним закладом [319]. 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 [421]. 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 [225]. Д. Демідов досліджував моделювання технології організації навчального процесу в педагогічних університетах [74]. 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 чинників. 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.

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 вміщувати проектування і планування. Так, 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 [358].

Уважаємо, що моделювання стратегічного розвитку університету може вміщувати розроблення стратегій розвитку та їхніх альтернатив, стратегічних планів, стратегічних програм розвитку, проектів сценаріїв досягнення стратегічних цілей, проектів сценаріїв реалізації стратегії та ін. Отже, у нашому випадку процеси проектування та планування є складниками моделювання стратегічного розвитку університету.

Перевага методу моделювання полягає в тому, що існує тісний зв'язок між теорією та практикою, об'єктом дослідження та його теоретичною моделлю [112,

с. 155]. О. Дахін зазначає, що моделювання педагогічних явищ пов'язане з коректною формалізацією реальних явищ [69, 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 [74, с. 108].

За твердженням Дж. Байсона, стратегічний цикл змін не закінчується з упровадженням стратегій та планів [34, с. 223]. Моделювання стратегічного розвитку університету може бути представлено у вигляді послідовності процесів, які становлять неперервний цикл (рис. 3.1).

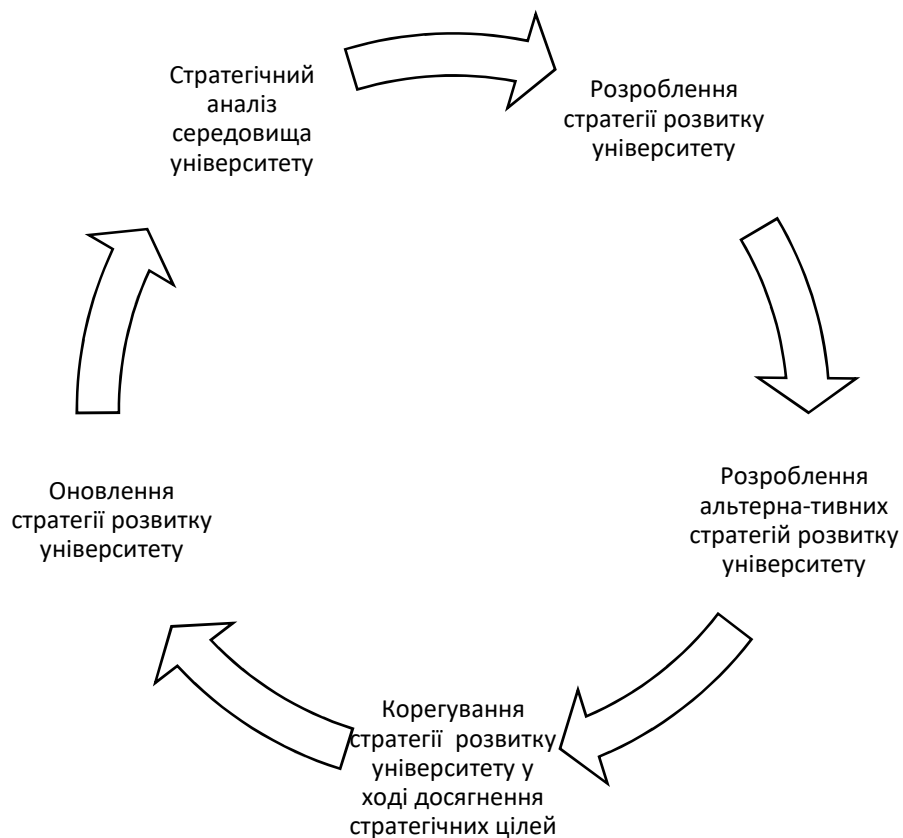


Рис. 3.1. Циклічність моделювання стратегічного розвитку університету

Стратегічний розвиток університету не завершується при досягненні стратегічних цілей, оскільки у випадку стовідсоткової реалізації стратегії розвитку університету мають бути висунуті нові стратегічні цілі, унаслідок чого розпочнеться новий стратегічний цикл. Так, припинення стратегічного розвитку означає послаблення конкурентної позиції університету та надання переваг навчальним закладам-суперникам. У процесі моделювання стратегічного розвитку університету відбувається зіставлення внутрішнього середовища університету та зовнішнього, у разі появи невідповідностей стратегія розвитку вищого навчального закладу має бути скорегована або змінена на альтернативну. Відповідно до систематичного перегляду та корегування стратегії розвитку формується досвід розроблення та реалізації минулих стратегій розвитку.

Виходячи з того, що процес моделювання вміщує розроблення можливих сценаріїв розвитку університету, які мають привести вищий навчальний заклад до зазначених позитивних змін в університеті, які можуть відбуватися тільки в майбутньому, метод моделювання є найбільш доцільним і необхідним.

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, проектів, стратегій розвитку та ін. Отже, моделювання в цьому випадку постає як метод ефективного управління стратегічним розвитком університету. Моделювання стратегічного розвитку університету акцентує увагу на таких процесах, як розробка комплексного підходу розвитку всіх складників університету в довгостроковій перспективі; виявленні об'єктивних та суб'єктивних чинників впливу на розвиток університету, корегуванні наявної 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 (М. Альберт, В. Афанасьєв, О. Большаков, В. Веснін, О. Дейнеко, М. Мескон, Г. Осовська, О. Осовський, П. Робінс, Р. Фатхутдінов, В. Хачванкян, Ф. Хедоурі, Ф. Хміль, Д. ДеЧенцо, Р. Шакуров [14; 29; 42; 73; 215; 260; 309; 420]). 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. Альберта, Ф. Хедоурі, згідно з яким до основних функцій менеджменту належать: планування, організація, мотивація і контроль [215, 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 чинників успіху, контроль відповідності встановлення цілей університету та змін, які відбуваються у зовнішньому середовищі.

Моделювання надає можливість удосконалити управлінські процедури та ухвалити найбільш удачі стратегічні рішення щодо розвитку навчального закладу на підставі вивчення зарубіжного та вітчизняного досвіду управління стратегічним розвитком університету. Уважаємо, що використання методу

моделювання стосовно стратегічного розвитку університету дозволяє вивчати процес до його практичного втілення в 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 кожний університет є унікальним та має різні стратегічні цілі, застосування моделювання допомагає пристосувати загальноприйнятні способи, методи та принципи до кожного окремого вищого навчального закладу.

Спираючись на викладене вище, зауважимо, що процес моделювання стратегічного розвитку університету має низку загальних характеристик, а саме:

- моделювання стратегічного розвитку не завершується якоюсь негайною дією, воно характеризується встановленням гіпотетичних напрямів та шляхів розвитку університету, за якими забезпечує зростання та укріплення конкурентних позицій університету;
- моделювання стратегічного розвитку університету здійснюється з метою підтримання відповідності внутрішнього середовища університету зовнішньому;
- за допомогою моделювання стратегічного розвитку університету встановлюються орієнтири діяльності університету в довгостроковій перспективі та розробляється модель майбутнього університету, яка відтворює його новий якісний стан;
- у разі реалізації попередньої стратегії розвитку університету відбувається новий процес моделювання стратегічного розвитку;
- у ході моделювання стратегічного розвитку використовується нечітка, неповна, узагальнення інформація щодо зовнішнього середовища та конкурентного оточення 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, зазначимо, що між ними є тісний зв'язок, оскільки в них представлено механізми вдосконалення управлінської діяльності. Розуміння сутності цих механізмів дозволяє виявити необхідні умови ефективного моделювання стратегічного розвитку університету.

Зауважимо, що загалом 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 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, що забезпечує досягнення нового якісного стану університету різними шляхами;
- формування інформаційної бази на основі аналізу внутрішніх та зовнішніх чинників впливу на розвиток університету;
- розроблення критеріїв оцінювання досягнення нового якісного стану 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, у цьому підрозділі доведено, що моделювання стосовно стратегічного розвитку університету є методом, за якого вдосконалюються зміст, форми й 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 внутрішньоорганізаційної культури; наявності достовірної інформації про вимоги ринку освітніх послуг, конкурентів та внутрішній потенціал університету; наявності персоналу, готового до стратегічних змін.

3.3. 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 операції, які дозволяють досягти ефективності й результативності, науковці О. Заставнюк, О. Меркулова, О. Романенко, називають інструментами стратегічного управління [115; 214; 315]. У науковому доробку О. Заставнюк, О. Романенко, О. Меркулової виявлено інструменти стратегічного управління та стратегічного планування підприємством [115; 214; 315]; у працях А. Живець, С. Натрошвілі виокремлено сучасні інструменти стратегічного управління вищим навчальним закладом, відповідно до застосування яких має відбуватися розроблення та реалізація стратегії розвитку університету [104; 227].

Російські вчені С. Рєзник та В. Філіппов виокремлюють у керованій підсистемі управління вищим навчальним закладом підсистему управління стратегічним розвитком, яка, своєю чергою, містить такі напрями діяльності: стратегічне планування; управління стратегією розвитку; розробка бізнес-планів проектів; організація структури управління; управління інноваційною діяльністю; управління маркетинговою діяльністю: маркетингові дослідження, комунікації та ін.; управління практичною підготовкою студентів; вивчення ринку освітніх послуг та ін. [376, с. 47].

А. Живець, розкриваючи сутність сучасних інструментів стратегічного управління вищим навчальним закладом, зазначає, що основною ланкою у стратегічному управлінні вищого навчального закладу повинні стати такі складники: стратегічний маркетинговий аналіз; дослідження трендів розвитку

вищої освіти як у світі, так і в Україні; розробка КРІ-діяльності всіх підрозділів вищого навчального закладу; розробка стратегії розвитку вищого навчального закладу і за підрозділами, і за основними функціями діяльності; залучення до розробки та впровадження стратегії колективів усіх підрозділів; упровадження заходів стратегічного плану розвитку; контроль та інформування колективу про досягнення цілей стратегії [104].

Проте в 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 спостерігаються спільні та відмінні риси у використанні інструментів моделювання стратегічного розвитку університету, це пояснюється специфікою 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, зокрема, 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 вітчизняних та зарубіжних університетів:

- аналіз потреб споживачів освітніх послуг;
- SWOT-аналіз;
- PEST-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 чинників 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, визначення параметрів оцінювання стратегічних цілей. Такі інструменти, як аналіз внутрішнього середовища, формулювання місії університету, стратегічне планування популярні і в практиці зарубіжних, і 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 тих інструментів є вивчення вихідних умов функціонування університету, установлення необхідності здійснення змін у навчальному закладі; прогнозування майбутнього університету та відшукування шляхів переведення його в більш якісний стан.

Вивчення наукових праць, присвячених особливостям стратегічного розвитку підприємства (А. Берсуцький, О. Дашевська, О. Красовська, Н. Касьянова, О. Ревенко, А. Садеков, І. Смолін, І. Тараненко, Б. Шелегеда, Ю. Утенков [132; 305; 320; 338; 352; 361; 385; 434]) та моделюванню стратегічного розвитку підприємств (О. Сергієнко, С. Юдицький 330;), дозволило розкрити можливості використання інструментів стратегічного розвитку підприємства та здійснити проєкцію на моделювання стратегічного розвитку університету як економічно-господарського об'єкта.

З огляду на те, що моделювання стратегічного розвитку університету базується на інформації про минулий, теперішній і майбутній стан університету та

його середовища, шляхів досягнення майбутнього стану вишу, інструменти моделювання стратегічного розвитку університету систематизовано за чотирма основними групами, а саме: інструменти, які дозволяють здійснити стратегічний аналіз університету (з'ясування реального стану університету), формування стратегічної інформації (оцінювання минулого й теперішнього стану університету), розробку стратегії розвитку університету та стратегічне планування (визначення майбутнього стану університету та шляхів його досягнення).

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 розвідках В. Вебера, Є. Іванова О. Мармази, М. Певзнера, С. Резника, С. Салиги, В. Філіппова, О. Яришко та ін [206; 213; 324]. 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» [65, с. 56].

Вихідними даними для діагностичного аналізу є: річні звіти за останні 5 – 10 років; результати останньої державної акредитації; соціально-економічне положення (проекти, буклети, рейтинги, тощо); результати експертних оцінок (соціологічні опитування, пропозиції, пріоритети) [376, с. 109].

Стратегічний аналіз виконує такі функції: описову; роз'яснювальну; прогностну. Описова функція реалізується у вигляді побудови моделей середовища з визначенням найістотніших його елементів. Роз'яснювальна – вимагає дослідження взаємовпливу чинників з визначенням причин, що зумовили наявний стан середовища. Прогнозна – створює передумови для виявлення можливих і неможливих тенденцій розвитку середовища [53, с. 16].

Оскільки університет функціонує у взаємозв'язку із зовнішнім середовищем, то найбільш поширеними методами оцінки середовища є SWOT-аналіз та PEST-аналіз. У наукових розвідках вітчизняних науковців (Д. Горобець, О. Мармаза, А. Прокопенко та ін. [63; 206; 297].) досить детально розкрито сутність SWOT-

аналізу, який є найбільш популярним і для вітчизняних, і для зарубіжних університетів. Згідно з твердженням О. Мармази, цей аналіз, 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) [206, с. 63]. Використання SWOT-аналізу довело свою ефективність у розробленні стратегії розвитку, зокрема стратегії розвитку університету.

Недостатньо уваги приділено 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. Уважаємо, 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-одиницю в ринковому середовищі, а PEST-аналіз надає можливість дослідити ринкове середовище загалом. Урахування політичних, економічних, соціальних чинників 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. Уважаємо, що використання зазначеного аналізу щодо моделювання стратегічного розвитку університету дозволяє більш повно дослідити середовище вищого навчального закладу в складних умовах конкуренції.

SNW – це абревіатура 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 [685].

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. [116].

І. Зенкіна запропонувала формулу аналізу стратегічних розривів «Бажане – Досягнуте = Необхідне (тобто стратегічний розрив)» [Там само, с. 107]. Отже, за допомогою такого інструменту, як аналіз стратегічних розривів маємо змогу виявити невідповідності між бажаним та досягнутим. Застосування GAP-аналізу для багатьох вітчизняних університетів дозволить бачити проблемні місця у стратегічному розвитку та оцінити готовність переведення університету до іншого якісного стану відповідно до змін у зовнішньому середовищі.

Зазвичай цей аналіз застосовується у процесі стратегічного управління для корегування стратегічних цілей. Стратегічні розриви наявні 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. З огляду на це, у визначенні термінів реалізації стратегії розвитку університету необхідно врахувати виникнення можливих стратегічних розривів.

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 проектів розвитку, які б поліпшили стратегічне покращення» [139, 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, водночас 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 й забезпечує реальну оцінку власних ресурсів, можливостей і глибоке розуміння зовнішнього конкурентного оточення [213, с. 199].

Отже, інструментами стратегічного аналізу університету, які сприятимуть ефективності моделювання стратегічного розвитку університету, є такі:

- опитування населення щодо потреб освітніх послуг;

- опитування стейкхолдерів університету;
- здійснення SWOT-аналізу;
- здійснення PEST – аналізу;
- здійснення SNW- аналізу;
- здійснення аналізу стратегічних розривів (GAP-аналіз);
- здійснення бенчмаркінгу.

Відомості результатів стратегічного аналізу становлять 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 ранжування поточних проблем університету тощо. Отже, система стратегічної інформації університету вміщує і позитивну інформацію, і негативну.

З. Галушка зазначає, що правилом побудови системи стратегічної інформації є постулат «своєчасно видавати точну й надійну інформацію» [52, с. 57]. Успіх аналітичної діяльності визначають два чинники: якість наявної інформації та використання результатів аналізу в практичній діяльності вишу. Необхідна ретельна оцінка і внутрішніх, і зовнішніх джерел інформації [213, 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 (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, інструментами 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 можливих змін на освітнього ринку;
- формування інформації щодо потреб споживачів;
- формування бази ініціатив стейкхолдерів щодо розвитку університету.

Отже, 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. Інструменти моделювання стратегічного розвитку університету, які належать до групи «розроблення стратегії розвитку», потребують особливої уваги, оскільки стратегія розвитку буде доступною для громадськості та визначає траєкторію розвитку вищого навчального закладу. Так, такі інструменти, як формулювання місії та візії, визначення цінностей, якими керується університет, та формулювання принципів університету, розроблення стратегічних цілей складають основу моделювання стратегічного розвитку університету. Такі інструменти, як опитування стейкхолдерів, оцінювання ініціатив персоналу щодо стратегічних напрямів розвитку університету, обговорення адміністрації університету з науково-педагогічним та студентським колективами створюють підґрунтя для розробленої стратегії розвитку. Отже, цей комплекс інструментів розроблення стратегії розвитку університету має сприяти підвищенню ефективності та результативності ухвалених стратегій розвитку.

Достатньо рідко трапляється 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 удаються у разі стабільного регресу діяльності вищого навчального закладу. При цьому в результаті кардинальної зміни процесів і системних організаційних змін у діяльності вищого навчального закладу можливий значний приріст ефективності. Проте BPR вимагає великих витрат на розробку й упровадження, а головне – повне руйнування старої й розробку принципово нової системи управління [317, 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 [391]. 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:

- спільне обговорення стратегічних напрямів університету керівної системи зі стейкхолдерами;
- 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. Davies and A. 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 [697].

На переконання наших думок наведемо висловлювання С. Резника та В. Філіппова: «Процес стратегічного планування є інструментом, який допомагає ухвалювати довгострокові рішення в умовах невизначеності майбутнього розвитку та впливу зовнішнього середовища [376, 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» [301, с. 163].

На нашу думку, стратегічне планування вміщує кілька інструментів, оскільки складається з кількох 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.

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;
- установлення, яким чином підсумки й результати можуть бути перевірені, розглянуті й оцінені [474, с. 18].

Стратегічний план розробляється згідно з головною стратегічною метою або стратегічними цілями. Програмування є складником 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 трапляються, водночас 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 термінів досягнення стратегічних цілей та підцілей;
- розроблення системи критеріїв оцінювання досягнення стратегічних цілей та підцілей та критеріїв оцінювання виконання стратегічних завдань, узгодження цих критеріїв з очікуваними результатами;
- обговорення стратегічного плану адміністрації університету з персоналом;
- призначення виконавців.

Моделювання стратегічного розвитку університету пов'язане з проблемами узгодження відносин структурних підрозділів університету, з ухваленням стратегічних орієнтирів колективом університету, з механізмами мотивації,

особливостями вимірювання ступеня досягнення стратегічних цілей. Адже використання зазначених вище інструментів дозволяє значно підвищити ефективність процесу моделювання стратегічного розвитку університету. Так, інструменти моделювання стратегічного розвитку університету є затребуваними багатьма вищими навчальними закладами, зокрема університетам, які займають високі рангові позиції у світових рейтингах, 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 ефективність розвитку вищого навчального закладу. Від правильності та доцільності інструментів моделювання стратегічного розвитку університету залежить ступінь розвитку та ступінь стабільності функціонування вищого навчального закладу.

3.4. Структура та зміст моделі стратегічного розвитку університету

Моделювання в нашому дослідженні є основним методом пізнання процесу стратегічного розвитку на рівні опису його змісту та структури. З огляду на це, побудова моделі, яка відбиває особливості й характеристики досліджуваного об'єкта, відіграє ключову роль у моделюванні стратегічного розвитку університету.

Л. Мартинець зазначає: «Необхідність застосування моделей пояснюється такими причинами: складністю реального світу, виробничої діяльності; наявністю багатофакторних залежностей у процесі розв'язання управлінських завдань; необхідністю експериментальної перевірки альтернативних управлінських рішень; доцільністю орієнтувати управління на майбутнє» [359, с. 7].

Отже, вибір теми нашого наукового дослідження зумовлений необхідністю створення такої моделі, яка була б здатна:

- представити процес стратегічного розвитку університету абстраговано;
- урахувати всі необхідні управлінські процеси, які спричиняють стратегічний розвиток університету,
- спростити реальну ситуацію, що дозволить керівникам зрозуміти й подолати проблеми, які виникають і перешкоджають розвитку вищого навчального закладу.

Уявлення про моделювання стратегічного розвитку університету охоплюють аналіз особливостей розроблення моделей такого типу; визначення компонентів моделі та окреслення їх взаємозв'язків; розробку графічної схеми зазначеної моделі.

Т. Клебанова, В. Забродський, О. Полякова, В. Петренко зауважують, 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 [140, с. 5]. 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 [57, с. 110 – 111].

Аналіз світоглядних, теоретичних засад менеджменту (М. Альберт, А. Ансофф, О. Виханський, О. Гусєва, П. Лоранже (P. Lorange); М. Мескон, О. Напора, А. Садеков, С. Салига, А. Стрикленд, Н. Тарнавська, А. Томпсон-мл, Ф. Хедоурі, К. Чапмен (C. Carmen), З. Шершньова, О. Яришко [10; 44; 215; 320; 324; 362; 369; 424; 475; 587], розкритих у науковому доробку вітчизняних та зарубіжних дослідників, уможливив у контексті цього завдання розглянути основні моделі стратегічного управління. Широко відоме висловлювання В. Томпсона про побудову моделі як обов'язкової умови розуміння внутрішньої сутності досліджуваного явища [369, с. 40].

Таке подання наукових ідей дозволило чітко побачити різницю в наявних моделях та визначити спільне, що має становити базу моделювання стратегічного розвитку університету.

Моделі стратегічного управління

№	Автор	Моделі стратегічного управління
1	2	3
1.	О. Віханський [44]	<ul style="list-style-type: none"> – аналіз середовища; – визначення місії і цілей; – вибір стратегії; – виконання стратегії; – оцінка й контроль виконання
2.	М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі [215]	<ul style="list-style-type: none"> – вибір місії фірми; – формулювання цілей фірми; – управлінського обстеження внутрішніх сильних і слабких сторін; – вибір стратегії; – реалізація стратегії; – управління і планування – реалізація і контроль реалізації стратегічного плану; – оцінка стратегії
3.	Гарвардська школа бізнесу [531]	<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 чинників успіху; – визначення відмінних здібностей до розвитку; – формулювання стратегії; – оцінка та вибір стратегії; – реалізація стратегії
4.	І. Ансофф [10]	<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 проектів

Продовження табл. 3.11

1	2	3
5.	Н. Тарнавська О. Напора [362]	<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 й виконання обраного плану дій; – оцінка виконання стратегії та вироблення коригувальних дій
6.	З. Шершньова, С. Оборська [424]	<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
7.	А. Садеков [320]	<ul style="list-style-type: none"> – стратегічний аналіз; – стратегічне планування (вибір стратегії); – реалізації стратегії
8.	С. Салига, О. Яришко [324]	<ul style="list-style-type: none"> – аналіз середовища; – визначення місії і цілей стратегії; – реалізація стратегії; – оцінка й контроль за реалізацією стратегії
9.	А. Томпсон-мл., А.Стрікленд [369]	<ul style="list-style-type: none"> – стратегічний аналіз; – стратегічний вибір; – реалізація стратегії; – моніторинг та оцінка

Щодо згаданих моделей стратегічного управління організацією в таблиці 3.11 зазначимо, що основними їх елементами є аналіз середовища, розроблення стратегії, її реалізація та стратегічний контроль за ходом реалізації. З'ясування

змісту моделей стратегічного управління дозволили виявити найбільш значущі елементи моделі системи моделювання стратегічного розвитку, до яких ми відносимо аналіз середовища вищого навчального закладу та розроблення його стратегії розвитку.

У процесі розроблення моделі стратегічного розвитку університету нами 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 не містяться в явному вигляді у вихідному фактичному матеріалі [428, с. 101]. На думку Н. Аніскіної та Л. Пасечнікової, модель – система об'єктів або знаків, що відбиває деякі суттєві властивості системи оригіналу [9, с. 13].

Особливістю моделювання стратегічного розвитку сучасних університетів є нестабільність конкурентного оточення, високий рівень динамічності економічних, соціальних та політичних процесів. Так, зазначені особливості свідчать про те, що необхідна мінімізація негативних впливів на кінцевий результат стратегічного розвитку університету.

На думку Л. Капченка, відношення «модель – оригінал» завжди є певним протиріччям, тому що модель завжди відмінна від оригіналу й відтворює тільки головні риси й характеристики того чи того об'єкта. У процесі моделювання відбуваються абстрактно-логічні процедури пізнання, 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 [130, с. 52 – 53].

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 [197, с. 207]. А також автори зауважують, що управлінські моделі не досконалі, оскільки їхня ефективність знижується під

впливом низки потенційних проблем, серед яких найчастішими є неправильні вихідні передумови, обмежена інформація, страх користувачів, недоліки при використанні та помірні витрати [197, с. 209].

У науці існує певний набір правил та процедур управління університетом на засадах стратегічного управління (М.Клименюк, І. Кочарян, О. Мармаза, С. Натрошвілі, С. Салига, Т. Сорочан, О. Яришко [154; 155; 206; 227; 258; 324]), 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 і 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, М.Поташніка, Є. Хрикова та ін[7; 130; 191; 220; 378; 404]. Так, О. Мещанінов наголошує, що організаційна модель закладу освіти відображає три аспекти: організаційні аспекти, механізми їх координаційної взаємодії та управлінські схеми [220, 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, водночас як специфічні аспекти мають бути вміщені в компонентах моделі (принципи й закономірності, наукові підходи, суб'єкти, об'єкти, рівні, функції, інструменти, умови). На твердження М. Бусленка, визначення підсистем є важливим етапом при побудові формального опису складних систем. Іноді воно дозволяє спростувати дослідження складної системи [36, с. 14].

При розробленні моделі стратегічного розвитку університету ми дотримувалися етапів, які були визначені О. Дахіним, В. Пікельною, а саме: визначення мети, компонентів моделі та їх взаємозв'язків. Уважаємо, що модель стратегічного розвитку університету має бути представлена у вигляді системи, яка вміщує такі компоненти: методологічний, змістовий, технологічний та результативний. Структуру моделі стратегічного розвитку університету нами представлено у вигляді графічної схеми (див. рис. 3.2).

Так, методологічний компонент моделювання стратегічного розвитку університету вміщує мету, закономірності, принципи, основні наукові підходи. Мету створення моделі ми вбачаємо в забезпеченні ефективного стратегічного розвитку університету в довгостроковій перспективі. Закономірності й принципи розглянуто в п. 3.1.

Ефективність процесу моделювання стратегічного розвитку університету передбачає визначення наукових підходів, серед яких діалектичний, системний, синергетичний. Відповідно до принципів діалектичного підходу модель стратегічного розвитку розкриває функціонування університету в статиці й динаміці; 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 та його структурою – з іншого;
- між стратегічним розвитком і стратегічними ресурсами; між стратегічним розвитком університету й зовнішнім середовищем;

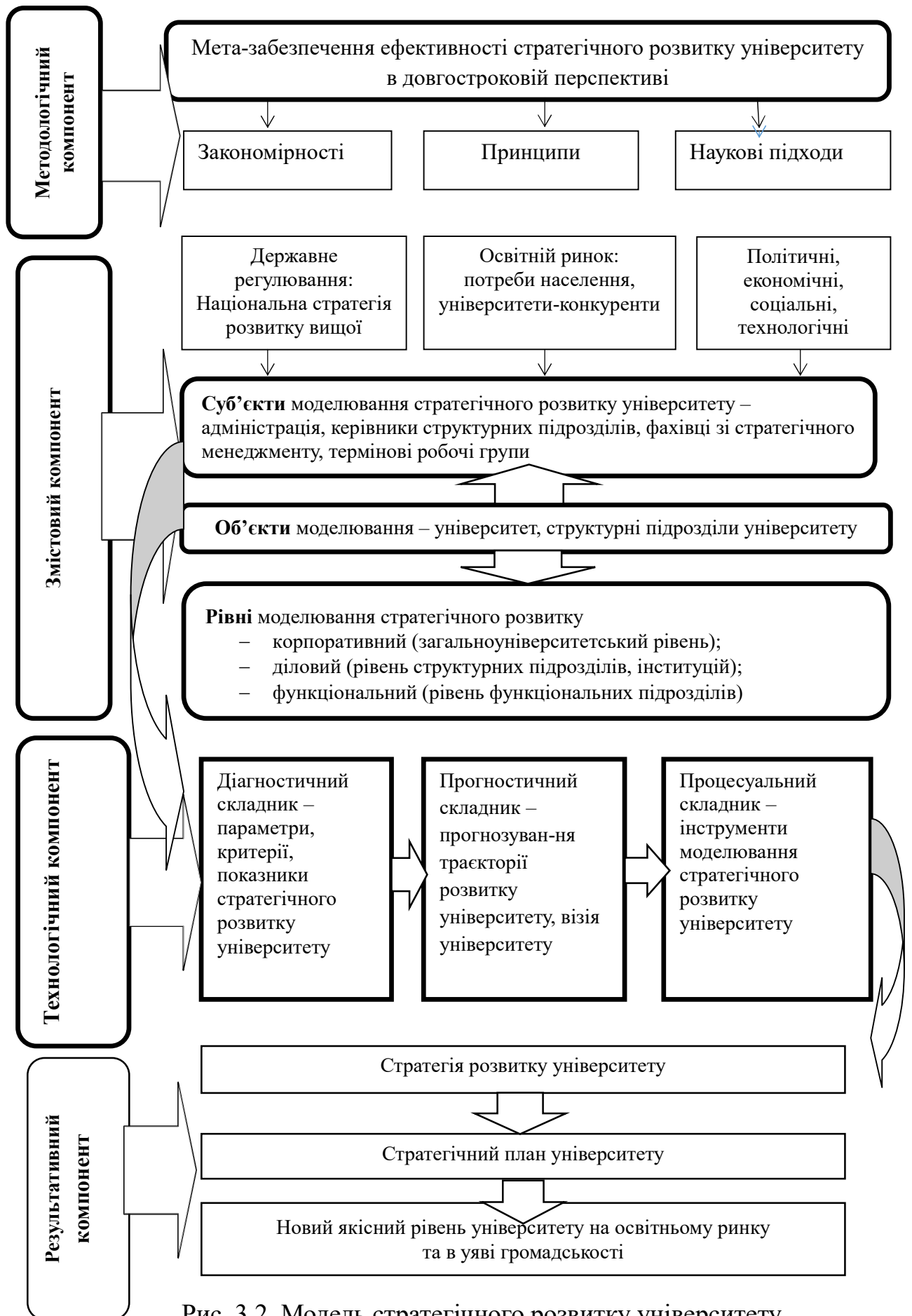


Рис. 3.2. Модель стратегічного розвитку університету

- між стратегічним розвитком університету і внутрішніми підтримувальними системами;
- між стратегічним розвитком університету і його корпоративною культурою.

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» [146, 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 рангової позиції в міжнародному рейтингу тощо.

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 чинники; 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 [99, с. 5]

Для нашого дослідження важливим з позицій синергетичного підходу є 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 в єдності з конкурентною позицією інших університетів у певному стратегічному сегменті тощо. Урахування наукових підходів надає можливість вивчити траєкторію успішного розвитку університету, а також зрозуміти реальне місце університету в освітньому просторі та його місце в майбутньому.

Змістовий компонент моделі стратегічного розвитку представлений виокремленням чинників впливів зовнішнього середовища, суб'єктів та об'єктів моделювання стратегічного розвитку університету. До чинників впливів зовнішнього середовища віднесено державне регулювання, Національну стратегію розвитку освіти України, освітні реформи. Державне регулювання в галузі вищої освіти здійснює вплив на університети через створення, припинення, планування й регулювання загальних правил розвитку й функціонування (закони, укази, розпорядження) закладів вищої освіти. Національна стратегія розвитку освіти України та освітні реформи зумовлюють визначення напрямів стратегічного розвитку сучасних університетів. Суттєвий вплив на розвиток університету здійснює освітній ринок шляхом формування попиту, вартості та ціни на освітні послуги. Вивчення потреб населення для університету як багатогалузевого закладу вищої освіти впливає на відкриття популярних спеціальностей, створення додаткових освітніх послуг. Дослідження діяльності університетів-конкурентів створює підґрунтя для формування нових конкурентних переваг та посилення вже наявних. Урахування політичних, економічних, соціальних, технологічних чинників у реальному часі та в майбутньому знижує можливі ризики при прийнятті стратегічних рішень.

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. Оскільки великі класичні університети можуть вміщувати інститути, коледжі, факультети, то стратегічний розвиток може здійснюватися на рівні одного або кількох з цих підрозділів. У змістовий 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 діагностичний, прогностичний та процесуальний складники. Діагностичний складник 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 використання параметрів, критеріїв та показників, сутність яких розкрито в п. 2.2. 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. Крім аналізу минулих стратегій розвитку, до діагностичного компонента належить аналіз зовнішнього та внутрішнього університету, який є стратегічним аналізом і надає інформацію про сучасний стан вищого навчального закладу. Отже, на підставі комплексного аналізу формується стратегічна інформація про вищий навчальний заклад, яка містить дані про стан минулого й сучасного стану університету, які аналітично оброблені та можуть бути використані в процесі формування та реалізації стратегії розвитку університету.

Прогностичний складник передбачає виявлення принципів орієнтирів та прогнозування траєкторії розвитку навчального закладу. На етапі прогнозування увага концентрується на зовнішньому середовищі університету, що 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. Оцінювання внутрішнього стану університету дозволяє виявити основні й другорядні проблеми та зумовлює пошук можливостей їх ліквідації за рахунок проектування майбутніх позитивних змін, а також здійснюється оцінка привабливості переведення вищого навчального закладу в інший стан.

Варто звернути увагу, на те, що бачення майбутнього може змінюватися для окремого університету під впливом різних чинників зовнішнього середовища, а також під впливом виникнення непередбачених проблем у внутрішньому середовищі.

Змістом процесуального складника є використання інструментів моделювання стратегічного розвитку університету, які визначено в п. 3.3. 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. Процесуальний складник передбачає здійснення процедур та операцій у певній логічній послідовності, створення умов для моделювання стратегічного розвитку, до яких ми відносимо: формування інституту фахівців розроблення стратегії розвитку університету; налагодження взаємодії 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 досягнення стратегічного розвитку; окреслення необхідних заходів щодо моделювання стратегічного розвитку

університету; розроблення системи мотивації персоналу університету 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: «Найвищий університетський потенціал – це дуже висока спроможність навчати, досліджувати й розробляти, прискорювати суспільний поступ» [336, 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 вдосконалення реагування на запити стейкхолдерів та потенційних споживачів.

Першочерговим значенням для моделі стратегічного розвитку університету є створення моделі майбутнього університету, яке виражається в його стратегії та стратегічному плані і становить 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. Стратегія розвитку та стратегічний план університету презентують новий якісний стан університету, який характеризують візія, місія, стратегічні цілі та очікувані результати.

Розкриття сутнісних характеристик компонентів моделі стратегічного розвитку університету дозволяє зосередитися на важливих моментах управління вищим навчальним закладом та вдосконалити його. Єдність методологічного, змістового, 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 в загальну систему управління вищим навчальним закладом.

Висновки до розділу 3

1. У процесі дослідження з'ясовано, що моделювання стратегічного розвитку університету перебуває під впливом законів, а саме законів менеджменту та освітнього менеджменту. Обґрунтовано такі закономірності моделювання стратегічного розвитку університету:

- моделювання стратегічного розвитку буде ефективним, якщо спирається на положення стратегічного менеджменту;
- чим вищий рівень своєчасного реагування університету на виклики зовнішнього середовища, тим більш оперативно забезпечується ухвалення стратегії розвитку щодо створення привабливості навчального закладу для населення та нейтралізації загроз з боку університетів-конкурентів;
- чим ретельніше буде досліджено зовнішнє середовище та внутрішній потенціал університету, тим більш обґрунтовано буде визначено траєкторію розвитку університету;

- чим вищий рівень інформаційної достатності у формулюванні місії університету, тим більше забезпечується прозорість прагнень колективу щодо набуття нового якісного стану закладу вищої освіти в уяві громадськості;
- моделювання стратегічного розвитку буде ефективним, якщо 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, наступного 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);
- чим більше обґрунтовано систему стратегічних цілей університету, які відповідають критеріям вимірюваності, досяжності, реалістичності, конкретності, узгодженості з попередніми, тим вищий рівень забезпечення реалізації стратегії розвитку університету;
- чим більшу кількість буде розроблено альтернативних стратегій розвитку, тим ефективніше забезпечується досягнення нового якісного стану університету за рахунок зміни траєкторії розвитку відповідно до переходу від однієї стратегії до іншої;
- чим вищий рівень гнучкого реагування на інформаційні потоки із зовнішнього та внутрішнього середовища під час реалізації стратегії розвитку університету, тим ефективніше забезпечується досягнення стратегічних цілей;
- чим вищий рівень забезпечення моделювання стратегічного розвитку університету фахівцями зі стратегічного менеджменту, тим більша ефективність розроблення стратегії розвитку та стратегічного плану університету;

- чим вищий рівень взаємодії суб'єктів моделювання стратегічного розвитку університету та стейкхолдерів, тим більш реалістичними будуть розроблені стратегії розвитку закладу вищої освіти;

- моделювання стратегічного розвитку буде ефективним, якщо спирається на принципи: наявності стратегії розвитку та стратегічного плану університету; відкритості університету новим потребам суспільства та інтеграції до світового науково-освітнього простору; урахування результатів стратегічного аналізу університету; обґрунтованого вибору стратегії розвитку; соціальної відповідальності перед суспільством за виконання 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.

3. Установлено, що моделювання є ефективним методом розроблення стратегічного розвитку університету. За допомогою моделювання керівництво вищих навчальних закладів має змогу без значних матеріальних зусиль розробити майбутнє університету у вигляді різних прогнозів, стратегій розвитку та ін. Стратегічний розвиток університету як об'єкт моделювання акцентує увагу на таких процесах, як розробка комплексного підходу розвитку всіх складників університету в довгостроковій перспективі; виявленні об'єктивних та суб'єктивних чинників впливу на розвиток університету, корегуванні наявної організаційної структури; забезпеченні реалізації функцій моделі стратегічного розвитку університету; розробленні системи діагностики досягнення стратегічних цілей навчального закладу.

4. Визначено інструментарій моделювання стратегічного розвитку університету, який систематизовано за чотирма основними групами, які набувають результативності відповідно до особливостей вищого навчального закладу:

- стратегічний аналіз університету (опитування населення щодо потреб

освітніх послуг; опитування стейкхолдерів університету; 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 можливих змін на освітньому ринку; формування інформації щодо потреб споживачів; формування бази ініціатив стейкхолдерів щодо розвитку університету);

– розробка стратегії розвитку університету (спільне обговорення стратегічних напрямів університету керівної системи зі стейкхолдерами; 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 термінів досягнення стратегічних цілей та підцілей; розроблення системи критеріїв оцінювання досягнення стратегічних цілей та підцілей та критеріїв оцінювання виконання стратегічних завдань, узгодження цих критеріїв з очікуваними результатами; обговорення стратегічного плану адміністрації університету з персоналом; призначення виконавців).

5. Теоретично обґрунтовано модель стратегічного розвитку університету, метою якої є забезпечення ефективності 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. У ході побудови моделі стратегічного розвитку університету визначено такі компоненти:

- методологічний компонент, який уміщує наукові підходи, принципи та закономірності моделювання стратегічного розвитку університету;
- змістовий компонент, який вміщує чинники зовнішнього впливу на суб'єкти, об'єкти та рівні моделювання стратегічного розвитку університету;
- технологічний компонент, який уміщує діагностичний складник (параметри, критерії та показники аналізу стратегічного розвитку університету; прогностичний складник – прогнозування траєкторії розвитку університету, формулювання візії університету; процесуальний складник – використання інструментів моделювання стратегічного розвитку університету;
- результативний компонент, який передбачає розробку, узгодження й оприлюднення документа, який засвідчує стратегічний розвиток університету, реалізація яких забезпечує новий якісний рівень вищого навчального закладу на освітньому ринку та в уяві громадськості.

Розроблена модель надає цілісності, завершеності та гнучкості процесу моделювання стратегічного розвитку університету та вміщує методологічний, змістовий, технологічний та результативний компоненти. Графічне подання моделі стратегічного розвитку розкриває взаємозв'язки її компонентів.

Основні наукові положення розділу викладено в опублікованих працях [158; 164; 168; 169; 171].

РОЗДІЛ 4

ОБҐРУНТУВАННЯ ТЕХНОЛОГІЇ МОДЕЛЮВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ УНІВЕРСИТЕТУ

4.1. Сутність технології моделювання стратегічного розвитку університету

Реалізація моделі стратегічного розвитку університету потребує впровадження інноваційних рішень щодо переведення результатів моделювання на об'єкт у зрозумілій формі для суб'єктів моделювання стратегічного розвитку у вигляді алгоритмізованого технологічного процесу. Як бачимо, надання практичного сенсу процесу моделювання стратегічного розвитку університету зумовлює розроблення специфічної технології, завдяки якій уможлиблюється вивчення, опис і пояснення особливостей ефективного здійснення досліджуваного процесу.

Зауважимо, що модель стратегічного розвитку університету становить формалізований опис властивостей і явищ досліджуваного явища, водночас технологія моделювання стратегічного розвитку університету подається у вигляді конкретного алгоритму управлінських операцій та процедур, придатних для реалізації зазначеної моделі в реальному середовищі. Зміст технології розкриває сутність управлінської діяльності, що становить процес побудови моделі стратегічного розвитку університету, зі збереженням його логічної та семантичної структури, послідовності плину в часі, що дозволяє отримати нову інформацію про стан навчального закладу в задані моменти часу. Першорядне значення технології моделювання стратегічного розвитку університету полягає у визначенні та розробленні шляхів переведення вищого навчального закладу до нового якісного стану в довгостроковій перспективі.

В. Докучаєва зазначає: «У класичному, „еволюційному” розумінні технологія (від гр. *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» [89, с. 171]. 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 [141, с. 9]

На твердження О.Томашевського, технологія – комплекс наукових та інженерних знань, утілених у способах і засобах праці, наборах матеріально-речових чинників виробництва, видах їх поєднання для створення певного продукту або послуги [368]. Так, на думку І.Зязюна, у процесуальному розумінні технологія відповідає на питання: «Як зробити (з чого і якими засобами)?» [118]. Отже, технологію моделювання стратегічного розвитку університету ми розуміємо як сукупність розроблених алгоритмів, методів, прийомів, які супроводжують такого виду роботи.

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 проект [286, 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. 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 [154, 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 зазначеної вище технології.

Перший етап – підготовчий, який передбачає визначення й налагодження логічних відносин вищого рівня управління та функціональних сфер, яке сприятиме ефективному моделюванню стратегічного розвитку університету. Так, на цьому етапі визначаються об'єкти та суб'єкти моделювання стратегічного розвитку, тобто визначається, які саме підрозділи, філії або університет загалом підлягають змінам у майбутньому. Отже, визначається рівень управління, на якому буде здійснюватися стратегічний розвиток. Саме від рівня управління, на якому буде здійснюватися стратегічний розвиток університету, залежить місце стратегії за ієрархією (корпоративна, ділова, функціональна). Відповідно до рівня управління призначаються суб'єкти моделювання стратегічного розвитку (керівники та виконавці).

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 зорієнтованого університету, у якому забезпечується формування організаційної поведінки колективу університету, спрямованої на досягнення стратегічних цілей і здійснюється формування та нарощування стратегічних ресурсів (кадрових, фінансових, інтелектуальних, технічних), необхідних для досягнення нового якісного стану університету. На підготовчому етапі здійснюється чіткий механізм добору, навчання й просування суб'єктів моделювання стратегічного розвитку університету.

Рушієм моделювання стратегічного розвитку університету є ініціювання стратегічних змін університету. Стратегічні зміни можуть бути викликані, по-

перше: 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. Філіппов 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 зазвичай 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 зазвичай пов'язані з маркетингом або організацією навчального процесу [376, с. 125].

Здійснення стратегічних змін університету узгоджується з організаційними, ресурсними можливостями навчального закладу та з урахуванням усіх чинників 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. Невраховання освітніх потреб населення, такі як підготовка фахівців за

непопулярними спеціальностями, низька якість освітніх послуг, неконкурентоспроможність 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 чинник, 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 [28, 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, і дозволить планувати та втілювати короткострокові й 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 рангової позиції в рейтингу. 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 близькою є думка І. Кочарян та М. Клименюк, що управління формуванням рейтингу з боку вищого навчального закладу полягає у впливові саме на внутрішні чинники. Серед них – набір спеціальностей, розташування закладу, комфортність приміщень, інформаційно-методичне забезпечення, рівень наукових розробок, організація навчального процесу. Але особливе місце займає чинник якості освіти, тобто якість фахівців, яких готує цей заклад. Саме цей чинник буде визначати найбільшою мірою і задоволення потреби країни у висококваліфікованих фахівцях, і їхній матеріальний добробут [155, 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.

О. 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 [268, 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.

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. 4.1. У випадку заповнення хоча б одного поля матриці постає необхідність переглянути стратегію розвитку університету.

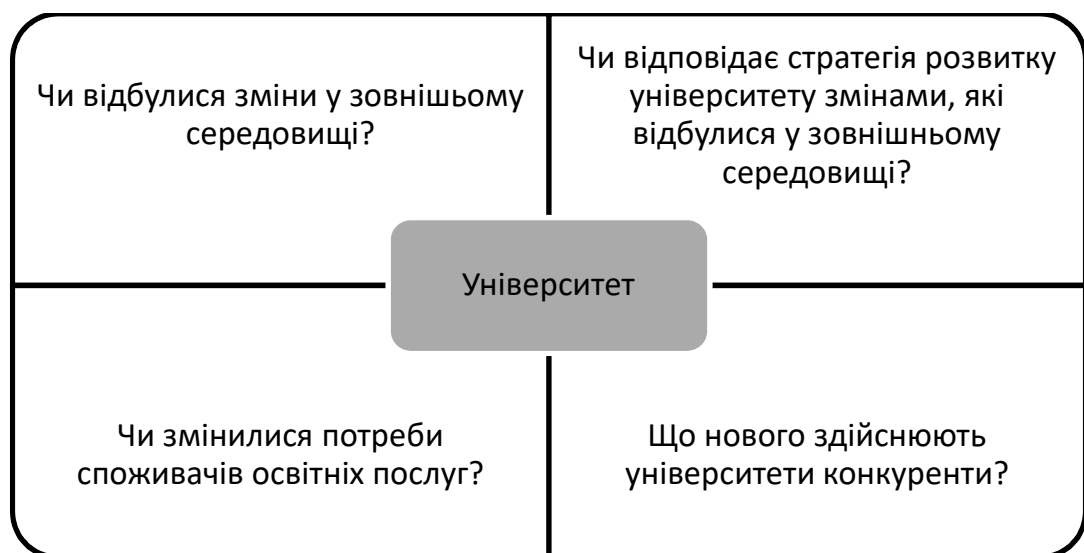


Рис. 4.1. Матриця визначення стратегічних змін

З матриці, зображеної на рисунку 4.1, 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 до світового науково-освітнього простору».

Отже, підготовчий етап технології моделювання стратегічного розвитку вміщує таку послідовність операцій:

- вивчення основних тенденцій розвитку вищих навчальних закладів на освітньому ринку (у межах країни, світу (відповідно до частки охоплення ринку));
- вивчення думок стейкхолдерів щодо сучасного стану університету;
- визначення об'єктів, суб'єктів та рівнів моделювання стратегічного розвитку університету;
- формування бази ініціатив керівного складу та стейкхолдерів стратегічних змін;
- забезпечення добору, навчання й призначення суб'єктів моделювання стратегічного розвитку університету;
- прийняття рішення щодо здійснення стратегічного аналізу університету.

Першочерговим завданням ініціатора стратегічних змін є визначення зон університетської діяльності, які підлягають змінюванню, другочерговим – 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 й 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. З цією метою автор запропонував вправу «Злети, падіння й особливості організації». На нашу думку, зазначена вправа є корисною для оцінювання університетської діяльності в контексті минулого [34, с. 121]. Для більш детального вивчення минулих стратегій розвитку університету необхідно скористатися параметрами, критеріями та показниками аналізу стратегічного розвитку університету, запропонованих у п. 2.2. 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 та І. Комарницького, типовими характеристиками всіх елементів зовнішнього середовища постає: взаємопов'язаність чинників зовнішнього середовища; складність; гнучкість і рухливість зовнішнього середовища; неможливість повного визначення всіх чинників зовнішнього середовища [52, с. 61].

Учені (А. Берсуцький, О. Гусєва, О. Дашевська, Н. Касьянова, О. Красовська, В. Оберемчук, О. Ревенко, А. Садеков, І. Смолін, І. Тараненко, Б. Шелегеда, Ю. Утенков [246; 305; 320; 338; 352; 361; 385]) визначають кілька типів зовнішнього середовища, у якому функціонує підприємство. З огляду на специфіку функціонування вищих навчальних закладів можна схарактеризувати типи зовнішнього середовища університету 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, своєю чергою, потребує наявності висококваліфікованих спеціалістів;

- середовище ближнього (прямого впливу) та віддаленого (непрямого впливу) на університет.

Під складністю зовнішнього середовища розуміється число чинників, на які організація зобов'язана реагувати, а також рівень варіативності кожного чинника [52, 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 [Там само, 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 [87].

Отже, на цьому етапі необхідно визначити ступінь складності зовнішнього середовища та тип середовища, у якому функціонує університет. Види стратегічного аналізу розкрито в наукових працях Л. Антошкіної, В. Амелкіна, Д. Арутюнової, Л. Богач, З. Галушки, А. Діброви, Л. Діброви, І. Ігнат'євої, Г. Кіндрацької, О. Ковтун, І. Комарницького, М. Мартиненка, О. Напори В. Немцова, Г. Осовської, О.Осовського, Н. Подольчака, В. Сладкевича, Н. Тарнавської, та ін. [12; 13; 52; 84; .120; 138; 145; 207; 240; 276; 334; 362]). З метою розуміння вад та переваг університету здійснюється PEST-аналіз та SWOT-аналіз університету. Відповідно до матриць зазначених аналізів формується стратегічна інформація університету. 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 і вітчизняних університетів наявні результати цього аналізу. 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.

Таблиця 4.1

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 стратегічних ресурсів	X		
6.	Наявність навчальних аудиторій			X

У таблиці 4.1 показано приклад SNW-аналізу, відповідно до якого 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 нейтральну 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 (або PESTEL-аналіз) університету. На нашу думку, PEST-аналіз надає базу для розроблення довгострокових цілей університету. Якщо керівництво університету планує здійснювати активну конкурентну боротьбу на міжнародному освітньому ринку, то врахування політичних, економічних, соціальних та технологічних чинників має суттєве значення. Результати PEST-аналізу впливають на вибір, наприклад, стратегії розвитку за способом охоплення ринку (вужької сегментації або інтернаціоналізації), за напрямом дії (консервативна, агресивна, конкурентна, оборонна (захисна), за характером поведінки на ринку (активна, пасивна).

Отже, відповідно до матриці PEST-аналізу (або PESTEL-аналізу), рекомендовано не тільки відповісти на питання щодо ключових змін у політичній, економічній, соціальній та технологічній сфері в реальному часі, а й спрогнозувати можливі зміни в цих сферах через 3–5 років. Так, приклад PESTEL-аналізу Вустерського університету (University of the Worcester) (Великобританія) наведено в додатку Ж.

Наступною процедурою є аналіз конкурентного оточення університету. На цьому етапі необхідне порівняння сильних сторін та можливостей університету із

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 Університету Ель-Касим (Qassim University) (Саудівська Аравія) (див. додаток 3).

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. Формування інформації щодо конкурентного середовища університету націлює керівництво університету на прийняття рішень щодо посилення конкурентних переваг закладу або створення таких переваг, які не мають вищі навчальні заклади – суперники.

О. 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» [268, с. 13].

Аналіз конкурентного середовища університету дозволяє з'ясувати темпи зростання університетів-конкурентів; виявити ступінь інтенсивності конкурентної боротьби між вищими навчальними закладами; виявити загрози появи нових конкурентів; вивчити особливості конкурентної позиції основних університетів-конкурентів; визначити ключові чинники успіху, які повинні забезпечити конкурентоспроможність університету; визначити перспективи розвитку окремого вищого навчального закладу в певному стратегічному сегменті.

Оцінка внутрішнього середовища надає можливість виявити основні переваги університету на освітньому ринку. Зазначимо, що на сайтах вітчизняних університетів трапляється 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 [34, с. 120].

Для виявлення невідповідностей в університетській діяльності згідно зі стратегією розвитку необхідно застосувати GAP-аналіз університету. Як зазначено в попередньому розділі, GAP-аналіз дозволить виявити стратегічні розриви від ключових чинників 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 університету; установити різницю між визначеними показниками та реальними можливостями вищого навчального закладу; розробити способи подолання виявлених розривів.

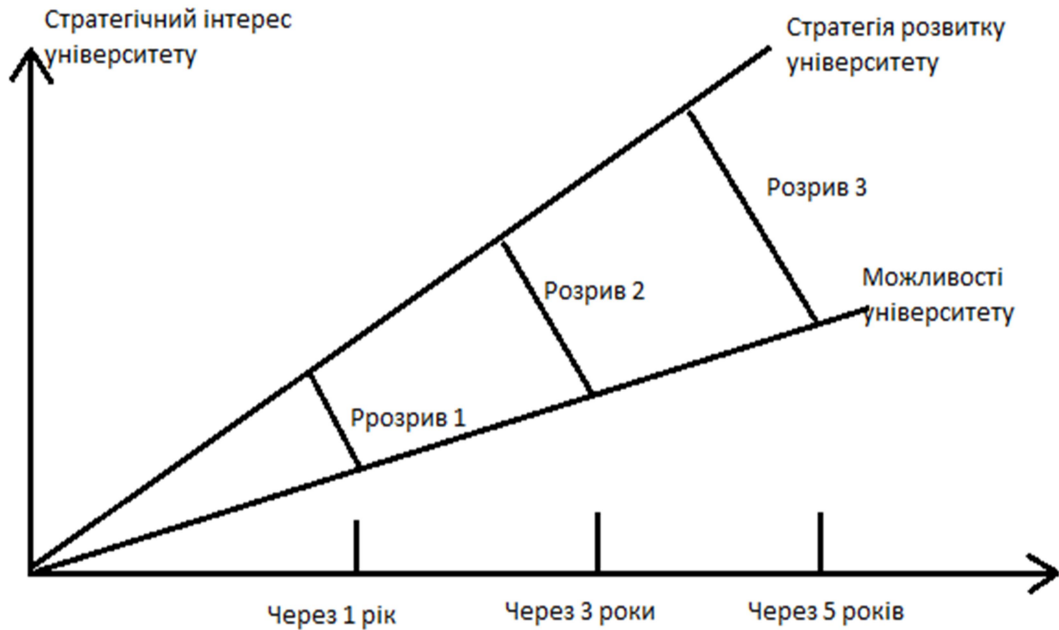


Рис. 4.2. Схема GAP-аналізу університету

Так, рисунок 4.2 демонструє виникнення 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 4.2

Фрагмент прикладу GAP-аналізу Луганського національного університету імені Тараса Шевченка (Розроблено автором)

Відхилення (розрив)	Еталон	Ініціативи й заходи
1	2	3
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 табл. 4.2

1	2	3
Розрив між очікуванням студентів щодо якості освітніх програм та сприйняттям якості викладачів	Розроблення якісних освітніх програм відповідно до вітчизняних та міжнародних освітніх стандартів за всіма спеціальностями університету	<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</p>
Розрив між становищем університету щодо участі викладачів у міжнародних освітніх програмах та становищем університетів-конкурентів	Підвищити позицію Університету в рейтингу МОН України за індексом «Міжнародна діяльність»	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

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 призвести 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 [376, 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 [4, с. 5]. Автор зазначає, що формулювання проблемного месиву має чотири етапи: виконання аналізу системи; виконання аналізу перешкод; визначення опорних проєкцій; підготовка презентації месиву [Там само, 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, (3) проблеми, які вимагають негайних дій, а отже, не можуть розглядатися в рутинному порядку [34, 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 слідства, а також визначити, яким чином причини пов'язані одна з одною для того, щоб виявити, що є коренем виникнення всіх проблем [474, с. 23].

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.

Отже, 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 [87, с. 133]. На думку Дж. Брайсона, стратегія – це похідна від місії організації (або громади) одиниця, яка слугує мостом між самою організацією та її середовищем [34, 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.

На етапі розроблення стратегії слушною є думка Т. Пічугіної, яка виокремлює чотири методи формування стратегії:

- I метод використовується в ситуації, коли наперед відомо, що і як треба зробити, але є інтуїтивне відчуття необхідності змін. За таких умов суттєву роль відіграють досвід і знання керівників;
- II метод використовується в ситуації, коли відомо, що робити, але невідомо як. Це метод «спроб і помилок, експерименту», який для забезпечення

необхідного рівня обґрунтованості стратегій потребує участі висококваліфікованих експертів;

– III метод використовується, коли в оцінюванні ситуації, у визначенні напрямів розвитку немає спільної згоди, але в наявності – володіння науково-методичним та прикладним інструментарієм цілей. Основну увагу треба надавати досягненню згоди;

– IV метод використовується, коли для оцінювання ситуації, визначення цілей і способів їх досягнення застосовується весь інструментарій системного аналізу, планування, підтримки, контролю тощо. Передбачається залучення спеціалістів різного фаху, відпрацювання конкретних процедур і відносин [274, с. 114 – 115].

Ефективність стратегії розвитку університету ґрунтується на правильності вибору виду стратегії розвитку, глибокому розумінні місця університету на освітньому ринку, конкретизації ключових чинників успіху.

Як зазначено раніше, у зарубіжній практиці моделювання стратегічного розвитку університету значну увагу приділено стейкхолдерам. Згідно з думкою Г. Чанга (G.Chang), аналіз стейкхолдерів передбачає такі цілі:

– виявлення можливих наслідків стратегічного розвитку;

– оцінювання наявних або потенційних конфліктів інтересів стейкхолдерів;

– узяття до уваги впливів і різних інтересів при реалізації стратегії розвитку [474, с. 27].

Узагальнюючи праці Б. Агле (B. Agle), С. Берман (S. Berman), Дж. Ботрайт (J. Boatright), Р. Ватсон (R. Watson), А. Вікс (A. Wicks), Р. Маренс (R. Marens), Д. Вуд (D. Wood), Дж. Гарисон (J. Harrison), Т. Джонес (T. Jones), Т. Доналдсон (T. Donaldson), Л. Престон (L. Preston), Т. Дунфі (T. Dunfee), М. Кларксон (M. Clarkson), Т. Кохан (T. Kochan), С. Рубінштейн (S. Rubenstein), С. Котха (S. Kotha), Р. Мітчел (R. Mitchel), С. Огден (S. Ogden), К. Гудпастер (K. Goodpaster), Д. Гілберт (D. Gilbert), Е. Фриман (E. Freeman), Р. Філліпс (R. Phillips), Дж. Ричарт (J. Reichart), Е. Ортс (E. Orts), Дж. Фіт (J. Fiet) та ін. [615; 455; 459; 637; 642; 599;

502; 563; 525;515; 516; 647; 648; 530]. Пропонуємо матрицю аналізу інтересів стейкхолдерів (табл. 4.3).

Таблиця 4.3

Приклад матриці аналізу інтересів стейкхолдерів (Розроблено автором)

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 наявних дослідницьких інститутів
3. Громадські організації	Покращення іміджу, інфраструктури університету	75%	Визначення системи індикаторів формування позитивного іміджу, розроблення заходів щодо покращення соціальної інфраструктури університету

Матриця аналізу інтересів стейкхолдерів дозволяє:

- розподілити стейкхолдерів на групи;
- з'ясувати їхні 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 й, 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.

Під час 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, В. Белошапки, К. Боумена, Дж. Брайсона, Н. Бутенко, Г. Волкера (G. Walker) , С. Гончарової, П. Дженстера, Н. Дребот, В. Загорульки, Г. Загорій, В. Євтушевського, Б. Карлофа, Д. Кенуелла, К. Ковальської, Ю. Лисенко, П. Лоранже (P. Lorange), Л. Лукашова, Є. Мироненка, Г. Мінцберга (H. Mintzber), В. Могилки, Л. Мороз, В. Онегіної, Д. О'Ніла, А. Остафійчук, І. Отенко, К. Прахалада, Г. Томаса, І. Пшик, М. Портера В. Пономаренка, С. Подрези, В. Пастухової, Г. П'ятницької, Н. Ракши,

Р. Руденського, Дж. Сав'єра, А. Садекова, Д. Сазерленда, А. Стрікленда, А. Сучкова, В. Тимохіна, А. Томпсона О. Таран, О. Тищенко, І. Фоміченко, Д. Хассі, Г. Хемела, К. Чапмена (С. Charpen), А. Черепа А. Шегди, Д. Шендела (D. Schendel), З. Шершньової, В. Щелкунова [4; 10; 20; 33; 34; 100; 926; 62; 78; 93; 350; 131; 322; 261; 223; 613; 367; 406; 280; 278; 269; 379; 411; 369; 360; 422; 680; 424], нами визначено кроки розроблення стратегії розвитку університету.

Перший крок розробки стратегії розвитку університету. Узагальнення результатів SNW-аналізу та SWOT-аналізу університету й формування бази пропозицій щодо можливих змін у внутрішньому середовищі університету.

Другий крок розробки стратегії розвитку університету. Узагальнення результатів PEST-аналізу та SWOT-аналізу університету й формування бази пропозицій щодо можливих змін у зовнішньому середовищі.

Третій крок розробки стратегії розвитку університету. Узагальнення результатів бенчмаркінгу університету, результатів оцінювання стратегій інших університетів за запропонованими нами параметрами, критеріями та показниками. Розгляд результатів вивчення конкурентного середовища університету.

Четвертий 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 суб'єкти моделювання стратегічного розвитку університету (керівний склад, фахівці зі стратегічного менеджменту, члени робочої групи з розроблення стратегії розвитку) визначають шляхом обговорення, що дійсно є сильними (слабкими) сторонами, можливостями (загрозами), і також класифікують їх за різними параметрами. У результаті розробляється класифікований перелік сильних/слабких сторін, можливостей та загроз, який детально аналізується та систематизується.

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 [78].

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 [145, с. 20; 424, с. 116].

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, оптимальний спосіб досягнення цілей, який визначають розробники стратегії для окремого навчального закладу, спираючись на вимоги, які задає зовнішнє середовище. Розмаїтість стратегій, які використовують університети, дозволяє їм пізнавати їх наявний стан та досліджувати шляхи розвитку в довгостроковій перспективі.

П'ятий крок розробки стратегії розвитку університету. Виявлення причинно-наслідкових зв'язків виникнення загроз між сильними сторонами та можливостями за умови впровадження певної стратегії розвитку університету (наприклад, за умови зміни стратегії вузької сегментації на стратегію інтернаціоналізації).

Шостий крок розробки стратегії розвитку університету. Підготовка шаблону матриць для експертної оцінки ухвалення можливих стратегічних управлінських рішень. На цьому етапі розробляються таблиці, у які суб'єкти моделювання стратегічного розвитку заносять можливі стратегічні управлінські рішення, яким згодом присвоюють можливі бальні оцінки з метою вибору найбільш доцільних.

Сьомий крок розробки стратегії розвитку університету. Здійснення розрахунків щодо ресурсного забезпечення університету за умови прийняття

обраних оптимальних управлінських рішень та розроблення рекомендацій з посилення або послаблення сильних сторін університету.

Восьмий крок розробки стратегії розвитку університету. Розроблення системи можливих управлінських рішень з використання сильних сторін та можливостей університету, наприклад, при формуванні конкурентних переваг вищого навчального закладу. Формування системи управлінських рішень, відповідно до яких має бути здійснено попередження загроз за рахунок використання сильних сторін університету та попередження переходу сильних сторін у слабкі.

Дев'ятий крок розробки стратегії розвитку університету. Формування системи управлінських рішень, відповідно до яких має бути здійснено переведення слабких сторін університету в сильні для досягнення можливостей. Ухвалення управлінських рішень щодо корекції слабких сторін для попередження появи загроз.

Десятий крок розробки стратегії розвитку університету. Формування бази конкурентних переваг університету, зокрема формування бази можливих конкурентних переваг університетів-конкурентів.

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. Отже, візію необхідно формувати як велику мету. Відповідно до сформульованої візії формулюється місія університету. Наголосимо, що візія й місія мають формулюватися спільно та мають переконливо пояснювати напрями розвитку університету.

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 [314, с. 15].

Як уважає Ф. Котлер, місія повинна розроблятися з урахуванням п'яти чинників: історія фірми, у процесі якої формувалася філософія фірми, профіль і стиль діяльності, місце на ринку тощо; наявний стиль поведінки і спосіб дії власників та управлінського персоналу; ринкове середовище; ресурси, що вона може використати для досягнення цілей; відмінні риси, якими володіє організація [154].

Принципово важливим є те, що зміст місії університету має відображати соціальний внесок вищого навчального закладу в систему вітчизняної 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 [6].

Спираючись на правила формування місії підприємства В. Пастухової [269], пропонуємо правила розроблення місії університету (табл. 4.4).

Таблиця 4.4

Правила розроблення місії університету

Загальні вимоги до місії	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	У місії повинні відображатися: <ul style="list-style-type: none"> – цільові орієнтири університету (до чого прагне університет у перспективі); – сфера діяльності університету (професійна спрямованість навчального закладу; у якому сегменті ринку здійснює діяльність університет); – філософія університету (цінності та принципи університету); – можливості університету та засоби здійснення діяльності (ключові чинники успіху, ноу-хау); – можливе відображення іміджу університету
Вимоги до формулювання місії	Формулювання місії повинно виключати можливість її різного тлумачення
	Формулювання місії не повинно відображати широкого її розуміння, оскільки зумовлює 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.

За твердженням Н. Тарнавської, метод дослідження ланцюга цінностей – інструментарій, що дозволяє визначити основні та допоміжні види діяльності, що створюють цінність для споживачів [362, с. 54]. Цінності становлять найбільш глибокий рівень організаційної культури й формуються, виходячи з тих цілей і

завдань, які висуваються перед організацією в певний період її розвитку [432, с. 77].

Таблиця 4.5

Фрагмент прикладу формулювання цінностей стратегії розвитку
(розроблено автором)

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
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 проектів, 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 і викладачів у громадському житті створює додаткове навантаження

Н. Тічі (N.Tichy) пропонує формулювати цінності за п'ятьма елементами: цінності, важливість, позитивна та негативна поведінка, парадокси [713]. Так, необхідно сформулювати цінності, якими буде керуватися університет у процесі досягнення стратегічних цілей згідно з таблицею 4.5.

Дванадцятий крок розробки стратегії розвитку університету. Розробка основних стратегічних цілей університету.

З огляду на стратегії розвитку вітчизняних університетів можна визначити такі групи стратегічних цілей:

- безпосередньо пов'язані з основними цілями університету, що означає створення нової продукції (у вигляді освітніх послуг) та ліквідація старої; освоєння нових технологій та ринків збуту освітніх послуг;
- пов'язані з упровадженням нових технологій навчання, придбання нового навчального обладнання та запрошенням нових спеціалістів;
- пов'язані з неконтрольованими зовнішніми чинниками (економічними, соціальними, політичними), що вимагає постійного моніторингу зовнішньої кон'юнктури.

Ураховуючи рекомендації щодо формулювання стратегічних цілей Р. Акоффа, І. Ансоффа, В. Белошапки, К. Боумена, Дж. Брайсона, Н. Бутенко, Г. Волкера (G. Walker), С. Гончарової, П. Дженстера, Н. Дребот, В. Загорульки, Г. Загорій, В. Євтушевського, Б. Карлофа, Д. Кенуелла, К. Ковальської, Ю.Лисенко, Л. Лукашова, Є. Мироненка, Г. Мінцберга (H.Mintzber), В. Могилки, Л. Мороз, В. Онегіної, Д. О'Ніла, А. Остафійчук, І. Отенко, К. Прахалада, Г. Томаса, І. Пшик, М. Портера, В. Пономаренка, С. Подрези, В. Пастухової, Г. П'ятницької, Н. Ракши, Р. Руденського, Дж. Сав'єра, А. Садекова, Д. Сазерленда, А.Стрікленда, А. Сучкова, В. Тимохіна, А. Томпсона, О. Таран, О. Тищенко, І. Фоміченко, Д. Хассі, Г. Хемела, А. Черепа, А. Шегди, Д. Шендела (D. Schendel), З. Шершньової, В. Щелкунова [4; 10; 20; 33; 34; 100; 926; 62; 78; 93; 350; 131; 322; 261; 223; 613; 367; 406; 280; 278; 269; 379; 411; 369; 360; 422; 680; 424]ми узагальнили основні правила формулювання цілей:

– 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. Своєю чергою, недосяжні цілі можуть спричинити лише витрати ресурсів;

– цілі університету мають бути амбітними, відповідати критерію: «важко, але можливо». Такі цілі постають орієнтиром і водночас стимулом для кадрового складу університету. Неамбітні 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 загалом;

– 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 їхню «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.

Згідно з думкою А. Харківської, визначення цілей управління – складний та трудомісткий процес, у якому поєднуються знання та досвід осіб, відповідальних за формулювання цілей, а також урахування об'єктивних чинників, що відображають ситуацію в середовищі (внутрішнє і зовнішнє), стан виробничого потенціалу організації та вплив інших об'єктивних чинників [363, с. 155].

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.

Розроблення стратегічних цілей з метою виявлення їх досяжності, реалістичності, вимірюваності та конкретності відбувається за певним алгоритмом (рис. 4.3).

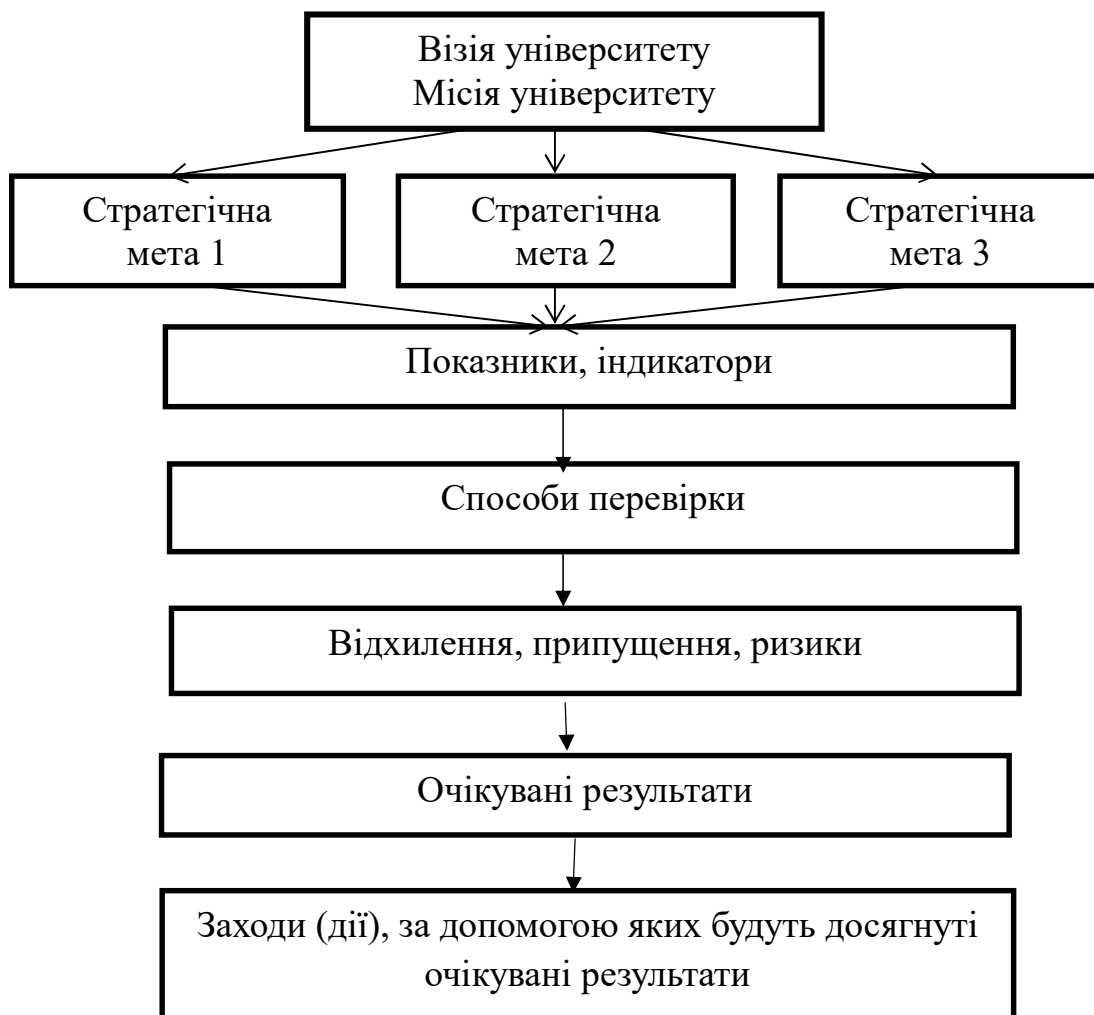


Рис. 4.3. Схема алгоритму визначення вимірюваності, конкретності, досяжності, реалістичності

З огляду на рис. 4.3 зазначимо, що спочатку визначаються 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 й можливість виконання заходів та конкретних дій щодо досягнення цілей. Стратегічна мета класифікується як абстрактна у випадку неможливості визначити до неї очікувані результати та заходи щодо її досягнення.

У площині формування стратегічних цілей доречним є розробка дерева цілей, при створенні якого цілі можуть групуватися за часовими інтервалами, функціональними і функціонально-часовими ознаками. Загальні стратегічні 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).

Для наочності пропонується розробити карту цілей, у центрі якої має бути запропонована генеральна стратегічна мета або цілі (не більше 2 – 3 цілей). На карті цілей 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 цілей), показники, за якими вимірюються досягнення

стратегічних цілей, цільові критерії досягнення стратегічних цілей з деталізацією на заплановані періоди.

Тринадцятий крок розробки стратегії розвитку університету Визначення термінів досягнення стратегічних цілей. Розробка критеріїв оцінювання досягнення стратегічних цілей та підцілей, узгодження критеріїв з кінцевими результатами реалізації стратегії розвитку.

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.

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» [12, с. 26].

Уважаємо, що вибір стратегії розвитку відповідно до запропонованих класифікаційних характеризує потенціал закладу вищої освіти

Вдалий 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 4.6

Карта вибору стратегії розвитку університету відповідно до класифікаційних ознак

№	Напрями стратегії розвитку	Види стратегії розвитку			
1	2	3			
1.	за характером поведінки на ринку	активна (наступальна, експансивна)	пасивна (реактивна)		
2.	за спрямованістю діяльності	на дослідження	на освіту	на освіту й дослідження	
3.	за напрямками можливого розвитку університету	зростання	стабілізації (утримання) і переорієнтації	скорочення (захисту, відступу, ліквідації)	
4.	за ієрархією в організаційній структурі та у відповідній їй системі управління	корпоративна (портфельна, загальна)	ділова	забезпечувальна (функціональна, ресурсна, операційна)	
5.	за місцем університету в конкуренції	лідерства	претендента на лідерство	«наслідування» (наступного за лідером)	«новачка»
6.	за способом досягнення конкурентних переваг	диверсифікації	спеціалізації і диференціації	інноваційної цінності	

Продовження табл. 4.6

1	2	3			
7.	за формою	стратегії поступового вдосконалення	стратегії оновлення	інноваційні стратегії	
8.	за способом охоплення ринку	вузької сегментації	інтернаціоналізації		
9.	за напрямом дії	консервативна	агресивна	конкурентна	оборонна (захисна)
11	за складністю розроблення	однонапрвлена	комбінована		
12	терміни стратегії	від 3-х до 5-ти років	5 років	від 5 до 10 ти років	

З таблиці 4.6 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.

Отже, 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 рейтингах. 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 [183]. 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.

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.

На думку С. Гончарової, формування та вибір стратегії передбачає формування альтернативних напрямів розвитку організації, їх оцінку й вибір кращої стратегічної альтернативи для реалізації [62, с. 62]. В. Белошапка та В. Загорій наголошують: «При формуванні стратегій з досягнення цілей у рамках обраної організацією місії дуже важливою є максимізація конкурентних переваг та мінімізація відносних слабкостей» [20, с. 45].

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.

Для оцінки ефективності різних стратегічних альтернатив можна використовувати критерії, запропоновані А. Томпсоном і А. Стріклендом:

- критерій ступеня відповідності припускає, що ефективна стратегія точно відповідає стану й вимогам оточення, а також потенціалу й можливостям підприємства;
- критерій переваги в конкурентній боротьбі передбачає спрямованість ефективної стратегії на забезпечення стабільної конкурентної переваги;

– критерій інтенсивності роботи означає, що ефективна стратегія підвищує інтенсивність роботи підприємства [369].

Так, у таблицю заносяться чинники, 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.

Таблиця 4.7

**Фрагмент прикладу розроблення альтернативних стратегій розвитку
університету (розроблено автором)**

№	Чинники, 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
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 4.7 зрозуміло, що основними мотивами вибору альтернативних стратегій є можливість реалізації обраної стратегії. У можливостях убачаються заходи, які дозволять підтримувати стабільний стан університету (стосовно провідних університетів) або ж підвищити конкурентну позицію університету на освітньому ринку.

У цьому контексті необхідним є оцінювання альтернативних стратегій розвитку університету за станом імовірності успіху та можливими витратами (табл. 4.8). Саме можливі витрати на реалізацію стратегії розвитку університету відіграють вирішальну роль.

Таблиця 4.8

Фрагмент прикладу оцінювання альтернативних стратегій розвитку університету (розроблено автором)

Стратегія розвитку університету	Імовірність успіху, %	Витрати
Стратегія спеціалізації і диференціації	75%	Наявні ресурси університету
Стратегія диверсифікації	35%	Збільшення вдвічі
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. 4.9). Оцінювання стратегії розвитку відповідно до охоплення ринку націлює керівний склад університету вивчати освітні потреби в межах обраного стратегічного сегмента.

Таблиця 4.9

Фрагмент прикладу альтернативних стратегій розвитку університету за напрямом дії відповідно до частки на ринку (розроблено автором)

Мета університету	Вид стратегії
Розширення долі на ринку освітніх послуг	Конкурентна
Збереження частки 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:

- формулювання основних стратегічних напрямів розвитку університету;
- формулювання місії, візії, цінностей університету;
- формулювання стратегічних цілей університету;
- оцінювання стратегічних цілей щодо вимірюваності, конкретності, досяжності, реалістичності;
- обґрунтування вибору виду стратегії розвитку університету відповідно до системи класифікаційних ознак стратегії: за спрямованістю діяльності; за напрямками 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);
- 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 висвітлено процедури стратегічного

планування (Дж. Брайсон, М. Мармаза, М. Мескон, А. Сучков, Н. Тарнавська, А. Череп [34; 206; 215; 362; 411]). 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 університету конкретизує його стратегію розвитку. Розробка стратегічного плану як управлінська конструкція потребує детального вивчення ресурсного забезпечення університету з метою формулювань відповідних стратегічних завдань та прорахування можливості 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 вміщувати значну кількість заходів, які забезпечують підцілі та стратегічні завдання.

Е. Уткін вважає, що основними процедурами стратегічного планування є стратегічне прогнозування, програмування та проектування [347, 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 модифікувати й переорієнтувати [398, 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 – і деталізованих, і варіативних [227, с. 93].

Для визначення стратегічних завдань необхідно здійснити декомпозицію шляхів досягнення стратегічних цілей, з метою усунення їх дублювання. Кількість шляхів залежить від складності досягнення стратегічної мети. Таким чином, у результаті декомпозиції 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 [926, с. 275]. Сформулювати завдання – означає вказати той конкретний результат, який передбачається отримати при реалізації того чи того напрямку дій на певному етапі реалізації проекту [348, с. 78].

Зарубіжні науковці в галузі стратегічного менеджменту (М. Альберт, Б.Альстренд, Дж. Брайсон, П. Дойль, Дж.Лемпел М. Мескон, Г. Мінцберг, Ф. Хедоурі, [34; 87; 215; 222]) 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. 4.3).

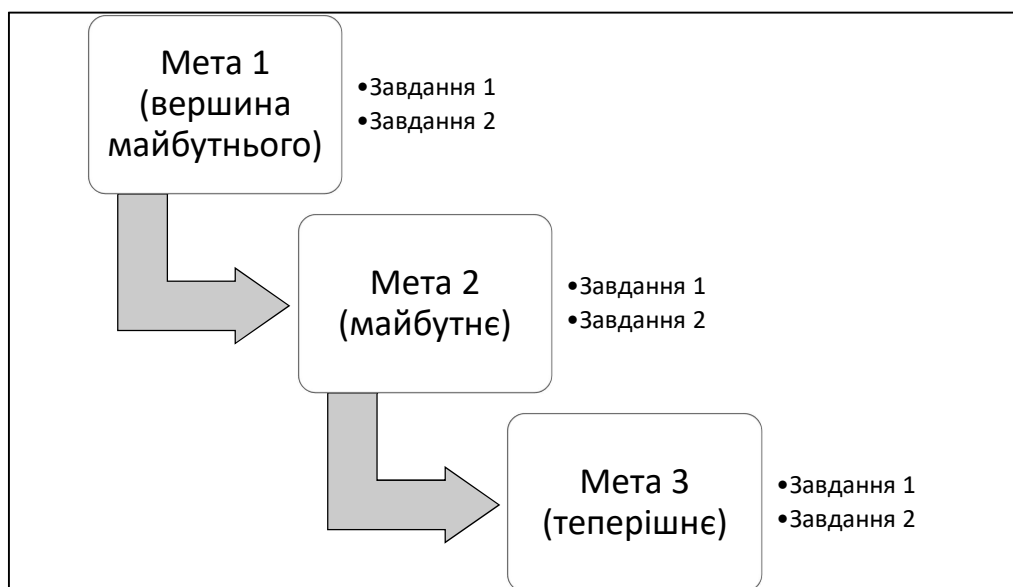


Рис. 4.4. Схема розроблення стратегічного плану від майбутнього до теперішнього

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 вдосконалення 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, прогножуються й позначаються навпроти кожної стратегічної мети. До очікуваних результатів також ставляться питання за принципом «...якщо...та...», наприклад, стратегічна мета →якщо...та.. (ризики та умови)→ 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 призвести 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 проектуються на основі якісної стратегічної інформації й реальний перебіг можливих перешкод у досягненні стратегічних цілей. Оптимістичний сценарій передбачає проектування 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 (див. табл. 4.10).

Таблиця 4.10

Фрагмент прикладу розроблення ймовірних сценаріїв розвитку університету в довгостроковій перспективі (розроблено автором)

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 бал	36 балів

Так, відповідно до таблиці 4.10 одержується інформація про кількісні характеристики бажаних та небажаних станів вишу в довгостроковій перспективі та визначається максимально прийнятний сценарій розвитку подій.

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 [3, с. 28].

Стратегічний план має демонструвати націленість на довгострокову перспективу. Ураховуючи, що сутністю плану є визначення певної системи діяльності, тому стратегічний план має відтворювати систему шляхів досягнення стратегічних цілей. Стратегічний план повинен мати чітку структуру, яка демонструє порядок, послідовність виконання стратегічних завдань та стратегічних заходів із зазначеними термінами. Узагалі, чітка послідовність виконання окремих дій, запропонованих у стратегічному плані, забезпечує:

- дисципліну виконавців;
- попередження конфліктів між керівною та керованою підсистемою;
- мотивацію колективу університету;
- удосконалення координації між підрозділами університету, групами співробітників та окремими індивідуумами.

Так, стратегічне планування університету містить таку послідовність операцій:

- декомпозиція основних стратегічних цілей розвитку університету;
- формування системи стратегічних цілей та під цілей;
- розроблення завдань відповідно до кожної цілі;
- оцінювання прогнозів;
- визначення термінів та критеріїв оцінювання досягнення стратегічних цілей.

Отже, планувальний етап технології моделювання стратегічного розвитку університету вміщує такі операції:

- визначення основних стратегічних напрямів розвитку університету з урахуванням 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.
- 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.

Отже, технологія моделювання стратегічного розвитку університету вміщує систему операцій, які здійснюються в певній послідовності (Табл. 4.11).

Таблиця 4.11

№	Етапи та операції технології моделювання стратегічного розвитку університету
1	2
1.	<i>Підготовчий етап технології моделювання стратегічного розвитку університету:</i>
1.1.	Вивчення основних тенденцій розвитку вищих навчальних закладів на освітньому ринку (у межах країни, світу (<i>відповідно до частки охоплення ринку</i>))
1.2.	Вивчення думок стейкхолдерів щодо реального стану університету
1.3.	Визначення об'єктів, суб'єктів та рівнів управління щодо моделювання стратегічного розвитку університету
1.4.	Формування бази ініціатив керівного складу та стейкхолдерів щодо здійснення стратегічних змін в університеті
1.5.	Забезпечення добору, навчання суб'єктів моделювання стратегічного розвитку університету
1.6.	Прийняття рішення щодо здійснення стратегічного аналізу університету
2.	<i>Аналітичний етап технології моделювання стратегічного розвитку університету:</i>
2.1.	Оцінювання діяльності університету в минулому (минулі стратегії) за параметрами, критеріями, показниками аналізу стратегічного розвитку університету
2.2.	Здійснення SWOT-аналізу університету
2.3.	Здійснення SNW-аналізу університету
2.4.	Здійснення PEST-аналізу університету
2.5.	Здійснення бенчмаркінгу
2.6.	Аналіз стратегій розвитку університетів-конкурентів
2.7.	Здійснення GAP-аналізу університету
2.8.	Ранжування проблем університету на сучасному етапі
2.9.	Формування стратегічної інформації університету, отриманої відповідно до всіх видів аналізу
3.	<i>Планувальний етап технології моделювання стратегічного розвитку університету:</i>

Продовження табл. 4.1.

1	2
3.1.	Визначення основних стратегічних напрямів розвитку університету з урахуванням інтересів стейкхолдерів
3.2.	Формулювання місії, візії, цінностей, принципів університету
3.3.	Формулювання стратегічних цілей університету
3.4.	Оцінювання стратегічних цілей університету щодо вимірюваності, конкретності, досяжності, реалістичності
3.5.	Обґрунтування вибору виду стратегії відповідно до системи класифікаційних ознак стратегії: за спрямованістю діяльності; за напрямами можливого розвитку; за ієрархією стратегії в організаційній структурі та у відповідній їй системі управління; за місцем у конкуренції; за напрямом дії; за способом досягнення конкурентних переваг; за способом охоплення ринку; за формою; за характером поведінки на ринку; за складністю розроблення
3.6.	Розроблення стратегій розвитку на рівні філій, підрозділів університету
3.7.	Розроблення альтернативних стратегій університету
3.8.	Декомпозиція основних стратегічних цілей розвитку університету та розроблення системи підцілей. Визначення термінів та критеріїв оцінювання досягнення стратегічних цілей.
3.9.	Розроблення системи стратегічних завдань відповідно до стратегічних цілей
3.10.	Оцінювання прогнозів та сценаріїв розвитку університету у ході досягнення стратегічних цілей
4.	<i>Результативний етап технології моделювання стратегічного розвитку університету:</i>
4.1.	Укладання документів, які засвідчують стратегічний розвиток університету (стратегія розвитку університету, стратегічний план університету, стратегічна програма розвитку університету)
4.2.	Узгодження, обговорення й затвердження розроблених документів на всіх рівнях управління
4.3.	Оприлюднення документів, які засвідчують стратегічний розвиток університету (стратегія розвитку університету, стратегічний план університету, стратегічна програма розвитку університету)

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.

Підсумовуючи зазначене вище, доходимо висновку, що 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) уміщують схему реальних дій, які допомагають досягти максимальної динаміки розвитку університету й мінімізувати ризики та відхилення від обраної траєкторії розвитку. Зазначена технологія дозволяє зробити процес моделювання стратегічного розвитку університету структурованим та впорядкованим.

4.2. 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 [299, с. 129].

Категорію «суб'єкт моделювання стратегічного розвитку університету» слід розглядати як системоутворювальну при здійсненні ініціювання 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. Водночас вище керівництво організації у випадку неможливості виконання певних стратегічних орієнтирів має ставити

питання про внесення змін до затвердженої стратегії (стратегічних рішень) [227, с. 103].

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 квазивирішувані завдання управління [75, с. 48].

Зміна парадигми управлінських технологій зумовлює керівний склад діяти на основі ринкових вимог за аналогією бізнесу, систематично підвищувати ефективність своєї діяльності та розробляти заходи щодо створення привабливості вищого навчального закладу в освітньому просторі. Передумовою успішного моделювання стратегічного розвитку університету є розуміння того, яким чином уможлиблюється здійснити ефективний прорив у майбутнє.

У зарубіжній практиці менеджменту організацій використовуються такі технології, як бенчф'ючинг та бенчрейсинг. Бенчф'ючинг – (від англ. *bench* – місце, лат. *futurum* – майбутнє) моделювання успішного майбутнього на 5 – 10 років (побудова образу майбутнього успішного результату) [386]. Бенчрейсинг – шляхи досягнення бенчф'ючингових цілей. Це формування послідовності нарощування сильних сторін або конкурентних переваг продукту, послуги або об'єкта» [Там само]. На нашу думку, опанування зазначених технологій суб'єктами моделювання стратегічного розвитку університету дозволить з мінімальними витратами досягати високого рівня конкурентоспроможності навчального закладу завдяки розробленню ефективних стратегій розвитку.

Не можна не погодитися із Л. Залокотською, яка виявила основні проблеми управлінської діяльності керівників сучасних вищих навчальних закладів, до яких дослідниця відносить:

- неадаптованість структур управління вищого навчального закладу 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 несформованість навчальним закладом гнучких систем управління;
- нечіткість управлінських процедур;
- неякісне дотримання низки управлінських функцій, як-от: контроль, довгострокове планування тощо;
- зосередженість на вирішеність переважно внутрішніх завдань; відсутність науково обґрунтованих програм розвитку вищого навчального закладу;
- необхідність зворотного зв'язку зі споживачами освітніх послуг тощо [113, с. 15].

На нашу думку, зазначені проблеми управлінської діяльності значно впливають на моделювання стратегічного розвитку університету. Ураховуючи, що технологія моделювання стратегічного розвитку університету – це набір процедур, операцій та засобів, призначених допомагати керівникам університетів, необхідно визначити, які саме вміння потрібні для «стратегічної компетенції» суб'єктів управління.

Вивчення наукового доробку, присвяченого вивченню ролі лідерства в забезпеченні ефективності стратегічного управління (А. Акофф, Дж. Брайсон, Г. Мінцеберг та ін. [4; 34; 221]) переконує нас, що основним чинником 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 [208, с. 66].

Сутність тлумачень понять «компетентність» і «компетенція» у сфері освіти розкрито в роботах М. Голованя, Г. Єльнікової, В. Маслова, О. Сороки, Т. Сорочан [60;102; 208; 341;344].

У словнику іноземних мов надається таке трактування компетенції (від лат. *competere* – добиватися, відповідати, підходити) – це коло питань, у яких будь-хто добре обізнаний [339, с. 295].

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 [102].

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 всеохоплювальний та інтегративний характер робить складним формування компетенції» [339, с. 178 – 179]. М. Головань трактує компетенцію як деяку відчужену, наперед задану вимогу до підготовки особи (властивості або якості, потенційні здатності особи), наперед задана вимога щодо знань та досвіду діяльності в певній сфері [60].

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 [339].

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 [341].

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 тривалим 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 Дж. Волш (J. Walsh) С. Монтгомері (C. Montgomery), С. Морріс (S. Morris), (Е. Стін (E. Steen), [927; 619; 620; 689]). 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») [689].

Ми погоджуємося зі 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). Оскільки стратегія розвитку формулюється керівником організації, то вона показує його прагнення в довгостроковій перспективі, амбіції, 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 [689].

Під час 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 [100, 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 [206, с. 37 – 38].

З метою формування компетенцій зі стратегічного менеджменту керівників загальноосвітніх навчальних закладів підготовлено наукове дослідження Л. Грицяк. Учена розглядає готовність керівника загальноосвітнього навчального закладу 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 загальноосвітнього навчального закладу, а процес її формування – як якісні зміни у її складниках [66, 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 [329, с. 25].

У практиці підготовки керівників вищого рівня підприємств належну увагу надано формуванню стратегічного 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 чинником у розвитку вміння керувати [398, с. 180].

Стратегічне мислення керівників університетів має бути системним, усеохоплювальним, зорієнтованим на виявлення змін у середовищі, нових можливостей та потенційних загроз. Л.Спенсер і С.Спенсер виокремлюють у кластері здійснення впливу «стратегічний вплив» керівника, при якому суб'єкт управління заздалегідь моделює поведінку керованої підсистеми у ході прийняття стратегічних рішень [345].

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 [62, 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 прозріння на порозі неідентифікованих можливостей чи перед наближенням невидимої небезпеки» [283].

Стратегічне бачення керівного складу університету дозволяє сформувати корпоративну ідеологію навчального закладу, що зумовлює уникнення ризику гальмування досягнення стратегічних цілей та забезпечує узгодженість політики структурних підрозділів з політикою всього університету. Корпоративна ідеологія формує прагнення й 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 в практичній діяльності.

Спираючись на сутність технології моделювання стратегічного розвитку університету, нами виокремлено компетентності керівника університету (структурного підрозділу 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

спрямовують персонал на досягнення стратегічних цілей, 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 такі вміння:

- брати на себе відповідальність за стан університету в реальному часі та в майбутньому перед громадськістю;
- прогнозувати потреби суспільства щодо отримання освітніх послуг;
- орієнтуватися в першу чергу на інтереси стейкхолдерів при ухваленні стратегічних рішень;
- реагувати на зміни ціннісних орієнтацій населення щодо отримання освіти;
- доводити соціальну значущість обраної стратегії розвитку;
- поєднувати власні амбіції з інтересами споживачів при ініціації стратегічних змін університету;
- формувати специфічну корпоративну культуру персоналу щодо активної участі в розробленні стратегії розвитку та досягнення стратегічних цілей університету.

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 такі вміння:

- аналізувати й оцінювати інформацію щодо змін в освітньому просторі, необхідну для розроблення й оновлення стратегії розвитку університету;
- аналізувати й оцінювати соціально значущі процеси та явища всередині університету, які впливають на вибір стратегії розвитку;
- розробляти технологічні схеми інформаційно-аналітичного забезпечення розроблення стратегії розвитку;
- формувати стратегічну інформацію університету;
- своєчасно реагувати на інформаційні потоки із зовнішнього середовища з метою коригування стратегії розвитку або переходу до альтернативної стратегії;
- забезпечувати прозорість та доступність процесу розроблення стратегії розвитку та стратегічного плану університету.

Від якості формування стратегічної інформації залежить конкретизація та результативність стратегії розвитку університету. Зауважимо, що брак необхідної інформації або її неоднозначне трактування з боку керівництва загострює внутрішні конфлікти в колективі вищого навчального закладу.

3. Експертно-консультаційні компетенції суб'єктів моделювання стратегічного розвитку університету вміщують такі вміння:

- розробляти критерії та параметри оцінювання досягнення стратегічних цілей;
- здійснювати експертизу стратегій розвитку та стратегічних планів університетів;
- приймати на себе роль консультанта та координатора щодо моделювання стратегічного розвитку університету;
- оцінювати ступінь важливості вирішення проблем у часі при розробленні стратегії розвитку та ухвалення альтернативних стратегій;
- управляти конфліктами всередині та ззовні університету, які пов'язані з майбутнім станом навчального закладу;
- оцінювати можливості та загрози, слабкі та сильні сторони університету.

На твердження Дж. Брайсона, 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 [34, с. 114].

У полі зору керівного складу університету має бути інформація щодо положення на регіональному освітньому ринку; дій навчальних закладів-конкурентів, їх стратегій. Чітке усвідомлення ситуації на освітньому ринку дозволяє керівникам вищих навчальних закладів здійснювати консультативну й роз'яснювальну діяльність щодо реальної ситуації та досягнення можливих станів університету в майбутньому.

4. Спеціальні компетенції суб'єктів моделювання стратегічного розвитку університету вміщують такі вміння:

- застосовувати загальнонаукові та спеціальні методи стратегічного управління при розробленні стратегії розвитку;
- використовувати інструменти моделювання стратегічного розвитку університету;
- забезпечувати формування стратегічної інформації університету, отриманої відповідно до всіх видів стратегічного аналізу;
- забезпечувати взаємодію керівної підсистеми зі стейкхолдерами у процесі розроблення стратегії розвитку університету;
- обґрунтовувати вибір стратегії розвитку університету, ураховуючи результати стратегічного аналізу середовища вишу та інтереси стейкхолдерів;
- визначати стратегічні цілі відповідно до принципів конкретності, досяжності, реалістичності, узгодження з попередніми й планувати способи їх досягнення;

- прогнозувати сценарії розвитку університету в довгостроковій перспективі;
- своєчасно корегувати стратегію розвитку університету відповідно до зовнішніх впливів;
- формувати альтернативні шляхи досягнення нового якісного стану університету в довгостроковій перспективі;
- ухвалювати ефективні стратегічні рішення на засадах демократизму й колегіальності.

Зазначені вміння дозволяють керівництву університету поєднати заплановані дії з непередбачуваними змінами зовнішнього середовища. До комплексу вмінь, якими має володіти керівник-стратег, ми відносимо вміння «бачити зі сторони» розвиток університету.

5. Когнітивні компетенції суб'єктів моделювання стратегічного розвитку університету вміщують:

- готовність до підвищення професійного рівня зі стратегічного менеджменту;
- здатність самостійно отримувати нові знання.

Зазначені компетенції не можуть бути розглянуті ізольовано, оскільки вони є цілісною інтегративною якістю, яка характеризує здатність суб'єктів моделювання стратегічного розвитку до ефективної діяльності.

Отже, у цьому підрозділі розкрито компетенції керівників університету як суб'єктів моделювання стратегічного розвитку університету. Визначені компетенції становлять систему, яка вміщує соціальні, інформаційні, експертно-консультативні, спеціальні та когнітивні. Сумарний зміст зазначених компетенцій сприяє оволодінню технологією моделювання стратегічного розвитку університету.

4.3. Організація та результати дослідно-експериментальної перевірки технології моделювання стратегічного розвитку університету.

З метою емпіричного підтвердження технології моделювання стратегічного розвитку університету та надання об'єктивних засвідчень її доцільності в нашому дослідженні було здійснено емпіричну перевірку. З огляду на специфіку процесу моделювання стратегічного розвитку університету, який більшою мірою полягає в конструюванні майбутнього для окремого вищого навчального закладу, тобто має гіпотетично-прогностичний характер і передбачає втручання в діяльність на вищому рівні управління, дослідно-експериментальна перевірка розробленої нами технології має певні обмеження. Крім того, здійснення перевірки ефективності технології моделювання стратегічного розвитку уможливується тільки після реалізації її кінцевого продукту – стратегії розвитку, яка за своєю сутністю має довгостроковий характер. З огляду на непередбачуваність наслідків управлінських явищ та процесів, для отримання інформації щодо якості нововведень у практику управління достатньо широко використовується метод експертних оцінок (або метод експертиз) [64]. Так, у зв'язку з тим, що експериментальна перевірка досліджуваного явища характеризується масштабністю, тривалістю у часі та спеціальними умовами перебігу, у межах експериментального дослідження зміст нашої діяльності полягав у здійсненні експертного оцінювання, розробленої нами, технології моделювання стратегічного розвитку університету

Б. Грабовецький зазначає: «„Експерт” в дослівному перекладі з латинської мови означає „досвідчений”. Тому метод експертних оцінок полягає в обробці інформації, отриманої шляхом опитування експертів. Використання експертів як джерел інформації про майбутній розвиток досліджуваного процесу (явища, об'єкта), ґрунтується на гіпотезі наявності бодай у частини провідних спеціалістів конкретної області глибоких і достатніх знань про шляхи розв'язання досліджуваних проблем» [64, с.31]

Отже, наша експериментальна робота будувалася як процес розв'язання дослідницьких завдань на основі діалогу самого дослідника та керівників вищих

щаблів управління різних університетів як експертів, які здатні оцінити відповідність запропонованої нами технології процесу моделюванням стратегічного розвитку університету та її придатність до впровадження в практику управління вищим навчальним закладом.

Експертне оцінювання технології моделювання стратегічного розвитку є необхідною процедурою, оскільки впровадження цієї технології, як зазначено раніше, потребує значних матеріальних, часових та інтелектуальних ресурсів. Процес експертного оцінювання технології моделювання стратегічного розвитку університету здійснювався з погляду її наукової обґрунтованості, практичної придатності до впровадження, сумісності з функціонуванням сучасного вищого навчального закладу та оцінювання можливих ризиків за умови її впровадження в практику управління університетом. Інструментарієм експертизи технології моделювання стратегічного розвитку університету слугували бланки експертного оцінювання, один з яких уміщує опитування щодо відповідності управлінських операцій процесу моделювання стратегічного розвитку; інший – щодо впровадження елементів технології моделювання стратегічного розвитку (див. додатки И, Л). У ході здійснення експертизи використано метод «відстороненого опитування», що надало респондентам вільно оцінювати, висловлювати критичні зауваження та пропонувати свої ідеї щодо вдосконалення розробленої технології.

Експертиза технології моделювання стратегічного розвитку університету передбачала такі етапи:

- розроблення бланків експертного оцінювання, відповідно до яких керівники вищих навчальних закладів мали змогу здійснити власне оцінювання;
- організація та консультування експертів з питань використання технології моделювання стратегічного розвитку університету
- безпосереднє здійснення експертного оцінювання експертами технології;
- виявлення, фіксацію та оброблення результатів експертного оцінювання;
- узагальнення якісних та кількісних результатів експертного оцінювання.

Експериментальною базою було обрано такі вищі навчальні заклади: ДЗ „Луганський національний університет імені Тараса Шевченка” (м. Старобільськ) ДВНЗ „Донбаський державний педагогічний університет” (м. Слов’янськ), ПВНЗ „Дніпропетровський університет імені Альфреда Нобеля”, Українська інженерно-педагогічна академія (м. Харків).

Представимо результати експертного оцінювання технології моделювання стратегічного розвитку університету. Експертам було запропоновано оцінити в балах відповідність управлінських операцій зазначеної технології процесу моделювання стратегічного розвитку університету від 0 (балів) до 4 (балів), де 4 бали характеризує управлінську операцію як «абсолютно правильно».

Для оцінювання достовірності отриманих результатів нами був обраний непараметричний критерій узгодженості експертних оцінок – коефіцієнт конкордації Кендала [22]. Результати коефіцієнта конкордації (з поправочними коефіцієнтами, оскільки оцінки експертів були з повторенням) нами отримані за програмою SPSS STATISTICS 17.0.

Таблиця 4.12

Показники статистики критерію Кендала для експертного оцінювання технології моделювання стратегічного розвитку університету

N	16
Статистика W Кендала ^a	0,514
Хі-квадрат	221,996
ст.св.	27
Асимпт. знч.	0,000

^a. Коефіцієнт конкордації Кендала

Так, значення коефіцієнта конкордації Кендала знаходиться на середньому рівні (понад 0,4), асимптотичне значення менше 0,05. Таким чином, ми можемо зробити висновок про суттєву різницю між результатами оцінювання технології моделювання стратегічного розвитку університету. На підставі отриманих

результатів ми можемо здійснити ранжування результатів. Аналіз описового дослідження представлено в додатку И.

За результатами опитування експертів зроблено висновок, що респонденти вважають використання технології моделювання стратегічного розвитку університету допоможе підвищити ефективність розроблення стратегії розвитку та стратегічного плану університету, а також дозволить удосконалити загальну систему стратегічного управління університетом. Згідно з результатами експертного опитування на відповідність розробленої технології процесу моделювання стратегічного розвитку університету думки експертів розподілилися таким чином: 39% управлінських операцій отримали найвищу оцінку 4 (бали) за середнім значенням, що відповідає критерію «абсолютно правильно»; 50% управлінських операцій, що відповідає критерію «швидше так, ніж ні» отримали значення від 3,00 до 3,94 (балів) за середнім значенням; та 11% управлінських операцій отримали від 2,38 до 2,81 (балів) за середнім значенням, що відповідає критерію «вагаюся відповісти». Управлінські операції не отримали таких характеристик «мабуть, ні, ніж так» та «абсолютно неправильно». Результати експертного оцінювання представлено на рис.4.5., 4.6., 4.7., 4.8.

На рисунку 4.5 зображено, що найбільше значення за результатами експертного оцінювання отримали такі управлінські операції, як «Визначення об'єктів, суб'єктів та рівнів управління щодо моделювання стратегічного розвитку університету» та «Прийняття рішення щодо здійснення стратегічного аналізу університету» (по 4 бали), що свідчить про важливість цих операцій для підготовчого етапу технології. Найменшим значенням за результатами експертного оцінювання характеризується така управлінська операція, як «Вивчення думок стейкхолдерів щодо реального стану університету» (2,8 бала), це пояснюється більшою мірою пасивною поведінкою стейкхолдерів у плануванні розвитку вітчизняних університетів. Інші управлінські операції цього етапу технології отримали більше 3-х балів за середнім значенням результатів експертного оцінювання, що свідчить про надання значної переваги з боку експертів до цих елементів технології.



Рис. 4.5. Результати експертного опитування за середнім значенням підготовчого етапу технології моделювання стратегічного розвитку університету, де 1.1 відповідає такій управлінській операції, як «Вивчення основних тенденцій розвитку вищих навчальних закладів на освітньому ринку (у межах країни, світу (відповідно до частки охоплення ринку))», 1.2 – «Вивчення думок стейкхолдерів щодо реального стану університету», 1.3 – «Визначення об'єктів, суб'єктів та рівнів управління щодо моделювання стратегічного розвитку університету», 1.4 – «Формування бази ініціатив керівного складу та стейкхолдерів щодо здійснення стратегічних змін в університеті», 1.5 – «Забезпечення добору, навчання й призначення суб'єктів моделювання стратегічного розвитку університету», 1.6 – «Прийняття рішення щодо здійснення стратегічного аналізу університету»



Рис. 4.6. Результати експертного опитування за середнім значенням аналітичного етапу технології моделювання стратегічного розвитку університету, де 2.1 відповідає такій управлінській операції, як «Оцінювання діяльності університету в минулому (минулі стратегії) за параметрами, критеріями, показниками аналізу стратегічного розвитку університету», 2.2 – «Здійснення SWOT-аналізу університету», 2.3 – «Здійснення SNW-аналізу університету», 2.4 – «Здійснення PEST-аналізу університету», 2.5 – «Здійснення бенчмаркінгу», 2.6 – «Аналіз стратегій розвитку університетів-конкурентів», 2.7 – «Здійснення GAP-аналізу університету», 2.8 – «Ранжування проблем університету на сучасному етапі», 2.9 – «Формування стратегічної інформації університету, отриманої відповідно до всіх видів аналізу»

З огляду на рисунок 4.6, зазначимо, що найбільшим значенням (4 бали) за результатами експертного оцінювання характеризуються управлінські операції аналітичного етапу технології під назвою «Здійснення SWOT-аналізу університету» та «Ранжування проблем університету на сучасному етапі». Ці елементи технології є достатньо поширеними і підтвердили свою доцільність у практиці управління останніх років. Найменше значення отримали управлінські операції під назвою «Здійснення SNW-аналізу університету» (2,38 бала) та

«Здійснення PEST-аналізу університету» (2,75 бала), така ситуація пояснюється тим, що ці види аналізу не є першорядними для вітчизняних університетів, а лише доповнюють стратегічну інформацію великих за кількістю структурних підрозділів вищих навчальних закладів. Такі операції, як «Оцінювання діяльності університету в минулому (минулі стратегії) за параметрами, критеріями, показниками аналізу стратегічного розвитку університету», «Здійснення бенчмаркінгу», «Аналіз стратегій розвитку університетів-конкурентів», «Здійснення GAP-аналізу університету», «Формування стратегічної інформації університету, отриманої відповідно до всіх видів аналізу» були оцінені від 3,0 до 3,9 балів, що доводить про доцільність використання цих елементів в аналітичному етапі технології моделювання стратегічного розвитку. Зауважимо, що зазначені операції є новими для вітчизняних закладів вищої освіти, але водночас ці операції були достатньо високо оцінені з боку діючих суб'єктів моделювання стратегічного розвитку.



Рис. 4.7. Результати експертного опитування за середнім значенням планувального етапу технології моделювання стратегічного розвитку університету, де 3.1 відповідає такій управлінській операції, як «Визначення основних стратегічних напрямів розвитку університету», 3.2 – «Формування

місії, візії, цінностей, принципів університету», 3.3. – «Формулювання стратегічних цілей університету», 3.4 – «Оцінювання стратегічних цілей університету щодо вимірюваності, конкретності, досяжності, реалістичності», 3.5 – «Обґрунтування вибору виду стратегії відповідно до системи класифікаційних ознак стратегії: за спрямованістю діяльності; за напрямами можливого розвитку; за ієрархією стратегії в організаційній структурі та у відповідній їй системі управління; за місцем у конкуренції; за напрямом дії; за способом досягнення конкурентних переваг; за способом охоплення ринку; за формою; за характером поведінки на ринку; за складністю розроблення)», 3.6 – «Розроблення стратегій розвитку на рівні філій, підрозділів університету», 3.7 – «Розроблення альтернативних стратегій університету», 3.8 – «Декомпозиція основних стратегічних цілей розвитку університету та розроблення системи підцілей. Визначення термінів та критеріїв оцінювання досягнення стратегічних цілей», 3.9 – «Розроблення системи стратегічних завдань відповідно до стратегічних цілей», 3.10 – «Оцінювання прогнозів та сценаріїв розвитку університету у ході досягнення стратегічних цілей»

З рисунка 4.7 видно, що найбільшим значенням (4 бали) за результатами експертного оцінювання характеризуються такі управлінські операції планувального етапу технології: «Визначення основних стратегічних напрямів розвитку університету з урахуванням думок стейкхолдерів», «Формулювання місії, візії, цінностей, принципів університету», «Формулювання стратегічних цілей університету», «Розроблення стратегій розвитку на рівні філій, підрозділів університету», «Декомпозиція основних стратегічних цілей розвитку університету та розроблення системи підцілей. Визначення термінів та критеріїв оцінювання досягнення стратегічних цілей», це пояснюється тим, що ці елементи технології є основними в розробленій стратегії розвитку та стратегічного плану університету. Інші операції планувального етапу технології оцінено експертами в межах від 3,35 до 3,88 балів, що також свідчить про позитивну оцінку щодо відповідності

елементів розробленої технології процесу моделювання стратегічного розвитку університету

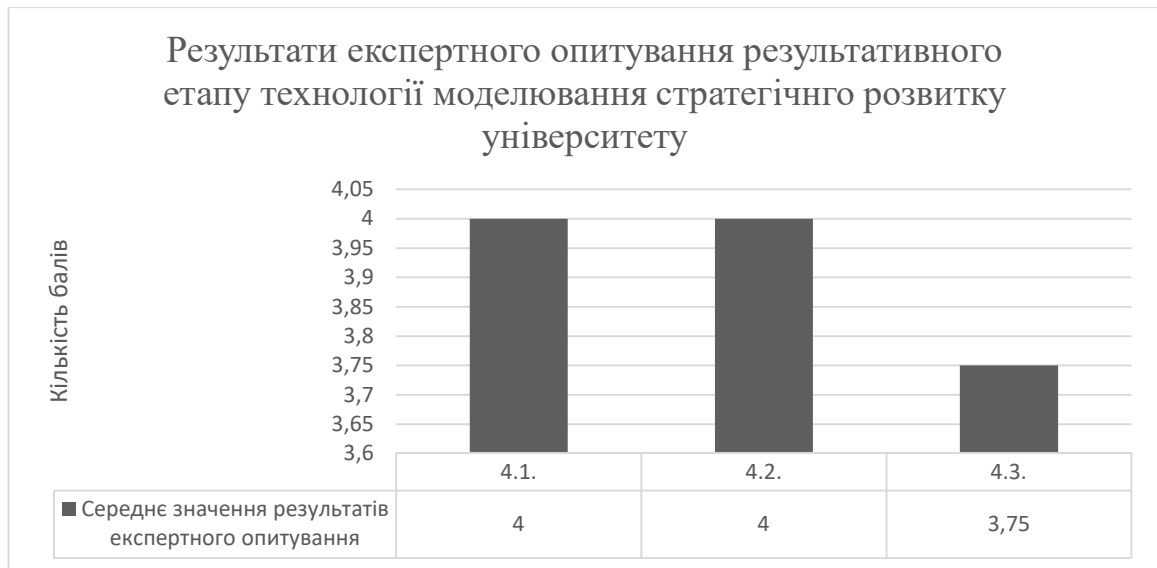


Рис. 4.8. Результати експертного опитування за середнім значенням результативного етапу технології моделювання стратегічного розвитку університету, де 4.1 відповідає такій управлінській операції, як «Укладання документів, які засвідчують стратегічний розвиток університету (стратегія розвитку університету, стратегічний план університету, стратегічна програма розвитку університету)», 4.2 – «Узгодження, обговорення й затвердження розроблених документів на всіх рівнях управління», 4.3 – «Оприлюднення документів, які засвідчують стратегічний розвиток університету (стратегія розвитку університету, стратегічний план університету, стратегічна програма розвитку університету)»

Згідно з результатами експертного оцінювання елементів результативного етапу запропонованої технології, представлених на рисунку 4.8, очевидно, що всі управлінські операції є доцільними й відповідають процесу моделювання стратегічного розвитку університету, оскільки оцінені експертами в межах від 3,75 до 4-х балів.

Отже, рисунки 4.5 – 4.8 доводять, що запропонована нами технологія позитивно оцінена з боку експертів. Звідси можна зробити висновок про те, що

зазначена вище технологія відповідає процесу моделювання стратегічного розвитку університету.

У ході опитування експерти надали свої коментарі та пропозиції. Виявлено, що на підготовчому етапі технології моделювання стратегічного розвитку, більшість експертів вважають доцільним акцентувати увагу на вивченні тенденцій розвитку вищих навчальних закладів на освітньому ринку та вивченні думок стейкхолдерів. Саме освітній ринок та стейкхолдери є основними прогресивними силами, які спрямовують сучасні університети до переходу на новий якісний рівень. Вивчення потреб населення та думок стейкхолдерів дозволяють формувати загальні цілі стратегічного розвитку університету. Своєю чергою, спільне бачення майбутнього університету керівного складу та стейкхолдерів надає можливість сформулювати візію навчального закладу як ідеальну картину спільних очікувань у довгостроковій перспективі.

Стосовно аналітичного етапу технології моделювання стратегічного розвитку університету експерти відмітили, що використання різних видів аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, які раніше не використовувалися в практиці управління вищим навчальним закладом, дозволять підвищити якість та повноту стратегічної інформації університету. Достовірність та повнота стратегічної інформації університету створює підґрунтя для обрання ефективних шляхів розвитку навчального закладу. Отже, вивчення й упровадження різних видів аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища університету є головним джерелом ідей для розроблення правильної стратегії розвитку, яка відповідає сучасним викликам освітнього ринку та дозволить діяти на випередження в конкурентній боротьбі між вищими навчальними закладами.

У ході розгляду планувального етапу технології моделювання стратегічного розвитку університету особливої уваги з боку експертів було приділено управлінським операціям, які дозволяють зосередитися на якості та ефективності розроблення стратегії розвитку та стратегічного плану університету. Ми з'ясували, що класифікаційними ознаками стратегій розвитку керуються переважно комерційні організації та зарубіжні університети, проте ми довели, що

загальноприйняті класифікаційні ознаки стратегій розвитку можна використовувати в процесі моделювання стратегічного розвитку вітчизняних університетів. Отже, експерти суголосні, що орієнтація стратегії розвитку на класифікаційні ознаки стратегій сприяє підвищенню ефективності прийняття стратегічних рішень щодо частки охоплення освітнього ринку та способів позиціонування (лідера, претендента на лідерство, наступного за лідером тощо), удосконалення конкурентних переваг університету та способів їх досягнення. Також аналіз анкетування показав, що розроблення альтернативних стратегій університету (структурних підрозділів університету) надає можливість «маневрувати» в конкурентному оточенні та протистояти змінам зовнішнього середовища.

На думку експертів, декомпозиція загальних стратегічних цілей та їх деталізація підвищують якість стратегічного плану університету. Формулювання стратегічних цілей як вимірюваних, конкретних, реалістичних кінцевих результатів дозволяють стратегам і виконавцям розуміти стан досягнення стратегічних цілей. Також експертами відзначена методика формулювання місії університету, яка допомагає врахувати всі можливі чинники при її визначенні та зосередити зусилля на можливих наслідках при її формулюванні, оскільки місія є загальною стратегічною метою, відповідно до якої формулюються всі інші стратегічні цілі.

Відповідно до результативного етапу технології моделювання стратегічного розвитку університету експерти підтвердили, що укладання документів, які засвідчують стратегічний розвиток університету (стратегія розвитку, стратегічний план, стратегічна програма) мають узгоджуватися й обговорюватися на всіх рівнях управління. Також респондентами відзначено, що структурно такі документи повинні вміщувати відповідні складники, які характеризують процес стратегічного розвитку, а саме: візія, місія, цінності й принципи, характеристику зовнішнього й внутрішнього середовища, стратегічні цілі й очікувані результати.

Таким чином, доцільність упровадження розробленої технології моделювання стратегічного розвитку університету є очевидною. 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 призвести до покращення матеріально-технічної бази навчального закладу, збільшення контингенту тих, хто навчається, покращення іміджу університету; залучення колективу до оновлення навчального закладу за рахунок удосконалення навчальних технологій та здійснення передових наукових досліджень, упровадження інновацій; узгодження інтересів адміністрації та стейкхолдерів університету; накопичення досвіду розроблення стратегій та стратегічного планування. Отже, ідеться про здійснення цілеспрямованих кроків щодо розвитку університету в умовах відкритості, щоб бути підтриманим своїми споживачами.

Принципове значення для нашого дослідження є думка керівників вищих навчальних закладів щодо можливості впровадження технології моделювання стратегічного розвитку. Так, наступний етап опитування керівного складу різних університетів було спрямовано на вивчення використання елементів технології моделювання стратегічного розвитку університету. Ураховуючи актуальність нашого дослідження, виявлення, якими конкретними управлінськими операціями керуються сучасні стратеги-практики, допоможе нам усвідомити перспективи впровадження розробленої технології та з'ясувати питання, на які необхідно звернути увагу з метою вдосконалення стратегічного управління у вітчизняних університетах.

Аналіз опитування показав, що певні управлінські операції технології моделювання стратегічного розвитку університету використовуються в більшості університетів, у яких здійснювалося дослідження.

Так, упровадження технології моделювання стратегічного розвитку університету передбачає готовність адміністрації університету та робочих груп, які будуть задіяні в процесі розроблення стратегії розвитку вищого навчального закладу. З огляду на процес моделювання стратегічного розвитку університету, першочерговим завданням для керівного складу є створення стратегічно

зорієнтованого вищого навчального закладу на принципах демократії, гласності та відкритості.

Результати експертного опитування щодо впровадження технології моделювання стратегічного розвитку університету засвідчили таке. Стосовно підготовчого етапу технології моделювання стратегічного розвитку університету зауважимо, що такі елементи технології, як *вивчення основних тенденцій розвитку вищих навчальних закладів на освітньому ринку (у межах країни, світу (відповідно до частки охоплення ринку), визначення об'єктів, суб'єктів та рівнів управління щодо моделювання стратегічного розвитку університету, забезпечення добору, навчання й призначення суб'єктів моделювання стратегічного розвитку університету, прийняття рішення щодо здійснення стратегічного аналізу університету*, використовуються в усіх університетах, оскільки ці управлінські операції є необхідними для визначення стратегічних напрямів та створення робочих груп, які будуть задіяні в процесі моделювання стратегічного розвитку освітнього закладу. Водночас недостатньо уваги в сучасних університетах приділено таким елементам технології, як *вивчення думок стейкхолдерів щодо сучасного стану університету, формування бази ініціатив керівного складу та стейкхолдерів щодо здійснення стратегічних змін в університеті*.

Відмітимо, що такі елементи аналітичного етапу технології, як: *здійснення SWOT-аналізу університету, ранжування проблем університету на сучасному етапі* впроваджуються переважно в усіх університетах. Усі інші види аналізу технології раніше не зазнали поширення в процесі стратегічного управління вищим навчальним закладом, а саме: *оцінювання діяльності університету в минулому (минулі стратегії) за параметрами, критеріями, показниками аналізу стратегічного розвитку університету, здійснення SNW-аналізу, PEST-аналізу, бенчмаркінгу, GAP-аналізу університету та аналіз стратегій розвитку університетів-конкурентів*.

Так, стосовно планувального етапу технології моделювання стратегічного розвитку експертами було названо такі здійснювані ними управлінські операції:

визначення основних стратегічних напрямів розвитку університету з урахуванням думок стейкхолдерів, формулювання місії, візії, цінностей, принципів університету, формулювання стратегічних цілей університету, декомпозиція основних стратегічних цілей розвитку університету та розроблення системи підцілей, визначення термінів та критеріїв оцінювання досягнення стратегічних цілей, розроблення системи стратегічних завдань відповідно до стратегічних цілей. Такі елементи технології, як *розроблення стратегій розвитку на рівні філій, підрозділів університету й оцінювання прогнозів та сценаріїв розвитку університету під час досягнення стратегічних цілей* виявляються частково, тобто лише окремі структурні підрозділи, які входять до складу університету, мають свою стратегію та обговорюють можливі прогнози розвитку університету у вигляді очікуваних результатів.

Респондентами відмічено, що такі елементи технології, як: *оцінювання стратегічних цілей університету щодо вимірюваності, конкретності, досяжності, реалістичності, обґрунтування вибору виду стратегії відповідно до системи класифікаційних ознак стратегії (за спрямованістю діяльності; за напрямками можливого розвитку; за ієрархією стратегії в організаційній структурі та у відповідній їй системі управління; за місцем у конкуренції; за напрямом дії; за способом досягнення конкурентних переваг; за способом охоплення ринку; за формою; за характером поведінки на ринку; за складністю розроблення), розроблення альтернативних стратегій університету* не використовувалися в практичній діяльності.

Відповідно до результативного етапу технології моделювання стратегічного розвитку університету експертами позначені такі поширені управлінські операції: *укладання документів, які засвідчують стратегічний розвиток університету (стратегія розвитку університету, стратегічний план університету, стратегічна програма розвитку університету).* Такі елементи запропонованої нами технології, як *узгодження, обговорення й затвердження розроблених документів на всіх рівнях управління, оприлюднення документів, які засвідчують стратегічний розвиток університету (стратегія розвитку університету,*

стратегічний план університету, стратегічна програма розвитку університету) виявляються у практичній діяльності, на думку респондентів, частково.

За результатами експертизи виявлено певні труднощі, які мають місце в процесі впровадження технології моделювання стратегічного розвитку університету. По-перше, складність використання запропонованої технології полягає у виконанні достатньо великого обсягу процедур та операцій, здійснення яких потребує залучення значної кількості фахівців (зокрема зі стратегічного менеджменту), особливо в аналітичному етапі технології.

По-друге, залежність успіху моделювання стратегічного розвитку університету від потенціалу університету, який формується стратегічними ресурсами вищого навчального закладу, які, своєю чергою, у своїй сукупності складають основу конкурентних переваг. Під час 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.

По-третє, слабка зацікавленість стейкхолдерів до планування майбутнього університету та байдуже ставлення до формування бази ініціатив щодо стратегічного розвитку навчального закладу.

По-четверте, складність прогнозування сценаріїв стратегічного розвитку університету за умови невизначеності траєкторії розвитку університетів-конкурентів, що зумовлює ускладнення адекватного оцінювання своїх конкурентних сил у галузі.

Зокрема, упровадження технології моделювання стратегічного розвитку університету, на думку експертів, сприяє вдосконаленню системи управління університетом, забезпеченню планомірності оновлення університету, поєднанню колегіальності з персональною відповідальністю за доручену справу, підвищенню ефективності роботи вчених рад, ректорату, деканатів, усебічному розвитку самоврядування, удосконаленню системи планування, формуванню бази стратегічних ресурсів, оптимізації інформаційних потоків з метою підвищення якості управлінських рішень.

Експертне оцінювання надало можливість об'єктивно оцінити технологію моделювання стратегічного розвитку університету як управлінську діяльність, яка полягає в поєднанні наукового знання та структурованої сукупності інструментів, прийомів та методів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності вищого навчального закладу.

Відповідно до результатів експертизи технології моделювання стратегічного розвитку визначимо основні завдання щодо впровадження останньої.

По-перше, прогресивним нам бачиться досвід моделювання стратегічного розвитку провідних зарубіжних університетів, процес моделювання стратегічного розвитку яких характеризуються 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 й викликам інших університетів, що створює середовище змагальності.

Сьогодні стратегія розвитку відіграє ключову роль у позиціонуванні на освітньому ринку високорейтингових університетів, які активно демонструють свої досягнення та акцентують увагу на майбутніх перемогах. Стратегічно зорієнтовані університети, перш за все, орієнтовані на успіх, на просування своїх освітніх продуктів, на популяризацію навчального закладу серед населення. Орієнтація університету на стратегічний розвиток формує у його персоналу 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 серед професорсько-викладацького та студентських колективів.

По-друге, розроблена нами технологія передбачає певні зміни в управлінській діяльності щодо активізації взаємодії зі стейкхолдерами, оскільки місією кожного

університету є задоволення потреб споживачів, то наголосимо, що стратегія розвитку університету має бути відображенням інтересів усіх тих, хто працює, навчається та буде навчатися в конкретному вищому навчальному закладі. Урахування 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 стейкхолдерського підходу адміністрація університету має можливість з'ясувати реальну цінність вищого навчального закладу в суспільстві.

Грамотно розроблені стратегії розвитку університету мають демонструвати прагнення досягати видатних результатів. Так, технологія моделювання стратегічного розвитку університету усуває таку модель вироблення стратегій, як напівусвідомлений процес, при якому стратегія вибудовується на основі досвіду й знання керівного складу навчального закладу. Формування успішного стратегічно зорієнтованого університету як осередку громадянської освіти передбачає визначення стратегічних орієнтирів навчального закладу в умовах тісної взаємодії адміністрації вищого навчального закладу та стейкхолдерів. 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 розробленні та реалізації стратегічного плану. Забезпечення ефективності моделювання стратегічного розвитку університету відбувається за умови додержання засад демократичності, прозорості та гласності; запровадження ефективної системи інформування громадськості щодо можливостей університету.

По-третє, практика створення відділів з управління стратегічним розвитком університету сприяє формуванню інституту фахівців зі стратегічного управління, здатних генерувати нові ідеї, адаптувати та реалізовувати їх у сфері освіти; працювати на випередження; зосереджуватися на потребах суспільства; гнучко реагувати на кон'юнктуру освітнього ринку. Реалізація завдань з 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 конкурентоспроможності фахівців на ринку праці в умовах сучасного суспільства, яке динамічно формується й розвивається. Вирішальним механізмом у створенні стратегічно зорієнтованого університету є професійне розроблення стратегій розвитку та стратегічних планів університету відповідно до положень стратегічного менеджменту.

По-четверте, упровадження технології моделювання стратегічного розвитку дозволяє накопичувати досвід з цієї діяльності та розвивати стратегічний потенціал університету за рахунок усвідомлення своїх конкурентних сил та діапазону конкуренції. Визначення конкурентної позиції університету в межах певної стратегічної групи дозволяє розробникам стратегії розвитку прогнозувати найбільш доцільну поведінку в майбутньому та уникнути «тупцювання на місці» протягом тривалого періоду.

Так, для розроблення стратегії розвитку університету важливим є врахування його стратегічного потенціалу, який визначається сукупністю кількісних та якісних характеристик ресурсів навчального закладу та його здатністю забезпечувати прогресивний розвиток.

Дослідження потенціалу вищого навчального закладу потребує: вивчення «статички» потенціалу – величини потенціалу вищого навчального закладу, тобто його споруджувальні можливості, структуру потенціалу; вивчення «динаміки» потенціалу – розвиток його як системи з усіма наявними внутрішніми та зовнішніми зв'язками; дослідження організаційно-управлінських аспектів, пов'язаних з функціонуванням потенціалу, реалізацією всієї сукупності ресурсів вищого навчального закладу [213, 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 становить логічний процес впливу на формування та розвиток можливостей і ресурсів організації, які

використовуються або можуть бути використані при вирішенні стратегічних завдань (досягнення стратегічних цілей)» [227, с. 54].

По-п'яте, використання інструментів, які вміщує технологія моделювання стратегічного розвитку університету, дозволяє підвищити якість розроблення стратегій розвитку та стратегічних планів, оскільки стратегічний розвиток університету завжди пов'язаний з певними ризиками, що негативно впливають на визначення амбітних стратегічних цілей з боку колективу університету. Однією з негативних рис є абстрактність стратегій розвитку, яка позначається на місії, візії та стратегічних цілях університету. Зауважимо, що визначення нескладних або абстрактних цілей націлює персонал на отримання незначних покращень і не дозволяє отримати суттєвий результат такої категорії, як розвиток.

Управлінські операції щодо аналізування зовнішнього та внутрішнього середовища передбачають опрацювання великого обсягу інформації, необхідної для прийняття правильних стратегічних рішень. Використання SWOT-аналізу, SNW-аналізу, PEST-аналізу, GAP-аналізу, бенчмаркінгу надає можливість розкрити всі сторони університету у взаємодії із зовнішнім середовищем, а численні джерела інформації щодо реального стану університету, своєю чергою, розкривають «загальне тло» функціонування навчального закладу. Основним недоліком стратегій розвитку вітчизняних університетів є здійснення аналізу університету як ізольованої організації, що, своєю чергою, призводить до розроблення стратегій, які не спрямовують розвиток університету з урахуванням можливих змін у зовнішньому середовищі, не забезпечує ведення грамотної конкурентної боротьби. Крім того, застосування різних видів аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища дозволить своєчасно виявити та нейтралізувати негативні впливи на розвиток університету. Параметри, критерії та показники аналізу моделювання стратегічного розвитку університету дозволяють розкрити недоліки минулих стратегій розвитку та особливості стратегій розвитку тих університетів, які функціонують у конкретному 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; урахувалися 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. Отже, при впровадженні 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; наявність ресурсного забезпечення університету, необхідного для здійснення моделювання стратегічного розвитку. Спираючись на вивчення наукової літератури, аналіз досвіду моделювання стратегічного розвитку зарубіжних та вітчизняних університетів, результати експертного оцінювання розробленої нами технології, вважаємо, що упровадження технології моделювання стратегічного розвитку університету дозволяє: отримувати своєчасну інформацію про стан університету; фіксувати стадії розвитку університету; аналізувати й прогнозувати результати діяльності університету в майбутньому; контролювати й корегувати досягнення стратегічних цілей навчального закладу; удосконалювати систему стратегічного менеджменту університету; орієнтувати діяльність університету на новий якісний рівень.

Перспективи впровадження технології моделювання стратегічного розвитку університету вбачаємо в: орієнтації розвитку університету відповідно до змін зовнішнього середовища, що дозволить утримувати досягнуті позиції вищого навчального закладу в освітньому середовищі та переходити до наступних; удосконаленні системи стратегічного управління університетом загалом; виявленні сильних та слабких сторін університету та можливості підвищення якості університетської діяльності за рахунок посилення своїх сильних сторін та усунення слабких сторін університету; своєчасному виявленні невідповідностей університету зовнішньому середовищу за рахунок здійснення якісного стратегічного аналізу, що дозволить попередити та уникнути кризових явищ у функціонуванні університету; підвищенні рангової позиції університету в національних та світових рейтингах унаслідок розроблення адекватних стратегій розвитку з урахуванням класифікаційних ознак; захисті конкурентних переваг

університету або створенні нових за рахунок систематичного дослідження конкурентного середовища університету; формуванні системи стратегічних цілей університету, які характеризують кінцеві результати нового якісного стану навчального закладу й зрозумілі для колективу та громадськості; формуванні особливої корпоративної культури керівного, викладацького та студентського колективів, націленої на досягнення нового якісного стану університету.

Застосування технології моделювання стратегічного розвитку університету дозволить українським вишам ефективно провадити діяльність в умовах невизначеності, нестабільності й конкуренції. Отже, у цьому підрозділі представлено зміст експериментального дослідження технології моделювання стратегічного розвитку університету, який уміщує здійснення експертизи щодо відповідності зазначеної технології процесу моделювання стратегічного розвитку університету, виявлено, які елементи технології (управлінські операції) використовуються в сучасній практиці управління університетом. На підставі результатів експертизи визначено основні завдання та перспективи щодо впровадження технології моделювання стратегічного розвитку університету.

Висновки до розділу 4

З метою обґрунтування технології моделювання стратегічного розвитку університету здійснено такі дослідницькі операції:

1. На основі аналізу наукової літератури та результатів аналізу практики моделювання зарубіжних і вітчизняних університетів розроблено технологію моделювання стратегічного розвитку університету, яка становить сукупність управлінських операцій, які систематизовано в чотири етапи: підготовчий, аналітичний, планувальний, результативний. З'ясовано, що 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. До операцій аналітичного етапу технології моделювання стратегічного розвитку університету віднесено: 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, показникам; здійснення GAP-аналізу університету; ранжування проблем управління; формування стратегічної інформації. Планувальний етап технології моделювання стратегічного розвитку вміщує таку послідовність операцій: щодо розроблення стратегії розвитку університету: визначення основних стратегічних напрямів розвитку університету з урахуванням 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; щодо розроблення стратегічного плану: декомпозиція стратегічних цілей розвитку університету; розроблення завдань відповідно до кожної цілі; оцінювання прогнозів; визначення термінів та критеріїв оцінювання досягнення стратегічних цілей. До операцій результативного етапу технології моделювання стратегічного розвитку університету зараховано: укладання документів, які засвідчують стратегічний розвиток університету; узгодження й обговорення розроблених документів на всіх рівнях управління; оприлюднення документів, які засвідчують стратегічний розвиток університету.

3. З'ясовано, 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 наявності спеціальних компетенцій. Структурними компонентами системи компетенцій суб'єктів моделювання стратегічного розвитку університету є соціальні, інформаційні, експертно-консультативні, спеціальні та когнітивні компетентності.

3. Зміст дослідно-експериментального дослідження технології моделювання стратегічного розвитку університету становить здійснення експертизи зазначеної технології. Експертиза технології моделювання стратегічного розвитку університету полягала у визначенні відповідності управлінських операцій процесу моделювання стратегічного розвитку університету та у виявленні досвіду впровадження розробленої технології.

4. Результати експертного оцінювання технології моделювання стратегічного розвитку університету підтвердили відповідність управлінських операцій процесу моделювання стратегічного розвитку університету. У ході експертизи 39% управлінських операцій отримали найвищу оцінку 4 (бали) за середнім значенням, що відповідає критерію «абсолютно правильно»; 50% управлінських операцій, що відповідає критерію «швидше так, ніж ні» отримали значення від 3,00 до 3,94 (балів) за середнім значенням; та 11% управлінських операцій отримали від 2,38 до 2,81 (бала) за середнім значенням, що відповідає критерію «вагаюся відповісти». Управлінські операції не отримали таких характеристик «мабуть, ні, ніж так» та «абсолютно неправильно».

5. Аналіз дослідно-експериментальної роботи засвідчує, що окремі елементи технології моделювання стратегічного розвитку університету використовуються в практиці стратегічного управління сучасним закладом вищої освіти. Згідно підготовчого етапу технології моделювання стратегічного розвитку університету використовуються такі елементи технології, як *вивчення основних тенденцій розвитку вищих навчальних закладів на освітньому ринку (у межах країни, світу (відповідно до частки охоплення ринку), визначення об'єктів, суб'єктів та рівнів управління щодо моделювання стратегічного розвитку університету, забезпечення добору, навчання й призначення суб'єктів моделювання стратегічного розвитку університету, прийняття рішення щодо здійснення стратегічного аналізу університету*. З'ясовано, що поширеними в практиці управління розвитком сучасного закладу освіти є такі елементи аналітичного етапу технології, як: *здійснення SWOT-аналізу університету, ранжування проблем університету на сучасному етапі*. Стосовно планувального етапу технології моделювання стратегічного розвитку було виявлено, що такі управлінські операції, як *визначення основних стратегічних напрямів розвитку університету з урахуванням думок стейкхолдерів, формулювання місії, візії, цінностей, принципів університету, формулювання стратегічних цілей університету, декомпозиція основних стратегічних цілей розвитку університету та розроблення системи підцілей, визначення термінів та критеріїв оцінювання досягнення стратегічних цілей, розроблення системи стратегічних завдань відповідно до стратегічних цілей* отримали підтвердження щодо їх впровадження. Відповідно до результативного етапу технології моделювання стратегічного розвитку університету виявлено, що такі управлінські операції, як: *укладання документів, які засвідчують стратегічний розвиток університету (стратегія розвитку університету, стратегічний план університету, стратегічна програма розвитку університету)* є найбільш популярними в практичній діяльності управління розвитком університету.

Основні наукові положення розділу викладено в опублікованих працях [161; 166; 169; 173; 177; 179; 567; 569].

ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ

У дисертації подано теоретичне узагальнення й наукове розв'язання проблеми моделювання стратегічного розвитку університету, що полягає в розробці теоретико-методологічних засад моделювання та обґрунтуванні можливостей їх реалізації в сучасних університетах. Результати проведеного дослідження засвідчують ефективність розв'язання поставлених завдань та полягають у такому:

1. Вивчення численних зарубіжних та вітчизняних наукових напрацювань з менеджменту, стратегічного менеджменту, державного управління, управління навчальними закладами, педагогіки дозволяє констатувати, що на сьогодні досліджено окремі характеристики процесу моделювання стратегічного розвитку університету, але системне осмислення та цілісне розкриття досліджуваного явища поки що не здійснено. Зокрема, це стосується процесу моделювання стратегічного розвитку університету, що не має необхідних критеріїв для його ідентифікації та аналізу, цілісного поняттєво-категоріального для опису, теоретико-методологічного осмислення його сутності й значення.

2. Визначено й обґрунтовано методологічні підходи до дослідження проблеми моделювання стратегічного розвитку університету. В основу аналізу покладено діалектичний метод, системний, синергетичний, компаративний, середовищний та компетентнісний підходи. З'ясовано, що моделюванню стратегічного розвитку університету притаманні ознаки цілісної відкритої системи, яка динамічно розвивається під впливом зовнішніх чинників і за рахунок використання її можливостей усередині системи та характеризується певними відмінними властивостями. Доведено, що моделювання стратегічного розвитку університету орієнтується на положення теорії менеджменту, теорії стратегічного менеджменту, теорії управління навчальними закладами, теорії моделювання педагогічних та управлінських об'єктів, яка є провідною у вивченні зазначеної проблеми.

3. Розкрито сутність моделювання стратегічного розвитку університету як складного багатоетапного процесу. Доведено, що моделювання стратегічного

розвитку університету реалізується як процес, що забезпечує зв'язок між теперішнім і минулим з позицій майбутнього та містить такі компоненти управлінської діяльності, як: балансування зовнішнього й внутрішнього середовища навчального закладу; узгодження інтересів керівного складу та стейкхолдерів; ухвалення ефективних управлінських рішень щодо визначення стратегічних орієнтирів та забезпечення єдиних темпів розвитку всіх підсистем; розроблення стратегії розвитку університету, відповідно до реалізації якої має відбутися посилення конкурентоспроможності університету на освітньому ринку, здійснення стратегічного планування згідно зі стратегією розвитку.

Конкретизовано базові поняття дослідження у площині управління розвитком університету: *«стратегія розвитку університету»*, *«стратегічний план університету»*, *«стратегічна програма університету»*, *«стратегічний розвиток університету»* з метою виявлення особливостей досліджуваного процесу. Визначено ключове поняття дослідження *«моделювання стратегічного розвитку університету»*, що подається як особливий вид управлінської діяльності й передбачає ініціювання стратегічних змін, формування стратегічної інформації на основі результатів стратегічного аналізу, розроблення документів, які засвідчують стратегічний розвиток університету на засадах демократизму, колегіальності та відкритості з метою підвищення конкурентоспроможності університету.

4. Розроблено систему параметрів, критеріїв та показників аналізу процесу моделювання стратегічного розвитку університету, що уможливорює з'ясування стратегічних орієнтирів закладу вищої освіти щодо спрямованості діяльності, напрямів можливого розвитку, місця в конкуренції, напряму дії, способу досягнення конкурентних переваг, охоплення ринку, характеру поведінки на ринку, термінів реалізації стратегії як стратегічно зорієнтованої організації.

Предметом аналізу стратегій розвитку різних університетів за розробленими параметрами, критеріями та показниками є встановлення і врахування особливостей їхньої діяльності при розробленні нових стратегій розвитку,

визначення можливостей та умов їх реалізації в конкретному університеті, прогнозування наслідків упровадження.

5. Здійснено аналіз практики моделювання стратегічного розвитку зарубіжних університетів відповідно до розробленої системи параметрів, критеріїв та показників, що дозволило виявити такі особливості: 1) моделювання стратегічного розвитку зарубіжних університетів ґрунтується на засадах стратегічного менеджменту; 2) стратегічний розвиток зарубіжних університетів засвідчується в таких документах, як стратегія розвитку та стратегічний план; 3) стратегії розвитку університетів різних країн відповідають класифікаційним ознакам стратегій розвитку організації; 4) документи, які засвідчують стратегічний розвиток університету, мають такі складники: візія, місія, аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, стратегічні цілі та очікувані результати; 5) моделювання стратегічного розвитку зарубіжних університетів характеризується довгостроковістю, гнучкістю, альтернативністю, конкретністю, вимірюваністю, амбітністю, своєчасністю, наявністю фахівців зі стратегічного менеджменту; 6) процес моделювання стратегічного розвитку зарубіжних університетів здійснюється із залученням стейкхолдерів та здійснюється на засадах демократизму, колегіальності та відкритості. Установлено, що *відмінними рисами* моделювання стратегічного розвитку зарубіжних університетів, які займають високі позиції в міжнародних рейтингах, є: забезпечення фахівцями зі стратегічного менеджменту та наявність структурних підрозділів, основними завданнями яких є стратегічне планування вишу; врахування інтересів стейкхолдерів у розробленні стратегій розвитку; систематичний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища; конкретизація нового якісного стану університету в довгостроковій перспективі внаслідок розроблення стратегій розвитку з урахуванням місця університету в конкурентному оточенні та його місця на освітньому ринку; соціальна відповідальність адміністрації закладу вищої освіти за прийняття стратегічних рішень та реалізації стратегічних цілей перед громадськістю; стратегії розвитку спрямовані переважно на розвиток освіти й досліджень, на посилення та створення нових конкурентних переваг, на

розширення часток ринку, на постійне поступове оновлення навчального закладу; стратегічні плани мають амбітні, але досяжні стратегічні цілі й завдання.

6. Вивчення сучасного стану практики моделювання вітчизняних вишів порівняно з досвідом провідних зарубіжних університетів уможливорює визначення таких *спільних рис*: наявність стратегій розвитку та стратегічних планів; довгостроковість; колегіальність у прийнятті стратегічних рішень. Водночас виявляються такі *відмінні риси*: моделювання стратегічного розвитку вітчизняних університетів спирається на перспективне планування; невідповідність класифікаційним ознакам стратегій розвитку організації, що ускладнює визначення траєкторії розвитку університету в довгостроковій перспективі; перенавантаження стратегічних планів кількістю стратегічних цілей і завдань; відсутність конкретності та вимірюваності візій, місій і стратегічних цілей; у розробленні стратегій розвитку та стратегічних планів вітчизняних вишів не враховуються чинники зовнішнього середовища та конкурентного оточення; пасивність стейкхолдерів під час визначення стратегічних орієнтирів розвитку університету.

7. Сформульовано принципи й закономірності моделювання стратегічного розвитку університету, яке буде ефективним, якщо реалізується з дотриманням таких умов:

- ґрунтується на положеннях стратегічного менеджменту;
- спирається на систему класифікаційних ознак стратегій (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, наступного 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);

- урахує при розробленні стратегій розвитку університету чинники зовнішнього та внутрішнього середовища;

- забезпечується системою стратегічних цілей, які відповідають критеріям вимірюваності, досяжності, реалістичності, конкретності, узгодження з попередніми;

 - базується на стейкхолдерському підході;

 - спирається на принципи: соціальної відповідальності перед суспільством за виконання місії університету; наявності стратегії розвитку та стратегічного плану університету; відкритості університету новим потребам суспільства та інтеграції до світового науково-освітнього простору; урахування результатів стратегічного аналізу університету; обґрунтованого вибору стратегії розвитку; інформаційної достатності у формулюванні місії, цілей університету як кінцевих результатів; використання альтернативних стратегій відповідно до виникнення позитивних або негативних впливів; своєчасного корегування стратегії розвитку університету; професійної компетентності розробників стратегії; колегіального ухвалення рішень щодо визначення стратегічних орієнтирів університету;

 - передбачає створення спеціальної підструктури з управління стратегічним розвитком університету та наявність фахівців зі стратегічного менеджменту.

8. Установлено, що моделювання стратегічного розвитку університету здійснюється за допомогою спеціальних інструментів. З урахуванням специфіки досліджуваного процесу визначено найбільш значущі інструменти моделювання стратегічного розвитку університету та систематизовано за чотирма основними групами (*стратегічний аналіз університету; формування стратегічної інформації; розробка стратегії розвитку університету; стратегічне планування*), які за умови використання у своїй сукупності забезпечують ефективність процесу моделювання стратегічного розвитку університету.

9. Теоретично обґрунтовано модель стратегічного розвитку університету, яка відбиває сутнісні характеристики цього процесу та складається з таких

компонентів: *методологічного* (наукові підходи, принципи та закономірності моделювання розвитку вишу); *змістового* (чинники впливу, суб'єкти, об'єкти та рівні моделювання стратегічного розвитку); *технологічного* (діагностичний складник (параметри, критерії та показники аналізу розвитку університету; прогностичний складник – прогнозування траєкторії розвитку закладу вищої освіти, формулювання візії, місії та стратегічних орієнтирів університету; процесуальний складник – використання інструментів моделювання стратегічного розвитку університету); *результативного* (розробка, узгодження й оприлюднення стратегії розвитку та стратегічного плану університету, реалізація яких забезпечує новий якісний рівень вишу на освітньому ринку та в уяві громадськості).

10. Обґрунтовано технологію моделювання стратегічного розвитку університету, яка складається з чотирьох етапів: *підготовчого* (визначення й налагодження логічних відносин вищого рівня управління та функціональних сфер й ініціювання стратегічних змін університету); *аналітичного* (аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища і формування стратегічної інформації); *планувального* (розробка стратегії розвитку університету, формування її альтернатив та розроблення стратегічного плану); *результативного* (укладання, узгодження й оприлюднення документів, які зазначають стратегічний розвиток університету).

11. З урахуванням складності та специфічності технології моделювання стратегічного розвитку університету визначено компетенції суб'єктів моделювання. Доведено, що ефективність моделювання розвитку університету залежить від наявності спеціальних компетенцій, що визначаються змістом теоретичних і практичних завдань, які суб'єкт розв'язує в процесі ініціювання стратегічних змін, аналізування стану університету в минулому, теперішньому й майбутньому часі, розроблення стратегії розвитку, стратегічного плану та стратегічної програми, оцінювання й контролювання їх відповідності зовнішньому середовищу під час реалізації. Структурними компонентами системи компетенцій суб'єктів моделювання стратегічного розвитку університету є

соціальні, інформаційні, експертно-консультативні, спеціальні та когнітивні компетентності.

12. З метою установлення істинності теоретичних положень дослідження здійснено експертне оцінювання технології моделювання стратегічного розвитку університету як способу переведення закладу вищої освіти до нового якісного стану на освітньому ринку та в уяві громадськості. Результати експертизи технології моделювання стратегічного розвитку університету засвідчили, що управлінські операції технології відповідають процесу моделювання розвитку та містять потенціал щодо підвищення конкурентоспроможності вітчизняних вишів. Достовірність результатів експертного оцінювання підтверджено розрахунками за критерієм Кендала. Виявлено, що елементи технології моделювання стратегічного розвитку університету отримали своє практичне втілення в практичній діяльності з управління розвитком вітчизняних університетів. Результати експертного оцінювання запропонованої технології моделювання стратегічного розвитку університету довели доцільність та практичну придатність останньої.

Проведене дослідження репрезентує виконання поставлених завдань у повному обсязі, проте залишає відкритими окремі аспекти зазначеної проблеми. Як можливі перспективи в подальшому розв'язанні останньої розглядаються особливості реалізації технології моделювання стратегічного розвитку університету.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамов В.І. Методологія системного підходу та наукових досліджень (дослідницькі та інноваційні процеси в державній службі) : навч.метод. посіб. для самост. вивч. дисц./ В.І.Абрамов, В.Х.Арутюнов. — К. : КНЕУ, 2005. — 178 с.
2. Адаменко О.В. Розвиток педагогічної науки в Україні в другій половині ХХ століття (1950-2000 рр.) : дис. ... дктора пед. наук: 13.00.01 / Адаменко Олена Вікторівна. — Луганськ, 2006. — 613 с.
3. Акофф Р. Искусство решения проблем / Р. Акофф: пер. с англ. Е.Г.Коваленко. — М. : Мир, 1982. — 224с.
4. Акофф Рассел Л. Идеализованное проектирование: Як запобігти завтрашній кризі сьогодні. Створення майбутнього організації /Акофф Р.Л., Магідсон Д., Еддісон Г. Д.; пер. з англ. Ф. П. Тарасенко. — Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2007. — XLIII, 265 с.
5. Алексеев П. В. Теория познания и диалектика : учеб. пособие для вузов / П. В. Алексеев, А. В. Панин. – М. : Высш. шк., 1991. – 383 с.
6. 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.
7. Алфімов В.М. Педагогічні основи організації навчально-виховного процесу в ліцеї: дис. ... доктора пед. наук: 13.00.01 / Алфімов Валентин Миколайович. — К., 1997. — 438 с.
8. Амосов Н.М. Моделирование сложных систем / Н.М.Амосов. — К. : Наук.думка, 1968. — 87 с.
9. Аніскіна Н.О. Технологія планування стратегічних змін /Н.О.Аніскіна, Л.П.Пасечнікова. — Х. : Видав. гр. “Основа”, 2005. — 112 с.
10. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф — М. : Экономика, 1989. — 519 с.

11. Антонюк Л. Організація та зміст аудиторної роботи в дослідницьких університетах /Л. Антонюк, В. Сацик // Університетська освіта. — 2012. — № 2. — С. 32—43
12. Антошкіна Л.І. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. /Л.І.Антошкіна, В.І.Амелькін. — Донецьк : Юго-Восток, 2009. — 288 с.
13. Арутюнова Д.В. Стратегический менеджмент: учеб. пособ./ [Електронний ресурс]/ Д.В.Арутюнова. — Таганрог: Изд-во: ТТИ ЮФУ, 2010. — 122 с. — Режим доступу:
http://www.aup.ru/books/m205/2_3.htm
14. Афанасьев В.Г. Научное управление обществом (Опыт системного исследования) — [Изд. 2-е доп.] / В.Г.Афанасьев. — М. : Полититздат, 1973. — 390 с.
15. Афанасьев В.Г. Системность и общество / В.Г.Афанасьев. — М. : Полититздат, 1980. — 368 с.
16. 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.
17. Бауэр А. Философия и прогностика. Мировоззренческие и методологические проблемы общественного прогнозирования / [А. Бауэр, В. Эйхгорн, Г. Кребер и др.]. — М. : Прогресс, 1971. — 424 с.
18. Бахрушин В. Місія університетів у світі: історія та сучасність [Електронний ресурс] / В. Бахрушин // Освітня політика: портал громадських експертів. — Режим доступу:
<http://education-ua.org/ru/articles/167>
19. 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 / Белан Елена Петровна. — Ростов-на-Дону, 2007. — 47 с.

20. 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.
21. Бермус А.Г. Модернизация образования: философия, политика, культура: монография / А.Г.Бермус. — М. : “Канон” РООИ “Реабилитация”, 2008. — 384с.
22. Бешелев С.Д. Математико-статистические методы экспертных оценок / С.Д.Бешелев, Ф.Г.Гурвич. — [2-е изд., перераб. и доп.]. — М. : Статистика, 1980. — 264 с.
23. Бешкинская Е.В. Образовательные услуги вуза (методология и практика исследования рынка)/ Е.В.Бешкинская, М.Я.Иоффе. — М. : Изд-во: “Рос. экон. акад.”, 2000. — 142 с.
24. Білоцерківський національний аграрний університет: [Електронний ресурс] – Режим доступу:
<http://btsau.kiev.ua/sites/default/files/news/pdf/conception.pdf>
25. Блауберг И. В. Становление и сущность системного подхода / И. В. Блауберг, Э. Г. Юдин. — М. : Наука, 1973. — 270 с.
26. Блауберг И. В. Проблема целостности и системный поход / И.В.Блайберг. — М. : Эдиториал, УРСС, 1997. — 448 с.
27. Блейк Р.Р. Научные методы управления / Р.Р. Блейк, Д.С.Моутон. — К. : Наукова думка, 1990. — 247 с.
28. Боголіб Т.М. Ринкова модель вищого навчального закладу: монографія / Т.М. Боголіб. — К. : Міленіум, 2007. — 244с.
29. Большаков А. С. Менеджмент: уч. пособ. / А. С. Большаков — СПб. : Изд-во: “Питер”, 2000. — 160 с.
30. Бондаренко Д. В. Концептуальні основи забезпечення економічного розвитку вищих навчальних закладів України дис. ... канд. екон. наук : 08.06.01 / Бондаренко Денис Васильович. — К., 2006. — 233 с.

31. Босак О. Фактори конкурентоспроможності вищих навчальних закладів в системі формування економіки знань [Електронний ресурс] / О. Босак. — Режим доступу :
http://nbuv.gov.ua/UJRN/regek_2008_4_31
32. Босенко В. А. Диалектика как теория развития / В. А. Босенко. — К. : Изд-во: Киев. ун-та, 1966. — 247 с.
33. Боумэн К. Основы стратегического менеджмента / К.Боумэн ; пер. с англ. под ред. М.Т.Зайцева, М.И. Соколовой. — М. : Банки и биржи ЮНИТИ, 1997. — 176с.
34. Брайсон Джон М. Стратегічне планування для державних та неприбуткових організацій / Джон М.Брайсон ; пер. з англ. А. Кам'янець. — Львів: Літопис, 2004. — 352 с.
35. Буданов В.Г. Методология синергетики в постнеклассической науке и в образовании / В.Г.Буданов. — [Изд., 2-е испр.]. — М. : Изд-во: ЛКИ, 2008. — 232 с.
36. Бусленко Н.П. Лекции по теории сложных систем / Н.П.Бусленко, В.В.Калашников, И.Н.Коваленко. — М. : Изд-во “Советское радио”, 1973. — 440 с.
37. Бусленко Н.П. Моделирование сложных систем / Н. П. Бусленко. — М. : Наука, 1968. — 356 с.
38. Бутко М.П. Соціальні аспекти модернізації регіонального розвитку в умовах інтеграції ринку освітянських послуг / М.П.Бутко, М.І.Мурашко, С.О.Назарко. — Чернігів: Десна Поліграф, 2013. — 240 с.
39. Бухарова Г.Д. Системы образования : уч. пособ. / Г.Д.Бухарова, О.Н.Арефьев, Л.Д.Старикова. — Ростов н/Д: Феникс, 2008. — 475 с.
40. 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.

41. Великий тлумачний словник сучасної української мови [уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел]. — К.; Ірпінь: ВТФ “Перун”, 2001. — 1440 с.
42. Веснин В. Р. Менеджмент : учеб. / В. Р. Веснин — [3-е изд., перераб. и доп.] — М. : Изд-во: Проспект, 2006. — 504 с.
43. Виссема Х. Стратегический менеджмент и предпринимательство. Возможности для будущего процветания/ Х. Виссема: пер. с англ Н.А.Нуреева. — М. : Финпресс, 2000. — 271 с.
44. Виханский О. С. Менеджмент : учеб. / О. С. Виханский, А. И. Наумов. — [4-е изд., перераб. и доп.] — М.: Экономистъ, 2006. — 670 с.
45. Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського [Електронний ресурс] — Режим доступу: <http://www.vspu.edu.ua/content/img/education/strov.pdf>
46. Вінницький національний аграрний університет [Електронний ресурс] — Режим доступу:
http://vsau.org/web/vsau/vsau.nsf/web_alldocs/DocX6FDU
47. Вознюк О.В. Нова парадигма моделювання та розвитку історико-педагогічного процесу : монографія / О.В.Вознюк. — Житомир: Вид-во: ЖДУ ім. І.Франка, 2014. — 550 с.
48. Вознюк О.В. Педагогическая синергетика/ О.В.Вознюк. – Житомир: Вид-во: ЖДУ ім. І.Франка, 2012. — 812 с.
49. Вульфсон Б. Методы сравнительной педагогики / Б. Вульфсон // Педагогика. – 2002. — № 2. — С. 37—42.
50. Вульфсон Б.Л. Сравнительная педагогика: история и современные проблемы / Б. Вульфсон. — М. : Из-во: УРАО, 2003. — 232 с.
51. Вульфсон Б.Л. Стратегия развития образования на Западе на пороге XXI века /Б.Л.Вульфсон. — М. : Изд-во: УРАО, 1999. — 208 с.
52. 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.

53. Гарнага О.М. Аналітичне забезпечення стратегічного управління : монографія / О.М.Гарнага. — Рівне: НУВГП, 2012. — 208 с.
54. Гвишиани Д. Прогностика / Д.Гвишиани, В.Лисичкин. — М. : Изд-во: Знание , 1968. — 91 с.
55. Гвишиани Д.М. Наука и управление/ Д.М.Гвишиани, В.М.Глушков, М.А.Лаврентьев. — М. : Знание, 1973. — 31 с.
56. Гершунський Б.С. Прогностические методы в педагогике / Б.С.Гершунський. — К. : Вища школа, 1974. —208 с.
57. 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.
58. Гладунський В.Н. Системний підхід до розроблення і прийняття управлінського рішення (логіко-педагогічні аспекти) : монографія / В.Н. Гладунський. — К. : УБС НБУ, 2011. — 207 с.
59. Глинский Б.А. Моделирование как метод научного исследования. (Гносеологический анализ) / [Б.А.Глинский, Б.С.Грязнов, Б.С.Динин, Е.П.Никитин]. — М. : Изд-во: Московского университета,1965. — 248 с.
60. Головань М.С. Компетенція і компетентність: досвід теорії, теорія досвіду / М.С. Головань // Вища освіта України. — 2008. — № 3. — С.23— 30.
61. Гончаренко С. У. Український педагогічний словник / Семен Гончаренко. — К. : Либідь, 1997. — 374 с.
62. Гончарова С. Ю. Стратегічне управління: навч.посіб. / С.Ю.Гончарова, І.П.Отенко. — Харків: Вид. ХНЕУ, 2004. — 164 с.
63. Горобець Д. В. Організаційно-педагогічні умови управління розвитком педагогічного коледжу : дис. ... канд. пед. наук : 13.00.06 / Горобець Данило Валентинович. — Луганськ, 2009. — 223 с.
64. Грабовецький Б. Є. Методи експертних оцінок: теорія, методологія, напрямки використання : монографія / Б. Є. Грабовецький. — Вінниця : ВНТУ, 2010. — 171 с.

65. Гриньова М. В. Менеджмент загальноосвітніх навчальних закладів: навч. посіб./ М.В.Гриньова, Л.В.Малаканова, Г.Ю.Сорокіна. — Полтава: “АСМІ”, 2014. — 292 с.
66. 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.
67. Губерський Л. Філософія як теорія та методологія розвитку освіти /Л. Губерський, В.Андрущенко. — К. : МП “Леся”, 2008. — 516 с.
68. Давидов П.Г. Вища освіта в Україні. Університетська освіта: навч. посіб. для студ. техн.. спец./Давидов П.Г., Жуков С.М., Поцулко О.А. — Донецьк: Світ книги; Дон ІЗТ, 2012. — 201 с.
69. Дахин А.Н.. Моделирование в педагогике /А.Н.Дахин // Идеи и идеалы — 2010. — № (1) 3. — Т.2. — С.11 — 20.
70. Дахин А. Н. Педагогическое моделирование : монография /А. Н. Дахин. — Новосибирск : Изд-во: НИПК и ПРО, 2005. — 230 с.
71. ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана» [Електронний ресурс] — Режим доступу: https://kneu.edu.ua/ua/Information_for/professors/norm_doc/
72. ДВНЗ «Херсонський державний аграрний університет» [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.ksau.kherson.ua/prd.html>
73. Дейнеко О. А. Научное управление производством / О.А.Дейнеко. – М.: Общество «Знание» РСФСР, 1970. — 54 с.
74. Демідов Д.В. Моделювання технології організації навчального процесу навчального процесу у педагогічних університетах : дис. ... канд. пед. наук: 13.00.06 / Демідов Денис Валерійович. — Луганськ, 2009. — 260 с.

75. Демченко О.Л. Державне регулювання в системі управління вищими навчальними закладами в умовах модернізації освіти : дис. ... канд. наук з держ. упр.: 25.00.02 / Демченко Олександра Леонідівна. — Запоріжжя, 2008. — 230 с.
76. Державний вищий навчальний заклад «Ужгородський національний університет» [Електронний ресурс] – Режим доступу:
http://www.uzhnu.edu.ua/uk/cat/university-dev_strategy
77. 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
78. Дженстер П., Хасси Д. Анализ сильных и слабых сторон компании: определение стратегических возможностей / Дженстер Пер, Хасси Дэвид: пер. с англ. О.Л.Пелявского— М. : Издательский Дом “Вильямс”, 2003 — 368 с.
79. ДЗ «Луганський національний медичний університет» [Електронний ресурс] — Режим доступу:
<http://lsmu.edu.ua/info.php>
80. ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса» Шевченка [Електронний ресурс] — Режим доступу:
http://luguniv.edu.ua/Attach/public_info/strategia_rozv.pdf
81. Дзвінчук Д.І. Сучасні тенденції розвитку та управління освітою : автореф. дис. ... д-ра філос. наук: спец. 09.00.10 „Філософія освіти”/ Дзвінчук Дмитро Іванович. - К., 2007. – 36 с.
82. Диалектика общественного развития / В.Г.Афанасьев, В.Ж.Келле, В.А.Ядов; под ред. В.Ж.Келле, Д.А.Гущина. — Л. : Изд-во: Ленинградского университета, 1988. — 264 с.
83. Діалектичний метод [Електронний ресурс] — Режим доступу:
http://studopedia.com.ua/1_55104_metodi-teoretichnogo-piznannya.html.
84. Діброва А.Д. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / А. Д. Діброва, Л.В. Діброва, Л. В. Богач. — Ніжин: Лисенко М. М., 2014. — 208 с.
85. Дмитренко Г. А. Стратегічний менеджмент: цільові управління освітою

- на основі кваліметричного підходу / Г. А. Дмитренко. — К. : ІЗИН, 1996. — 140 с.
86. Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара [Електронний ресурс] – Режим доступу:
http://www.dnu.dp.ua/view/statut_universitetu
87. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика / П.Дойль. — СПб. : Изд-во: «Питер», 1999. — 560 с.
88. Докучаєва В.В. Проектування інноваційних педагогічних систем у сучасному освітньому просторі : монографія /В.В.Докучаєва. — Луганськ: Альма-матер, 2005. — 304 с.
89. Докучаєва В.В. Теоретико-методологічні засади проектування інноваційних педагогічних систем : дис... доктора пед. наук: 13.00.01 /Докучаєва Вікторія Вікторівна. — Луганськ, 2007. — 481 с.
90. Донецький державний університет управління [Електронний ресурс] — Режим доступу:
<http://dsum.edu.ua/wp-content/uploads/2015/11/Стратегія-розвитку-ДонДУУ.pdf>
91. Донецький національний університет економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського [Електронний ресурс] — Режим доступу:
http://www.donnuet.edu.ua/uploads/files/2016/strategija_univer.PDF
92. Донецький національний університет імені Василя Стуса [Електронний ресурс] — Режим доступу:
<http://www.donnu.edu.ua/uk-ua/Pages/Про-університет.aspx>
93. Дребот Н.П. Стратегічне управління: навч. псіб./ Н.П.Дребот, Л.В.Мороз, Б.І.Пшик. — Львів: ЛБІ НБУ, 2005. — 150 с.
94. Дружинин В.В. Проблемы системологии (проблемы теории сложных систем); с предисловием акад. Глушкова В.М. /В.В.Дружинин, Д.С.Конторов. — М. : “Сов. Радио”, 1976. — 296 с.
95. Дружинин В.В. Системотехника / В.В.Дружинин, Д.С.Конторов. — М. : Радио и связь, 1985. — 200 с.

96. Дудко П. М. Стратегічне управління вищим навчальним закладом на основі конкурентних переваг : дис. ... канд... екон. наук : 08.00.04 / Дудко Павло Миколайович. — К., 2015. — 227 с.
97. Дьякон А. А. Формування конкурентних переваг національної системи вищої освіти: дис. ... канд. екон. наук : 08.00.03 / Дьякон Антоніна Анатоліївна. — Чернігів, 2014. — 241 с.
98. Євтодюк А. В. Синергетичні засади моделювання освітніх систем : автореф. дис. ... канд. філос. наук : спец. 09.00.03 “Соціальна філософія та філософія історії” / Євтодюк Антоніна Володимирівна. — К., 2002. — 18 с.
99. Євтодюк А. В. Синергетичні засади моделювання освітніх систем : дис. ... канд. філос. наук : 09.00.03 / Євтодюк Антоніна Володимирівна. — К., 2002. — 198 с.
100. Євтушевський В.А. Стратегія корпоративного управління/ В.А.Євтушевський, К.В.Ковальська, Н.В.Бутенко. — К. : Знання, 2007. — 287 с.
101. 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.
102. 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. – С. 10. – Режим доступу до журн.: <http://tme.umo.edu.ua/>.
103. Єрмола А.М. Технологія проектування соціального розвитку особистості вихованців [Електронний ресурс] / А.М.Єрмола // Проблеми інженерно-педагогічної освіти. — 2011. — № 30-31. — С. 275-281. — Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pipo_2011_30-31_44
104. 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

105. Жигоцька Н.В. Моделювання, оцінка та менеджмент якості освітніх послуг : дис... канд. екон. наук: 08.03.02 / Жигоцька Наталія Володимирівна. — К., 2002. — 190 с.
106. Жижко Т. А. Теоретичні засади розвитку університетської освіти: європейський контекст : дис. ... доктора філос. наук: спец. 09.00.10/ Жижко Тетяна Анатоліївна. — К., 2011. — 401 с.
107. Житомирський державний технологічний університет [Електронний ресурс] – Режим доступу:
https://ztu.edu.ua/ua/study/internal_documents.php
108. Житомирський державний університет імені Івана Франка [Електронний ресурс] – Режим доступу:
https://zu.edu.ua/offic/st_plan_rozvyunku_2018.pdf
109. Житомирський національний агроекологічний університет [Електронний ресурс] – Режим доступу:
<http://www.zntu.edu.ua>
110. Жорнова О.І. Організаційні засади управління вищим навчальним закладом: навч.-метод. посіб. / О.І.Жорнова, О.І.Жорнова. — К, 2011. — 92 с.
111. Жукова А.Г. Моделювання інноваційного розвитку навчального середовища гімназії: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.09 / Жукова Алла Георгіївна. — К., 2013. — 217 с.
112. Забродська Л. М. Інформатизація закладу освіти: управлінський аспект : метод. посіб. / Л. М. Забродська. — Х. : Видав. група “Основа”, 2003. — 240 с.
113. Залокотська Л. Управлінська діяльність керівників вищих навчальних закладів: фінансовий менеджмент: посіб. /Ліана Залокотська; за заг. ред. проф. С.Р.Чернишової. — Луцьк: Вежа-Друк, 2015. — 152 с.
114. Запорізьський національний технічний університет [Електронний ресурс] – Режим доступу:
<http://www.zntu.edu.ua/strategy-zntu-development>

115. Заставнюк О.О. Аналіз інструментів стратегічного планування [Електронний ресурс] / О.О Заставнюк // Теорія та методика управління освітою: електронне наукове фахове видання ДВНЗ «Університет менеджменту освіти». – 2009. – № 2. – Режим доступу: <http://tme.umo.edu.ua/docs/Title2.pdf>.
116. 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.
117. Зіньковський Ю. Камні спотикання вітчизняної вищої освіти/ Ю. Зіньковський // Вища освіта — 2011. — № 3. — С.7 — 18.
118. Зязюн І. А. Технологізація освіти як історична неперервність [Електронний ресурс] / І. А. Зязюн // Педагогічні технології у неперервній професійній освіті: монографія / С.О.Сисоєва, П.М.Воловик, Л.Є.Сігаєва та ін.]; за ред. С. О. Сисоєвої. — К., 2001. — С. 3—11. Режим доступу: <http://lib.iitta.gov.ua/6145/1/зязюн4.pdf>
119. Іванов Ю.В. Проблеми конкурентоспроможності вищих навчальних закладів України: теорія і практика: монографія / Ю.В.Іванов. — Полтава: РВВ ПУЕТ, 2010. — 136 с.
120. Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент: теорія, методологія, практика: монографія / І.А.Ігнат'єва. — К. : Заня Україна, 2005. — 250 с.
121. Каган М.С. Человеческая деятельность (Опыт системного анализа)/ М.С.Каган. — М. : 1974, — С.22 — 30
122. Кайлюк Є.М. Стратегічний менеджмент : навч.посіб. / Є.М.Кайлюк, В.М.Андрєєва, В.В.Гриненко. — Х. : ХНАМГ, 2010. — 279 с.
123. Калашнікова С. Європейська політика модернізації вищої освіти: ключові орієнтири/ С.Калашнікова // Вища освіта України — 2012. — № 2. — С. 80 — 84
124. Калашнікова С. Організаційний розвиток вищого навчального закладу та його значення у розбудові лідерського потенціалу університетів // Вища освіта України. — 2012. — № 3 (додаток 2). — Т.1. — С. 40—43.

125. Калашнікова С.А. Теоретико-методологічні засади професійної підготовки управлінців-лідерів в умовах сучасних суспільних трансформацій : дис. ... доктора пед. наук : 13.00.06 / Калашнікова Світлана Андріївна. — К., 2011. — 462 с.
126. Каленюк І.С. Інтеграція вищої освіти України в європейській 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 – 168 с.
127. Каленюк І.С. Розвиток вищої освіти та економіка знань : монографія / І.С.Каленюк, О.В.Куклін. — К. : Знання, 2012. — 343 с.
128. Калініна Л.М. Проект інноваційної школи: стратегічне планування, управління інноваціями /Л.М.Калініна, Т.Д.Капустеринська. — Х. : Вид. група “Основа”, 2007. — 96 с.
129. Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка [Електронний ресурс] – Режим доступу:
<http://kpnpu.edu.ua/wp-content/uploads/2015/10/new1.pdf>
130. Капченко Л.М. Моделювання організаційно-педагогічної діяльності в системі управління професійно-технічними навчальними закладами: дис. ... канд. пед. наук : 13.00.06 / Капченко Леонід Миколайович. — К., 2002. — 243 с.
131. Карлофф Б. Деловая стратегия/ Б.Карлофф ; пер. с англ. науч. ред. и авт.послеслов. В.А.Приписнов. — М. : Экономика, 1991. — 239 с.
132. Касьянова Н.В. Управління розвитком підприємства на основі кумулятивного підходу: дис. ... доктора екон. наук : 08.00.04 / Касьянова Наталія Віталіївна. — Донецьк, 2012. — 471 с.
133. Київський національний лінгвістичний університет [Електронний ресурс] – Режим доступу:
<https://onedrive.live.com/?authkey=%21AJfGqb04opgiikg&cid=68696B3E65309B90&id=68696B3E65309B90%2110591&parId=68696B3E65309B90%21137&o=OneUp>

134. Київський національний торговельно-економічний університет [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://knteu.kiev.ua/blog/read/?pid=3&uk>
135. Київський національний університет театру, кіно і телебачення імені І.К.Карпенка-Карого [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://knutkt.com.ua/dostup-do-publchno-nformac/navchalniy-proces/strategy.html>
136. 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
137. Київський університет імені Бориса Грінченка [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://kubg.edu.ua/resursi/dokumenti.html>
138. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент: навч.посіб. /Г.І.Кіндрацька. — [2-ге вид., переробл. і доповн.]. — Львів: Вид-во Львівської політехніки, 2010. — 406 с.
139. Кір, Крис Ван. Суспільне партнерство університетів: стратегічний крок, який потребує зусиль / Крис Ван Кір. The networking university: a challenging strategic initiative / Chris Van Keer. — К. : Дріант, 2009. — 19, 17 с
140. Клебанова Т.С. Моделирование экономики: уч. пособ./ [Т.С.Клебанова, В.А.Забродский, О.Ю.Полякова, В.Л.Петренко]. — Х. : Изд-во: ХГЭУ, 2001. — 140 с.
141. Клименюк О.В. Технологія наукового дослідження: автор. підручник / О.В.Клименюк. — К.- Ніжин: ТОВ Вид-во: “Аспект-Поліграф”, 2006. — 308 с.
142. Кнорр Н. Спільні і відмінні риси систем освіти України та США (порівняльний аспект) / Н. Кнорр // Освіта і управління. — 2004. — Т. 7. — № 3 – 4. — С. 161—165.
143. Князев Е.А.. Стратегический менеджмент для университетов/ Е.А.Князев // Высшее образование сегодня — 2004. — № 1. — С. 2—7
144. Князева Е. Н. Синергетика. Нелинейность времени и ландшафты

- коэволюции/ Е. Н. Князева, С. П. Курдюмов. — М. : КомКнига, 2007. — 272 с.
145. Ковтун О.І. Стратегії підприємств: монографія / Ковтун О.І. — Львів: вид-во: Львівської комерційної академії, 2008. — 424 с.
146. Козловський Ю. М. Теоретико-методологічні основи моделювання наукової діяльності вищого навчального закладу: дис. ... доктора пед. наук : 13.00.01 / Козловський Юрій Михайлович. — Львів, 2012. — 557 с.
147. Коляда О. П. Портфельне планування у процесі реалізації стратегії розвитку вищого навчального закладу : дис. ... канд. техн. Наук : 05.13.22 / Коляда Оксана Петрівна. — Луганськ, 2011. — 217 с.
148. Конаржевский Ю. А. Менеджмент и внутришкольное управление / Ю. А. Конаржевский. — М. : Пед. поиск, 1993. — 224 с.
- 149.** Консолідований рейтинг вузів України 2016 року [Електронний ресурс] — Режим доступу:
<https://znoclub.com/vybir-pofesii-abo-vyzy/922-konsolidovaniy-rejting-vuziv-ukrajini-2016-roku.html>
150. Копнин П. В. Диалектика как логика и теория познания / П.В.Копнин. — М. : Наука, 1973. — 324 с.
151. Корсак К. Порівняльна педагогіка – попелюшка чи принцеса / К.Корсак // Науковий світ. — 2001. — № 2. — С. 8—9.
152. Корягін М. В. Основи наукових досліджень: навч.посіб. /М. В. Корягін, М. Ю. Чік. — К. : Алерта, 2014. — 622 с.
- 153.** Косенко О. Європейський Союз та Україна: спільне і відмінне у вищій освіті/ О. Косенко // Вища освіта України — 2012. — № 1 — С.81 — 86.
- 154.** Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс. — [2-е изд.] / Ф. Котлер; пер. с англ. под ред. С. Г. Божук. — СПб.: Питер, 2006. — 464 с:
155. Кочарян І.С. Економічна стратегія вищого навчального закладу за умов демографічної кризи : дис. ... канд. екон. наук: 08.02.03 / Кочарян Інна Сергіївна. — К., 2006. — 215 с

156. Кочарян І.С. Стратегія управління вищим навчальним закладом в сучасних умовах/ М.М.Клименюк, І.С.Кочарян. — К. : Освіта України, 2011. — 192 с.
157. Кочарян І.С. Управління вищою освітою: методи, моделі та інформаційні технології : монографія / І.С.Кочарян. — К. : КНЕУ, 2015. — 233 с.
158. Кравченко О.І. Аналіз стратегій розвитку зарубіжних університетів за спрямованістю діяльності / О.І.Кравченко // Вісник Луганського національного університету імені Тараса Шевченка. — 2016. — №6 (303). — Ч. II. — С. 170 – 177.
159. Кравченко О.І. Принципи моделювання стратегічного розвитку університету / О.І.Кравченко //Наукові записки Бердянського державного педагогічного університету. Серія : Педагогічні науки. – 2016. — Вип.3. — С. 195 — 200.
160. Кравченко Е. И. Стратегии развития университетов, занимающих различные конкурентные позиции на образовательном рынке // Вести БГПУ. Серия 1. Педагогика. Психология. Филология. — 2017. — № 1. (91) (Минск) — С.24 — 29.
161. Кравченко О. І. Актуальні питання зі стратегічного менеджменту в освітніх закладах в публікаціях зарубіжних авторів /О.І.Кравченко // Теорія та практика управлінської діяльності в умовах соціокультурних трансформацій: матеріали наук.-практ. конф. (26 квітня 2017 року, м. Старобільськ). – Старобільськ, 2017. – Режим доступу : [http : // dspace.luguniv.edu.ua/xmlui/handle/123456789/1912](http://dspace.luguniv.edu.ua/xmlui/handle/123456789/1912).
162. Кравченко О. І. Етапи розроблення стратегій університету /О.І.Кравченко //Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. Серія: Педагогіка. Психологія. Філософія». – 2015 – Вип.208, Ч.2 – С.128 – 136.
163. Кравченко О. І. Загальна характеристика стратегій розвитку різних університетів/О.І.Кравченко // Теорія та практика управлінської діяльності в

умовах соціокультурних трансформацій: матеріали наук.-практ. конф. (20 квітня 2016 року, м. Старобільськ) – Старобільськ, 2016. Режим доступу : [http : // dspace.luguniv.edu.ua/xmlui/handle /123456789/933](http://dspace.luguniv.edu.ua/xmlui/handle/123456789/933).

164. Кравченко О. І. Значення стратегії розвитку університету та критерії оцінювання її ефективності / О.І.Кравченко // Гірська школа Українських Карпат. - 2016 - № 14. - С.53 – 57

165. Кравченко О. І. Інструменти моделювання стратегічного розвитку університету / О. І. Кравченко // Вісник Луганського національного університету імені Тараса Шевченка – 2017 - № 1 (306), Ч. II – С. 122 – 130.

166. Кравченко О. І. Критерії оцінювання якості стратегії розвитку університету / О. І. Кравченко // Science and Educational New Dimension. Pedagogy and Psychology. – 2016 - IV (44), Issue: 92. – P.32-35

167. 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

168. Кравченко О. І. Методологічні засади моделювання стратегічного розвитку університету / О. І. Кравченко // Science and Educational New Dimension. Pedagogy and Psychology. — 2016. — IV (40), Issue: 81. — P.34—38.

169. 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

170. Кравченко О. І. Моделювання стратегічного розвитку університету / О.І.Кравченко. — Х.: Вид-во: Іванченка І. С., 2017. — 398с.

171. 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» - 2015- Додаток 1 до Вип.36, Том I (61). – С. 488-497

172. Кравченко О. І. Моделювання як механізм стратегічного розвитку університету / О.І.Кравченко // Науковий вісник Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки – 2016 - № 2 (304), Т. 2 – С. 23 – 30
173. 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
174. Кравченко О. І. Професійні компетенції керівника вищого навчального закладу як суб'єкта моделювання стратегічного розвитку університету // Неперервна професійна освіта. Теорія і практика. — 2017 — Вип. №1-2 (50-51). — С. 150—155.
175. Кравченко О. І. Стратегічний контекст в управлінні сучасним університетом // Нові технології навчання: наук.-метод. зб./ Інститут інноваційних технологій змісту освіти МОН України. —2015. — Вип.86. — Ч. 1. — С.105-108
176. Кравченко О. І. Стратегія розвитку університету: сутність, значення, функції / О.І.Кравченко // Теорія та практика управлінської діяльності в умовах соціокультурних трансформацій: матеріали наук.-практ. конф. (15 травня 2015 року, м. Старобільськ). — Старобільськ, 2015. — Режим доступу:
<http://dspace.luguniv.edu.ua/xmlui/handle/123456789/14>
177. 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 (12), 2015. – С. 307 – 313
178. Кравченко О. І. Технологія моделювання стратегічного розвитку університету [Електронний ресурс] / О.І.Кравченко // Науковий вісник Донбасу. – 2017. – № 1 – 2. – Режим доступу:
[http://nvd.luguniv.edu.ua/archiv/2017/N1-2\(35-36\)/koisru.PDF](http://nvd.luguniv.edu.ua/archiv/2017/N1-2(35-36)/koisru.PDF)
179. Кравченко О. І. Управління конкурентоспроможністю вищих навчальних закладів у країнах Європейського Союзу / О.І.Кравченко // Гуманітарний вісник

- ДВНЗ «Переяслав-Хмельницький державний педагогічний університет імені Григорія Сковороди». — 2015. — Додаток 1 до вип.35. — Том VII (58). — С.143 – 150
180. Кравченко О. І. Формування системи стратегічних цілей університету / О.І.Кравченко // Створення системи управління якістю адміністративних та освітніх послуг: теорія і практика: матеріали наук.-практ. конф. (20 травня 2015 р, м. Старобільськ) – 2015. – Т.2. – Режим доступу: <http://dSPACE.luguniv.edu.ua/xmlui/handle/123456789/12>
181. Кремень В.Г. Синергетика в освіті: контекст людиноцентризму/ В. Г. Кремень, В. В. Ільїн. — К. : Педагогічна думка, 2012. — 366 с.
182. 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” / Криворучко Олена Володимирівна. — Київ, 2015. — 46 с.
183. Крижко В. В. Теорія і практика менеджменту в освіті : навч. посіб. / Василь Крижко. — [3-є вид.]. — К. : Освіта України, 2005. — 255 с.
184. Крючков В.Н.. Мисия фирмы как ментальный вирус/ В.Н.Крючков // Вестник Омского университета. Серия “Экономика” — 2009. — № 2. — С.119 — 122.
185. Куделя П.О. Вища освіта регіону як об’єкт соціального управління : монографія / П.О.Куделя. — Дніпропетровськ: Дніпрокнига, 2002. — 272 с.
186. 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.
187. Кузьмина Н. В. Системный подход в педагогических исследованиях / Н. В. Кузьмина // Методология педагогических исследований. — М., 1980. – С. 82–117.
188. Куклін О. Стратегічні пріоритети розвитку вищої освіти України/ О.Куклін // Вища освіта. — 2012. — № 8. — С.28—36.

189. Курило В. С. Моделювання системи критеріїв оцінки розвитку освіти в регіоні / В. С. Курило // Педагогіка і психологія. — 1999. — № 2. — С. 35 — 39.
190. Кучеренко Д.Г. Стратегії розвитку освітніх систем країн світу : монографія / Д.Г.Кучеренко, О.В.Мартинюк. — К. : ІПК ДСЗУ, 2011. — 312 с.
191. Лігоцький А.О. Стратегія розвитку професійної освіти в Україні: навч.-метод. посіб. / А.О.Лігоцький. — К. : Національна академія внутрішніх справ України, 1997. — 49 с.
192. 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
193. Лодатко Е.А. Моделирование педагогических процессов и систем/ Е.А.Лодатко, О.П.Денисова. — М. : Издательский комплекс МГУПП, 2011. — 240 с.
194. Лошенко І. Р. Інструменти формування конкурентоспроможності ВНЗ [Електронний ресурс] / І. Р. Лошенко, А. Іванченко. — Режим доступу : <http://intkonf.org/ktn-loshenyuk-ir-ivanchenko-a-instrumenti-formuvannya-konkurentospromozhnosti-vnz/>
195. Лунячек В. Е. Державне управління освітою : підруч. для вищих навч. закладів /В. Е. Лунячек. — Х. : Гімназія, 2010. — 288 с.
196. 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.
197. 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

198. Лялюк А.М. Управління розвитком вищого навчального закладу на засадах маркетингу і логістики : дис. ... канд. екон. наук: 08.06.01 / Лялюк Алла Миколаївна. — Л., 2006. — 262 с.
199. Магдач З.Т. Розвиток освітнього менеджменту у Канаді та США : навч. посіб. /З.Т.Магдач. — Львів: Видавництво Національного університету “Львівська політехніка”, 2009. — 120 с.
200. Маккавєєва О.О. Стратегічне управління навчальним закладом : метод. розробка для керівників навчальних закладів /О.О.Маккавєєва. — Одеса: Астропринт, 2013. — 28 с.
201. 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. — № 42 (173) — Режим доступа:
<http://www.cfin.ru/management/strategy/concepts/classification.shtml>
202. Малихіна Я.А. Теоретичні і методичні засади управління взаємодією вищого навчального закладу із зовнішнім середовищем : автореф. дис. ... д-ра пед. наук : 13.00.06 / Малихіна Яна Анатоліївна. — Старобільськ, 2015. — 40 с.
203. Малихіна Я.А. Теоретичні і методичні засади управління взаємодією вищого навчального закладу із зовнішнім середовищем : дис. ... доктора пед. наук : 13.00.06 / Малихіна Яна Анатоліївна. — Старобільськ, 2015. — 482 с.
204. Маріупольський державний університет [Електронний ресурс] – Режим доступу:
http://mdu.in.ua/Dokumenty/strategija_mdu_2020.pdf
205. Маркова В.Д. Стратегический менеджмент: курс лекцій/ В.Д.Маркова, С.А.Кузнецова. — М. : ИНФРА-М; Новосибирск: Сибир. соглашение, 1999. — 288 с.
206. Мармаза О. І. Стратегічне управління: траєкторія успіху / О. І. Мармаза. — Х. : Вид. група “Основа”, 2006. — 160 с.

207. Мартиненко М. М. Стратегічний менеджмент: підр. / М. М. Мартиненко, І. А. Ігнат'єва. — К. : Каравела, 2006. — 320 с.
208. 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
209. Маслов В. І. Теоретичні основи педагогічного менеджменту : навч. посіб. для працівників освіти /В. І. Маслов, В. П. Драгун, В. В. Шаркунова. — К. : УПКККО, 1996. — 87 с.
210. Матвієнко В.Я. Прогностика/ В.Я.Матвієнко. — К. : Українські пропілеї, 2000. — 484 с.
211. Медведєв І.А. Державне управління розвитком університету: теоретичні та прикладні аспекти: монографія / І.А.Медведєв. — Х. : Вид-во: ХарПІ НАДУ “Магістр”, 2011. — 220 с.
212. Мелітопольський державний педагогічний університет імені Богдана Хмельницького [Електронний ресурс] — Режим доступу:
https://drive.google.com/file/d/0B1CUVMTjz__UbGhyVno2Z0dFMek/view
213. Менеджмент и организационное развитие высшей школы : учеб. / [В.Р.Вебер, Е.В.Иванов, М.Н.Певзнер и др.] ; под общ .ред. доктора пед.наук, проф. М.Н.Певзнера. — Днепропетровск : Изд-во ДНУ, 2012. — 528 с.
214. 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>
215. 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.
216. Метешкин К.А. Основы организации, функционирования и перспективы развития системы «высшая школа Украины»: монографія / К.А.Метешкин. — Х. : ХНАГХ, 2010. — 309 с.

217. Методологічні засади педагогічного дослідження: методологія/ [Є.М.Хриков, О.В.Адаменко, В.С.Курило та ін.] ; за заг. ред. В.С.Курила, Є.М.Хрикова. — Луганськ : Вид-во ДЗ “ЛНУ імені Тараса Шевченка”, 2013. — 248 с.
218. Мешко Н.П. Університет у національній інноваційній системі: монографія / Н.П.Мешко, М.В.Поляков, Є.М.Суліма. — Д. : Вид-во: Дніпропетр. нац. ун-ту, 2012. — 436 с.
219. Мешков А.Ю. Проблема определения миссии университета как организации/ А.Ю.Мешков // Теория и практика управления образованием — Вестник ЮУрГУ — 2012. — № 41. — С.36—40
220. Мещанінов О. П. Сучасні моделі університетської освіти в Україні : теорія і методика : дис. ... доктора пед. наук : 13.00.04 / Мещанінов Олександр Павлович. — К., 2005. — 665 с.
221. Минцберг Г. Стратегический процесс /Г.Минцберг, Дж.Куин, С.Гом. — СПб. : Питер, 2011. — 684 с.
222. Минцберг Г. Школы стратегий / Г.Минцберг, Б.Альстренд, Дж.Лемпел ; пер с англ. под ред. Ю.Н.Каптуревского. — Спб. : Питер, 2000. — 336 с.
223. Мироненко Є.В. Стратегічне управління підприємством : навч. посіб. / Є.В.Мироненко, А.В.Остафійчук, І.П.Фоміченко. — Краматорськ: ДДМА, 2011. — 228 с.
224. Мінцберг Г. Злети і падіння стратегічного планування / Г.Мінцберг: пер. з англ. К. Сисоєва. — К. : Видавництво Олексія Капусти (підрозділ “Агенції “Стандарт”” — 2008. — 412 с.
225. Мічківський С.М. Моделювання системи управління соціально-побутовою сферою діяльності ВНЗ, що функціонує в трансформаційній економіці України : автореф. дис... канд. екон. наук: спец. 08.03.02 „Економіко-математичне моделювання” / Мічківський Сергій Миколайович, 2002. — 19 с.
226. Нарский И. С. Диалектическое противоречие и логика познания / И. С. Нарский. — М. : Наука, 1969. — 245 с.

227. Натрошвілі С. Г. Стратегічне управління вищим навчальним закладом: теорія, методологія, практика : монографія / С. Г. Натрошвілі. — К. : КНУТД, 2015. — 320 с.
228. Наукове моделювання [Електронний ресурс] - Режим доступу: https://uk.wikipedia.org/wiki/Наукове_моделювання
229. Національний гірничий університет [Електронний ресурс] – Режим доступу:
<http://www.nmu.org.ua/ua/content/activity/programaroz/>
230. Національний лісотехнічний університет України [Електронний ресурс] – Режим доступу:
http://nltu.edu.ua/docs/strategy_rozvytku.pdf
231. Національний педагогічний університет імені М.П.Драгоманова: [Електронний ресурс] – Режим доступу:
http://www.npu.edu.ua/images/file/conf/fajly/Strategia_NPU.pdf
232. Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського [Електронний ресурс] – Режим доступу:
<http://kpi.ua/ru/dpr>
233. Національний університет «Києво-Могилянська академія» : [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.ukma.edu.ua/index.php/about-us/sogodennya/strategiia-rozvytku>
234. Національний університет «Одеська юридична академія» : [Електронний ресурс] – Режим доступу:
http://onua.edu.ua/downloads/ustanov_dokum/strateg_rozvitku.pdf
235. Національний університет «Острозька академія» [Електронний ресурс] – Режим доступу:
http://www.oa.edu.ua/publik_information/Strategia_2016_2026.pdf
236. Національний університет водного господарства та природокористування [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://nuwm.edu.ua/publicna-informacija/strateghija-rozvitku/zagaljni-polozhennja>

237. Національний фармацевтичний університету [Електронний ресурс] – Режим доступу:
<http://nuph.edu.ua/wp-content/uploads/2015/01/Стратегічний-план-розвитку-НФаУ-2015-16.pdf>
238. Національний юридичний університет імені Ярослава Мудрого [Електронний ресурс] – Режим доступу:
http://nlu.edu.ua/files/norm_doc/strategia_rozvutku_nlu_2016-2020.pdf
239. Нефедова Т. М. Організаційно-економічні основи управління конкурентоспроможністю вищих навчальних закладів : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Нефедова Тетяна Миколаївна. — Київ, 2015. — 306 с.
240. 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.
241. 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.
242. Никитин М.В. Модернизация управления развитием образовательных организаций : монографія /М.В.Никитин. — М. : Издательский центр АПО, 2001. — 221 с.
243. Ничкало Н. Теоретико-методологічні засади розвитку порівняльної педагогічної освіти / Н.Ничкало // Порівняльна професійна педагогіка. — 2011. — № 1. — С.6 — 18.
244. Ніжинський державний університет імені Миколи Гоголя [Електронний ресурс] – Режим доступу:
http://www.ndu.edu.ua/storage/2017/konzeptzija_strategi4nogo_rozvutky_na_2017-2021.pdf
245. Ніколаєнко С.М. Стратегія розвитку освіти України: початок ХХІ століття / С.М.Ніколаєнко. — К. : Знання, 2006. — 253 с.
246. Оберемчук В.Ф. Стратегія підприємства : короткий курс лекцій / В. Ф. Оберемчук. — К. : МАУП, 2000. — 127 с.

247. Оборский Г.А. Моделирование систем / [Г.А.Оборский, А.Ф.Дашенко, А.В.Усов, Д.В.Дмитришин]. — Одесса: Астропринт, 2013. — 664 с.
248. Огаренко В.М. Державне регулювання діяльності вищих навчальних закладів на ринку освітніх послуг/ В.М.Огаренко. — К. : Вид-во: НАДУ, 2005. — 328 с.
249. Огаренко В.М. Стратегічне фінансове управління вищими навчальними закладами : монографія / В.М.Огаренко, С.Я.Салига, О.В.Яришко. — Запоріжжя: Класичний приватний університет, 2008. — 216 с.
250. Одеський державний екологічний університет [Електронний ресурс] – Режим доступу:
<http://odeku.edu.ua/wp-content/uploads/plan01.pdf>
251. Одеський національний економічний університет [Електронний ресурс] – Режим доступу:
http://oneu.edu.ua/pages/univer/files/pubinfo/oneu_strategy_2015-2020.pdf
252. Одеський національний медичний університет [Електронний ресурс] – Режим доступу:
http://files.odmu.edu.ua/docum/koncept_strateg.pdf
253. 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.
254. Олекс О.А. Управление развитием образования: организационно-педагогический аспект/ О.А.Олекс. — Минск: РИВШ, 2006. — 332 с.
255. 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
256. Оруджев З. М. Диалектика как система / З. М. Оруджев. — М. : Политиздат, 1973. — 352 с.
257. Осадчий І.Г. Спрямований розвиток освітніх систем: теорія, технологія, практика: монографія /І.Г.Осадчий. — К. : Інформавтодор, 2013. — 436 с.

258. Освітній менеджмент в умовах змін: навч. посібн. / [Л.Калініна, Л.Карамушка, Т.Сорочан та ін.]; за ред.В.Олійника, Н.Протасової. — Луганськ: СПД Резніков В.С., 2011. — 308 с.
259. Освітологія: витоки наукового напрямку: монографія: [В.О. Огнев'юк, С.О. Сисоєва, Л.Л. Хоружа та ін.]; за ред. В.О. Огнев'юка. — К. : ВП “Едельвейс”, 2012. — 336 с.
260. Осовська Г.В. Основи менеджменту: навч.посіб/ Г.В.Осовська, О.А.Осовський. — К. : Кондор, 2006. — 664 с.
261. 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.
262. Павленко А. Університетська автономія в системі конкурентоспроможного розвитку вищої освіти / А.Павленко// Університетська освіта. — № 1. — 2011. — С. 6 — 13.
263. Павлютенков Є.М. Моделювання в системі освіти (у схемах і таблицях)/ Є.М.Павлютенков. — Х. : Вид. гр. “Основа”, 2008. — 128 с.
264. Падалка О.С. Економіка освіти та управління: посіб./ О.С.Падалка, І.С.Каленюк. — К. : Педагогічна думка, 2012. — 184 с.
265. Палкін І.Г. Моделювання системи управління економічним об'єктом в структурі вищого навчального закладу : автореф. дис... канд. екон. наук: 08.03.02 / Палкін Ігор Георгійович. — Донецьк, 2005. — 16 с.
266. Панченко Є. Дослідницький університет: гарвардські принципи / Є. Панченко // Університетська освіта. — 2011. — № 2. — С. 38 — 47.
267. Параметр [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <https://uk.wikipedia.org/wiki/>.
268. 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.

269. Пастухова В.В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність: монографія/ В.В.Пастухова. — К. : Київ.нац.торг. екон. ун-т, 2002. — 302 с.
270. Переяслав-Хмельницький державний педагогічний університет імені Григорія Сковороди [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.phdpu.edu.ua/images/Publicna%20informacia/Internationaliz.pdf>
271. Пикельная В. С. Теоретические основы управления: школоведческий аспект : метод. пособ. / В. С. Пикельная. — М. : Высш. шк., 1990. — 175 с.
272. Південноукраїнський національний педагогічний університет імені К. Д. Ушинського [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://pdpu.edu.ua/index.php/uk/strategichni-prioriteti-rozvitku>
273. Півняк Г. Дослідницький університет як механізм удосконалення інноваційної діяльності/ Г. Півняк // Вища школа. — 2011. — № 10 — С.54 — 61.
274. Пічугіна Т.С. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / Т.С.Пічугіна, С.С.Ткачова, О.П.Ткаченко. — Х. : ХДУХТ, 2008. — 215 с.
275. Подільський державний аграрно-технічний університет [Електронний ресурс] — Режим доступу: <http://www.pdatu.edu.ua/images/2016/strategija.pdf>
276. Подольчак Н.Ю. Розвиток вищих навчальних закладів : монографія/ Н.Ю.Подольчак, В.Я.Гаврилюк. — Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2015. — 184 с.
277. Поляков М.В. Класичний університет: еволюція, сучасний стан, перспективи /М.В.Поляков, В.С.Савчук. — К. : Генеза, 2004. — 416 с.
278. Пономаренко В.С. Стратегічне управління підприємством/ В.С.Пономаренко. — Х. : Основа, 1999. — 620 с.
279. Попов С. М. Синергетична концепція самоорганізації: теоретико-методологічний аналіз / С. М. Попов // Наукове пізнання: методологія та технологія. — 2011. — № 1(26). — С.79 – 87

280. Портер М.Е. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / Майкл Е.Портер; пер.з англ. И.Минервина. — М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. — 454 с.
281. Портер М.Е. Стратегія конкуренції / Майкл Е.Портер: пер.з англ. А.Олійник, Р.Скільський. — К. : Основи, 1997. — 390 с.
282. Портянская Л.Л. Стратегическое управление в системе современного образования : концептуализация понятий и подходов /Л.Л.Портянская //Педагогическое образование и наука. — 2009. — № 8. — С.9 — 14
283. Почепцов Г. Стратегический анализ: стратегический анализ для политики, бизнеса и военного дела / Г. Почепцов. — К. : Дзвін, 2004. — 332 с.
284. Почтовюк А.Б. Вища освіта: методологічні основи раціональності управління : монографія /А.Б.Почтовюк. — Комсомольск: СВД Олексієнко, 2014. — 444 с.
285. Приватний вищий навчальний заклад Міжнародний університет бізнесу і права [Електронний ресурс] – Режим доступу:
http://www.mubip.org.ua/?page_id=1521
286. Пригожин А. И. Методы развития организаций / А. И. Пригожин. — М. : МЦФЭР, 2003. — 863 с.
287. Пригожин И. Р. Порядок их хаоса: Новый диалог человека с природой / И. Р. Пригожин, И. Стенгерс. — М. : Прогресс, 1986. — 431с.
288. Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника України [Електронний ресурс] – Режим доступу:
<http://www.pu.if.ua/uk/vchena-rada/plan-rozvytku>
289. Принципи менеджменту [Електронний ресурс] — Режим доступу:
http://stud.com.ua/19336/menedzhment/printsipi_menedzhmentu
290. Приходько В.В. Стратегія реформи національної вищої школи/ В.В.Приходько. — Дніпропетровськ: Журфонд, 2014. — 460 с.
291. Про вищу освіту: закон України від 1.07.2014. № 1556-VII: [Електронний ресурс] — Режим доступу: http://www.osvita.org.ua/pravo/law_00/

292. Про національну доктрину розвитку освіти: Указ Президента України № 347/2002 від 17.04.2002 [Електронний ресурс] — Режим доступу:
<http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/347/2002>
293. Про національну стратегію розвитку освіти в Україні на період до 2021 року : Указ Президента України № 344/2013 від 25.06.2013: [Електронний ресурс] — Режим доступу:
<http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/344/2013>
294. Про освіту : закон України від 5.09.2017. № 2145-VIII: [Електронний ресурс] — Режим доступу:
<http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2145-19>
- 295.** Прогнозирование в социологических исследованиях. Методологические проблемы; отв.ред. И.В.Бестужев-Лада. — М. : Мысль, 1978. — 272 с.
296. 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.
297. Прокопенко А.І. Теоретико-методичні засади перспективного управління у вищому навчальному закладі : дис. ... доктора пед. наук : 13.00.06 /Прокопенко Андрій Іванович. — Х., 2012. — 528 с.
298. Професійна педагогічна освіта : акме-синергетичний підхід: монографія [за ред.О.А.Дубасенюк]. — Житомир: Вид-во: ЖДУ ім.І.Франка, 2011. — 389 с.
299. Психологія особистості : словник-довідник [за ред. П.П.Горностая,Т. М. Титаренко]. — К. : Рута, 2001. — 320 с.
300. Пунченко О. П. Образование в системе философских ценностей: монография / О. П. Пунченко, Н. О. Пунченко. — Одесса, 2010. — 506 с.
301. Пшенична Л.В. Менеджмент в освіті / Л.В.Пшенична. — Суми: Мрія, 2012. — 216 с.

302. Радиш О.Ю. Проектування розвитку загальноосвітнього навчального закладу в ринкових умовах : дис. ... канд. пед. наук : 13.00.06 / Радиш Олена Юліанівна. — Київ, 2016. — 255 с.
303. Раєвська О. В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі : монографія / О. В. Раєвська. — Харків : ВД "ІНЖЕК", 2006. — 496 с.
304. Райко Г.О. Методи та моделі управління процесами функціонування та розвитку вищого навчального закладу : дис. ... канд. техн. наук: 05.13.06 / Райко Галина Олександрівна. — Херсон, 2007. — 215 с.
305. Ревенко О.В. Стратегічне управління розвитком підприємства : дис... канд. екон. наук: 08.06.01 / Ревенко Олена Вікторівна . — Х., 2006. — 214 с.
306. Рейтинг університетів мира Times 2016 [Електронний ресурс] – Режим доступу:
http://www.itecgroup.ru/info/ratings/times_2016/
307. Ржевська А.В. Розвиток сучасної університетської освіти країн Західної Європи : монографія / А. В. Ржевська. — Луганськ : ДЗ “ЛНУ ім. Тараса Шевченка”, 2011. — 355 с.
308. Ржевська А.В. Розвиток сучасної університетської освіти країн Західної Європи : дис. ... доктора пед. наук : 13.00.01 / Ржевська Анна Вікторівна. — Луганськ, 2013. — 424 с.
309. Робінс С. П. Основи менеджменту / Стефан П. Робінс, Девід А. ДеЧенцо; пер. з англ. А. Олійник [та ін.]. — К. : Видавництво Соломії Павличко “Основи”, 2002. — 671 с.
310. Рогоза М. Є. Стратегічний інноваційний розвиток підприємств: моделі та механізми : монографія / М. Є. Рогоза, К. Ю. Вергал. — Полтава : РВВ ПУЕТ, 2011. — 136 с.
311. Розвиток : [Електронний ресурс] — Режим доступу:
<https://uk.wikipedia.org/wiki/Розвиток>

312. Роїк О.М. Основи стратегічного менеджменту: навч.посіб. / О.М.Роїк, А.О.Азарова, М.І.Небаєва. — Вінниця: ВНТУ, 2007. — 213 с.
313. Рой О. М. Исследования социально-экономических и политических процессов: учебник для вузов./ О.М.Рой. — СПб. : Питер., 2004. — 364 с.
314. Роль університету у розвитку лідерського потенціалу суспільства: концептуальні засади [О. Аарна, Д. Гудонієне, О. Гузар та ін.] ; за заг. ред. С. Калашнікової. — К. : ДП “НВЦ “Пріоритети””, 2014. — 100 с.
315. Романенко О.О. Аналіз сучасних методів та інструментів стратегічного управління підприємствами/ О.О.Романенко // Економічний нобелівський вісник. — 2015. — № 1 (8). — С.93—99
316. Романовский О.О. Інноваційна діяльність дослідницьких підприємницьких університетів США : монографія /О.О.Романовський. — К. : Вид-во: НПУ імені М.П.Драгоманова, 2012. — 135 с.
317. Роскладка А.А. Моніторинг, діагностика та контроль процесів діяльності вищого навчального закладу : дис. ... доктора екон. наук. : 08.00.04 / Роскладка Андрій Анатолійович. — Полтава, 2013. — 455 с.
318. Рябова З. Моделювання та проектування як ефективні засоби забезпечення якості надання освітніх послуг / З.Рябова // Теорія і практика управління освітою. — 2012. — № 8
319. Савченко С.О. Модели инновационного управления высшим учебным заведением: дис... доктора экон. наук. 08.00.11 / Савченко Сергей Олегович. — 2010. — 387 с.
320. Садеков А.А. Стратегічне управління підприємством. Управління змінами: навч. посіб. /А.А.Садеков, О.Ю.Гусєва. — Донецьк: ДонНУЕТ, 2010. — 414 с.
321. Садовский В. Н. Основания общей теории систем / В. Н. Садовский. — М. : Наука, 1974. — 278 с.
322. Сазерленд Д. Стратегический менеджмент. Ключевые понятия ; пер. с англ. / Д. Сазерленд, Д. Кэнуэлл. — Д. : Баланс Бизнес Букс, 2005. — 440 с.

323. Сақун Г. О. Філософське обґрунтування методологічних проблем в сучасній системі менеджменту /Г. О. Сақун // Наукове пізнання: методологія та технологія. — 2013. — № 2 (29). — С.150—154
324. Салига С. Я. Управління вищими навчальними закладами: монографія /С.Я.Салига, О.В.Яришко; під ред. С.Я.Салиги. — Запоріжжя: ЗЦНТЕІ, 2005. — 194 с.
325. Салогубова В.М. Підвищення конкурентоспроможності вищого навчального закладу на засадах маркетингу : монографія/ В.М.Салогубова. — Луганськ: вид-во СНУ ім.В.Даля, 2011. — 240 с.
326. 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
327. Сацик В. Світовий досвід становлення і розвитку дослідницьких університетів / В. Сацик, Л. Антонюк, Н. Василькова // Університетська освіта. — 2011. — № 1 — С.58 — 66.
328. Сбруєва А.А. Порівняльна педагогіка / А.А. Сбруєва. — Суми : ВТД “Університетська книга”, 2004. — 320 с.
329. Сергєєва Л.М. Управління розвитком професійно-технічного навчального закладу: теорія та методика: монографія; за наук. ред. В.В.Олійника. — К. : Херсон: Айлант, 2013. — 452 с.
330. Сергієнко О.А. Моделі стратегічного розвитку виробничо-економічних систем. — дис. ... канд. екон. наук: 08.00.11/ Сергієнко Олена Андріанівна. — Харків, 2010. — 297 с.
331. Синергетичний підхід у педагогічній самоорганізації: навч.-метод. посіб. / Новаченко Т. В. — К. : НПУ ім. М. П. Драгоманова, 2011. — 99 с.
332. Сисоєва С.О. Освітні системи країн Європейського Союзу: загальна характеристика : навч.посіб. /С.О.Сисоєва, Т.Є.Кристочук. — Рівне: Овід, 2012. — 352 с.

333. Системные закономерности и системная оптимизация / И.В. Прангишвили [и др.]. — М. : СИНТЕГ, 2004. — 204 с.
334. Сладкевич В.П. Стратегічний менеджмент організацій: підруч. для студ. вищ. навч. закл./ В.П.Сладкевич. — К. : ДП “Видавничий дім “Персонал””, 2008.— 496 с.
335. Слюсаренко О.М. Розвиток найвищого університетського потенціалу в умовах глобалізації: монографія / О.М. Слюсаренко. — К. : Пріоритети, 2015. — 384 с
336. Слюсаренко О. М. Розвиток найвищого університетського потенціалу в умовах глобалізації: аналіз світового досвіду : дис... доктора пед. наук : 13.00.06 / Слюсаренко Олена Миколаївна. — К., 2015. — 435 с.
337. Смачило І. І. Принципи формування та структура механізму управління сталим розвитком підприємства / І. І. Смачило // Економіка розвитку. — 2013. — № 3. — С. 79—82.
338. Смолін І.В. Система стратегічного планування розвитку підприємства : дис... доктора екон. наук: 08.06.01 /Смолін Ігор Валентинович. — К., 2005. — 415 с.
339. Современный словарь иностранных слов. — М. : Рус. яз., 1992. — 740 с.
340. Соколов Л.А. Управление стратегией вуза: монография / Л.А.Соколов. — Кострома: Изд-во КГТУ, 2001. — 130 с.
341. Сорока О. Модель функціональної компетентності керівника сучасного навчально-виховного закладу [Електронний ресурс] / О. Сорока – Режим доступу:
http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/vchu/N147/N147p150-156.pdf
342. Сорочан Т.М. Професійне управління сучасною школою: навч.посіб./ Т.М.Сорочан. — Луганськ: Знання, 2003. — 108 с.
343. Сорочан Т.М. Регіональна післядипломна педагогічна освіта: пошук нових стратегій та моделей розвитку /Т.М.Сорочан // Післядипломна освіта в Україні. — 2008. — №2. — С. 11—15

344. Сорочан Т.М. Розвиток професіоналізму управлінської діяльності керівників загальноосвітніх навчальних закладів у системі післядипломної педагогічної освіти : дис... доктора пед. наук: 13.00.04 / Сорочан Тамара Михайлівна. — Луганськ, 2005. — 478 с.
345. Спенсер Л. Компетенции на работе / Л. Спенсер, С. Спенсер. — М. : НІРРО, 2005. — 384 с.
346. Стеблюк Н.Ф. Державне регулювання підготовки фахівців у системі вищої освіти України: моногр./ Н.Ф.Стеблюк. — Донецьк, 2013. — 232 с.
347. Стратегическое планирование [под ред. Уткина Э.А.]. — М. : Ассоциация авторов и издателей “ТАНДЕМ”. Издательство ЭКМОС, 1999. — 440 с.
348. 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.
349. Стратегия : [Електронний ресурс] – Режим доступу:
<https://uk.wikipedia.org/wiki/Стратегія>
350. Стратегічне управління : навч.посіб. /В.І.Щелкунов, В.М.Загорулько, С.М.Подреза [та ін.]. — К.: НАУ, 2012, — 352 с.
351. Стратегічне управління вищим навчальним закладом : монографія / В.М.Огаренко, С.Я.Салига, В.М.Гельман та ін. — Запоріжжя: Класичний приватний університет, 2009. – 416 с.
352. Стратегічне управління потенціалом підприємства: монографія/ Б.Г.Шелегеда, Н.В.Касьянова, А.Я.Берсуцький та ін. — Донецьк: ДонУЕП, 2006. — 219 с.
353. Стратегічний аналіз [Електронний ресурс] - Режим доступу:
http://lib.uabs.edu.ua/library/Method/K_buhgalter_obliku/2005/555_2005.htm
354. Стратегічний менеджмент: підруч. / І.М.Писаревський, О.М.Тищенко, М.М.Покоłodна, Н.Б.Петрова; за ред. Аляб’єва. — Х.: ХНАМГ, 2009. — 287 с.
355. Стратегічний план [Електронний ресурс] — Режим доступу:

http://stud.com.ua/18668/menedzhment/strategichniy_plan

356. Стратегія підприємства: навч. посіб. для вищих навч. закладів Г.В.Строкович. – Х. : Вид-во НУА, 2011. – 180 с.

357. 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

358. Сумський національний аграрний університет [Електронний ресурс] – Режим доступу:

<http://sau.sumy.ua/images/files/strategiya2015-2020.pdf>

359. Сучасні моделі освіти: навч.-метод. посіб. /Лілія Мартинець – Донецьк, 2013. — 132 с.

360. Таран О.М. Стратегічне управління: навч.посіб. /О.М.Таран. — Х. : Харк.нац.аграр. ун-т. 2004. — 145 с

361. 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.

362. Тарнавська Т. Н. Стратегічний маркетинг: практикум: навч. посіб./ Н. Тарнавська, О. Напора. — К. : Кондор, 2008. — 287 с.

363. Теоретико-прикладні аспекти управління закладами освіти : наук.-метод. посіб./ Л.М.Калініна, Н.М.Островерхова, А.Ф.Остапенко та ін. ; за ред. Л.М.Калініної. — К.: ПП “Компанія “Актуал. Освіта”, 2002. — 310 с.

364. Тернопільський національний педагогічний університет імені Володимира Гнатюка [Електронний ресурс] – Режим доступу:

http://www.tnpu.edu.ua/about/public_inform/upload/2016/Strategichniyj_plan_rozvytku_TNPU.pdf

365. Тернопільський національний технічний університет [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://tntu.edu.ua/pub/docs/TNTU_Strategy_2010-2020.pdf
366. Терованесов М.Р. Система вищої освіти : управління на засадах інерційності / М.Р.Терованесов. — К. : ТОВ “ВП Едельвейс”, 2015. – 340 с.
367. Тищенко О.М. Стратегічне управління: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / [О.М.Тищенко, В.О.Могилко, В.М.Онегіна та ін.] ; за заг. ред. О. М. Тищенка. — Х. : Друкарня Мадрид, 2013. — 231 с.
368. Томашевський О.М. Інформаційні технології та моделювання бізнес-процесів [Електронний ресурс] / О.М.Томашевський, Е.Е.Цегелик, М.Б.Вітер та ін. – Режим доступу:
http://pidruchniki.com/13601004/informatika/informatsiyni_tehnologiyi_ta_modelyuvannya_biznes-protsesiv
369. 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.
370. Трегубенко І.Б. Методи та моделі оптимізації системи управління навчальним процесом в вищих закладах освіти : дис. ... канд. техн. наук: 05.13.06 / Трегубенко Ірина Борисівна. — Черкаси, 2007. — 174 с.
371. 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
372. 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>
373. 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. — Х. : Изд-во “ТОВ “Щедра садиба плюс””, 2014. — 284 с.

374. Університет імені Альфреда Нобеля [Електронний ресурс] – Режим доступу:

http://duan.edu.ua/uk/aims_mission_group/aims_mission

375. Університет митної справи та фінансів [Електронний ресурс] – Режим доступу:

http://umsf.dp.ua/images/documents/стратегія_розвитку_3.PDF

376. Управление высшим учебным заведением: учебн. ; 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.

377. Управление изменениями : хрестоматия / Подгот. Кр.Мейби и Б.Мейон Уайтом; под ред. З.Ш.Атаян. — [3 изд. стер.] — Жуковский: МИМ ЛИНК, 2001. — 224 с.

378. Управление развитием школы [под ред. М. М. Поташника, В. С. Лазарева]. — М. : Новая шк., 1995. — 464 с.

379. Управление стратегическим развитием жизнеспособных экономических систем: модели, механизмы и инструменты: монография : в 2т. / Ю.Г.Лысенко, В.Н.Тимохин, Р.А.Руденский и др. – Донецк: Юго-Восток, 2013 – Том 1: Методология Управление стратегическим развитием жизнеспособных экономических систем. – 2013. – 403 с.

380. Управління навчальним закладом : навч.-метод. посіб. : у 2 ч. / О. І. Мармаза, О. М. Касьянова, В. В. Григораш та ін. – Х. : Веста : Вид-во „Ранок”, 2003– . – Ч. 1 : Абетка менеджера освіти. – 2003. – 160 с.

381. Управління навчальним закладом : навч.-метод. посіб. : у 2 ч. / О. І. Мармаза, О. М. Касьянова, В. В. Григораш та ін. – Х. : Веста : Вид-во „Ранок”, 2003– . – (Сер. Управління школою). Ч. 2 : Ключ до професійного успіху. – 2003. – 152 с.

382. Управління навчальним закладом: підр. для студ. вищ. навч. закл. /С.Г.Немченко, О.Б.Голік, О.А.Кривильова та ін. — Донецьк: ЛАНДОН-XXI, 2012. — 516 с.
383. Управління розвитком професійно-технічної освіти в сучасних умовах: теорія і практика: монографія / Г.В.Єльнікова [та ін.]; за ред В.І.Свистун. — К.: “НВП Поліграфсервіс”, 2014. — 338 с.
384. Усенко О.В. Місце і роль моделювання в державному управлінні освітою на сучасному етапі: дис. ... канд. наук з державного управління: 25.00.02/ Усенко Оксана Володимирівна. — К., 2010. — 206 с.
385. Утенков Ю.П. Моделирование управления стратегией развития крупного промышленного комплекса : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.11 /Утенков Юрий Павлович. — Донецк, 2009. — 184 с.
386. Учим управлять и учимся управлять [Електронний ресурс]: Второй сб. науч. ст. / Кузбас. гос. технический ун-тим. Т. Ф. Горбачева; сост. и науч. ред. Н.А. Заруба, Н.Н. Егорова. – Кемерово: Кемерово. гос. тех. ун-т. им. Т. Ф. Горбачева, 2016. – 177 с.– Режим доступа:
<https://lektsii.org/12-10900.html>
387. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент: учебн. / Р.А.Фатхутдинов — [7-е изд., испр. и доп.]. — М. : Дело, 2005. — 448 с.
388. Федоров Г.В. Системний підхід до управлінської діяльності керівника навчальних закладів у ринкових умовах : монографія /Г.В.Федоров. — К. : “Додрадо-Друк”, 2012. — 240 с.
389. Філософія і методологія розвитку вищої освіти України в контексті євроінтеграційних процесів / [авт. кол. В.Адрущенко (керівник), М.Бойченко, Л.Горбунова, В.Лутай та ін.]. — К. : Педагогічна думка, 2011. — 320 с.
390. Хакен Г. Синергетика / Г. Хакен. — М. : Мир, 1980. — 404 с.
391. Хаммер М. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе / М.Хаммер, Д.Чампи.— СПб. : С.- Петербург ун-т, 1999. — 341 с

392. Харківська А.А. Теоретичні та методичні засади управління інноваційним розвитком вищого навчального педагогічного закладу : дис. ... доктора пед. наук : 13.00.06 / Алла Анатоліївна Харківська. — Луганськ, 2012. — 596 с.
393. Харківський національний аграрний університет ім. В.В. Докучаєва: [Електронний ресурс] – Режим доступу:
http://www.knau.kharkov.ua/uploads/pubinfo/strategy2016_2020.pdf
394. 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
395. Харківський національний університет міського господарства: [Електронний ресурс] – Режим доступу:
<http://www.kname.edu.ua/index.php/головна/стратегія-університету>
396. Харченко В. Принципи формування системи стратегічного управління розвитком промислового підприємства / В.Харченко // Економіка. — 2014. — № 4 (130). — С. 66—71.
397. Хасси Д. Стратегия и планирование /Д.Хасси. – Спб.: Питер, 2001. — 384с.
398. Хачванкян В. В. Менеджмент предприятия : учеб. пособие / В. В. Хачванкян. — К. : Знання, 2005. — 422 с.
399. Херсонський державний університет [Електронний ресурс] – Режим доступу:
<http://www.kspu.edu/Information/conceptiondevelopment.aspx>
400. 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>
401. Хмельницький національний університет [Електронний ресурс] – Режим доступу:

<http://www.khnu.km.ua/root/res/700-100-255.pdf>

402. Хміль Ф. І. Основи менеджменту : підручник / Ф. І. Хміль. – К. : Академвидав, 2003. — 608 с.
403. Хомерікі О.А. Модернізація вищої освіти в Україні: соціологічний аналіз /О.А.Хомерікі. — Вінниця: ПП “ТД Едельвейс і К”, 2013. — 376 с.
404. Хриков Є. М. Управління навчальним закладом : навч. посіб. / Є. М. Хриков. – К. : Знання, 2006. – 365 с.
405. Хриков Є.М. Методологія педагогічного дослідження/Є.М.Хриков. — Харків: ФОП Панов А.М., 2017. — 237 с.
406. Хэмел Г. Стратегическая гибкость / Г.Хэмел, К.Прахалад, Г.Томас, Д.О’нил : пер. с англ. – СПб.: Питер, 2005. – 384 с.
407. Центральноукраїнський національний технічний університет (Кіровоградський національний технічний університет) [Електронний ресурс] – Режим доступу:
https://drive.google.com/file/d/0B1CUVMTjz__UbGhyVno2Z0dFMek/view
408. Цикин В. А. Синергетика и образование: новые подходы / В.А.Цикин, А. В. Брижжатый. — Сумы : СумГПУ, 2005. — 276 с.
- 409.** Циркун О. Стратегія навчання, викладання та оцінювання Бредфордського університету/ О. Циркун // Університетська освіта. — 2011. — № 1. — С.67—73.
410. 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.
411. Череп А.В. Стратегічне планування і управління: навч. посіб. / А.В.Череп, А.В.Сучков. — К.: “Кондор”, 2011. — 334 с.
412. Черепанова С.О. Філософія освіти. Світоглядно-гуманітарний вимір: людина-наука-культура-мистецтво-стиль мислення: монографія / С.О.Черепанова. — Л.: Світ, 2011. — 408 с.

413. Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького [Електронний ресурс] – Режим доступу:
<https://drive.google.com/file/d/0Bz9Pblt6U8UmMHFTWlozRkZXbFU/view>
414. 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
415. Чернівецький національний університет [Електронний ресурс] – Режим доступу:
http://www.chnu.cv.ua/index.php?page=ua/zaginf/04%20ofic_inf/01%20normdocs
416. Чернігівський національний педагогічний університет імені Т.Г.Шевченка [Електронний ресурс] – Режим доступу:
<http://www.chnpu.edu.ua/university/about/public-info>
417. Чернігівський національний технологічний університет [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.stu.cn.ua/media/files/pdf/plan-rozvitku.pdf>
418. 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
419. Чумаченко Т. Н. Про питання конкурентоспроможності вищих навчальних закладів [Електронний ресурс] —Режим доступу :
<http://www.sworld.com.ua/index.php/ru/management-and-marketing-311/marketing-research-311/8089-pro-power-konkurentospromozhnost-vischih-navchalnih-zakladv>
420. Шакуров Р. Х. Соціально-психологіческие основы управления: руководитель и педагогический коллектив / Р. Х. Шакуров. — М. : Просвещение, 1990. — 208 с.
421. Шамарін Ю.В. Моделювання системи управління господарчою діяльністю державного ВНЗ, що функціонує в трансформаційній економіці України : автореф. дис... канд. екон. наук: спец. 08.03.02 "Економіко-математичне моделювання" / Шамарін Юрій Володимирович. - Донецьк, 2001. - 18 с.

422. Шегда А.В. Стратегічне управління : підруч. для студ. вищ. навч. закл. / А. В. Шегда — К. : Київський університет, 2009. — 304 с.
423. Шептулін А. П. Діалектика одиничного, особенного и общего: учеб. пособие / А. П. Шептулин. — М. : Высш. шк., 1973. — 272 с.
424. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручн. — [2-ге вид., перероб. і доп.] / З.Є.Шершньова. — К. : КНЕУ, 2004. — 699 с.
425. Шилова В.І. Ринок освітніх послуг: управлінський аналіз/ В.І.Шилова. — Запоріжжя: КПУ, 2009. — 144 с.
426. Шоробура І.М. Менеджмент вищої освіти / І.М.Шоробура, Є.В.Долинський, О.О.Долинська. — Хмельницький: ПП Заколотний М.І., 2015. — 259 с.
427. Штокман Е.А. Высшее образование в США : науч.-поп. изд./ Е.А.Штокман, А.Е.Штокман. — М.: Издательство Ассоциации строительных вузов, 2005. — 200 с.
428. Штофф В.А. Введение в методологию научного познания: уч. пособ./ В.А.Штофф. — Л. : Изд-во Ленингр. ун-та, 1972. — 191 с.
429. Штофф В.А. Моделирование и философия / В.А.Штофф. — М.: Л.: Наука, 1966. — 302 с.
430. Щедровицкий Г. П. Проблемы методологии системного исследования / Г. П. Щедровицкий. — М.: Знание, 1964. — 47 с.
431. Щекин Г.В. Теория социального управления: монография/ Г.В.Щекин. — К. : МАУП, 1996ю. — 408 с.
432. Щекін Г. Система управління вузом/ Г.Щекін // Персонал. — 1998. — № 5. — С.76—85.
433. Юдин Э. Г. Системный подход и принцип деятельности. Методологические проблемы современной науки / Э. Г. Юдин. — М : Наука, 1978. — 391 с.

434. Юдицкий С.А. Сценарный подход к моделированию поведения бизнес-систем. Серия «Управление организационными системами» /С.А.Юдицкий. — М.: СИНТЕГ, 2001. — 112 с.
435. Якушно І.І. Теоретико-методичні основи управління інноваційним розвитком післядипломної педагогічної освіти регіону : монографія / І.І.Якушно. — Житомир : Полісся, 2011. — 536 с.
436. Яценко В. М. Теоретико-методологічні аспекти освітнього менеджменту: навч.-метод. посібник / В. М. Яценко. — Черкаси : [б.в.], 1995. — 72 с.
437. Aalto University [Electronic resource] – Access mode: http://www.aalto.fi/en/midcom-serveattachmentguid-1e5ffcbea81c566ffcb11e5957e815724da913a913a/aalto-yliopisto_strategy_english.pdf
438. Aarhus University [Electronic resource] – Access mode: <http://www.au.dk/en/about/profile/strategy/>
439. Aberystwyth University [Electronic resource] – Access mode: <http://www.aber.ac.uk/en/strategicplan/>
440. Adam Mickiewicz University [Electronic resource] – Access mode: https://international.amu.edu.pl/_data/assets/pdf_file/0004/116806/AMU-INT.pdf
441. American University of Sharjah [Electronic resource] – Access mode: https://www.aus.edu/info/200129/why_aus/70/strategic_plan/1
442. Aristotle University of Thessaloniki [Electronic resource] – Access mode: <https://www.auth.gr/en/vision>
443. Armstrong Atlantic State University [Electronic resource] – Access mode: <https://www.armstrong.edu/about/strategic-plan>
444. Ashland University [Electronic resource] – Access mode: <https://www.ashland.edu/administration/strategic-plan>
445. Assiut University [Electronic resource] – Access mode: <http://www.aun.edu.eg/mission.php>
446. Auburn University [Electronic resource] – Access mode: <http://www.cla.auburn.edu/communicationdisorders/message-from-our-chair/mission-and-strategic-plan/>

447. Auckland University of Technology [Electronic resource] – Access mode: http://www.aut.ac.nz/__data/assets/pdf_file/0006/263139/AUT_Strategic_Plan_2012-
448. Australian National University [Electronic resource] – Access mode: http://www.anu.edu.au/files/review/ANU_Strategic_Plan_2017_21.pdf
449. Autonomous University of Barcelona [Electronic resource] – Access mode: <http://www.uab.cat/web/about-the-uab/the-uab/internationalisation-1345687519024.html>
450. Babeş-Bolyai University [Electronic resource] – Access mode: http://www.ubbcluj.ro/ro/despre/prezentare/files/strategii/plan_strategic_2016_2020.pdf
451. Bangor University [Electronic resource] – Access mode: <https://www.bangor.ac.uk/planning/strategic-plan/strategic-plan-english-web.pdf>
452. Batman University [Electronic resource] – Access mode: <http://www.batman.edu.tr/Files/DocumentGalery/b3ebbfd3-44c3-4476-b40e-15845ba299b6.pdf>
453. Bayreuth University [Electronic resource] – Access mode: <http://www.uni-bayreuth.de/en/international/internationalization-strategy/index.html>
454. Benha University [Electronic resource] – Access mode: http://www.bu.edu.eg/en/univ_info/strategy_plan.php
455. 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.
456. Binghamton University, State University of New York [Electronic resource] – Access mode: <https://www.binghamton.edu/president/road-map/index.html>
457. Birkbeck, University of London [Electronic resource] – Access mode: <http://www.qub.ac.uk/Discover/About-Queens/Vice-Chancellors-Office/Vision-2020/>
458. Bishop Grosseteste University [Electronic resource] – Access mode: <http://www.bishopg.ac.uk/Documents/BGUFiveYearStrategy2014-2019.pdf>

459. 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.
460. Boston University [Electronic resource] – Access mode: <http://www.bu.edu/president/strategic-plan/>
461. Brunel University London [Electronic resource] – Access mode: <http://www.brunel.ac.uk/about/brunel-2030/docs/Brunel-Vision-2030.pdf>
462. Buckinghamshire New University [Electronic resource] – Access mode: https://bucks.ac.uk/__data/assets/pdf_file/0019/13357/Strategic-Plan-2016_2021.pdf
463. 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
464. Cairo University [Electronic resource] – Access mode: <http://cu.edu.eg/page.php?pg=contentFront/SubSectionData.php&SubSectionId=609>
465. Campbell University [Electronic resource] – Access mode: <https://www.campbell.edu/about/strategic-plan/>
466. Cardiff University [Electronic resource] – Access mode: <http://www.cardiff.ac.uk/about/our-profile/strategy>
467. Cardinal Stefan Wyszyński University Warsaw [Electronic resource] – Access mode: <http://www.uksw.edu.pl/pl/universytet/misja-i-strategia>
468. Carleton University [Electronic resource] – Access mode: <http://carleton.ca/about/strategic-plan/>
469. Carnegie Mellon University [Electronic resource] – Access mode: <http://www.cmu.edu/strategic-plan/>
470. Case Western Reserve University [Electronic resource] – Access mode: <http://case.edu/strategicplan/>
471. Cégep de Jonquièrre [Electronic resource] – Access mode: http://www.webometrics.info/en/North_america/Canada?page=2

472. Central Queensland University [Electronic resource] – Access mode:
<https://www.cqu.edu.au/about-us/structure/directorates/corporate-strategy-and-planning>
473. 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>
474. 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>
475. Chapmen Cristopher S. Controlling Strategy / Cristopher S. Chapmen - New York: Oxford University Press, 2005. — 204p.
476. Charles Darwin University [Electronic resource] – Access mode:
<http://www.cdu.edu.au/sites/default/files/strategic-plan.pdf>
477. Charles Drew University of Medicine & Science [Electronic resource] – Access mode:
https://www.cdrewu.edu/assets/academics/file/CDUStrategicPlan_V4.pdf
478. Charles University in Prague [Electronic resource] – Access mode:
<http://www.cuni.cz/UKEN-6.html>
479. Chinese University of Hong Kong [Electronic resource] – Access mode:
<http://www.cuhk.edu.hk/strategicplan/2016/en/strategic-themes.html>
480. Chonnam National University [Electronic resource] – Access mode:
<http://mba.jnu.ac.kr/en/about-cnu-gsb/mission/>
481. Chulalongkorn University [Electronic resource] – Access mode:
<http://ww.chula.ac.th/en/about/vision-strategies>
482. Christian University Dimitrie Cantemir [Electronic resource] – Access mode:
<http://ucdc.ro/en/documente/plan-strategic2010-2013.pdf>
483. City University London [Electronic resource] – Access mode:
<http://www.city.ac.uk/about/city-information/vision-strategy-2026/strategy>
484. City University of Hong Kong [Electronic resource] – Access mode:
http://www.cityu.edu.hk/provost/strategic_plan/

485. Clemson University [Electronic resource] – Access mode: <https://www.clemson.edu/forward/documents/ClemsonForward-Plan.pdf>
486. Collins J. Great by Choice Uncertainty, Chaos, and Luck--Why Some Thrive Despite Them All Hardcover / J.Collins, M.T.Hansen – Harper Business, 2011. — 320 p.
487. Colorado School of Mines [Electronic resource] – Access mode: <http://www.mines.edu/strategicplan/Strategic-Plan>
488. Copenhagen Business School [Electronic resource] – Access mode: <http://www.cbs.dk/en/about-cbs/organisation/the-board-of-cbs/strategy>
489. Cornell University [Electronic resource] – Access mode: <http://www.cornell.edu/about/mission.cfm>
490. 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>
491. Curtin University [Electronic resource] – Access mode: <http://about.curtin.edu.au/policy-governance/strategic-plan/>
492. Dalhousie University [Electronic resource] – Access mode: <https://www.dal.ca/about-dal/leadership-and-vision/dalforward/strategic-direction.html>
493. De Montfort University [Electronic resource] – Access mode: <http://www.dmu.ac.uk/documents/about-dmu-documents/university-governance/strategic-framework-2015-2020.pdf>
494. Deakin University [Electronic resource] – Access mode: http://www.deakin.edu.au/__data/assets/pdf_file/0003/623145/2015_live_the_future.pdf
495. Delft University of Technology [Electronic resource] – Access mode: <https://www.tudelft.nl/en/about-tu-delft/strategy/>
496. Diaconia University of Applied Sciences [Electronic resource] – Access mode: <http://www.srh.de/en/srh/goals-and-strategies>

497. 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.
498. Drake University [Electronic resource] – Access mode: <http://www.drake.edu/execed/talent-development/strategy/>
499. Drexel University [Electronic resource] – Access mode: <http://drexel.edu/ogcr/about/plan/>
500. Dublin City University [Electronic resource] – Access mode: <http://www.dcu.ie/transforming-lives-and-societies.shtml>
501. Dublin Institute of Technology [Electronic resource] – Access mode: <http://www.edu.unideb.hu/page.php?strategy&id=31>
502. Dunfee T. Ties that bind: a social contracts approach to business ethics/ by T.Donaldson, T.Dunfee. — Boston: Harvard Business School Press, 1999. — 320 p
503. Durham University [Electronic resource] – Access mode: <https://www.dur.ac.uk/about/strategy/>
504. École Polytechnique [Electronic resource] – Access mode: <https://www.polytechnique.edu/en/strategy-and-missions>
505. Edinboro University [Electronic resource] – Access mode: http://www.edinboro.edu/about/Strategic_Plan_2013-2018_1-13-16.pdf
506. Edith Cowan University [Electronic resource] – Access mode: http://www.ecu.edu.au/__data/assets/pdf_file/0007/730555/ECU-Strategic-Plan-2017.pdf
507. Epoka University / Universiteti Epoka. [Electronic resource] – Access mode: <http://epoka.edu.al/home-about-epoka-mission-vision-1-4.html>
508. ETH Zurich – Swiss Federal Institute of Technology Zurich [Electronic resource] – Access mode: <https://www.ethz.ch/en/the-eth-zurich/portrait/Strategy.html>
509. Ewha Womans University [Electronic resource] – Access mode: https://www.ewha.ac.kr/mbs/ewhaen/subview.jsp?id=ewhaen_011202010000

510. Fatih Sultan Mehmet University [Electronic resource] – Access mode:
<http://www.fsm.edu.tr/Strateji>
511. Flinders University [Electronic resource] – Access mode:
<https://www.flinders.edu.au/about/strategy>
512. Florida Institute of Technology [Electronic resource] – Access mode:
<http://web2.fit.edu/president/documents/strategic-plan.pdf>
513. Florida State University. [Electronic resource] – Access mode:
<http://strategicplan.fsu.edu>
514. Free University of Berlin [Electronic resource] – Access mode: <http://www.fu-berlin.de/en/universitaet/entwicklung/forschungsstrategie/index.html>
515. Freeman R. The Stakeholder Approach Revisited [Electronic resource] /R. Freeman – Access mode:
http://www.zfwu.de/fileadmin/pdf/3_2004/Freeman_HansenBodeMossmeier.pdf
516. 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.
517. Gannon University [Electronic resource] – Access mode:
<http://www.gannon.edu/Newsworthy/Publications/Strategic-Plan/>
518. George Mason University. [Electronic resource] – Access mode:
http://strategicplan.gmu.edu/?_ga=2.126893572.849886175.1495979487-76801973.1495979487
519. Georgia Institute of Technology [Electronic resource] – Access mode:
<http://www.gatech.edu/about/strategic-plan>
520. Georgia State University [Electronic resource] – Access mode:
<http://strategic.gsu.edu/introducing-the-strategic-plan/>
521. Georgia tech University [Electronic resource] – Access mode:
<http://www.gatech.edu/sites/default/files/documents/georgia-tech-strategic-plan.pdf>
522. Ghent University [Electronic resource] – Access mode:
<http://www.ugent.be/en/ghentuniv/internationalisation/policy.htm>

523. Gifu University [Electronic resource] – Access mode: http://www.gifu-u.ac.jp/en/about/about_gu/b_strategies.html
524. Glasgow Caledonian University [Electronic resource] – Access mode: <http://www.gcu.ac.uk/strategy2020/>
525. Goodpaster K. Business ethics and stakeholder analysis /K. Goodpaster //Business Ethics Quarterly. — № 1991. — No. 1. — P. 53—73.
526. 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.
527. 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
528. Gwangju Institute of Science and Technology [Electronic resource] – Access mode: <http://www.gist.ac.kr/en/html/sub01/0102.html>
529. Hanze University Groningen [Electronic resource] – Access mode: <https://www.hanze.nl/assets/corporate/Documents/Public/strategie/HG-Strategisch-Plan.pdf>
530. 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.
531. Harvard Business School [Electronic resource] – Access mode: <http://www.hbs.edu/Pages/default.aspx>.
532. Harvard University [Electronic resource] – Access mode: http://huit.harvard.edu/files/huit/files/april2015_cio_council_strategic_plan_update_final_0.pdf
533. Helsinki Metropolia University of Applied Sciences (Evetek, Stadia) [Electronic resource] – Access mode: <http://www.metropolia.fi/en/about-us/strategy-2020/>
534. Heriot-Watt University [Electronic resource] – Access mode: <https://www.hw.ac.uk/documents/strategic-plan.pdf>

535. 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>
536. Hong Kong Baptist University [Electronic resource] – Access mode: <http://strategicrenewal.uoguelph.ca/read-u-gs-new-strategic-framework/>
537. Hong Kong Polytechnic University [Electronic resource] – Access mode: <http://www.polyu.edu.hk/cpa/splan/StrategicPlan2012.pdf>
538. Hong Kong University of Science and Technology [Electronic resource] – Access mode: <http://strategicplan.ust.hk/foreword.html>
539. Howard University [Electronic resource] – Access mode: <http://www.howard.edu/assessment/about/strategicplan.htm>
540. Imparato N. Jumping the Curve: Innovation and Strategic Choice in an Age of Transition January/ Nicholas Imparato, Oren Harario. — Jossey-Bass, 1996 - 324 p.
541. Imperial College London [Electronic resource] – Access mode: <http://www.imperial.ac.uk/strategy/>
542. Indian Institute of Technology Bombay [Electronic resource] – Access mode: <http://iitb.ac.in/en/about-iit-bombay/institute-vision-mission>
543. Indiana University [Electronic resource] – Access mode: <http://www.polyu.edu.hk/cpa/splan/StrategicPlan2012.pdf>
544. Instituto Superior Técnico Lisboa [Electronic resource] – Access mode: <https://tecnico.ulisboa.pt/files/2015/07/plano-estrategico-2015.pdf>
545. Iowa State University [Electronic resource] – Access mode: <http://strategicplan.iastate.edu>
546. Istanbul Aydin University [Electronic resource] – Access mode: http://www.aydin.edu.tr/en-us/iau-hakkinda/kurumsal/Documents/BASKI_ISTANBUL%20AYDIN%20UNIVERSITY%20STRATEGIC%20PLAN.pdf
547. Istanbul Sabahattin Zaim University [Electronic resource] – Access mode:

- http://www.izu.edu.tr/Assets/Content/File/stpoz-201112_.pdf
548. Johannes Gutenberg University of Mainz [Electronic resource] – Access mode:
http://www.uni-mainz.de/universitaet/Dateien/JGU_mission_statement.pdf
549. Johannes Kepler University of Linz [Electronic resource] – Access mode:
<http://www.jku.at/content/e213/e64/e6252>
550. Johnson & Wales University [Electronic resource] – Access mode:
https://www.jwu.edu/2017Plan/?_ga=2.181129199.914974342.1496320256-1257864821.1496320246
551. Jordan University of Science and Technology [Electronic resource] – Access mode:
<http://www.just.edu.jo/aboutjust/Pages/Straregic%20Goals.aspx>
552. Josip Juraj Strossmayer University of Osijek [Electronic resource] – Access mode:
<http://www.unios.hr/en/about-university/strategy/>
553. Kansas State University [Electronic resource] – Access mode: <http://www.k-state.edu/2025/plan/action.html>
554. Karolinska Institute [Electronic resource] – Access mode:
<https://internwebben.ki.se/en/strategic-planning>
555. Kastamonu University [Electronic resource] – Access mode:
<https://www.kastamonu.edu.tr/index.php/ru/menu-universitemiz-ru/menu-kurum-felsefesi-ru>
556. Kaunas University of Technology [Electronic resource] – Access mode:
<http://ktu.edu/lt/universitetas>
557. Kent State University [Electronic resource] – Access mode:
<http://strategicroadmap.kent.edu/assets/downloads/strategic-roadmap.pdf>
558. King Abdulaziz University [Electronic resource] – Access mode:
<http://www.kau.edu.sa/Pages-Vision-And-Objectives.aspx>
559. King Saud University [Electronic resource] – Access mode:
<http://ksu.edu.sa/en/about-ksu/mission-vision>

560. King's College London [Electronic resource] – Access mode:
<http://www.kcl.ac.uk/aboutkings/strategy/Kings-strategic-vision-2029.pdf>
561. Kingston University [Electronic resource] – Access mode:
<http://www.kingston.ac.uk/aboutkingstonuniversity/howtheuniversityworks/universityplan/>
562. Klaipeda University [Electronic resource] – Access mode:
<https://www.ku.lt/en/apie-universiteta>
563. Kochan T.A. Towards a stakeholder theory of the firm: The Saturn Partnership / Thomas A. Kochan, Saul A. Rubenstein // *Organizational Science*. — 2000. — No.4. — Vol.11. — P. 367—386.
564. Konkuk University [Electronic resource] – Access mode:
https://www.konkuk.ac.kr/eng/jsp/About/about_1_2.jsp
565. Korea Advanced Institute of Science and Technology [Electronic resource] – Access mode:
http://www.kaist.ac.kr/html/en/kaist/kaist_010204.html
566. Korea University [Electronic resource] – Access mode:
<http://www.korea.edu>
567. Kravchenko O. The technology of the strategic analysis of a university/ O.Kravchenko // *Topical problems of modern science*. — 2017, (Warsaw, Poland)ю. — Vol. 2. — P. 35—37
568. 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
569. 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. — No.7 (23). — Vol.3. —P.63—66
570. Kumamoto University [Electronic resource] – Access mode:
<http://ewww.kumamoto-u.ac.jp/en/about/vision/>

571. Kyoto University [Electronic resource] – Access mode: <http://www.kyoto-u.ac.jp/en/about/operation/long-term.html>
572. Kyung Hee University [Electronic resource] – Access mode: <http://www.khu.ac.kr/eng/about/vision.jsp#this>
573. La Salle University [Electronic resource] – Access mode: <http://www.lasalle.edu/about-the-president/executive-cabinet>
574. La Trobe University [Electronic resource] – Access mode: <http://www.latrobe.edu.au/about/downloads/La-Trobe-Strategic-Plan-November-2015.pdf>
575. Lahti University of Applied Sciences [Electronic resource] – Access mode: <http://www.lamk.fi/english/about/strategy/Documents/lahti-uas-strategy-2020.pdf>
576. Lakehead University [Electronic resource] – Access mode: <https://www.lakeheadu.ca/presidents-office/nurturing-passion>
577. Lancaster University [Electronic resource] – Access mode: <http://www.lancaster.ac.uk/strategic-plan/>
578. Lapland University of Applied Sciences [Electronic resource] – Access mode: <http://www.lapinamk.fi/en/Who-we-are/Lapland-UAS-Strategy>
579. Lappeenranta University of Technology [Electronic resource] – Access mode: <http://www.lut.fi/web/en/get-to-know-us/introducing-the-university/strategy>
580. Lehigh University [Electronic resource] – Access mode: <http://www.lehigh.edu/2009plan>
581. Leibniz University of Hanover [Electronic resource] – Access mode: <https://www.uni-hannover.de/fileadmin/luh/content/webredaktion/universitaet/publikationen/ziele/entwicklungslungsplan2018.pdf>
582. Leiden University [Electronic resource] – Access mode: <https://www.universiteitleiden.nl/en/about-us/profile/leiden-university-strategy>
583. 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

584. London School of Economics and Political Science [Electronic resource] – Access mode:
https://lisedesignunit.com/LSE_Strategy2020/
585. London's Global University [Electronic resource] – Access mode:
<http://www.ucl.ac.uk/2034/>
586. Longwood University [Electronic resource] – Access mode:
<http://www.longwood.edu/about/leadership/mission/strategic-plan/>
587. 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.
588. Loughborough University [Electronic resource] – Access mode:
<http://www.lboro.ac.uk/strategy/strategy/>
589. Louisiana State University [Electronic resource] – Access mode:
<http://www.lsu.edu/administration/ir/strategic-plan.php>
590. Lund University [Electronic resource] – Access mode:
http://www.lunduniversity.lu.se/sites/www.lunduniversity.lu.se/files/strategic_plan_2017-2026-updated030517.pdf
591. Luther College University of Regin [Electronic resource] – Access mode:
<https://www.luthercollege.edu/university/about-luther/strategic-plan>
592. Maastricht University [Electronic resource] – Access mode:
<https://www.maastrichtuniversity.nl/about-um/organisation/mission-strategy>
593. Macau University of Science & Technology [Electronic resource] – Access mode:
http://www.must.edu.mo/strategic_plan/index-en.html
594. MacDonald W. The Mission of a State University [Electronic resource] /W. MacDonald // The Sewanee Review. —1910. — No. 2. — Vol. 18. — P. 199—207
 Access mode:
http://www.jstor.org/stable/27532372?seq=1#page_scan_tab_contents
595. Macquarie University [Electronic resource] – Access mode:
<http://www.mq.edu.au/about/about-the-university/strategy-and-initiatives>

596. Mahidol University [Electronic resource] – Access mode:
<https://www.mahidol.ac.th/mugo/Download/AW-Globalization-Strategy-Hi.pdf>
597. Manchester Metropolitan University [Electronic resource] – Access mode:
<http://www2.mmu.ac.uk/about-us/our-strategy/>
598. Mansoura University [Electronic resource] – Access mode:
<http://www.mans.edu.eg/en/about/info/strategic-goals>
599. 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.
600. Marga A. Challenges, values and vision : the university of the 21st century / Andrei Marga. — Cluj-Napoca : Presa universitară clujeană, 2009. — 367 p.
601. Martin M. Strategic management in Western European Universities [Электронный ресурс] / Michaela Martin – Режим доступа: <http://bcs-consult.net>
602. Masaryk University [Electronic resource] – Access mode:
<https://www.muni.cz/en/about-us/official-notice-board/strategic-plan>
603. Massey University [Electronic resource] – Access mode:
<http://www.massey.ac.nz/massey/fms/About%20Massey/Documents/kia-marama-maori@massey-2013.pdf?C17FFF4FEDC36AB1CA183A1904A09B2D>
604. Medical College of Wisconsin [Electronic resource] – Access mode:
<http://www.mcw.edu/MCW/About-MCW/MCW-Strategic-Direction.htm>
605. Medical University of Vienna [Electronic resource] – Access mode:
<https://www.meduniwien.ac.at/web/en/about-us/strategy-and-vision/>
606. Memorial University of Newfoundland [Electronic resource] – Access mode:
<http://www.mun.ca/president/initiatives/>
607. Metropolitan State University [Electronic resource] – Access mode:
https://www.metrostate.edu/applications/drep/files/COM_Strategic_Plan_Aug_2011.pdf
608. Miami University [Electronic resource] – Access mode:
<https://miamioh.edu/about-miami/diversity/about-us/strategic-diversity-plan/index.html>

609. Michigan State University [Electronic resource] – Access mode:
<https://opb.msu.edu/functions/planning/index.html>
610. Middle East Technical University [Electronic resource] – Access mode:
http://sp.metu.edu.tr/system/files/metu_strategic_plan_2011-2016.pdf
611. Middlesex University [Electronic resource] – Access mode:
https://www.mdx.ac.uk/__data/assets/pdf_file/0025/49642/MDXStrategicPlan_2012-2017_updated_V3.pdf
612. Minnesota State University Moorhead [Electronic resource] – Access mode:
<https://www.mnstate.edu/about/mission.aspx>
613. 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.
614. Missouri University of Science and Technology [Electronic resource] – Access mode:
<https://strategicplan.mst.edu/media/universityadvancement/strategicplan/FY17-Strategic-Plan-August-2016.pdf>
615. 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.
616. 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
617. Montana State University [Electronic resource] – Access mode:
<http://www.montana.edu/strategicplan/>
618. Monterrey Institute of Technology and Higher Education [Electronic resource] – Access mode:
<http://sitios.itesm.mx/webtools/planestrategico2020/>
619. Montgomery C. A. Putting Leadership back into Strategy /C.A.Montgomery // Harvard Business Review. — 2008. — No.86. — P.54—60.

620. Morris S. Visionaries, Managers, and Strategic Direction /S.Morris // Rand Journal of Economics. – 2000. – No. 31(4). – P. 693– 716.
621. Murdoch University [Electronic resource] – Access mode:
http://www.murdoch.edu.au/_document/Murdoch-University-Strategic-Plan-2012-2017
622. 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
623. Nanyang Technological University (NTU) [Electronic resource] – Access mode:
<http://www.ntu.edu.sg/AboutNTU/CorporateInfo/Pages/Intro.aspx>
624. National University of Ireland, Galway [Electronic resource] – Access mode:
<http://www.nuigalway.ie/vision2020/implementingourplan/>
625. National University of Ireland, Maynooth [Electronic resource] – Access mode:
<https://www.maynoothuniversity.ie/sites/default/files/assets/document/strategicplan20122017.pdf>
626. National University of Public Service [Electronic resource] – Access mode:
http://en.uni-nke.hu/nups/mission_-vision_-strategy
627. New Jersey Institute of Technology [Electronic resource] – Access mode:
<http://www5.njit.edu/2020vision/welcome>
628. 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>
629. New University of Lisbon [Electronic resource] – Access mode:
http://www.unl.pt/sites/default/files/plano-estrategico-da-nova-2012-2016-site_2.pdf
630. Newcastle University [Electronic resource] – Access mode:
<http://www.ncl.ac.uk/international/global-newcastle/strategy/>

631. Newman University [Electronic resource] – Access mode:
<http://www.newman.ac.uk/corporate-information/2544/strategic-plan-and-strategies>
632. Nipissing University [Electronic resource] – Access mode:
http://www.nipissingu.ca/departments/presidents-office/strategic-plan/Documents/Nipissing%20Strat%20Plan-FINAL_8Jan15.pdf
633. North Carolina State University [Electronic resource] – Access mode:
<https://strategicplan.ncsu.edu/initiatives/>
634. Northumbria University [Electronic resource] – Access mode:
<https://www.northumbria.ac.uk/search/?q=strategy&trigger=Autocomplete#>
635. Norwegian University of Science and Technology [Electronic resource] – Access mode:
<http://www.ntnu.edu/strategy-2011-2020>
636. Nottingham Trent University [Electronic resource] – Access mode:
<https://www4.ntu.ac.uk/strategy/>
637. 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.
638. Ohio University [Electronic resource] – Access mode:
<https://www.ohio.edu/global/about/vision-strategy.cfm>
639. Oklahoma State University [Electronic resource] – Access mode:
<http://president.okstate.edu/oklahoma-state-university-strategic-plan>
640. Örebro University [Electronic resource] – Access mode:
<https://www.oru.se/english/about-us/vision-and-strategies/>
641. Oregon Health and Science University [Electronic resource] – Access mode:
<http://www.ohsu.edu/xd/about/vision/vision2020.cfm>
642. 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.
643. Oxford Brookes University [Electronic resource] – Access mode:
<http://www.brookes.ac.uk/about-brookes/strategy/strategy-2020/>

644. Paris Dauphine University [Electronic resource] – Access mode:
<http://www.dauphine.fr/en/universite/vision-strategy.html>
645. Paris-Sorbonne University [Electronic resource] – Access mode:
<http://www.sorbonne-university.com/about-us/our-vision/>
646. Pennsylvania State University [Electronic resource] – Access mode:
<http://equity.psu.edu/workshop/assets/pdf/fall13/educational-equity-contacts-for-diversity-strategic-planning-units>
647. 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.
648. Phillips R. What stakeholder theory is not / R. Phillips, R.E. Freeman, A. Wicks // *Business Ethics Quarterly*. — 2003. — No. 4. — P. 479—502.
649. Plymouth State University [Electronic resource] – Access mode:
<https://www.plymouth.edu/strategic-plan/plan-2012/>
650. Plymouth University [Electronic resource] – Access mode:
<https://www.plymouth.ac.uk/your-university/about-us/strategy-2>
651. Polytechnic University of Valencia [Electronic resource] – Access mode:
<https://www.upv.es/organizacion/la-institucion/documentos-plan-upv-en.html>
652. Pontifical Catholic University of Valparaíso [Electronic resource] – Access mode:
http://www.pucv.cl/uuaa/site/edic/base/port/plan_de_desarrollo_estrategico.html
653. Portland State University [Electronic resource] – Access mode:
<https://www.pdx.edu/strategic-plan>
654. Poznań University of Life Sciences [Electronic resource] – Access mode:
http://bip.puls.edu.pl/sites/default/files/Strategia%20rozwoju%20Uniwersytetu%20Przyrodniczego%20w%20Poznaniu%20na%20lata%202016-2022_0.pdf
655. Purdue University [Electronic resource] – Access mode:
<http://www.southampton.ac.uk/about/strategy.page#more>
656. Pusan National University [Electronic resource] – Access mode:
https://www.pusan.ac.kr/uPNU_homepage/en/sub/sub.asp?menu_no=100201

657. Qassim university [Electronic resource] – Access mode: <http://www.qu.edu.sa>
658. Qatar University [Electronic resource] – Access mode: <http://www.qu.edu.qa/about/strategic-plan>
659. Queen Margaret University [Electronic resource] – Access mode: http://www.qmu.ac.uk/the_university/docs/Strategic-Plan.pdf
660. Queen's University Belfast [Electronic resource] – Access mode: <http://www.qub.ac.uk/Discover/About-Queens/Vice-Chancellors-Office/Vision-2020/>
661. Queensland University of Technology [Electronic resource] – Access mode: <https://www.qut.edu.au/about/strategic-ambitions/stem-strategy>
662. Redeemer University [Electronic resource] – Access mode: <https://www.redeemer.ca/re/initiatives/integrated-marketing-strategy/>
663. Reichert S. 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
664. RMIT University [Electronic resource] – Access mode: <https://www.rmit.edu.au/about/our-strategy>
665. Rochester Institute of Technology [Electronic resource] – Access mode: <http://www.rit.edu/president/strategicplan2025/>
666. Roosevelt University [Electronic resource] – Access mode: <https://www.roosevelt.edu/Utility/SearchResults?cx=009322734378261865362:iwrnoeshg8c&cof=FORID:10&ie=UTF-8&siteurl=www.roosevelt.edu&q=strategic%20plan>
667. Roskilde University [Electronic resource] – Access mode: <https://ruc.dk/en/documents-and-key-figures>
668. Royal Agricultural University [Electronic resource] – Access mode: https://www.rau.ac.uk/sites/files/rau/field/field_document/Corporate%20Plan%202015%20-%202020.pdf
669. Royal Holloway, University of Londo [Electronic resource] – Access mode: <http://provost.tufts.edu/strategic-planning/>
670. Royal Veterinary College [Electronic resource] – Access mode: <http://www.rvc.ac.uk/about/the-rvc/mission-and-strategy>

671. Rush University [Electronic resource] – Access mode: <https://www.rushu.rush.edu/about/rush-university-mission-and-vision/rush-university-strategic-plan>
672. Rutgers, the State University of New Jersey [Electronic resource] – Access mode: <https://www.uct.ac.za/about/initiatives/overview/>
673. RWTH Aachen University [Electronic resource] – Access mode: <http://www.rwth-aachen.de/cms/root/Die-RWTH/Exzellenzinitiative/~eoe/Zukunftskonzept/lidx/1/>
674. Saimia University of Applied Sciences (South Carelia Polytechnic) / Saimaan ammattikorkeakoulu [Electronic resource] – Access mode: <https://www.saimia.fi/en-fi/general-information/strategy>
675. Salmi J. The Challenge of Establishing World-Class Universities/ J.Salmi. — Washington, DC: The World Bank, 2009. — 115 p.
676. San Diego State University [Electronic resource] – Access mode: <http://go.sdsu.edu/strategicplan/>
677. Satakunta University of Applied Sciences [Electronic resource] – Access mode: <http://www.samk.fi/en/about-samk-2/strategy/>
678. Savannah State University [Electronic resource] – Access mode: http://www.savannahstate.edu/president/docs/Strategic_Plan_2014_2020.pdf
679. Sawyer G. Business policy and strategic management: planning, strategy, and action /G. Sawyer. — San Diego [etc.] : Harcourt Brace Jovanovich, 1990. — 528 p.
680. 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.
681. Selçuk University [Electronic resource] – Access mode: http://www.selcuk.edu.tr/default_en.aspx
682. Semmelweis University [Electronic resource] – Access mode: <http://semmelweis.hu/english/the-university/semmelweis-universitys-strategy/>

683. Shenandoah University [Electronic resource] – Access mode:
<https://q8rkuwu1ti4vaqw33x41zocd-wpengine.netdna-ssl.com/strategic-planning/files/2017/04/strategic-plan-amended-10-7-16.pdf>
684. Simon Fraser University [Electronic resource] – Access mode:
<http://www.sfu.ca/content/dam/sfu/engage/StrategicVision.pdf>
685. SNW-аналіз - ключові особливості та характеристики [Електронний ресурс] – Режим доступу:
<http://faukr.ru/biznes/104046-snw-analiz-ključovi-osoblivosti-ta-harakteristiki.html>
686. 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
687. Southern Cross University [Electronic resource] – Access mode:
<http://scu.edu.au/strategicplan>
688. State University of New York Albany [Electronic resource] – Access mode:
<http://www.albany.edu/strategicplan/files/Strategic%20Plan%20summary%2010-29-10.pdf>
689. 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>
690. Stellenbosch University [Electronic resource] – Access mode:
http://www.sun.ac.za/english/Documents/Strategic_docs/IP%20english%20website.pdf
691. 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>
692. Sungkyunkwan University (SKKU) [Electronic resource] – Access mode:
<http://www.skku.edu/eng/>
693. Suranaree University of Technology [Electronic resource] – Access mode:

http://www.sut.ac.th/sutweb/sutinfo_en.html

694. Swansea University [Electronic resource] – Access mode:

[https://www.swansea.ac.uk/the-university/world-](https://www.swansea.ac.uk/the-university/world-class/vicechancellorsoffice/compliance/foi-intro/foi-disclosure-log/201415disclosurelogcofnoddatgeliadau/ICT%20Infrastructure%20Strategic%20Plan%202015-2017.pdf)

[class/vicechancellorsoffice/compliance/foi-intro/foi-disclosure-](https://www.swansea.ac.uk/the-university/world-class/vicechancellorsoffice/compliance/foi-intro/foi-disclosure-log/201415disclosurelogcofnoddatgeliadau/ICT%20Infrastructure%20Strategic%20Plan%202015-2017.pdf)

[log/201415disclosurelogcofnoddatgeliadau/ICT%20Infrastructure%20Strategic%20Plan%202015-2017.pdf](https://www.swansea.ac.uk/the-university/world-class/vicechancellorsoffice/compliance/foi-intro/foi-disclosure-log/201415disclosurelogcofnoddatgeliadau/ICT%20Infrastructure%20Strategic%20Plan%202015-2017.pdf)

695. Swedish University of Agricultural Sciences [Electronic resource] – Access mode:

[http://www.slu.se/globalassets/mw/org-styr/styr-dok/vision-strategi/slus-strategi-2017-](http://www.slu.se/globalassets/mw/org-styr/styr-dok/vision-strategi/slus-strategi-2017-2020-160616-en.pdf)

[2020-160616-en.pdf](http://www.slu.se/globalassets/mw/org-styr/styr-dok/vision-strategi/slus-strategi-2017-2020-160616-en.pdf)

696. Swinburne University of Technology [Electronic resource] – Access mode:

<http://www.swinburne.edu.au/about/strategy-initiatives/2025-strategic-plan/>

697. Tabatoni P. Strategic Management and Universities' Institutional Development [Electronic resource] / Pierre Tabatoni, John Davies and Andris Barblan. — Access mode:

http://www.aic.lv/bologna/Bologna/contrib/EUA/Strat_manag.pdf

698. Tallinn University of Applied Sciences (College of Engineering) . [Electronic resource] – Access mode:

<http://www.ttkk.ee/wp-content/uploads/Strategic-Plan-of-TTK-UAS-2016-2020.pdf>

699. 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

700. Tampere University of Technology [Electronic resource] – Access mode:

<http://www.tut.fi/en/about-tut/strategy/index.htm>

701. Technical University of Civil Engineering of Bucharest [Electronic resource] – Access mode:

http://utcb.ro/utcb/files/Plan_operational_2011.pdf

702. Technical University of Darmstadt [Electronic resource] – Access mode:

<http://www.tu->

[darmstadt.de/media/dez_i/hochschulstrategie/internationalisierungsstrategie/2014-01_International_Strategy_eng.pdf](http://www.tu-darmstadt.de/media/dez_i/hochschulstrategie/internationalisierungsstrategie/2014-01_International_Strategy_eng.pdf)

703. Technion Israel Institute of Technology [Electronic resource] – Access mode: <https://strategicplan.ncsu.edu/initiatives>

704. TED University [Electronic resource] – Access mode: https://www.tedu.edu.tr/sites/default/files/content_files/docs/tedu-strategic-plan-2013-2017.pdf

705. Texas A&M University [Electronic resource] – Access mode: <http://provost.tamu.edu/initiatives/strategic-planning-2015-2020-folder/FINALSTRATPLANwitheditsv2.pdf>

706. 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>

707. Texas Wesleyan University [Electronic resource] – Access mode: <https://txwes.edu/office-of-the-president/2020-vision/>

708. 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.

709. The University of Illinois at Springfield [Electronic resource] – Access mode: <http://www.uis.edu/strategicplan/strategic-plan-update-2013-2016/>

710. The University of Oxford [Electronic resource] – Access mode: <https://www.ox.ac.uk/about/organisation/strategic-plan?wssl=1>

711. The University of Queensland [Electronic resource] – Access mode: <http://www.uq.edu.au/about/planning>

712. The University of Tokyo [Electronic resource] – Access mode: http://www.u-tokyo.ac.jp/en/about/vision_2020.html

713. 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.

714. Tilburg University [Electronic resource] – Access mode:
<http://www.tilburguniversity.edu/about/tilburg-university/new-strategic-plan-tilburg-university/>
715. 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>
716. Truman State University [Electronic resource] – Access mode:
<http://www.truman.edu/about/mission-vision/strategic-plan/>
717. TU Dresden [Electronic resource] – Access mode:
<https://www.liverpool.ac.uk/strategy-2026/>
718. Tufts University [Electronic resource] – Access mode:
<http://provost.tufts.edu/strategic-planning/>
719. Tulane University [Electronic resource] – Access mode:
<http://www2.tulane.edu/strategicplanning/index.cfm>
720. UiT The Arctic University of Norway [Electronic resource] – Access mode:
https://en.uit.no/om/art?p_document_id=377752&dim=179033
721. Ulster University [Electronic resource] – Access mode:
<https://www.ulster.ac.uk/fiveandfifty/strategicplan.pdf>
722. Umeå University [Electronic resource] – Access mode:
http://www.umu.se/digitalAssets/107/107295_umu_visionsprogram_eng.pdf
723. United Arab Emirates University [Electronic resource] – Access mode:
http://www.uaeu.ac.ae/en/about/strategic_plan.shtml
724. Universidad Autónoma de Yucatán [Electronic resource] – Access mode:
<http://www.pdi.uady.mx/objetivos.php>
725. Universitatea Politehnica din Bucuresti [Electronic resource] – Access mode:
<https://upb.ro/misiune/>
726. Université Laurentienne [Electronic resource] – Access mode:
<https://laurentian.ca/strategic-plan>
727. Université Libre de Bruxelles [Electronic resource] – Access mode:
<http://www.ulb.ac.be/international/International-Policy-Strategic-Orientations.html>

728. University at Buffalo [Electronic resource] – Access mode:
<http://www.buffalo.edu/ub2020.html>
729. University College Cork [Electronic resource] – Access mode:
<https://www.ucc.ie/en/support/president/uccsstrategicplan>
730. University College Dublin [Electronic resource] – Access mode:
<http://www.ucd.ie/strategy2015-2020/documents/UCD-Strategy2020-Singles.pdf>
731. University College Nordjylland [Electronic resource] – Access mode:
<https://www.ucn.dk/english/about-ucn/organisation/organisation/strategy-2020>
732. University of A Coruña. [Electronic resource] – Access mode:
<https://www.udc.es/sobreUDC/universidade/mision/>
733. University of Aberdeen [Electronic resource] – Access mode:
<https://le.ac.uk/about-us/university-of-leicester-strategic-plan>
734. University of Adelaide [Electronic resource] – Access mode:
<http://www.adelaide.edu.au/VCO/beacon/>
735. 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>
736. University of Alaska Fairbanks [Electronic resource] – Access mode:
<http://www.uaf.edu/files/provost/UAF-Strategic-Plan-2012-19.pdf>
737. University of Alicante [Electronic resource] – Access mode:
<https://web.ua.es/en/peua/strategic-plan-ua-40.html>
738. University of Amsterdam [Electronic resource] – Access mode:
<http://www.uva.nl/en/about-the-uva/uva-profile/policy-papers/strategic-plan/strategic-plan.html>
739. 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>
740. University of Arizona [Electronic resource] – Access mode:
<http://neversettle.arizona.edu/strategic-plan/pillars>

741. 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>
742. University of Baltimore [Electronic resource] – Access mode: http://www.ubalt.edu/about-ub/docs/Strategic%20Plan_FINAL.pdf
743. University of Basel [Electronic resource] – Access mode: https://issuu.com/unibasel/docs/unibasel_strategie_2014_en
744. 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>
745. University of Bergen [Electronic resource] – Access mode: <http://www.uib.no/en/strategy>
746. University of Bern [Electronic resource] – Access mode: http://www.unibe.ch/university/portrait/strategy/strategy_for_2021/index_eng.html
747. University of Birmingham [Electronic resource] – Access mode: <http://www.birmingham.ac.uk/strategic-framework/index.aspx>
748. University of Bologna [Electronic resource] – Access mode: <http://www.unibo.it/en/university/who-we-are/strategic-plan>
749. University of Bonn [Electronic resource] – Access mode: https://www.uni-bonn.de/the-university/our-vision/ubo_leitbild_09_ansicht_neu.pdf
750. 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>
751. University of Bremen [Electronic resource] – Access mode: <http://www.uni-bremen.de/en/exzellente/institutional-strategy.html>
752. University of Brescia [Electronic resource] – Access mode: https://www.brescia.edu/_uploads/2015-2020-Strategic-Plan-Public-with-outcomes.pdf

753. University of Bristol [Electronic resource] – Access mode:
<http://www.bristol.ac.uk/media-library/sites/university/documents/governance/policies/university-strategy.pdf>
754. University of British Columbia [Electronic resource] – Access mode:
<http://strategicplan.ubc.ca/files/2009/11/UBC-PP-Layout-Aug2012.pdf>
755. 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>
756. University of California, Davis [Electronic resource] – Access mode:
<http://studentaffairs.ucdavis.edu/campus-diversity/diversity-inclusion/documents/DIStrategicPlan-010617.pdf>
757. University of California, Irvine [Electronic resource] – Access mode:
<http://strategicplan.uci.edu>
758. University of California, Santa Cruz [Electronic resource] – Access mode:
<https://cpevc.ucsc.edu/files/EnvisionUCSC-March2017.pdf>
759. University of Cambridge [Electronic resource] – Access mode:
<https://www.cam.ac.uk/public-engagement/strategic-projects>
760. University of Canberra [Electronic resource] – Access mode:
http://www.ubbcluj.ro/ro/despre/prezentare/files/strategii/plan_strategic_2016_2020.pdf
761. University of Cape Town [Electronic resource] – Access mode:
<https://www.uct.ac.za/about/initiatives/overview/>
762. University of Central Lancashire [Electronic resource] – Access mode:
http://www.uclan.ac.uk/corporate_information/assets/UCLan_STRATEGY_DOCUMENT.pdf
763. University of Central Oklahoma [Electronic resource] – Access mode:
<https://www.uco.edu/strategic-plan>
764. 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>

765. University of Coimbra [Electronic resource] – Access mode:
<http://www.uc.pt/en/planning>
766. University of Cologne [Electronic resource] – Access mode:
<http://exzellenz.uni-koeln.de/index.php?id=11490>
767. 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
768. University of Cumbria [Electronic resource] – Access mode:
<https://www.cumbria.ac.uk/media/university-of-cumbria-website/content-assets/public/vco/documents/communications/publications/CorporateStrategy2015-18.pdf>
769. University of Cyprus [Electronic resource] – Access mode:
<http://www.ucy.ac.cy/GoverningBodies/en/strategic-plan-2016-2025>
770. University of Debrecen [Electronic resource] – Access mode:
<http://www.edu.unideb.hu/page.php?strategy&id=31>
771. University of Detroit Mercy [Electronic resource] – Access mode:
http://www.udmercy.edu/about/leadership/images/Strategic_plan_fourth.pdf
772. University of Dundee [Electronic resource] – Access mode:
<https://www.dundee.ac.uk/about/people-vision/university-strategy/>
773. University of Eastern Finland [Electronic resource] – Access mode:
<http://www.uef.fi/en/uef/strategy>
774. University of Economics and Management [Electronic resource] – Access mode:
<https://en.vsem.cz/vsem-development-strategy.html>
775. University of Economics Varna [Electronic resource] – Access mode:
<http://www.ue-varna.bg/bg/article.aspx?id=19079>
776. University of Edinburgh [Electronic resource] – Access mode:
<http://www.ed.ac.uk/governance-strategic-planning/strategic-plannin>
777. University of Essex [Electronic resource] – Access mode:
<http://www.essex.ac.uk/about/strategy/documents/strategic-plan.pdf>

778. University of Exeter [Electronic resource] – Access mode:
<http://www.exeter.ac.uk/ourstrategy/>
779. University of Florence [Electronic resource] – Access mode:
<http://www.unifi.it/vp-10281-statute-and-regulations.html>
780. University of Geneva [Electronic resource] – Access mode:
http://www.unige.ch/rectorat/static/politique_langues.pdf
781. University of Glasgow [Electronic resource] – Access mode:
http://www.gla.ac.uk/media/media_410447_en.pdf
782. University of Göttingen [Electronic resource] – Access mode: <http://www.uni-goettingen.de/downloads/FlippingBook/Strategie/index.html#2>
783. University of Graz [Electronic resource] – Access mode: <https://strategische-entwicklung.uni-graz.at/de/strategie-2020/>
784. University of Greenland [Electronic resource] – Access mode:
<http://uk.uni.gl/abewsout-us/ilisimatusarfik-strategy-2015-2020.aspx>
785. 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
786. University of Greifswald [Electronic resource] – Access mode:
<https://www.uni-greifswald.de/en/university/information/about-us/hr-strategy/>
787. University of Groningen [Electronic resource] – Access mode:
<http://www.rug.nl/about-us/who-are-we/strategic-plan/>
788. University of Guelph [Electronic resource] – Access mode:
<http://strategicronewal.uoguelph.ca/read-u-gs-new-strategic-framework/>
789. University of Hawai'i at Mānoa [Electronic resource] – Access mode:
<http://manoa.hawaii.edu/strategicplan/dod-2002-2010/>
790. University of Helsinki [Electronic resource] – Access mode:
<http://strategia.helsinki.fi/en/#landing>
791. University of Hohenheim [Electronic resource] – Access mode:
<https://www.uni-hohenheim.de/en/strategy>

792. University of Hong Kong [Electronic resource] – Access mode: <http://www.sppoweb.hku.hk/vision2016-2025.pdf>
793. University of Houston [Electronic resource] – Access mode: <http://www.uh.edu/nsm/about/strategic-plan/>
794. University of Huddersfield [Electronic resource] – Access mode: <https://www.hud.ac.uk/cls/aimsobjectivesandstrategy/>
795. University of Hull [Electronic resource] – Access mode: <http://strategy.hull.ac.uk/index>
796. University of Ibadan. [Electronic resource] – Access mode: <http://www.ui.edu.ng/sites/default/files/strategic>
797. University of Iceland [Electronic resource] – Access mode: http://english.hi.is/university/vision_and_strategy
798. University of Idaho [Electronic resource] – Access mode: <http://www.uidaho.edu/provost/strategic-plan>
799. University of Illinois at Urbana-Champaign [Electronic resource] – Access mode: <http://strategicplan.illinois.edu/mission.html>
800. University of Indonesia [Electronic resource] – Access mode: http://www.ui.ac.id/wp-content/uploads/dlm_uploads/2015/11/RENSTRA-2015.pdf
801. University of Innsbruck [Electronic resource] – Access mode: <https://www.uibk.ac.at/universitaet/profil/entwicklungsplan.html>
802. University of Jordan [Electronic resource] – Access mode: <http://ju.edu.jo/Lists/Strategy/Strategy.aspx>
803. University of Jyväskylä [Electronic resource] – Access mode: <https://www.jyu.fi/hallinto/strategia/en>
804. University of Kent [Electronic resource] – Access mode: <https://www.kent.ac.uk/about/plan/downloads/university-plan-2015-2020.pdf#page=1>
805. University of Lapland / Lapin yliopisto / Lapplands Universitet . [Electronic resource] – Access mode: <http://www.ulapland.fi/InEnglish/About-us/Strategy-2025>
806. University of Leeds [Electronic resource] – Access mode: http://www.leeds.ac.uk/downloads/download/72/corporate_publications

807. University of Leicester [Electronic resource] – Access mode:
<https://le.ac.uk/about-us/university-of-leicester-strategic-plan>
808. University of Liège [Electronic resource] – Access mode:
<http://www.korea.edu>
809. University of Limerick [Electronic resource] – Access mode:
<http://www.ul.ie/ullinks/StrategicPlan>
810. University of Lincoln [Electronic resource] – Access mode:
[https://www.lincoln.ac.uk/home/media/universityoflincoln/globalmedia/documents/UNOL,Strategic,Plan,\(MAR,2016\),V5Final.pdf](https://www.lincoln.ac.uk/home/media/universityoflincoln/globalmedia/documents/UNOL,Strategic,Plan,(MAR,2016),V5Final.pdf)
811. University of Liverpool [Electronic resource] – Access mode:
<https://www.liverpool.ac.uk/strategy-2026/>
812. University of Ljubljana [Electronic resource] – Access mode:
<https://www.uni-lj.si/university/strategy/>
813. University of Luxembourg [Electronic resource] – Access mode:
http://www.en.uni.lu/university/official_documents
814. University of Macau [Electronic resource] – Access mode:
http://www.umac.mo/translate_project/intranet/eng/UM_strategic_plan.html
815. University of Manchester [Electronic resource] – Access mode:
<http://documents.manchester.ac.uk/display.aspx?DocID=25548>
816. University of Manitoba [Electronic resource] – Access mode:
http://umanitoba.ca/admin/president/media/PRE-00-018-StrategicPlan-WebPdf_FNL.pdf
817. University of Maribor [Electronic resource] – Access mode:
https://www.um.si/en/about/mission-vision/Documents/Strategija%20UM%202013-2020_ang.pdf
818. University of Marrakech Cadi Ayyad [Electronic resource] – Access mode:
<https://www.uca.ma/fr/page/strategie-uca-2013-2016>
819. University of Maryland, College Park [Electronic resource] – Access mode:
<http://www.provost.umd.edu/sp15/2016StrategicPlanUpdateFinal.pdf>

820. University of Massachusetts [Electronic resource] – Access mode:
<http://www.umass.edu/diversity/our-plan/diversity-strategic-plan-planning-process>
821. University of Melbourne [Electronic resource] – Access mode:
<http://about.unimelb.edu.au/strategy-and-leadership>
822. University of Michigan [Electronic resource] – Access mode:
http://www.provost.umich.edu/programs/dei_strategicplan.html
823. University of Minho [Electronic resource] – Access mode:
<https://www.uminho.pt/PT/uminho/Informacao-Institucional/Plano%20estrategico/plano-estrategico-uminho-2020.pdf>
824. University of Minnesota Morris [Electronic resource] – Access mode:
http://reports.morris.umn.edu/Accountability_Report_UofMN_2016.pdf
825. University of Montana [Electronic resource] – Access mode:
http://www.umt.edu/strategy/strategic-vision/UM_Strategic_Vision_1_1.pdf
826. University of Montenegro [Electronic resource] – Access mode:
http://old.ucg.ac.me/download/eng/strategy_final1.pdf
827. University of Navarra. [Electronic resource] – Access mode:
<http://www.unav.edu/documents/11310/8c4b5d1e-5ccd-4082-8394-86194c10ca11>
828. University of Nebraska Medical Center [Electronic resource] – Access mode:
<https://www.unmc.edu/aboutus/strategicplanning/index.html>
829. University of Nebraska-Lincoln [Electronic resource] – Access mode:
<http://globalnebraska.unl.edu>
830. University of New South Wales [Electronic resource] – Access mode:
<https://www.unsw.edu.au/about-us/unsw-2025-strategy>
831. University of New Mexico [Electronic resource] – Access mode:
<http://strategy.unm.edu>
832. University of North Carolina at Greensboro [Electronic resource] – Access mode:
http://assessment.uncg.edu/archive/strategicplan/UNCG_Strategic_Plan_2009-2014.pdf

833. University of Nottingham [Electronic resource] – Access mode:
<http://www.nottingham.ac.uk/about/documents/uon-global-strategy-2020.pdf>
834. University of Oregon [Electronic resource] – Access mode:
http://www.oregon.gov/EMPLOY/OTC/Documents/OTC_TalentPlanDraft_11-5-15.pdf
835. University of Oslo [Electronic resource] – Access mode:
<http://www.uio.no/english/about/strategy/>
836. University of Otago [Electronic resource] – Access mode:
<http://www.otago.ac.nz/otago645054.pdf>
837. University of Ottawa [Electronic resource] – Access mode:
<http://www.uottawa.ca/about/sites/www.uottawa.ca.about/files/destination-2020-strategic-plan.pdf>
838. University of Oulu [Electronic resource] – Access mode:
<http://www.oulu.fi/university/node/35051>
839. University of Pardubice [Electronic resource] – Access mode:
<https://www.upce.cz/english/university/priorities.html>
840. University of Pavia [Electronic resource] – Access mode:
http://www.oregon.gov/EMPLOY/OTC/Documents/OTC_TalentPlanDraft_11-5-15.pdf
841. University of Pennsylvania [Electronic resource] – Access mode:
<http://www.upenn.edu/about>
842. University of Pisa [Electronic resource] – Access mode:
<http://www.brookes.ac.uk/about-brookes/strategy/strategy-2020>
843. University of Portland [Electronic resource] – Access mode:
http://issuu.com/universityofportland/docs/up_strategic-plan-2020_e?e=1770758/38648388
844. 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

845. University of Portsmouth [Electronic resource] – Access mode:
<http://policies.docstore.port.ac.uk/policy-062.pdf>
846. University of Pretoria [Electronic resource] – Access mode:
<http://www.up.ac.za/en/about-up/article/258177/strategic-plan-2025>
847. University of Professional Education Heidelberg [Electronic resource] –
Access mode:
<http://www.srh.de/en/srh/goals-and-strategies/>
848. University of Pula [Electronic resource] – Access mode:
<http://www.unipu.hr/index.php?id=2201&L=-1>
849. University of Reading [Electronic resource] – Access mode:
<http://www.reading.ac.uk/web/files/Aboutus/university-strategy.pdf>
850. University of Regina [Electronic resource] – Access mode:
<https://www.uregina.ca/strategic-plan/assets/docs/pdf/sp-2015-20-viewbook.pdf>
851. University of Salento [Electronic resource] – Access mode:
http://bacheca.unisalento.it/pubblicazioni/International_Strategy_complete.pdf
852. University of Salford [Electronic resource] – Access mode:
http://www.salford.ac.uk/__data/assets/pdf_file/0006/817548/University-Strategy-2016-21.pdf
853. University of San Francisco [Electronic resource] – Access mode:
https://dgfmssnschws7.cloudfront.net/sites/default/files/pdfs/pres_doc_16m_usf2028_r1_0.pdf
854. University of Santiago, Chile (USACH) [Electronic resource] – Access mode:
<http://www.usach.cl/en/institutional-strategic-plan-2011-2015>
855. University of Saskatchewan [Electronic resource] – Access mode:
<http://www.usask.ca/vpresearch/strategic>
856. University of Sheffield [Electronic resource] – Access mode:
<https://www.sheffield.ac.uk/ourplan/>
857. University of Silesia in Katowice [Electronic resource] – Access mode:
<http://english.us.edu.pl/development-strategy-2012-2020>

858. University of South Africa [Electronic resource] – Access mode:
<http://www.unisa.ac.za/sites/corporate/default/About/Who-we-are/Our-strategy>
859. University of South Australia [Electronic resource] – Access mode:
<http://www.unisa.edu.au/About-the-Vice-Chancellor/The-Big-Picture/Tags/Strategic-Plan/>
860. University of South Carolina Aiken [Electronic resource] – Access mode:
<http://dotcms.usca.edu/forwardtogether/Forward-Together-strategicPlan-revsept1114.pdf>
861. University of South Dakota [Electronic resource] – Access mode:
<http://www.usd.edu/about-usd/strategic-plan>
862. University of South Florida [Electronic resource] – Access mode:
<http://www.usf.edu/about-usf/strategic-initiatives.aspx>
863. University of Southampton [Electronic resource] – Access mode:
<http://www.southampton.ac.uk/about/strategy.page#more>
864. University of Southern California [Electronic resource] – Access mode:
https://about.usc.edu/files/2011/07/StrategicPln_12_10_04.pdf
865. University of Southern Denmark [Electronic resource] – Access mode:
http://www.sdu.dk/en/om_sdu/organisationen/strategi
866. University of Southern Queensland [Electronic resource] – Access mode:
file:///C:/Users/Lena/Downloads/16-336%20USQ%20Strategic%20Plan%2020162020_web.pdf
867. University of St Andrews [Electronic resource] – Access mode:
<https://www.st-andrews.ac.uk/about/governance/university-strategy/>
868. University of St Gallen [Electronic resource] – Access mode:
<http://www.cfb.unisg.ch/en/forschung/strategic+management>
869. University of St Mark & St John [Electronic resource] – Access mode:
<https://www.marjon.ac.uk/media/2015-website-images/governance-documents/Executive-Summary.pdf>
870. University of Stirling [Electronic resource] – Access mode:
<http://www.stir.ac.uk/about/our-strategy/>

871. University of Strasbourg [Electronic resource] – Access mode:
http://www.en.unistra.fr/fileadmin/upload/unistra-en/PDFs/Exe_journal_IDEX_GB.pdf
872. University of Strathclyde [Electronic resource] – Access mode:
<http://www.strath.ac.uk/whystrathclyde/strategicplan/>
873. University of Stuttgart [Electronic resource] – Access mode: <https://www.uni-stuttgart.de/en/university/profile/mission/index.html>
874. University of Surrey [Electronic resource] – Access mode:
<http://www.sfu.ca/content/dam/sfu/engage/StrategicVision.pdf>
875. University of Sydney [Electronic resource] – Access mode:
<http://sydney.edu.au/about-us/vision-and-values/strategy.html>
876. University of Tampere [Electronic resource] – Access mode:
<http://www.strath.ac.uk/whystrathclyde/strategicplan/>
877. University of Tanta [Electronic resource] – Access mode:
<http://www.tanta.edu.eg/en/Goals.aspx>
878. University of Tartu [Electronic resource] – Access mode:
http://www.ut.ee/sites/default/files/www_ut/ulikoolist/tartu_ulikooli_arengukava_aastateks_20152020_a2020_eng_0.pdf
879. University of Tasmania [Electronic resource] – Access mode:
<http://www.utas.edu.au/vc/strategic-plan>
880. University of Technology Sydney [Electronic resource] – Access mode:
http://www.uts.edu.au/sites/default/files/strategic_plan_2016.pdf
881. University of Tennessee, Knoxville [Electronic resource] – Access mode:
<https://tennessee.edu/static/strategicplan/plan.html#vii>
882. University of Texas at Arlington [Electronic resource] – Access mode:
<http://www.uta.edu/strategicplan/>
883. University of Texas at Dallas [Electronic resource] – Access mode:
<http://www.utdallas.edu/strategicplan/>
884. University of the Andes, Colombia [Electronic resource] – Access mode:
<https://www.uniandes.edu.co/sites/default/files/asset/document/PDI-2016-2020.pdf>

885. University of the Free State [Electronic resource] – Access mode:
<https://www.ufs.ac.za/about-the-ufs/strategic-plan>
886. University of the West of England [Electronic resource] – Access mode:
<http://www1.uwe.ac.uk/about/corporateinformation/strategy/strategydocuments.aspx>
887. University of the Witwatersrand [Electronic resource] – Access mode:
<https://www.wits.ac.za/about-wits/governance/strategic-leadership/strategic-planning/>
888. University of Toledo [Electronic resource] – Access mode:
<http://www.utoledo.edu/diversity/diversity-plan/>
889. University of Toronto [Electronic resource] – Access mode:
<https://www.utoronto.ca/sites/default/files/final-signed-SMA.pdf>
890. University of Trento [Electronic resource] – Access mode:
<http://www.ncl.ac.uk/international/global-newcastle/strategy/>
891. University of Tsukuba [Electronic resource] – Access mode:
<http://www.tsukuba.ac.jp/en/about-university/internationalstrategy>
892. University of Tulsa [Electronic resource] – Access mode:
<https://utulsa.edu/academics/internationalization/strategic-recommendations/>
893. University of Turku [Electronic resource] – Access mode:
<http://www.utu.fi/en/university/strategy-and-values/Pages/home.aspx>
894. University of Urbino Carlo Bo [Electronic resource] – Access mode:
<https://www.uniurb.it/ateneo/governance/piano-strategico-di-ateneo>
895. University of Valencia [Electronic resource] – Access mode:
http://www.uv.es/corporate/peuv/PEUV_2016-19_v2.pdf
896. University of Victoria [Electronic resource] – Access mode:
<http://www.tilburguniversity.edu/about/tilburg-university/new-strategic-plan-tilburg-university/>
897. 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
898. University of Waikato [Electronic resource] – Access mode:
http://cms.its.waikato.ac.nz/__data/assets/pdf_file/0020/328133/Un

899. University of Wales [Electronic resource] – Access mode: <http://www.wales.ac.uk/en/AboutUs/MissionandStrategy/TheUniversitysPurposeandValues.aspx>
900. 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>
901. University of Warsaw [Electronic resource] – Access mode: <http://en.uw.edu.pl/about-university/mission-statement-startegy/>
902. University of Waterloo [Electronic resource] – Access mode: <https://uwaterloo.ca/strategic-plan/>
903. University of Western Ontario [Electronic resource] – Access mode: http://www.ipb.uwo.ca/strategic_plans.php
904. University of Westminster [Electronic resource] – Access mode: <https://www.westminster.ac.uk/sites/default/files/University-of-Westminster-2020-strategy.pdf>
905. University of Winchester [Electronic resource] – Access mode: <http://www.winchester.ac.uk/aboutus/Pages/Strategy.aspx>
906. University of Wisconsin-Madison [Electronic resource] – Access mode: https://chancellor.wisc.edu/strategicplan2/images/Strategic%20Framework_15-19.pdf
907. University of Wisconsin-Milwaukee [Electronic resource] – Access mode: <http://en.uw.edu.pl/about-university/mission-statement-startegy/>
908. University of Wollongong [Electronic resource] – Access mode: <http://www.uow.edu.au/about/strategy/strategicplan/complete/index.html>
909. University of Worcester [Electronic resource] – Access mode: <http://www.worcester.ac.uk/documents/university-worcester-strat-plan-2013-18.pdf>
910. University of York [Electronic resource] – Access mode: <https://www.york.ac.uk/media/abouttheuniversity/governanceandmanagement/documents/University-Strategy-2014-2020-revised-June-2016.pdf>

911. University of Zurich [Electronic resource] – Access mode:
<http://www.int.uzh.ch/en/international/strategy.html>
912. University Titu Maiorescu [Electronic resource] – Access mode:
<http://www.utm.ro/en/despre-noi/planul-strategic-al-utm-pentru-perioada-2016-2020>
913. Uppsala University [Electronic resource] – Access mode:
http://regler.uu.se/digitalAssets/560/c_560727-1_3-k_uppsala-university---mission-and-core-values.pdf
914. Uskudar University [Electronic resource] – Access mode:
<http://www.uskudar.edu.tr/en/sayfa/240/strategic-goals>
915. Utah State University [Electronic resource] – Access mode:
<http://admin.utah.edu/wp-content/uploads/2012/06/Strategic-Plan-June-2012.pdf>
916. Vanderbilt University [Electronic resource] – Access mode:
<http://www.vanderbilt.edu/strategicplan/>
917. Verona University [Electronic resource] – Access mode:
<https://www.univr.it/documenti/Documento/allegati/allegati839646.pdf>
918. Victoria University of Wellington [Electronic resource] – Access mode:
<http://www.victoria.ac.nz/about/governance/strategic-plan>
919. Vilnius University [Electronic resource] – Access mode:
http://www.vu.lt/site_files/Senatas_Taryba/T-2016-2/strategic_plan_2015-2017.pdf
920. Vilnius University of Applied Sciences [Electronic resource] – Access mode:
<http://main-en.wp.viko.lt/media/uploads/sites/4/2014/09/2012112301.pdf>
921. Virginia Polytechnic Institute and State University [Electronic resource] – Access mode:
<http://president.vt.edu/about-the-office/strategic-plan.html>
922. Vrije Universiteit Brussel [Electronic resource] – Access mode:
<http://www.vub.ac.be/en/about/mission>
923. VU University Amsterdam [Electronic resource] – Access mode:
https://issuu.com/vuuniversity/docs/vu_instellingsboek_eng
924. Wageningen University and Research Center [Electronic resource] – Access mode:

<http://www.wur.nl/en/About-Wageningen/Strategic-Plan.htm>

925. Wake Forest University [Electronic resource] – Access mode:
<http://strategicplan.wfu.edu>

926. Walker G. Modern competitive strategy / G. Walker. — Boston[etc.] : McGraw-Hill/ Irwin, 2004. — XVII, 290 p

927. 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.

928. Washburn University [Electronic resource] – Access mode:
<http://www.washburn.edu/about/leadership/strategic-planning/files/vision2022.pdf>

929. Washington State University [Electronic resource] – Access mode:
<https://strategicplan.wsu.edu/wp-content/uploads/sites/153/2014/07/WSU-Strategic-Plan-2014-2019.pdf>

930. Wayne State University [Electronic resource] – Access mode:
<https://wayne.edu/about/>

931. Webster University [Electronic resource] – Access mode:
<http://www.webster.edu/globalimpact/>

932. West University of Timișoara [Electronic resource] – Access mode:
<https://www.uvt.ro/files/912ddaf702d70a706882b6fdc9a9bdbce369fe60>

933. West Virginia State University [Electronic resource] – Access mode:
<http://www.wvstateu.edu/vision2020/index.html>

934. 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

935. 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

936. Winthrop University [Electronic resource] – Access mode:
<http://www.winthrop.edu/uploadedFiles/president/StrategicPlan.pdf>

937. World Maritime University [Electronic resource] – Access mode:
https://www.wmu.se/sites/default/files/documents/files/WMU%20Strategic%20Plan%202016-2019%20spreads_1.pdf
938. Writtle University College [Electronic resource] – Access mode:
<http://writtle.ac.uk/pdfs/5/StrategicPlan/Strategic-Plan.pdf>
939. Yeshiva University [Electronic resource] – Access mode:
https://www.yu.edu/sites/default/files/inline-files/_PathwaysToOurFuture_2017.pdf
940. Yokohama National University [Electronic resource] – Access mode:
<http://www.ynu.ac.jp/english/international/plan/ynu.html>
941. York Saint John University [Electronic resource] – Access mode:
<https://www.yorks-j.ac.uk/about/our-strategy/strategic-plan-2015-20/>
942. York University [Electronic resource] – Access mode:
<http://vpap.info.yorku.ca/files/2016/07/YorkAgreement.pdf>
943. Yuan Ze University [Electronic resource] – Access mode:
<https://www.yzu.edu.tw/aboutyzu/index.php/en-us/introduction-of-yuan-ze-university/vision20>
944. Zagazig University [Electronic resource] – Access mode:
<http://english.zu.edu.eg/#&&MID=92>

Додаток А

Таблиця А.1

**Стратегії розвитку та стратегічні плани зарубіжних університетів, які
займають високі позиції в міжнародних рейтингах**

№	Назва університету	Документ, що засвідчує стратегічний розвиток університету	Покликання
1.	Оксфордський університет The University of Oxford (Великобританія)	Стратегічний план	[710]
2.	Гарвардський університет Harvard University (США)	Стратегічний план	[533]
3.	Імперський коледж Лондона Imperial College London (Великобританія)	Стратегія	[541]
4.	Швейцарська вища технічна школа Цюріха ETH Zurich – Swiss Federal Institute of Technology Zurich (Швейцарія)	Стратегія, стратегічний план	[509]
5.	Глобальний університет Лондона London’s Global University (Великобританія)	Стратегія	[586]
6.	Пенсильванський університет University of Pennsylvania (США)	Стратегічні ініціативи	[841]
7.	Корнельський університет Cornell University (США)	Стратегічні орієнтири	[490]
8.	Торонтський університет University of Toronto (Канада)	Стратегія	[889]
9.	Мічиганський університет University of Michigan (США)	Стратегічний план	[822]
10.	Університет Карнегі-Мелона Carnegie Mellon University (США)	Стратегічний план	[469]
11.	Лондонська школа економіки та політичних наук London School of Economics and Political Science (Великобританія)	Стратегія	[587]
12.	Единбурзький університет University of Edinburgh (Шотландія)	Стратегічний план	[775]
13.	Королівський коледж Лондона King’s College London (Великобританія)	Стратегія	[561]
14.	Каролінський інститут Karolinska Institute (Швеція)	Стратегічний план	[555]

Продовження табл. А.1

№	Назва університету	Документ, що засвідчує стратегічний розвиток університету	Покликання
15	Мельбурнський університет University of Melbourne (Австралія)	Стратегія, стратегічний план	[821]
15.	Університет Британської Колумбії University of British Columbia (США)	Стратегічний план	[754]
17	Іллінойський університет в Урбані-Шампейні University of Illinois at Urbana-Champaign (США)	Стратегічний план	[799]
18	Технологічний інститут Джорджії Georgia Institute of Technology (США)	Стратегічний план	[520]
19	Каліфорнійський університет у Дейвісі University of California, Davis (США)	Стратегічний план	[756]
20	Гонконгський університет University of Hong Kong (Гонконг)	Стратегічний план	[792]
21	Вагінгенський університет Wageningen University and Research Center (Нідерланди)	Стратегічний план	[924]
22	Вісконський університет у Мадісоні University of Wisconsin-Madison (США)	Стратегічний план	[906]
23	Австралійський національний університет Australian National University (Австралія)	Стратегічний план	[448]
24	Наньянський технологічний університет Nanyang Technological University (Сінгапур)	Стратегічний план	[624]
25	Манчестерський університет University of Manchester (Великобританія)	Стратегічний план	[815]
26	Сіднейський університет University of Sydney (Австралія)	Стратегія Стратегічний план	[875]
27	Амстердамський університет University of Amsterdam (Нідерланди)	Стратегічний план	[738]
28	Гонконгський університет науки й технології Hong Kong University of Science and Technology (Гонконг)	Стратегічний план	[539]

Продовження табл. А.1

№	Назва університету	Документ, що засвідчує стратегічний розвиток університету	Покликання
29	Квінслендський університет The University of Queensland (Австралія)	Стратегічний план	[711]
30	Бостонський університет Boston University (США)	Стратегічний план	[460]
31	Делфтський технічний університет Delft University of Technology (Нідерланди)	Стратегія	[496]
32	Лейденський університет Leiden University (Нідерланди)	Стратегія Стратегічний план	[583]
33	Південно-Каліфорнійський університет University of Southern California (США)	Стратегічний план	[864]
34	Брістольський університет University of Bristol (Великобританія)	Стратегія	[753]
35	Даремський університет Durham University (Великобританія)	Стратегія	[504]
36	Вільний університет Берліна Free University of Berlin (Німеччина)	Стратегія	[515]
37	Університет Монаша Monash University (Австралія)	Стратегічний план	[617]
38	Гронінгенський університет University of Groningen (Нідерланди)	Стратегічний план	[787]
39	Університет штату Пенсильванія Pennsylvania State University (США)	Стратегічний план	[647]
40	Університет Глазго University of Glasgow (Великобританія)	Стратегія	[781]
41	Гельсінський університет University of Helsinki (Фінляндія)	Стратегічний план	[790]
42	Усальський університет Uppsala University (Швеція)	Стратегія	[913]
43	Університет Нового Південного Уельса University of New South Wales (Австралія)	Стратегія	[830]
44	Сент-Ендрюсський університет University of St Andrews (Великобританія)	Стратегія	[867]
45	Університет Вандербільта Vanderbilt University (США)	Стратегічний план	[916]

Продовження табл. А.1

№	Назва університету	Документ, що засвідчує стратегічний розвиток університету	Покликання
46	Маастрихтський університет Maastricht University (Нідерланди)	Стратегічна програма	[593]
47	Лундський університет Lund University (Швеція)	Стратегічний план	[591]
48	Ексетерський університет University of Exeter (Великобританія)	Стратегія	[778]
49	Бонський університет University of Bonn (Німеччина)	Стратегія	[750]
50	Університет Шефільда University of Sheffield (Великобританія)	Стратегічний план	[856]
51	Гьоттингенський університет University of Göttingen (Німеччина)	Стратегія	[782]
52	Університет штату Мічиган Michigan State University (США)	Стратегічний план	[610]
53	Базельський університет University of Basel (Швейцарія)	Стратегія	[743]
54	Політехнічна школа École Polytechnique (Франція)	Стратегія	[505]
55	Цюріхський університет University of Zurich (Швейцарія)	Стратегія	[911]
56	Орхуський університет Aarhus University (Данія)	Стратегія	[438]
57	Каліфорнійський університет в Ірвайні University of California, Irvine (США)	Стратегічний план	[757]
58	Рейнсько-Вестфальський технічний університет Ахена RWTH Aachen University (Німеччина)	Стратегія	[673]
59	Саутгемптонський університет University of Southampton (Великобританія)	Стратегія	[863]
60	Університет Пердью Purdue University (США)	Стратегія	[656]
61	Мерилендський університет у Колледж-Парку University of Maryland, College Park (США)	Стратегічний план	[819]

Продовження табл. А.1

№	Назва університету	Документ, що засвідчує стратегічний розвиток університету	Покликання
62	Гентський університет Ghent University (Бельгія)	Стратегія	[523]
63	Бірмінгемський університет University of Birmingham (Великобританія)	Стратегія	[747]
64	Бернський університет University of Bern (Швейцарія)	Стратегія	[746]
65	Кейптаунський університет University of Cape Town (Південна Африка)	Стратегічні ініціативи	[761]
66	Ратгерський університет Rutgers, the State University of New Jersey (США)	Стратегічний план	[672]
67	Університет Юань Зе Yuan Ze University (Тайвань)	Стратегія	[943]
68	Університет Тафтса Tufts University (США)	Стратегічний план	[718]
69	Коледж Ройял-Холлоуей Лондонський університет Royal Holloway, University of London (Великобританія)	Стратегічний план	[669]
70	Ланкастерський університет Lancaster University (Великобританія)	Стратегічний план	[578]
71	Женевський університет University of Geneva (Швейцарія)	Стратегічний план	[780]
72	Університет Йорка University of York (Великобританія)	Стратегія	[910]
73	Університет Кейс Вестерн резерв Case Western Reserve University (США)	Стратегічний план	[470]
74	Лідський університет University of Leeds (Великобританія)	Стратегічний план	[806]
75	Університет Осло University of Oslo (Норвегія)	Стратегія Стратегічний план	[835]
76	Китайський університет Гонконга Chinese University of Hong Kong (Гонконг)	Стратегічний план	[479]
77	Університет штату Массачусетс University of Massachusetts (США)	Стратегічний план	[820]

Продовження табл. А.1

№	Назва університету	Документ, що засвідчує стратегічний розвиток університету	Покликання
78	Ноттінгемський університет University of Nottingham (Великобританія)	Стратегічний план	[833]
79	Каліфорнійський університет у Санта-Крузе University of California, Santa Cruz (США)	Стратегічний план	[758]
80	Автономний університет Барселони Autonomous University of Barcelona (Іспанія)	Стратегія інтернаціоналізації	[449]
81	Корейський інститут передових технологій Korea Advanced Institute of Science and Technology (KAIST) (Південна Корея)	Стратегія	[566]
82	Аделаїдський університет University of Adelaide (Австралія)	Стратегічний план	[734]
83	Університет Сонгюнгван Sungkyunkwan University (SKKU) (Південна Корея)	Стратегія	[692]
84	Амстердамський вільний університет VU University Amsterdam (Нідерланди)	Стратегічний план	[923]
85	Кьольнський університет University of Cologne (Німеччина)	Стратегія	[766]
86	Ліверпульський університет University of Liverpool (Великобританія)	Стратегія	[811]
87	Дрезденський технічний університет TU Dresden (Німеччина)	Стратегія	[717]
88	Аризонський університет University of Arizona (США)	Стратегічний план	[740]
89	Університет Редінг University of Reading (Великобританія)	Стратегія	[849]
90	Ієшива-Університет Yeshiva University (США)	Стратегічний план	[939]
91	Лестерський університет University of Leicester (Великобританія)	Стратегічний план	[807]
92	Абердинський університет University of Aberdeen (Великобританія)	Стратегія	[733]
93	Оклендський університет University of Auckland (Нова Зеландія)	Стратегічний план	[741]

Продовження табл. А.1

№	Назва університету	Документ, що засвідчує стратегічний розвиток університету	Покликання
94	Університетський коледж Дубліна University College Dublin (Ірландія)	Стратегія Стратегічний план	[729]
95	Університет Уотерлу University of Waterloo (Канада)	Стратегічний план	[902]
96	Бергенський університет University of Bergen (Норвегія)	Стратегія	[745]
97	Кардіфський університет Cardiff University (Великобританія)	Стратегія	[466]
98	Університет Данді University of Dundee (Великобританія)	Стратегічний план Стратегія	[772]
99	Люксембурзький університет University of Luxembourg (Люксембург)	Стратегічний план	[813]
100	Техаський університет А&М Texas A&M University (США)	Стратегічний план	[705]
101	Ньюкастельський університет Newcastle University (Великобританія)	Стратегія	[631]
102	Університет Тренто University of Trento (Італія)	Стратегічний план	[890]
103	Університет Квінс у Белфасті Queen's University Belfast (Великобританія)	Стратегічний план	[662]
104	Біркбек (Лондонський університет) Birkbeck, University of London (Великобританія)	Стратегічні цілі	[457]
105	Болонський університет University of Bologna (Італія)	Стратегічний план	[748]
106	Університет Буффало University at Buffalo (США)	Стратегічний план	[727]
107	Університет Калгарі University of Calgary (Канада)	Стратегія (стратегія інтернаціоналізації, стратегія стабілізації)	[755]
108	Технічний університет Чалмерса Chalmers University of Technology (Швеція)	Стратегія	[473]

Продовження табл. А.1

№	Назва університету	Документ, що засвідчує стратегічний розвиток університету	Покликання
109	Міський університет Гонконгу City University of Hong Kong (Гонконг)	Стратегічний план	[485]
110	Копенгагенська школа бізнесу Copenhagen Business School (Данія)	Стратегія	[489]
111	Університет Делхаузі Dalhousie University (Канада)	Стратегія	[493]
112	Університет штата Флоріда Florida State University (США)	Стратегічний план	[514]
113	Ісландський університет University of Iceland (Ісландія)	Стратегія	[796]
114	Гавайський університет в Маноа University of Hawai'i at Mānoa (США)	Стратегічний план	[788]
115	Гонконгський політехнічний університет Hong Kong Polytechnic University (Гонконг)	Стратегічний план	[538]
116	Індіанський університет у Блумінгтоні Indiana University (Bloomington) (США)	Стратегічний план	[543]
117	Майнцький університет Johannes Gutenberg University of Mainz (Німеччина)	Стратегія	[548]
118	Сіднейський технічний університет University of Technology Sydney (Австралія)	Стратегічний план	[879]
119	Віденський медичний університет Medical University of Vienna (Австрія)	Стратегія	[606]
120	Орегонський університет здоров'я та науки Oregon Health and Science University (США)	Стратегічний план	[642]
121	Університет Отаго University of Otago (Нова Зеландія)	Стратегічний план	[836]
122	Оттавський університет University of Ottawa (Канада)	Стратегічний план	[837]
123	Ветеринарний коледж Роял Royal Veterinary College (Великобританія)	Стратегічний план	[670]

Продовження табл. А.1

№	Назва університету	Документ, що засвідчує стратегічний розвиток університету	Покликання
124	Університет Раш Rush University (США)	Стратегічний план	[671]
125	Південнофлоридський університет University of South Florida (США)	Стратегічний план	[862]
126	Штутгардський університет University of Stuttgart (Німеччина)	Стратегічні цілі	[873]
127	Шведський сільськогосподарський університет Swedish University of Agricultural Sciences (Швеція)	Стратегія	[695]
128	Дармштадтський технічний університет Technical University of Darmstadt (Німеччина)	Стратегія	[702]
129	Техаський університет у Далласі University of Texas at Dallas (США)	Стратегічний план	[883]
130	Тілбурзький університет Tilburg University (Нідерланди)	Стратегічний план	[714]
131	Вікторіанський університет University of Victoria (Канада)	Стратегічний план	[896]
132	Університет Уейк Форест Wake Forest University (США)	Стратегічний план	[925]
133	Університет Західного Онтаріо University of Western Ontario (Канада)	Стратегічні плани	[903]
134	Вітватерсрандський університет University of the Witwatersrand (Південна Африка)	Стратегічний план	[887]
135	Університет Аалто Aalto University (Фінляндія)	Стратегія	[437]
136	Університет Бат University of Bath (Великобританія)	Стратегія	[744]
137	Байройтський університет Bayreuth University (Німеччина)	Стратегія	[453]
138	Університет Чарльза Дарвіна Charles Darwin University (Австралія)	Стратегічний план	[476]
139	Гірничий університет Колорадо Colorado School of Mines (США)	Стратегічний план	[488]

Продовження табл. А.1

№	Назва університету	Документ, що засвідчує стратегічний розвиток університету	Покликання
140	Університет Фліндерса Flinders University (Австралія)	Стратегія	[512]
141	Університет Гріффіта Griffith University (Австралія)	Стратегічний план	[528]
142	Університет штату Айова Iowa State University (США)	Стратегічний план	[546]
143	Університет короля Абдулазіза King Abdulaziz University (Саудівська Аравія)	Стратегічні цілі	[559]
144	Університет Корьо Korea University (Південна Корея)	Стратегія	[567]
145	Льєзький університет University of Liège (Бельгія)	Стратегічні цілі	[808]
146	Ірландський національний університет (Голуей) National University of Ireland, Galway (Ірландія)	Стратегічний план	[625]
147	Університет штату Північної Кароліни North Carolina State University (США)	Стратегія	[634]
148	Техніон – Ізраїльський технологічний університет Technion Israel Institute of Technology (Ізраїль)	Стратегічний план	[703]
149	Квінслендський технологічний університет Queensland University of Technology (Австралія)	Стратегія	[662]
150	Університет Саймона Фрезера Simon Fraser University (Канада)	Стратегія	[684]
151	Університет Суррея University of Surrey (Великобританія)	Стратегічний план	[874]
152	Університет Тасманії University of Tasmania (Австралія)	Стратегічний план	[879]
153	Університет Теннессі University of Tennessee, Knoxville (США)	Стратегічний план	[881]
154	Університет Тулейн Tulane University (США)	Стратегічний план	[719]

Продовження табл. А.1

№	Назва університету	Документ, що засвідчує стратегічний розвиток університету	Покликання
155	Університет Умео Umeå University (Швеція)	Стратегія	[722]
156	Політехнічний інститут і університет штату Вірджинія Virginia Polytechnic Institute and State University (США)	Стратегічний план	[921]
157	Університет Вуллонгонг University of Wollongong (Австралія)	Стратегічний план	[908]
158	Університет Аберистуїта Aberystwyth University (Великобританія)	Стратегічний план	[439]
159	Аляскінський університет у Фербенксі University of Alaska Fairbanks (США)	Стратегічний план	[736]
160	Бангорський університет Bangor University (Великобританія)	Стратегічний план	[451]
161	Бременський університет University of Bremen (Німеччина)	Стратегія	[751]
162	Університет Цинциннаті University of Cincinnati (США)	Стратегічний план	[764]
163	Університет Коннектикуту University of Connecticut (США)	Стратегічний план	[767]
164	Університет Дікіна Deakin University (Австралія)	Стратегічний план	[495]
165	Ессекський університет University of Essex (Великобританія)	Стратегічний план	[777]
166	Університет Джорджа Мейсона George Mason University (США)	Стратегічний план	[519]
167	Грайфсвальдський університет University of Greifswald (Німеччина)	Стратегія Стратегічний план	[786]
168	Інститут науки й техніки Кванджу Gwangju Institute of Science and Technology (Південна Корея)	Стратегія	[529]
169	Гоенгаймський університет University of Hohenheim (Німеччина)	Стратегія	[790]
170	Інсбруцький університет University of Innsbruck (Австрія)	Стратегічний план	[801]

Продовження табл. А.1

№	Назва університету	Документ, що засвідчує стратегічний розвиток університету	Покликання
171	Кентський університет University of Kent (Великобританія)	Стратегічний план	[804]
172	Ганноверський університет імені Готфрида Вільгельма Лейбніца Leibniz University of Hanover (Німеччина)	Стратегічний план	[582]
173	Університет Маккуорі Macquarie University (Австралія)	Стратегія	[596]
174	Вісконський медичний коледж Medical College of Wisconsin (США)	Стратегія	[605]
175	Наварський університет University of Navarra (Іспанія)	Стратегічний план	[827]
176	Університет Небраски-Лінкольна University of Nebraska-Lincoln (США)	Стратегія	[829]
177	Університет Еребру Örebro University (Швеція)	Стратегія	[641]
178	Орегонський університет University of Oregon (США)	Стратегічний план	[834]
179	Університет Павії University of Pavia (Італія)	Стратегічні цілі	[840]
180	Університет Плімут Plymouth University (Великобританія)	Стратегія	[651]
181	Університет Південної Данії University of Southern Denmark (Данія)	Стратегія	[865]
182	Стелленбосський університет Stellenbosch University (ПАР)	Стратегія	[690]
183	Стразбурзький університет University of Strasbourg (Франція)	Стратегія	[871]
184	Університет Тулуза 1 Капітолій Toulouse 1 Capitole University (Франція)	Стратегічні цілі	[715]
185	Університет Турку University of Turku (Фінляндія)	Стратегія	[893]
186	Брюссельський вільний університет Vrije Universiteit Brussel (Бельгія)	Стратегічний план	[922]
187	Йоркський університет York University (Канада)	Стратегічний план	[942]

Продовження табл. А.1

№	Назва університету	Документ, що засвідчує стратегічний розвиток університету	Покликання
188	Університет штату Нью-Йорк в Бінгемтоні Binghamton University, State University of New York (США)	Стратегічний план	[456]
189	Кіпрський університет University of Cyprus (Кіпр)	Стратегічний план	[769]
190	Дрексельський університет Drexel University (США)	Стратегічний план	[500]
191	Університет Східної Фінляндії University of Eastern Finland (Фінляндія)	Стратегія	[773]
192	Флорентійський університет University of Florence (Італія)	Стратегічні цілі	[779]
193	Університет Санкт Галлена University of St Gallen (Швейцарія)	Стратегічний план	[868]
194	Гуельський університет University of Guelph (Канада)	Стратегічний план	[788]
195	Гонконгський баптистський університет Hong Kong Baptist University (Гонконг)	Стратегічні цілі	[537]
196	Х'юстонський університет University of Houston (США)	Стратегічний план	[793]
197	Індійський технологічний інститут Бомбея Indian Institute of Technology Bombay (Індія)	Стратегічні цілі	[543]
198	Вищий технологічний інститут Instituto Superior Técnico Lisboa (Португалія)	Стратегічний план	[545]
199	Університет Ювяскюля University of Jyväskylä (Фінляндія)	Стратегія	[803]
200	Університет Ла Троб La Trobe University (Австралія)	Стратегічний план	[575]
201	Університет Лафборо Loughborough University (Великобританія)	Стратегія	[589]
202	Манітобський університет University of Manitoba (Канада)	Стратегічний план	[816]
203	Університет Монтана University of Montana (США)	Стратегічний план	[825]

Продовження табл. А.1

№	Назва університету	Документ, що засвідчує стратегічний розвиток університету	Покликання
204	Ірландський національний університет у Мейнуті National University of Ireland, Maunooth (Ірландія)	Стратегічний план	[626]
205	Університет Небраскі (медичний центр) University of Nebraska Medical Center (США)	Стратегічний план	[828]
206	Університет Нью-Мексико University of New Mexico (США)	Стратегічний план	[831]
207	Норвезький університет природничих та технічних наук Norwegian University of Science and Technology (Норвегія)	Стратегія	[636]
208	Університет Оулу University of Oulu (Фінляндія)	Стратегія	[838]
209	Університет штату Сан Дієго San Diego State University (США)	Стратегічний план	[676]
210	Університет Південної Австралії University of South Australia (Австралія)	Стратегічний план	[859]
211	Університет Південної Дакоти University of South Dakota (США)	Стратегічний план	[861]
212	Стерлінзький університет University of Stirling (Великобританія)	Стратегічний план	[870]
213	Університет у Суонсі Swansea University (Великобританія)	Стратегічний план	[694]
214	Технологічний Університет Суїнберн Swinburne University of Technology (Австралія)	Стратегічний план	[696]
215	Університет Тарту University of Tartu (Естонія)	Стратегічний план	[878]
216	Університет Тромсьо UiT The Arctic University of Norway (Норвегія)	Стратегічний план	[720]

Продовження табл. А.1

№	Назва університету	Документ, що засвідчує стратегічний розвиток університету	Покликання
217	Брюссельський вільний університет Université Libre de Bruxelles (Бельгія)	Стратегічні орієнтири	[726]
218	Ірландський національний університет у Корке University College Cork (Ірландія)	Стратегічний план	[728]
219	Веронський університет Verona University (Італія)	Стратегічний план	[917]
220	Університет королеви Вікторії Victoria University of Wellington (Нова Зеландія)	Стратегічний план	[917]
221	Університет штату Вашингтон Washington State University (США)	Стратегічний план	[929]
222	Університет Уейна Wayne State University (США)	Стратегічний план	[930]
223	Університет Брескіа University of Brescia (Італія)	Стратегічний план	[752]
224	Університет Брунеля Brunel University London (Великобританія)	Стратегія	[461]
225	Університет Ка-Фаскорі Ca' Foscari University of Venice (Італія)	Стратегічний план	[463]
226	Карлов університет Charles University in Prague (Чехія)	Стратегічні цілі	[478]
227	Лондонський міський університет City University London (Великобританія)	Стратегія	[484]
228	Коїмбрський університет University of Coimbra (Португалія)	Стратегічний план	[765]
229	Університет Куртін Curtin University (Австралія)	Стратегічний план	[492]
230	Міський університет Дубліна Dublin City University (Ірландія)	Стратегічний план	[501]
231	Жіночий університет Іхва Ewha Womans University (Південна Корея)	Стратегія	[510]
232	Університет штату Джоржія Georgia State University (США)	Стратегічний план	[521]

Продовження табл. А.1

№	Назва університету	Документ, що засвідчує стратегічний розвиток університету	Покликання
233	Грацький університет імені Карла і Франца University of Graz (Австрія)	Стратегія	[783]
234	Університет Геріот-Ватт Heriot-Watt University (Великобританія)	Стратегічний план	[535]
235	Говардський університет Howard University (США)	Стратегічний план	[540]
236	Університет Халла University of Hull (Великобританія)	Стратегічний план	[795]
237	Айдахський університет University of Idaho (США)	Стратегічний план	[798]
238	Університет імені Іоганна Кеплера Johannes Kepler University of Linz (Австрія)	Стратегія	[550]
239	Ліхайський університет Lehigh University (США)	Стратегічний план	[581]
240	Університет штату Луїзіана Louisiana State University (США)	Стратегічний план	[590]
241	Університет Макао University of Macau (Макао (Китай))	Стратегічний план	[814]
242	Університет Мердок Murdoch University (Австралія)	Стратегічний план	[622]
243	Новий університет Лісабона New University of Lisbon (Португалія)	Стратегічний план	[630]
244	Університет Оксфор Брукс Oxford Brookes University (Великобританія)	Стратегія	[644]
245	Пізанський університет University of Pisa (Італія)	Стратегія	[842]
246	Університет Порто University of Porto (Португалія)	Стратегічний план	[844]
247	Університет Портсмут University of Portsmouth (Великобританія)	Стратегія	[845]
248	Королівський мельбурнський технологічний університет RMIT University (Австралія)	Стратегія, стратегічний план	[665]

№	Назва університету	Документ, що засвідчує стратегічний розвиток	Покликання
249	Університет Саленто University of Salento (Італія)	Стратегія	[851]
250	Університет Сан-Франциско University of San Francisco (США)	Стратегічний план	[853]
251	Саскачеванський університет University of Saskatchewan (Канада)	Стратегічний план	[855]
252	Університет Саутен Кросс Southern Cross University (Австралія)	Стратегічний план	[687]
253	Університет штату Нью-Йорк в Олбані State University of New York Albany (США)	Стратегічний план	[688]
254	Університет Стракльїда University of Strathclyde (Великобританія)	Стратегічний план	[872]
255	Університет Тампере University of Tampere (Фінляндія)	Стратегія	[876]
256	Технологічний університет Тампере Tampere University of Technology (Фінляндія)	Стратегія	[700]
257	Цукубський університет University of Tsukuba (Японія)	Стратегія	[891]
258	Ольстерський університет Ulster University (Великобританія)	Стратегічний план	[721]
259	Урбінський університет University of Urbino Carlo Во (Італія)	Стратегічний план	[894]
260	Університет Валенсії University of Valencia (Іспанія)	Стратегічний план	[895]
261	Університет Ваїкато University of Waikato (Нова Зеландія)	Стратегія	[898]
262	Університет Західного Сіднея Western Sydney University (Австралія)	Стратегічний план	[935]
263	Університет Анд University of the Andes, Colombia (Колумбія)	Стратегія	[884]
264	Університет Оберна Auburn University (США)	Стратегічний план	[446]

Продовження табл. А.1

№	Назва університету	Документ, що засвідчує стратегічний розвиток	Покликання
265	Університет Бабеш-Боляї Babeş-Bolyai University (Румунія)	Стратегічний план	[450]
266	Університет Канберра University of Canberra (Австралія)	Стратегічний план	[760]
267	Карлтонський університет Carleton University (Канада)	Стратегічний план	[468]
268	Центральний університет Квінсленда Central Queensland University (Австралія)	Стратегічний план	[472]
269	Університет де Монтфорт De Montfort University (Великобританія)	Стратегічні орієнтири	[494]
270	Університет Едіт Коуен Edith Cowan University (Австралія)	Стратегічний план	[507]
271	Університет штату Канзас Kansas State University (США)	Стратегічний план	[544]
272	Кентський державний університет Kent State University (США)	Стратегічна карта	[558]
273	Університет імені Короля Сауда King Saud University (Саудівська Аравія)	Стратегічні цілі	[560]
274	Технологічний університет Лаппеенранта Lappeenranta University of Technology (Фінляндія)	Стратегія	[580]
275	Лімерицький університет University of Limerick (Ірландія)	Стратегічний план	[809]
276	Ліверпульський університет Джона Мурса Liverpool John Moores University (Великобританія)	Стратегічний план	[584]
277	Університет Махідол Mahidol University (Таїланд)	Стратегія	[597]
278	Міський університет Манчестера Manchester Metropolitan University (Великобританія)	Стратегія	[598]

№	Назва університету	Документ, що засвідчує стратегічний розвиток університету	Покликання
279	Маріборський університет University of Maribor (Словенія)	Стратегія	[817]
280	Масариков університет Masaryk University (Чехія)	Стратегічний план	[603]
281	Університет Мессі Massey University (Нова Зеландія)	Стратегія	[604]
282	Меморіальний університет Ньюфаундленда Memorial University of Newfoundland (Канада)	Стратегія	[607]
283	Близькосхідний технічний ун-т Middle East Technical University (Туреччина)	Стратегічний план	[611]
284	Університет Мінхо University of Minho (Португалія)	Стратегічний план	[823]
285	Міссурійський університет науки та технологій Missouri University of Science and Technology (США)	Стратегічний план	[615]
286	Університет штату Монтана Montana State University (США)	Стратегічний план	[618]
287	Монтеррейський технологічний університет Monterrey Institute of Technology and Higher Education (Мексика)	Стратегічний план	[619]
288	Технологічний інститут Нью-Джерсі New Jersey Institute of Technology (США)	Стратегічний план	[628]
289	Державний університет Нью Мексико New Mexico State University (США)	Стратегічний план	[629]
290	Університет Північної Кароліни в Грінсборо University of North Carolina at Greensboro (США)	Стратегічний план	[832]
291	Університет штату Оклахома Oklahoma State University (США)	Стратегічний план	[640]

Продовження табл. А.1

№	Назва університету	Документ, що засвідчує стратегічний розвиток університету	Покликання
292	Університет Париж-Дофін Paris Dauphine University (Франція)	Стратегія	[645]
293	Портлендський державний університет Portland State University(США)	Стратегічний план	[654]
294	Преторійський університет University of Pretoria (Південна Африка)	Стратегічний план	[846]
295	Пусанський національний університет Pusan National University (Південна Корея)	Стратегія	[657]
296	Реджайнський університет University of Regina (Канада)	Стратегічний план	[850]
297	Університет Земмельвайса Simmelweis University (Угорщина)	Стратегія	[682]
298	Талліннський технічний університет Tallinn University of Technology (Естонія)	Стратегічний план	[699]
299	Університет Техас в Арлінгтон University of Texas at Arlington (США)	Стратегічний план	[882]
300	Університет Толедо University of Toledo (США)	Стратегічний план	[888]
301	Університет Тульси University of Tulsa (США)	Стратегічний план	[892]
302	Університет Об'єднаних Арабських Еміратів United Arab Emirates University (ОАЕ)	Стратегічний план	[723]
303	Варшавський університет University of Warsaw (Польща)	Стратегія	[901]
304	Університет Вісконсин-Мілуоки University of Wisconsin-Milwaukee (США)	Стратегічний план	[907]
305	Університет Ла-Корунья University of A Coruña (Іспанія)	Стратегічний план	[732]

№	Назва університету	Документ, що засвідчує стратегічний розвиток університету	Покликання
306	Університет імені Адама Міцкевича в Познані Adam Mickiewicz University (Польща)	Стратегічний план	[440]
307	Американський університет Шарджи American University of Sharjah (ОАЕ)	Стратегічний план	[441]
308	Університет Антьокії University of Antioquia (Колумбія)	Стратегічний план	[739]
309	Університет Аристотеля в Салоніках Aristotle University of Thessaloniki (Греція)	Стратегічні цілі	[442]
310	Оклендський технічний університет Auckland University of Technology (Нова Зеландія)	Стратегічний план	[447]
311	Бредфордський університет University of Bradford (Великобританія)	Стратегічний план	[750]
312	Каїрський університет Cairo University (Єгипет)	Стратегічний план	[464]
313	Університет центрального Ланкашира University of Central Lancashire (Великобританія)	Стратегічний план	[762]
314	Національний університет Чонам Chonnam National University (Південна Корея)	Стратегічні цілі	[480]
315	Університет Чулалонгкорна Chulalongkorn University (Таїланд)	Стратегія	[481]
316	Університет Клемсон Clemson University (США)	Стратегічний план	[486]
317	Дебреценський університет University of Debrecen (Угорщина)	Стратегія	[770]
318	Дублінський технічний інститут Dublin Institute of Technology (Ірландія)	Стратегічний план	[502]
319	Технічний інститут Флориди Florida Institute of Technology (США)	Стратегічний план	[513]

Продовження табл. А.1

№	Назва університету	Документ, що засвідчує стратегічний розвиток	Покликання
320	Університет Гіфу Gifu University (Великобританія)	Стратегія	[524]
321	Каледонський університет Глазго Glasgow Caledonian University (Великобританія)	Стратегія	[525]
322	Університет Гринвіча University of Greenwich (Великобританія)	Стратегія	[785]
323	Університет Хаддерсфілда University of Huddersfield (Великобританія)	Стратегія	[794]
324	Університет Ібадан University of Ibadan (Нігерія)	Стратегічний план	[796]
325	Університет Індонезії University of Indonesia (Індонезія)	Стратегія	[800]
326	Університет Йорданії University of Jordan (Йорданія)	Стратегія	[802]
327	Йорданський університет науки й технологій Jordan University of Science and Technology (Йорданія)	Стратегічні цілі	[552]
328	Кінгстонський університет Kingston University (Великобританія)	Стратегія	[562]
329	Університет Конкук Konkuk University (Південна Корея)	Стратегія	[565]
330	Університет Кумамото Kumamoto University (Японія)	Стратегічні цілі	[571]
331	Університет Лінкольна University of Lincoln (Великобританія)	Стратегічний план	[810]
332	Люблянський університет University of Ljubljana (Словенія)	Стратегія	[812]
333	Університет Каді Айяд у Мараккеші University of Marrakech Cadi Ayyad (Марокко)	Стратегія	[818]
334	Університет Маямі Miami University (США)	Стратегічний план	[609]

№	Назва університету	Документ, що засвідчує стратегічний розвиток університету	Покликання
335	Мідлсекський університет Middlesex University (Великобританія)	Стратегічний план	[612]
336	Нортумбрійський університет Northumbria University (Великобританія)	Стратегія	[635]
337	Університет Ноттінгем Трент Nottingham Trent University (Великобританія)	Стратегічний план	[637]
338	Університет Огайо Ohio University (США)	Стратегія	[639]
339	Університет у Пардубіце University of Pardubice (Чехія)	Стратегія	[839]
340	Політехнічний університет Валенсії Polytechnic University of Valencia (Іспанія)	Стратегічний план	[652]
341	Папський католицький університет Вальпараїсо Pontifical Catholic University of Valparaíso (Чілі)	Стратегічний план	[653]
342	Університет Катар Qatar University (Катар)	Стратегічний план	[659]
343	Технологічний інститут Рочестер Rochester Institute of Technology (США)	Стратегічний план	[666]
344	Університет Селфорда University of Salford (Великобританія)	Стратегія	[852]
345	Університет Сантьяго University of Santiago, Chile (USACH) (Чилі)	Стратегічний план	[854]
346	Сілезький університет University of Silesia in Katowice (Польща)	Стратегія	[857]
347	Південноафриканський університет University of South Africa (Південна Африка)	Стратегія	[858]

Продовження табл. А.1

№	Назва університету	Документ, що засвідчує стратегічний розвиток університету	Покликання
348	Університет Саутерн Квінсленд University of Southern Queensland (Австралія)	Стратегічний план	[866]
349	Технологічний університет Суранае Suranaree University of Technology (Таїланд)	Стратегія	[693]
350	Техаський технічний університет Texas Tech University (США)	Стратегічний план	[706]
351	Вільнюський університет Vilnius University (Литва)	Стратегічний план	[919]
352	Університет Західної Англії University of the West of England (Великобританія)	Стратегія	[886]
353	Західний університет Тимішоара West University of Timișoara (Румунія)	Стратегічний план	[932]
354	Вестмінстерський університет University of Westminster (Великобританія)	Стратегія	[904]
355	Йокогамський державний університет Yokohama National University (Японія)	Стратегія	[940]
356	Кіотський університет Kyoto University (Японія)	Стратегічні цілі	[572]
357	Токійський університет The University of Tokyo (Японія)	Стратегічні цілі	[712]
358	Кембриджський університет University of Cambridge (Великобританія)	Стратегічний проект	[759]
359	Сорбонський університет Paris-Sorbonne University (Франція)	Стратегічні цілі	[646]
360	Університет Лейкхеда Lakehead University (Канада)	Стратегічний план	[577]

Додаток Б

Стратегії розвитку та стратегічні плани зарубіжних університетів, які не займають високі рангові позиції в міжнародних рейтингах

Таблиця Б.1

№	Назва університету	Назва документа, що засвідчує стратегічний розвиток університету	Покликання
1.	Університет Іллінойс Спрінгфілд The University of Illinois at Springfield (США)	Стратегічний план	[709]
2.	Університет Мінесоти, Морріс University of Minnesota Morris (США)	Стратегічний план	[824]
3.	Університет Аліканте University of Alicante (Іспанія)	Стратегічний план	[737]
4.	Університет Уінтроп Winthrop University (США)	Стратегічний план	[936]
5.	Йоркський університет Сент-Джон York Saint John University (Великобританія)	Стратегічний план	[941]
6.	Технічний будівельний університет Бухареста Technical University of Civil Engineering of Bucharest (Румунія)	Стратегія	[701]
7.	Університет Уельс Трінті Сейнт Девід University of Wales Trinity Saint David (Swansea Metropolitan University) (Великобританія)	Стратегічний план	[900]
8.	Університет Центральної Оклахоми University of Central Oklahoma (США)	Стратегічний план	[736]
9.	Університет прикладних наук, Метрополія, Гельсінкі Helsinki Metropolia University of Applied Sciences (Evetek, Stadia) (Фінляндія)	Стратегія	[534]
10.	Університет Детройт Мерсі University of Detroit Mercy (США)	Стратегічний план	[771]
11.	Університет Портланда University of Portland (США)	Стратегічний план	[843]
12.	Університет Рузвельта Roosevelt University (США)	Стратегічний план	[667]

Продовження табл. Б.1

№	Назва університету	Назва документа, що засвідчує стратегічний розвиток університету	Покликання
13	Стамбульський університет Айдин Istanbul Aydin University / İstanbul Aydın Üniversitesi (Туреччина)	Стратегічний план	[547]
14	Університет Юскудара Uskudar University (Туреччина)	Стратегічні цілі	[914]
15	Державний університет Труман Truman State University (США)	Стратегічний план	[716]
16	Університет Балтімор University of Baltimore (США)	Стратегічний план	[742]
17	Університет медицини та науки Чарльз Р. Дрю Charles Drew University of Medicine & Science (США)	Стратегічний план	[477]
18	Університет Кастамону Kastamonu University (Туреччина)	Стратегія	[555]
19	Університет Південна Кароліна Айкен University of South Carolina Aiken (США)	Стратегічний план	[860]
20	Університет Ашленд Ashland University (США)	Стратегічний план	[444]
21	Університет Ньюман Newman University (Великобританія)	Стратегія і стратегічний план	[632]
22	Університет Вебстер Webster University (США)	Стратегічний план	[931]
23	Університет Уошберн Washburn University (США)	Стратегічний план	[928]
24	Національний університет публічної служби National University of Public Service / Nemzeti Közszołgálati Egyetem (Угорщина)	Стратегія, стратегічний план	[627]
25	Університет прикладних наук Сатакунти Satakunta University of Applied Sciences / Satakunnan ammattikorkeakoulu SAMK (Фінляндія)	Стратегія	[677]
26	Бухарестський університет сільськогосподарських наук та ветеринарії University of Agricultural Sciences and Veterinary Medicine Bucharest (Румунія)	Стратегія	[735]
27	Університет Ла Саль La Salle University (США)	Стратегічний план	[574]

Продовження табл. Б.1

№	Назва університету	Назва документа, що засвідчує стратегічний розвиток університету	Покликання
28	Університет Ганнон Gannon University (США)	Стратегічний план	[518]
29	Південний університет Джорджії – кампус Армстронг Armstrong Atlantic State University (США)	Стратегічний план	[443]
30	Університет Єпископа Гроссета Bishop Grosseteste University (Великобританія)	Стратегія	[458]
31	Королівський сільськогосподарський університет Royal Agricultural University (Великобританія)	Стратегічний план	[668]
32	Державний університет Саванна Savannah State University (США)	Стратегічний план	[678]
33	Економічний університет Варни University of Economics Varna (Болгарія)	Стратегія	[775]
34	Університет штату Західної Вірджинії West Virginia State University (США)	Стратегічний план	[933]
35	Уельський університет University of Wales (Великобританія)	Стратегія	[899]
36	Університет Джонсона й Уельса Johnson & Wales University (США)	Стратегічний план	[551]
37	Ритл університет коледж Writtle University College (Великобританія)	Стратегічний план	[938]
38	Університет прикладних наук Лахті Lahti University of Applied Sciences / Lahden ammattikorkeakoulu (Фінляндія)	Стратегія	[576]
39	Університет коледж Північної Данії University College Nordjylland (Данія)	Стратегія	[730]
40	Християнський університет Дмитра Кантеміра Christian University Dimitrie Cantemir (Румунія)	Стратегічний план	[482]
41	Університет султана Мехмета Фатіха Fatih Sultan Mehmet University / Fatih Sultan Mehmet Vakıf Üniversitesi (Туреччина)	Стратегія	[510]

Продовження табл. Б.1

№	Назва університету	Назва документа, що засвідчує стратегічний розвиток університету	Покликання
42	Плімутський державний університет Plymouth State University (США)	Стратегічний план	[649]
43	Університет Едінборо Edinboro University (США)	Стратегічний план	[505]
44	Університет Кемпбел Campbell University (США)	Стратегічний план	[465]
45	Техаський університет Уесліан Texas Wesleyan University (США)	Стратегічний план	[706]
46	Університет Лонгвуд Longwood University (США)	Стратегічний план	[586]
47	Університет Шенандоа Shenandoah University (США)	Стратегічний план	[682]
48	Столичний державний університет Metropolitan State University (США)	Стратегічний план	[607]
49	Університет Мурхед штату Мінесоти Minnesota State University Moorhead (США)	Стратегія	[612]
50	Сайменський університет прикладних наук Saimia University of Applied Sciences (South Carelia Polytechnic) (Фінляндія)	Стратегія	[673]
51	Вільнюський університет прикладних наук Vilnius University of Applied Sciences / Vilniaus kolegija (Lithuania) (Литва)	Стратегія	[918]
52	Університет королеви Маргарет Queen Margaret University (Великобританія)	Стратегія	[659]
53	Університет Св. Марка і Св. Джона, Марджон University of St Mark & St John (Великобританія)	Стратегія Стратегічний план	[876]
54	Лапландський університет прикладних наук Lapland University of Applied Sciences / Lapin ammattikorkeakoulu etusivu (Фінляндія)	Стратегія	[578]

Продовження табл. Б.1

№	Назва університету	Назва документа, що засвідчує стратегічний розвиток університету	Покликання
55	Коледж Йонквер Cégep de Jonquière (Канада)	Стратегічний план	[471]
56	Університет економіки та менеджменту University of Economics and Management / Vysoká Škola Ekonomie a Managementu (Czech Republic) (Чехія)	Стратегія	[772]
57	Університет Гринленд University of Greenland / Ilisimatusarfik / Grønlands Universitet (Гренландія)	Стратегія	[782]
58	Коледж Лютера Luther College University of Regina (Канада)	Стратегічний план	[591]
59	Університет професійної освіти Гейдельберг University of Professional Education Heidelberg (Німеччина)	Стратегія	[845]
60	Всесвітній морський університет World Maritime University (Швеція)	Стратегічний план	[935]
61	Університет Епока Epoqa University / Universiteti Epoqa (Албанія)	Стратегічні цілі	[507]
62	Університет Редеемер Redeemer University (Канада)	Стратегія	[662]
63	Ель-Мансурський університет Mansoura University (Єгипет)	Стратегічні цілі	[598]
64	Вільний державний університет University of the Free State (Південна Африка)	Стратегічний план	[883]
65	Університет Ассіута Assiut University (Єгипет)	Стратегічні цілі	[445]
66	Університет Міколаса Ромеріса Mikolas Romeris University / Mikolo Romerio universitetas (Литва)	Стратегічний план	[622]
67	Університет Загазиг Zagazig University (Єгипет)	Стратегічний план	[942]
68	Вустерський університет University of Worcester (Великобританія)	Стратегічний план	[907]

Продовження табл. Б.1

№	Назва університету	Назва документа, що засвідчує стратегічний розвиток університету	Покликання
69	Вінчестерський університет University of Winchester (Великобританія)	Стратегія Стратегічний план	[903]
70	Каунаський технічний університет Kaunas University of Technology / Kauno technologijos universitetas (Литва)	Стратегія	[556]
71	Університет Бенха Benha University (Єгипет)	Стратегія	[454]
72	Лапландський університет University of Lapland / Lapin yliopisto / Lapplands Universitet (Фінляндія)	Стратегія	[803]
73	Університет Кардинала Стефана Вишинського Cardinal Stefan Wyszynski University Warsaw / Uniwersytet Kardynała Stefana Wyszyńskiego w Warszawie (Польща)	Стратегія	[467]
74	Університет Танта University of Tanta (Єгипет)	Стратегічні цілі	[875]
75	Стамбульський Сабахаттін Заїмський університет Istanbul Sabahattin Zaim University (Туреччина)	Стратегічний план	[547]
76	Університет Пула University of Pula / Sveučilište Jurja Dobrića u Puli (Хорватія)	Стратегія	[846]
77	Університет Бетмена Batman University (Туреччина)	Стратегічний план	[452]
78	ТЕД Університет TED University (Туреччина)	Стратегічний план	[703]
79	Університет Тіту Майореску University Titu Maiorescu (Румунія)	Стратегічний план	[910]
80	Університет Роскілді Roskilde University (Данія)	Стратегія	[667]
81	Політехнічний університет у Бухаресті Universitatea Politehnica din Bucuresti (Румунія)	Стратегія	[725]

Продовження табл. Б.1

№	Назва університету	Назва документа, що засвідчує стратегічний розвиток університету	Покликання
82	Лаврентійський університет Université Laurentienne / Laurentian University (Канада)	Стратегічний план	[726]
83	Автономний університет Юкатана Universidad Autónoma de Yucatán (Мексика)	Стратегічні цілі	[724]
84	Університет Ніппісінг Nipissing University (Канада)	Стратегічний план	[632]
85	Університет Чорногорії University of Montenegro / Univerzitet Crne Gore (Чорногорія)	Стратегічний план	[826]
86	Талліннський університет прикладних наук Tallinn University of Applied Sciences (College of Engineering) / Tallinna Tehnikakõrgkool (Естонія)	Стратегічний план	[698]
87	Познанський університет Poznań University of Life Sciences / Uniwersytet Przyrodniczy w Poznaniu (Польща)	Стратегія	[654]
88	Університет Сельчука Selçuk University (Туреччина)	Стратегічний план	[681]
89	Університет науки й технології Макао Macau University of Science & Technology (Макао (Китай))	Стратегічний план	[593]
90	Стокгольмський університет мистецтв Stockholm University of the Arts / Stockholms konstnärliga högskola (Швеція)	Стратегічний план	[691]
91	Університет прикладних наук Діаконії Diaconia University of Applied Sciences / Diakonia-ammattikorkeakoulu (Німеччина)	Стратегічні цілі	[496]
92	Університет прикладних наук Ханзе Hanze University Groningen / Hanzehogeschool Groningen (Нідерланди)	Стратегічний план	[529]

Продовження табл. Б.1

№	Назва університету	Назва документа, що засвідчує стратегічний розвиток університету	Покликання
93	Хорватський католицький університет Загреб Croatian Catholic University of Zagreb / Hrvatsko katoličko sveučilište Zagreb (Хорватія)	Стратегія	[490]
94	Ель-касимський університет Qassim university (Саудівська Аравія)	Стратегічний план	[657]
95	Університет імені Йосипа Юрая Штросмайера Josip Juraj Strossmayer University of Osijek (Хорватія)	Стратегія	[552]
96	Клайпедський університет Klaipeda University (Литва)	Стратегія	[562]
97	Університет Кьонхі Kyung Hee University (Південна Корея)	Стратегія	[572]
98	Камбрійський університет University of Cumbria (Великобританія)	Стратегія	[768]
99	Університет Дрейка Drake University (США)	Стратегія	[498]
100	Технічний університет Джорджії Georgia tech University (США)	Стратегічний план	[521]
101	Університет штату Юта Utah State University (США)	Стратегічний план	[915]
102	Новий університет Бакінгемшира Buckinghamshire New University (Великобританія)	Стратегічний план	[462]

Додаток В

Документи, які засвідчують стратегічний розвиток вітчизняних університетів (2016 р.)

Таблиця В.1

№	Назва університету	Документ, що засвідчує стратегічний розвиток університету	Покликання
1.	Житомирський національний агроекологічний університет:	Стратегія розвитку	[109]
2.	Київський університет імені Бориса Грінченка	Концепція розвитку (стратегічні напрями)	[137]
3.	Одеський національний економічний університет	Стратегія розвитку	[251]
4.	Запорізький технічний національний університет	Стратегія розвитку	[114]
5.	Херсонський державний університет	Концепція розвитку (стратегічні цілі)	[399]
6.	Національний університет «Києво-Могилянська академія»	Стратегія розвитку	[233]
7.	Київський національний торговельно-економічний університет.	Стратегічні орієнтири	[134]
8.	ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»	Стратегія розвитку	[71]
9.	Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара	Концепція стратегічного розвитку	[86]
10.	Університет імені Альфреда Нобеля	Стратегія розвитку	[374]
11.	Чернівецький національний університет	Концепція розвитку (стратегічні цілі)	[415]
12.	Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника	План розвитку (стратегічні цілі)	[288]
13.	Державний вищий навчальний заклад «Ужгородський національний університет»	Концепція інноваційного розвитку ДВНЗ «Ужгородський національний університет» на 2015 – 2025 рр. (стратегічні напрями)	[76]
14.	Донецький національний університет імені Василя Стуса	Стратегія розвитку	[92]

№	Назва університету	Документ, що засвідчує стратегічний розвиток університету	Покликання
15	Київський національний університет технологій та дизайну	Стратегія розвитку	[136]
16	Тернопільський національний технічний університет	Стратегія та концепція розвитку	[365]
17	Національний гірничий університет	Стратегія розвитку	[229]
18	Національний педагогічний університету імені М. П. Драгоманова	Стратегічний план	[231]
19	Хмельницький національний університет	Стратегія розвитку	[401]
20	Національний фармацевтичний університету	Стратегічний план	[237]
21	ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка»	Стратегія розвитку	[80]
22	Чорноморський державний університет імені Петра Могили	Перспективна програма розвитку (стратегічний план)	[418]
23	Одеський національний медичний університет	Концепція стратегічного розвитку	[252]
24	Тернопільський національний педагогічний університет імені Володимира Гнатюка	Стратегічний план	[364]
25	Харківський національний університет міського господарства	Стратегічний план	[395]
26	Харківський національний економічний університет	Стратегічний план	[394]
27	Національний юридичний університет імені Ярослава Мудрого	Стратегія розвитку	[238]
28	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	[77]
29	Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького	Стратегія розвитку	[413]

Продовження табл. В.1

№	Назва університету	Документ, що засвідчує стратегічний розвиток університету	Покликання
30	Національний лісотехнічний університет України	Стратегія і перспективні напрями розвитку освітньої, наукової та інноваційної діяльності Національного лісотехнічного університету України	[230]
31	Чернігівський національний технологічний університет	Стратегічний план	[417]
32	Південноукраїнського національного педагогічного університету імені К. Д. Ушинського	Стратегічні пріоритети розвитку	[272]
33	Національний університет «Одеська юридична академія»	Стратегія розвитку	[234]
34	Національний університет водного господарства та природокористування	Стратегія розвитку	[235]
35	Житомирський державний університет імені Івана Франка	Стратегічний план	[108]
36	Сумський національний аграрний університет	Стратегія розвитку	[357]
37	Національний університет «Острозька академія»	Стратегія розвитку	[234]
38	Житомирський державний технологічний університет	Стратегія розвитку	[107]
39	Львівський торговельно-економічний університет	Стратегія розвитку	[197]
40	Вінницький національний аграрний університет	Стратегія розвитку	[46]
41	Донецький державний університет управління	Стратегія розвитку	[90]
42	Переяслав-Хмельницький державний педагогічний університет імені Григорія Сковороди	Стратегія інтернаціоналізації Концепція розвитку	[270]
43	Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка	Концепція розвитку (стратегічні цілі)	[129]
44	Білоцерківський національний аграрний університет	Концепція розвитку (стратегічні цілі)	[24]

Продовження табл. В.1

№	Назва університету	Документ, що засвідчує стратегічний розвиток університету	Покликання
45	Мелітопольський державний педагогічний університет імені Богдана Хмельницького	Стратегія розвитку	[212]
46	Центральноукраїнський національний технічний університет (Кіровоградський національний технічний університет)	Стратегія розвитку	[407]
47	Київський національний лінгвістичний університет	Концепція стратегічного розвитку	[133]
48	Уманський національний університет садівництва	Стратегія розвитку	[372]
49	Український католицький університет	Стратегія розвитку	[371]
50	Херсонський національний технічний університет	Програма стратегічного розвитку	[400]
51	Ніжинський державний університет імені Миколи Гоголя	Концепція стратегічного розвитку	[244]
52	ДЗ «Луганський національний медичний університет»	Стратегія розвитку	[79]
53	ДВНЗ «Херсонський державний аграрний університет»	Стратегія розвитку Стратегія інтернаціоналізації	[72]
54	Одеський державний екологічний університет	Стратегічний план	[250]
55	Сумський державний педагогічний університет імені А. С. Макаренка	Стратегічний план - концепція	[357]
56	Університету митної справи та фінансів	Стратегія розвитку	[375]
57	Подільський державний аграрно-технічний університет	Стратегія розвитку	[275]
58	Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського	Концепція стратегічного розвитку	[45]
59	Донецький національний університет економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського	Стратегія розвитку	[91]
60	Маріупольський державний університет	Стратегія розвитку	[204]

Продовження табл. В.1

№	Назва університету	Документ, що засвідчує стратегічний розвиток університету	Покликання
61	Чернігівського національного педагогічного університету імені Т. Г. Шевченка	Стратегія розвитку	[416]
62	Київський національний університет театру, кіно і телебачення імені І. К. Карпенка-Карого	Стратегія освітньої, наукової та інноваційної діяльності	[135]
63	Харківський національний аграрний університет ім. В. В. Докучаєва	Стратегічний план	[393]
64	Приватний вищий навчальний заклад Міжнародний університет бізнесу і права	Стратегія розвитку	[285]

Додаток Г

Анкета

для опитування керівного складу університету як суб'єктів моделювання стратегічного розвитку навчального закладу щодо виявлення значущих критеріїв аналізу моделювання стратегічного розвитку університету

Просимо Вас узяти участь у дослідженні, спрямованому на пошук шляхів удосконалення моделювання стратегічного розвитку університету. Опитування анонімне, відповіді тих, хто брав у ньому участь, будуть узагальнені та використані для вироблення подальшої систематизації критеріїв аналізу моделювання стратегічного розвитку університету.

До Вашої уваги буде представлено перелік можливих критеріїв аналізу стратегічного розвитку підприємства та навчального закладу різних авторів, просимо Вас обрати найбільш прийнятні критерії для здійснення аналізу моделювання стратегічного розвитку університету як складної диверсифікованої бізнес-організації, оцінивши ступінь Вашої згоди з наведеним критерієм за 8-бальною шкалою (де 1 – мінімальна вираженість критерію, 8 – максимальна).

Отримані результати сприятимуть розробці технології моделювання стратегічного розвитку університету, яка допоможе керівникам вищих навчальних закладів поліпшити якість стратегічного управління та підвищити конкурентоспроможність закладу та його випускників. Вдячні за співпрацю!

Таблиця Г 1

№	Класифікаційні ознаки стратегії розвитку організації	Автор класифікаційних ознак стратегій	Бали
1	2	3	4
1.	За способами розроблення стратегії (колегіальні, директивні)	Р. Фріман (R. Freeman)	
2.	Відносно розробників стратегії розвитку (керівний склад організації, тимчасові робочі групи, фахівці-аутсайдери)	Е. Стін (E.Steen), Р. Фріман (R. Freeman)	
3.	Стратегія за спрямованістю діяльності в галузі	О. Ковтун, Т. Пічугіна, В. Пастухова	
4.	Стратегія за спрямуванням (прогностична, інноваційна, інтегральна, програмно-цільова, економічна, соціальна)	В. Вебер, Є. Іванов, М. Певзнер	

1	2	3	4
5	Стратегія за джерелом виникнення (класичного планування, інтуїтивного бачення, запозичення й адаптації, корпоративного мислення, маркетингові)	В. Вебер, Є. Іванов, М. Певзнер	
6	Стратегія за варіативністю (домінантна, сценарна)	В. Вебер, Є. Іванов, М. Певзнер	
7	Стратегія за позиціонуванням (внутрішньоорганізаційні, міжорганізаційні)	В. Вебер, Є. Іванов, М. Певзнер	
8	Стратегія відносно географічного охоплення ринку (стратегія внутрішньо національного ринку, стратегія міжнародного розвитку)	Т. Пічугіна	
9	Стратегія 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)	О. Ковтун, Т. Пічугіна,	
10	Стратегія за функціональним критерієм (маркетингова, виробнича, фінансова, інвестиційна, соціальна, організаційних перетворень)	О. Ковтун, Т. Пічугіна, В. Пастухова	
11	Стратегія за стадіями життєвого циклу (зростання, стабілізації (утримання), скорочення, ліквідації)	О. Ковтун, Т. Пічугіна	
12	Стратегія за напрямками можливого розвитку (інтенсивного, інтегрованого й диверсифікованого розвитку)	О. Ковтун	
13	Стратегія за місцем у конкуренції (лідера, претендента на лідерство, наслідування лідера, новачка)	О. Ковтун, Т. Пічугіна, В. Пастухова	

1	2	3	4
14	Стратегія за ступенем охоплення ринку чи рівнем глобалізації або, навпаки, диференціації бізнесу підприємства (вузької спеціалізації, диверсифікації, сегментації, інтернаціоналізації)	О. Ковтун	
15	Стратегія за способами досягнення конкурентних переваг (мінімізації витрат, спеціалізації та широкої диференціації, фокусування, створення інноваційної цінності)	О. Ковтун, Т. Пічугіна, З. Шершньова, Н. Тарнавська, С. Резник, Філіппов, П. Дудко	
16	Стратегія за напрямками дії (консервативна, агресивна, конкурентна, оборонна (захисна))	О. Ковтун, О. Ревенко, Н. Тарнавська, С. Резник	
17	Стратегія за галузевою орієнтацією (у нових галузях, у зрілих галузях, у стагнуючих чи занепадаючих галузях, у роздрібнених (сегментованих, фрагментарних) галузях, на міжнародних ринках)	О. Ковтун	
18	Стратегія за зовнішньоекономічною політикою (прямого й непрямого експорту, імпорту, розміщення виробництва за кордоном)	О. Ковтун	
19	Стратегія за розмірами (для малих, середніх і великих організацій)	О. Ковтун, Т. Пічугіна	
20	Стратегія 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)	О. Ковтун	

1	2	3	4
21	Стратегія за характеристиками виробничої діяльності (спеціалізації, диверсифікації, диференціації, концентрації, зниження витрат, реструктуризації)	О. Ковтун	
22	Стратегія за масштабами впливу (глобальні, базові, функціональні)	Т. Пічугіна	
23	Стратегія по відношенню до середовища (стратегії, що реалізуються у зовнішньому середовищі; стратегії, що реалізуються у внутрішньому середовищі)	Т. Пічугіна, О. Ревенко	
24	Стратегія за формою (стратегії поступового вдосконалення; стратегії оновлення; інноваційні стратегії)	Т. Пічугіна	
25	Стратегія за характером поведінки на ринку (активна, пасивна)	Т. Пічугіна, О. Ревенко	
26	Стратегія за термінами (довгострокова, середньострокова, короткострокова)	Т. Пічугіна, В. Пастухова, З. Шершньова, О. Ревенко,	
27	Стратегія за характером економічного розвитку (інтенсивна, екстенсивна, змішана)	О. Ревенко	
28	Стратегія за ступенем новизни (традиційна, оригінальна)	О. Ревенко	
29	Стратегія за спонтанністю виникнення (запланована (свідома, продумана); реальна (виникаюча, адаптована до змін ситуації))	О. Ревенко	
30	Стратегія за складністю розроблення (однонаправлена; комбінована)	О. Ревенко	
31	Стратегія за результатами здійснення (реалізована; нереалізована)	О. Ревенко	
32	Стратегія за характером впливу (організаційна (прямої дії); управлінська (системної дії))	О. Ревенко	

Продовження табл. Г 1

1	2	3	4
33	Стратегія за об'єктом управління (процесна; продуктова)	О. Ковтун, О. Ревенко	
34	Стратегія за способами забезпечення зростання (стратегія концентрованого зростання, стратегія інтенсивного зростання, стратегія диверсифікаційного росту, стратегія скорочення, комбінована стратегія)	Т. Пічугіна, В. Пастухова	
35	Стратегії конкуренції (лідерство на основі диференціації, лідерство на основі зниження витрат, фокусування)	М. Портер	
36	Стратегії змін (стратегія локальних змін, стратегія модульних змін, стратегія системних змін)	В. Крижко, Є. Павлютенков	
37	Загальні стратегії (цілеспрямована, опосередкована)	М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі, В. Гигораш, О. Касянова, О. Мармаза	
38	Порівняльні переваги в сильних сторонах підприємства (тип поведінки на товарному ринку) (віолент, патієнт, комутант, експлерент)	О. Ревенко, Н. Тарнавська	
39	За стратегічними цілями (вимірюваними, досяжними, реалістичними, своєчасними, конкретними)	М. Мармаза, А. Харківська, Є. Хриков	
40	Стратегія за наявністю складників (місія, візія, відомості аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, стратегічні цілі, очікувані результати)	Л. Антошкіна, З. Галушка, Є. Кайлюк, М. Мармаза	

Додаток Д

Розрахунки результатів дослідження
узгодження думок експертів щодо визначення критеріїв
аналізу моделювання стратегічного розвитку університету відповідно до
коефіцієнта конкордації Кендала

Таблиця Д.1

Критерій	Середній бал
39	7,76
40	7,65
2	7,59
9	7,59
24	7,53
26	7,53
14	7,47
16	7,47
25	7,47
30	7,47
11	7,41
13	7,41
15	7,41
1	7,24
8	7,24
3	7,18
21	1,76
5	1,71

Продовження табл. Д.1

Критерій	Середній бал
12	1,53
23	1,53
6	1,47
28	1,41
35	1,41
36	1,41
10	1,35
29	1,35
7	1,29
19	1,29
20	1,29
4	1,24
22	1,24
31	1,24
32	1,24
38	1,24
17	1,18
18	1,18
34	1,18
37	1,18
33	1,12
27	1,06

Таблиця Д.2

Описові статистики					
	N	Середнє	Стд. відхилення	Мінімум	Максимум
Критерій 1	17	7,24	0,752	6	8
Критерій 2	17	7,59	0,507	7	8
Критерій 3	17	7,18	0,883	6	8
Критерій 4	17	1,24	0,437	1	2
Критерій 5	17	1,71	0,849	1	4
Критерій 6	17	1,47	0,624	1	3
Критерій 7	17	1,29	0,588	1	3
Критерій 8	17	7,24	0,903	6	8
Критерій 9	17	7,59	0,712	6	8
Критерій 10	17	1,35	0,606	1	3
Критерій 11	17	7,41	0,795	6	8
Критерій 12	17	1,53	0,717	1	3
Критерій 13	17	7,41	0,870	5	8
Критерій 14	17	7,47	0,717	6	8
Критерій 15	17	7,41	0,795	6	8
Критерій 16	17	7,47	0,717	6	8
Критерій 17	17	1,18	0,393	1	2
Критерій 18	17	1,18	0,393	1	2
Критерій 19	17	1,29	0,686	1	3
Критерій 20	17	1,29	0,470	1	2

Продовження табл. Д.2

Описові статистики					
	N	Середнє	Стд. відхилення	Мінімум	Максимум
Критерій 21	17	1,76	0,903	1	3
Критерій 22	17	1,24	0,437	1	2
Критерій 23	17	1,53	0,717	1	3
Критерій 24	17	7,53	0,800	6	8
Критерій 25	17	7,47	0,624	6	8
Критерій 26	17	7,53	0,800	6	8
Критерій 27	17	1,06	0,243	1	2
Критерій 28	17	1,41	0,507	1	2
Критерій 29	17	1,35	0,493	1	2
Критерій 30	17	7,47	0,624	6	8
Критерій 31	17	1,24	0,437	1	2
Критерій 32	17	1,24	0,437	1	2
Критерій 33	17	1,12	0,332	1	2
Критерій 34	17	1,18	0,393	1	2
Критерій 35	17	1,41	0,795	1	3
Критерій 36	17	1,41	0,795	1	3
Критерій 37	17	1,18	0,529	1	3
Критерій 38	17	1,24	0,437	1	2
Критерій 39	17	7,76	0,437	7	8
Критерій 40	17	7,65	0,493	7	8

Додаток Е

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek SWOT ANALYSIS [522]

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

Додаток Ж

University of the Worcester EMS PESTLE Analysis [909]

Таблиця Ж 1

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

Продовження таблиці Ж 1

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 * Increased energy prices may decrease the payback periods for energy efficiency projects	Electricity and natural gas consumption
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 reputation if exposed.	* Opportunity to publically announce improved environmental and sustainable development performance is; *Incentive to address environmental issues.	Communication and community activities
Media			
Increased expectations from stakeholders for organisations to demonstrate environmental responsibility			
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.	

Продовження таблиці Ж 1

Staff retention	High staff turnaround 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 1

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		

Продовження таблиці Ж 1

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

Продовження таблиці Ж 1

Climate change	<ul style="list-style-type: none"> * Increased energy consumption * Disruption to institution's operations * Increased flood risk 	Increased awareness of climate change may incentivise sustainable development improvement programmes	<ul style="list-style-type: none"> *Electricity and natural gas consumption *Sustainable transport * Management of equipment containing F-gas and Ozone Depleting Substances (ODS)
Resource availability	<ul style="list-style-type: none"> * 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
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	<ul style="list-style-type: none"> * Sustainable buildings * Opportunities to enhance biodiversity 	*Sustainable construction

Додаток 3

Бенчмаркінг Університету Ель-Касим
(Qassim university) (Саудівська Аравія) [657]

Таблиця 3 1

Країна	Університет	Рейтинг «Таймс» 2009	Шанхайський рейтинг 2009	Вебо- метричний рейтинг 01/2010
Університети-лідери в освітній та науковій діяльності				
США	Гарвардський університет	1	1	1
Університети-лідери в освітній діяльності				
Німеччина	Берлінський вільний університет	94	–	171
Провідні університети в освітній та науковій діяльності				
Королівство Саудівської Аравії	Університет імені Короля Сауда	248	500	199
Великобританія	Ексетерський університет	266	335	539
Провідні університети в освітній та науковій діяльності				
Королівство Саудівської Аравії	Університет Короля Фахда	266	–	404
Австралія	Університет Гріффіта	291	–	658
Авторитетні університети в освітній та науковій діяльності				
США	Університет Теннессі	380	154	92
Канада	Манітобський університет	389	269	236
Іспанія	Університет Валенсії	496	284	315

Продовження табл. 3 1

Country	University	Times Ranking 2009	Shanghai Ranking 2009	Webo Ranking 01/2010
Авторитетні університети в освітній діяльності				
Об'єднані Арабські Емірати	Університет Об'єднані Арабські Емірати	374	–	1736
Китай	Університет Тунцзи	483	–	1096
Єгипет	Каїрський університет	420	–	1387
Подібні університети в освітній та науковій діяльності				
Південна Африка	Університет Квазулу-Натал	524	415	1014
США	Університет Темпл	551-600	346	363
США	Університет штату Луїзіана	551-600	204	83
Італія	Університет Перуджи	551-600	406	657
Подібні університети в освітній діяльності				
Великобританія	Салфордський університет	542	–	755
Королівство Саудівської Аравії	Університет Короля Абдулазіза	551-600	–	496
США	Університет штату Джорджія	551-600	–	185
США	Американський університет	551-600	–	527
Цільовий університет				
Королівство Саудівської Аравії	Університет Ель-Касим	–	–	7979

Додаток И

Бланк для експертного оцінювання технології моделювання стратегічного розвитку університету (№ 1)

Звертаємося до Вас із проханням здійснити експертне оцінювання технології моделювання стратегічного розвитку університету, метою якого є вивчення відповідності запропонованої технології з процесом моделюванням стратегічного розвитку вищого навчального закладу.

Запропонована технологія моделювання стратегічного розвитку університету складається з підготовчого, аналітичного, планувального й результативного етапів, до яких, своєю чергою, включено управлінські операції, здійснення яких, на думку дослідника, має призвести до ефективного стратегічного розвитку вищого навчального закладу.

Оцінюючи запропоновану нами технологію, просимо надати відповіді навпроти кожної управлінської операції за такою системою: абсолютно правильно – 4 бали; швидше так, ніж ні – 3 бали; вагаюся відповісти – 2 бали; мабуть, ні, ніж так – 1 бал; абсолютно неправильно – 0 балів. Просимо надати максимально правдиві відповіді. Анонімність і конфіденційність гарантуємо. Результати опитування будуть використані тільки в узагальненому вигляді. Вдячні за співпрацю!

Посада _____

Стаж роботи на керівній посаді _____

Таблиця И 1

№	Етапи технології моделювання стратегічного розвитку університету	Бали
1	2	3
1.	<i>Підготовчий етап технології моделювання стратегічного розвитку університету:</i>	
1.1.	Вивчення основних тенденцій розвитку вищих навчальних закладів на освітньому ринку (у межах країни, світу (відповідно до частки охоплення ринку))	
1.2.	Вивчення думок стейкхолдерів щодо сучасного стану університету	
1.3.	Визначення об'єктів, суб'єктів та рівнів управління щодо моделювання стратегічного розвитку університету	
1.4.	Формування бази ініціатив керівного складу та стейкхолдерів щодо здійснення стратегічних змін в університеті	
1.5.	Забезпечення підбору, навчання й призначення суб'єктів моделювання стратегічного розвитку університету	

1	2	3
1.6.	Прийняття рішення щодо здійснення стратегічного аналізу університету	
2.	<i>Аналітичний етап технології моделювання стратегічного розвитку університету:</i>	
2.1.	Оцінювання діяльності університету в минулому (минулі стратегії) за параметрами, критеріями, показниками аналізу стратегічного розвитку університету (Перелік додається в додатку бланка нижче)	
2.2.	Здійснення SWOT-аналізу університету	
2.3.	Здійснення SNW-аналізу університету	
2.4.	Здійснення PEST-аналізу університету	
2.5.	Здійснення бенчмаркінгу	
2.6.	Аналіз стратегій розвитку університетів-конкурентів	
2.7.	Здійснення GAP-аналізу університету	
2.8.	Ранжування проблем університету на сучасному етапі	
2.9.	Формування стратегічної інформації університету, отриманої відповідно до всіх видів аналізу	
3.	<i>Планувальний етап технології моделювання стратегічного розвитку університету:</i>	
3.1.	Визначення основних стратегічних напрямів розвитку університету з урахуванням думок стейкхолдерів	
3.2.	Формулювання місії, візії, цінностей, принципів університету	
3.3.	Формулювання стратегічних цілей університету	
3.4.	Оцінювання стратегічних цілей університету щодо вимірюваності, конкретності, досяжності, реалістичності	

Продовження табл.И 1

1	2	3
3.5.	Обґрунтування вибору виду стратегії відповідно до системи класифікаційних ознак стратегії: за спрямованістю діяльності; за напрямками можливого розвитку; за ієрархією стратегії в організаційній структурі та у відповідній їй системі управління; за місцем у конкуренції; за напрямом дії; за способом досягнення конкурентних переваг; за способом охоплення ринку; за формою; за характером поведінки на ринку; за складністю розроблення)	
3.6.	Розроблення стратегій розвитку на рівні філій, підрозділів університету	
3.7.	Розроблення альтернативних стратегій університету	
3.8.	Декомпозиція основних стратегічних цілей розвитку університету та розроблення системи підцілей. Визначення термінів та критеріїв оцінювання досягнення стратегічних цілей	
3.9.	Розроблення системи стратегічних завдань відповідно до стратегічних цілей	
3.10.	Оцінювання прогнозів та сценаріїв розвитку університету під час досягнення стратегічних цілей	
4.	<i>Результативний етап технології моделювання стратегічного розвитку університету:</i>	
4.1.	Укладання документів, які засвідчують стратегічний розвиток університету (стратегія розвитку університету, стратегічний план університету, стратегічна програма розвитку університету)	
4.2.	Узгодження, обговорення й затвердження розроблених документів на всіх рівнях управління	
4.3.	Оприлюднення документів, які засвідчують стратегічний розвиток університету (стратегія розвитку університету, стратегічний план університету, стратегічна програма розвитку університету)	

Додаток К

Результати розрахунку коефіцієнта конкордації (з поправочними коефіцієнтами, бо оцінки експертів були з повтореннями) нами отримані в програмі SPSS STATISTICS 17.0

Таблиця К 1

Ранги

	Середній ранг
1.1.	16,38
1.2.	6,75
1.3.	18,81
1.4.	9,13
1.5.	14,16
1.6.	18,81
2.1.	8,34
2.2.	18,81
2.3.	6,03
2.4.	7,28
2.5.	8,78
2.6.	10,91
2.7.	7,91
2.8.	18,81
3.1.	18,81
3.2.	18,81
3.4.	13,16
3.5.	9,72
3.6.	18,81

Продовження табл. К 1

	Середній ранг
3.7.	12,38
3.8.	18,81
3.9.	17,25
3.10.	17,25
4.1.	18,81
4.2.	18,81
4.3.	15,66

Аналіз описового дослідження результатів експерименту представлено в таблиці.

Таблиця К 2

Описові статистики результатів оцінювання експертних технологій

Номер критерію	Мінімум	Максимум	Середнє		Стд. відхилення
			Статистика	Стд. помилка	
4.2.	4	4	4,00	,000	,000
4.1.	4	4	4,00	,000	,000
3.8.	4	4	4,00	,000	,000
3.6.	4	4	4,00	,000	,000
3.3.	4	4	4,00	,000	,000
3.2.	4	4	4,00	,000	,000
3.1.	4	4	4,00	,000	,000
2.8.	4	4	4,00	,000	,000
2.2.	4	4	4,00	,000	,000

Продовження табл.К 2

Номер критерію	Мінімум	Максимум	Середнє		Стд. Відхилення
	Статистика	Статистика	Статистика	Стд. Помилка	Статистика
1.6.	4	4	4,00	,000	,000
1.3.	4	4	4,00	,000	,000
2.9.	3	4	3,94	,062	,250
3.10.	3	4	3,88	,085	,342
3.9.	3	4	3,87	,085	,342
1.1.	3	4	3,81	,101	,403
4.3.	3	4	3,75	,112	,447
1.5.	3	4	3,63	,125	,500
3.4.	3	4	3,56	,128	,512
3.7.	3	4	3,50	,129	,516
3.5.	2	4	3,25	,144	,577
2.6.	1	4	3,13	,256	1,025
2.5.	2	4	3,06	,193	,772
2.1.	2	4	3,06	,170	,680
1.4.	2	4	3,06	,193	,772
2.7.	1	4	3,00	,183	,730
1.2.	2	4	2,81	,188	,750
2.4.	1	4	2,75	,233	,931
2.3.	1	4	2,38	,272	1,088

Додаток Л

Бланк для експертного оцінювання технології моделювання стратегічного розвитку університету (№ 2)

Звертаємося до Вас із проханням надати відповіді, які з елементів технології моделювання стратегічного розвитку університету використовувались у практиці управління у Вашому вищому навчальному закладі.

Запропонована технологія моделювання стратегічного розвитку університету складається з підготовчого, аналітичного, планувального й результативного етапів, до яких, своєю чергою, включено управлінські операції (елементи технології), здійснення яких, на думку дослідника, має призвести до ефективного стратегічного розвитку вищого навчального закладу

Просимо Вас надати відповіді за таким методом: 1 бал – елемент технології використовувався в практиці управління університетом; 0 балів – елемент технології не використовувався раніше. Просимо надати максимально правдиві відповіді. Анонімність і конфіденційність гарантуємо. Результати опитування будуть використані тільки в узагальненому вигляді.

Шановні експерти, це опитування не є перевіркою діяльності Вашого вищого навчального закладу. Його єдина мета – збір та узагальнення інформації щодо використання технології моделювання стратегічного розвитку університету.

Вдячні за співпрацю!

Посада _____

Стаж роботи на керівній посаді _____

Таблиця Л 1

№	Етапи технології моделювання стратегічного розвитку університету	Бали
1	2	3
1.	<i>Підготовчий етап технології моделювання стратегічного розвитку університету:</i>	
1.1.	Вивчення основних тенденцій розвитку вищих навчальних закладів на освітньому ринку (у межах країни, світу (<i>відповідно до частки охоплення ринку</i>))	
1.2.	Вивчення думок стейкхолдерів щодо реального стану університету	
1.3.	Визначення об'єктів, суб'єктів та рівнів управління щодо моделювання стратегічного розвитку університету	
1.4.	Формування бази ініціатив керівного складу та стейкхолдерів щодо здійснення стратегічних змін в університеті	

Продовження табл. Л 1

1	2	3
1.5.	Забезпечення підбору, навчання й призначення суб'єктів моделювання стратегічного розвитку університету	
1.6.	Прийняття рішення щодо здійснення стратегічного аналізу університету	
2.	<i>Аналітичний етап технології моделювання стратегічного розвитку університету:</i>	
2.1.	Оцінювання діяльності університету в минулому (минулі стратегії) за параметрами, критеріями, показниками аналізу стратегічного розвитку університету	
2.2.	Здійснення SWOT-аналізу університету	
2.3.	Здійснення SNW-аналізу університету	
2.4.	Здійснення PEST-аналізу університету	
2.5.	Здійснення бенчмаркінгу	
2.6.	Аналіз стратегій розвитку університетів-конкурентів	
2.7.	Здійснення GAP-аналізу університету	
2.8.	Ранжування проблем університету на сучасному етапі	
2.9.	Формування стратегічної інформації університету, отриманої згідно всіх видів аналізу	
3.	<i>Планувальний етап технології моделювання стратегічного розвитку університету:</i>	
3.1.	Визначення основних стратегічних напрямів розвитку університету з урахуванням думок стейкхолдерів	
3.2.	Формулювання місії, візії, цінностей, принципів університету	
3.3.	Формулювання стратегічних цілей університету	
3.4.	Оцінювання стратегічних цілей університету щодо вимірюваності, конкретності, досяжності, реалістичності	

1	2	3
1.	<i>Підготовчий етап технології моделювання стратегічного розвитку університету:</i>	
3.5.	Обґрунтування вибору виду стратегії відповідно до системи класифікаційних ознак стратегії: за спрямованістю діяльності; за напрямками можливого розвитку; за ієрархією стратегії в організаційній структурі та у відповідній їй системі управління; за місцем у конкуренції; за напрямом дії; за способом досягнення конкурентних переваг; за способом охоплення ринку; за формою; за характером поведінки на ринку; за складністю розроблення)	
3.6.	Розроблення стратегій розвитку на рівні філій, підрозділів університету	
3.7.	Розроблення альтернативних стратегій університету	
3.8.	Декомпозиція основних стратегічних цілей розвитку університету та розроблення системи підцілей. Визначення термінів та критеріїв оцінювання досягнення стратегічних цілей	
3.9.	Розроблення системи стратегічних завдань відповідно до стратегічних цілей	
3.10.	Оцінювання прогнозів розвитку університету у ході досягнення стратегічних цілей	
4.	<i>Результативний етап технології моделювання стратегічного розвитку університету:</i>	
4.1.	Укладання документів, які засвідчують стратегічний розвиток університету (стратегія розвитку університету, стратегічний план університету, стратегічна програма розвитку університету)	
4.2.	Узгодження, обговорення й затвердження розроблених документів на всіх рівнях управління	
4.3.	Оприлюднення документів, які засвідчують стратегічний розвиток університету (стратегія розвитку університету, стратегічний план університету, стратегічна програма розвитку університету)	