

Критерії оцінювання якості стратегії розвитку університету

О. І. Кравченко

ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка», м. Старобільськ, Україна
Correspondin gauthor. E-mail: olena-kravchenko-10@mail.ru

Paper received 25.08.2016; Accepted for publication 10.09.2016.

Анотація. У статті визначено критерії оцінювання якості стратегії розвитку університету, адже проблема моделювання стратегічного розвитку в сучасному мінливому середовищі посідає найважливіше місце в управлінні навчальним закладом. Зазначені критерії дозволяють коректно оцінювати стратегію розвитку та ідентифікувати основні формати й напрямки діяльності сучасного університету.

Ключові слова: критерії, стратегія, оцінювання, університет, стратегія розвитку університету.

Вступ. Моделювання стратегічного розвитку університету вміщує певні управлінські процедури, основною з яких є розроблення стратегії розвитку. Вибір стратегії розвитку університету обумовлюється вимогами, традиціями, правилами на макро- та на мікрорівні, адже ефективність стратегії розвитку залежить від врахування всіх зв'язків університету з оточуючим середовищем. У свою чергу кожний університет є унікальним і характеризується особливою поведінкою на ринку освітніх послуг. Якісна стратегія розвитку дозволяє навчальному закладу швидко й цілеспрямовано досягати своїх цілей, що в свою чергу спричиняє зростання ринкового потенціалу університету. Отже, визначення адекватних критеріїв оцінювання якості стратегії розвитку університету дозволить ідентифікувати основні формати й напрямки діяльності сучасних вищих навчальних закладів.

Стислий огляд публікацій з теми. Для проведення нашого дослідження важливою є точка зору вчених, які досліджували процес стратегічного розвитку університету. Для даного дослідження важливе значення мають роботи, в яких розглядаються стратегії розвитку різних університетів та їх складові: місії, цілі та ін. (П. Дудко, І. Кочарян, С. Натрошвілі, А. Прокopenко, О. Слюсаренко). Спеціальну увагу приділено працям, в яких висвітлено міжнародний досвід стратегічного управління вищими навчальними закладами (П. Дудко, І. Кочарян, С. Натрошвілі, О. Слюсаренко). Типологізація стратегій розвитку в галузі управління навчальним закладом зустрічаються в роботах Н. Багаутдинова, В. Григораша, В. Огаренка, С. Салиги, О. Яришко, О. Єгоршина, В. Крижка, Є. Павлютенкова, Г. Дмитренка, В. Кухаренка, Н. Сиротенка, О. Рибалко, О. Касьянкової, О. Мармази.

Матеріали та методи. Визначення критеріїв оцінювання якості стратегії розвитку було здійснено на підставі аналізу літератури з даної проблеми та аналізу стратегій розвитку різних університетів. Розкриваючи особливості стратегій розвитку університетів різних країн, ми звертали увагу на структуру, зміст, направленість та можливих розробників. У процесі аналізування стратегій розвитку виявлено, що незважаючи на різницю в освітній політиці, університети різних країн мають спільні риси. Існують певні загальні елементи у всіх стратегіях розвитку різних університетів, це стосується просування академічних, науково-дослідницьких та студентських успіхів.

Вважаємо презентовану позицію учених, які вис-

вітлюють різні аспекти стратегічного менеджменту в освіті базисною (Н. Аніскіна, Р. Вдовиченко, Л. Пасечніков, В. Григораш, Л. Грищак, П. Дудко, О. Коляда, Л. Калініна, Н. Касьяннова, І. Кочарян, О. Мармаза, О. Макавеева, В. Огаренко, Н. Ткач, С. Шишов, С. Салига, Л. Соколов, С. Натрошвілі, М. Поташник, А. Прокopenко, О. Яришко та ін.). Так, наукові праці щодо стратегічного управління в освіті надали можливість розкрити зміст та характерні риси стратегічного розвитку університету. Втім, відповіді на питання щодо розвитку навчальних закладів різного типу знайдено в роботах Д. Горобця, В. Лазарева, Г. Лопушняк, С. Пехаревої, М. Поташника, Г. Райко, Л. Сергеевої. Наукові розвідки Вільяма Макдональда, Гарі Вудберн Честа Чарльза Бері, Емері Касл, Нанерл Кеохан, Джозефа Дуне, Джона Скота дозволили з'ясувати основні процеси розвитку університету.

Результати та їх обговорення. Для визначення критеріїв оцінювання якості стратегії розвитку університету необхідний механізм виокремлення особливостей розроблення стратегії розвитку та використання її в управлінській практиці. Розмаїтість стратегій розвитку, які використовуються для підприємств, комерційних організацій, навчальних закладів зокрема, ускладнює їх систематизацію та класифікацію. Так, В. Забелін та Н. Моїсеева зауважують, що у сучасній науковій літературі найчастіше використовується підхід, заснований на використанні незначної кількості класифікаційних ознак стратегій. Суттєвими класифікаційними ознаками є такі: рівень прийняття рішень; базова концепція досягнення конкурентних переваг; відносна сила галузевої позиції організації; ступінь „агресивності” поведінки підприємства в конкурентній боротьбі; стадія життєвого циклу галузі” [4, с. 34]. Загальноприйнята класифікація стратегій розвитку дозволяє полегшити вибір певної стратегії, обґрунтувати алгоритм поведінки університету в тій чи іншій ситуації.

Ускладнюючим фактором визначення особливостей стратегій розвитку навчальних закладів є неоднозначність розуміння їх класифікаційних ознак. Зважаючи на праці В. Огаренка, С. Салиги, О. Яришко, Н. Багаутдинова, О. Єгоршина, В. Крижка, Є. Павлютенкова, Г. Дмитренка, В. Кухаренка, Н. Сиротенка, О. Рибалко, В. Григораша, О. Касьянкової, О. Мармази визначимо основні ознаки класифікації стратегій розвитку вищих навчальних закладів: галузева позиція університету; масштаби впливу стратегії; форма стра-

тегії; відносне географічне охоплення ринку освітніх послуг; базова концепція досягнення конкурентних переваг; рівень ієрархії управління; функціональні ознаки стратегії; характер поведінки на ринку освітніх послуг; розміри університету; спрямованість реалізації стратегії; способи забезпечення стратегії розвитку.

О. Виханський зазначає, що не існує єдиної стратегії для всіх компаній, як не існує єдиного універсального стратегічного управління, однак існують деякі основні моменти, які дозволяють говорити про деякі узагальнені принципи розробки стратегії поведінки та здійснення стратегічного управління [3, с. 205-206]. 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 і вибирають з них конкретну стратегію, яка відповідає заданим критеріям. Вибір стратегії має певні особливості, зумовлені переважно рівнем управління [1, с.26].

Таким чином, стратегії розвитку, якими керуються університети можуть бути систематизовані за конкретними критеріями. Критерій (від лат. *criterium* – засіб для судження) у Великому тлумачному словнику сучасної української мови трактується як „...підстава для оцінки, визначення або класифікації чогось; мірило” [2, с. 465], у словнику С. Ожегова – як „мірило оцінки або судження” [7, с. 248].

Критерій „Орієнтація стратегії розвитку за спрямованістю діяльності університету: дослідницька, дослідницько-освітня”. Окремі університети мають специфічну орієнтацію таку як дослідницьку або освітню, таким чином в їх стратегіях розвитку буде відчутний акцент на дослідження (*research-strategy*) або освіту (*educationstrategy*). Проте, більшість університетів використовують комбіновану стратегію розвитку, яка передбачає розвиток як галузі досліджень так і в галузі освіти (*research-education-strategy*). Ця відмінність полягає в можливості співвіднесення конкуруючих закладів в певному стратегічному сегменті.

Критерій „Напрями можливого розвитку університету зростання: стабілізації (утримання), переорієнтації, скорочення (захисту, відступу, ліквідації)”. Так, стратегія зростання (*Growthstrategy*) характерна для навчальних закладів, які намагаються удосконалити свої сильні боки та розширювати свої площі; збільшуватися за рахунок злиття кількох схожих вищих навчальних закладів або об'єднання різнорідних навчальних закладів (стратегічних альянсів). Стратегія стабілізації (утримання) (*Stabilitystrategy*) 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 в галузі інновацій або проникнення на іноземні освітні ринки. Також стратегію стабілізації використовують університети, які працюють в достатньо стабільних умовах, при яких діє незначна кількість конкурентів.

Стратегія ліквідації характерна для малих освітніх закладів або філіалів столичних вищих навчальних

закладів, які знаходяться у кризових ситуаціях [9, с.115]. Ми погоджуємося з думкою О. Коляди, яка зазначає, що вищі навчальні заклади 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 [5].

Критерій „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 розповсюджується на весь університет, охоплює всі його напрямки діяльності. Функціональна стратегія належить до управлінського плану дій окремого підрозділу або ключового напрямку всередині освітньої сфери. 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. Таким чином, корпоративна стратегія університету забезпечує його загальний напрям розвитку та формування потенціалу університету в цілому.

Критерій „Орієнтація стратегії розвитку університету за місцем в конкуренції: лідерства, претендента на лідерство, „наслідування” (слідуючого за лідером), „новачка”. Істотно суттєвою є орієнтація стратегії розвитку університету за місцем в конкуренції. Серед таких стратегій найбільш ефективною є стратегія лідера (*Leadershipstrategy*). Провідні університети додержуються стратегії лідера, при якій вони дотримуються безперервного удосконалення та інноваційного розвитку.

Нерідко вищі навчальні заклади використовують стратегію претендента на лідерство (*Strategy contender for leader ship*), при якій університети зосереджують увагу на своїх власних конкурентних перевагах, яких не має лідер, наприклад, зниження цін на навчання при збереженні високої якості та ін. Окремої уваги заслуговує стратегія послідовника (переслідування) лідера (*Strategy follower (prosecution) leader*). Обираючи таку стратегію, навчальні заклади дотримуються зміцнення своєї позиції за рахунок адаптації до основних конкурентів, при якій вони впроваджують передові технології, але при цьому уникають конкурентної боротьби з навчальним закладом-лідером. Стратегія „новачка” (*Strategy beginner*) передбачає агресивну поведінку університету, який намагається подолати вхідні бар'єри в певній галузі, і як правило такі стратегії пов'язані з перспективами стрімкого, бурхливого зростання, захисту від конкурентів і використання своїх сильних боків для наступу, концентруючись у певних сегментах ринку.

Критерій „Характеристика стратегії за способом досягнення конкурентних переваг: диверсифікації, спеціалізації і диференціації, концентрації (фокусування), інноваційної цінності; модернізації, інтернаціоналізації”. Для університетів, які мають намір діяти в динамічному ритмі з мінливим ринковим середовищем, де одночасно з'являються нові потужні

конкуренти рекомендованим є використання стратегії щодо досягнення конкурентних переваг. Так, найбільш поширеною є стратегія диверсифікації (Diversification strategy), яка базується на розширенні переліку послуг, при якій навчальні заклади за рахунок додаткових можливостей створюють нові або супутні послуги. Стратегія спеціалізації і диференціації (Differentiation strategy), основою метою якої є отримання конкурентних переваг за рахунок створення унікальних освітніх послуг.

Стратегія фокусування (концентрації) – одна з загальних та найбільш поширених стратегій на ринку освітніх послуг для навчальних закладів на третій ролях, які мають 5 до 10% ринку. Вона полягає у концентрації на одному або кількох сегментах ринку професійної освіти без прагнення охопити весь ринок. Мета – задоволення потреб обраного цільового сегменту більш якісно, ніж це можуть зробити конкуренти [9].

Сутність стратегії інноваційної цінності полягає у впровадженні інновацій (ноу-хау), внаслідок яких університет досягає значних конкурентних переваг. Стратегія модернізації забезпечує навчальному закладу радикальне або поетапне оновлення. Специфіка стратегії інтернаціоналізації полягає у проникненні на іноземні освітні ринки, що передбачає можливості співробітництва з іноземними партнерами, залучення іноземних студентів та ін.

Критерій „Характеристика стратегії за напрямком 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 третій ролях (від 10 до 20% ринку), які не можуть повністю конкурувати з лідером регіонального ринку або займаються розробленням нових освітніх послуг, або ж мали невдачі в реалізації основних послуг [9].

Стратегія наступу властива лідерам ринку регіонального ринку освіти або молодим „агресивним” освітнім закладам, які користуються значною підтримкою держави, крупних підприємств та фінансових закладів”. Найбільш поширеною є стратегія постійного наступу, яка передбачає активну, агресивну позицію освітнього закладу та переслідує мету завоювання й розширення його ринкової долі на регіональному ринку [9].

Критерій „Терміни стратегії розвитку університету (до 3 років, до 5 років, до 7 років, до 10 років)”. Крім перерахованих ознак стратегії розвитку університету варто звернути увагу на терміни розробки стратегії, які мають бути співвіднесені зі стратегічними цілями. У ході розгляду стратегій розвитку університетів різних країн, варто зазначити, що більшість навчальних закладів використовують п'ятирічний термін для реалізації своїх стратегій.

Критерій „Способи розроблення стратегії директивні, колегіальні”. Однією із суттєвих особливостей стратегії розвитку університету є способи розроблення стратегії. Виявлення способів розроблення стратегії дозволяє з'ясувати ступінь взаємодії суб'єктів управлінського процесу. Так, наприклад, у європей-

ських університетах міся і розробка стратегії значною мірою залежить від характеру внутрішнього управління. Головна особливість європейської вищої освіти полягає в тому, що студенти є ключовими зацікавленими сторонами в процесі прийняття рішень і повинні бути залучені законом у прийняття 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. Численні групи стейкхолдерів залучаються для розроблення стратегічних планів університету.

Критерій „Розробники стратегії: керівний склад, структурний підрозділ з розроблення стратегії, термінова робоча група з розроблення стратегії”. Відповідно до цього критерію постає необхідність конкретизувати розробників стратегії. Для розроблення стратегії розвитку провідні університети залучають зовнішніх консультантів, створюють спеціальні підрозділи, які розробляють стратегію розвитку та відстежують процеси її реалізації.

Успіх стратегічного процесу залежить від реальної участі в ньому викладачів, співробітників, студентів вищого навчального закладу, від їх зацікавленості в тому як, в якому напрямі та в якій мірі здійснюються зміни в їх організації [6].

Критерій „Структура стратегії”. У контексті нашого дослідження нами розглянуто структуру стратегій розвитку на прикладах університетів різних країн. Зазначимо, що кожна стратегія розроблена в контексті національної політики в галузі вищої освіти та інституційного розміру організації, національної культури, історичної довідки, реагування на зовнішні рушійні сили в регіональному, національному та міжнародному аспектах університетської діяльності.

Перегляд сайтів і порталів дозволяє дійти висновку що стратегії розвитку різних університетів мають різні комбінації елементів стратегічного управління з додаванням різних акцентів, які дозволяють розширити загальноприйнятну структуру. Таким чином, структура стратегії розвитку університету повинна містити такі ключові моменти: історичну довідку університету; характеристику інфраструктури університету; характеристику внутрішньої організації університету; місію університету; бачення майбутнього або візію університету; цінності університету; аналіз стану університету; стратегічні цілі та завдання; ключові фактори успіху (очікувані результати).

Якщо міся 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. Отже, на підставі стратегічних цілей вищого навчального закладу визначаються ключові фактори успіху та очікувані результати.

Критерій „Характеристика стратегічних цілей університету: за ступенем конкретності та вимірності; за ступенем можливості реалізації (досяжності); за ступенем своєчасності; за ступенем узгодженості з попередніми досягненнями; за ступенем витрат ресурсів”. Наприклад, Л. Пшенична стверджує: „Стратегічні цілі дають можливість спроектувати

майбутній бажаний образ навчального закладу. Для їх визначення треба конкретизувати, які саме цілі і на яких рівнях та етапах вони мають бути досягнуті» [8, с.159]. На якість стратегії розвитку університету суттєво впливають стратегічні цілі, оскільки вони, фіксують конкретні стани, до яких прагне організація, тому мету трактують як критерій її успіху чи невдачі

Висновки. Розроблення стратегії розвитку університету однією з найважливіших управлінських процедур у процесі моделювання стратегічного розвитку університету, то вважатимемо оцінювання якості стратегії розвитку необхідною його складовою. Таким чином, нами було виявлено найбільш значущі елементи, за якими можливо оцінити якість стратегії

розвитку університету: орієнтація стратегії розвитку за спрямованістю діяльності університету; напрями можливого розвитку університету; орієнтація стратегії за ієрархією в організаційній структурі та у відповідній їй системі управління; орієнтація стратегії за місцем університету в конкуренції; характеристика стратегії за способом досягнення конкурентних переваг; характеристика стратегії за напрямком дії; терміни стратегії; способи розроблення стратегії; розробники стратегії; структура стратегії; характеристика стратегічних цілей університету, за ступенем можливості реалізації (досяжності), за ступенем своєчасності, за ступенем узгодженості з попередніми досягненнями, за ступенем витрат ресурсів.

ЛІТЕРАТУРА

1. Антошкіна Л. І. Стратегічний менеджмент. Курс лекцій : навч.посіб. /Л. І. Антошкіна, В. І. Амел'кін. – Донецьк : Юго-Восток, 2009. – 288 с.
2. Великий тлумачний словник сучасної української мови / уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел. – К.; Ірпін': ВТФ «Перун», 2001. – 1440 с.
3. Виханский О. С. Менеджмент : учеб. / О. С. Виханский, А. И. Наумов. — 4-е изд., перераб. и доп. — М.: Экономистъ, 2006. — 670 с.
4. Забелин П.В., Моисеева Н.К. Основы стратегического управления: учеб.пособие. – М.: Инф.центр «Маркетинг», 1997. – 195 с.
5. Коляда О.П. Портфельне планування у процесі реалізації стратегії розвитку вищого навчального закладу: дис. ... канд. техн. наук: 05.13.22 / Східноукр. нац. ун-т імені Володимира Даля – Луганськ, 2011. – 222 с.
6. Менеджмент и организационное развитие высшей школы : учеб. / [авт. кол. В.Р.Вебер, Е.В.Иванов, М.Н.Певзнер и др.]; подбщ. ред. д-ра пед. наук, проф. М.Н.Певзнера]. – Днепропетровск : Изд-во ДНУ, 2012. – 528 с.
7. 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.
8. Пшенична Л.В. Менеджмент в освіті / Л.В.Пшенична. – Суми: Мрія, 2012 – 216 с.
9. Управление высшим учебным заведением: учебник /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.

REFERENCES

1. Antoshkina L. I. Strategichnyi management. Kursleksiya: navch.posib. / L. I. Antoshkina, V. I. Amel'kin. – Donetsk: Yugo-Vostok, 2009. – 288 s.
2. Velikiy tлумачniy slovník suchasnoi ukrainskoi movi/ uklad. I golov.red. V.T.Busel. – K.; Irpin': VTF "Perun", 2011. – 1440 s.
3. Vihanskiy O.S. Management / O.S. Vihanskiy, AI Naumov. - M.: Ekonomistъ, 2006. - 670 s.
4. ZabelinP.V., MoiseevaN.K. Osnovi strategicheskogo upravleniya: ucheb.posobie. – M.: Inf. tsentr "Marketingh", 1997. – 195 s.
5. Kolyada O.P. Portfel' neplanuvanny auprotsesirealizatsii strategii rozvitku v ishgonavchal'nogo zakladu: dis. ... kand. tehn. nauk: 05.13.22/ Shidnoukr. nats. un-timeni Volodimira Dalya – Lugansk, 2011. -222 s.
6. Management I organizatsionnoye razvitiye visshey shkoli :ucheb. / [avt.kol. V.R.Veber, E.V.Ivanov,M.N.Pevzneridr.; podobsh.red. d-raped. nauk. prof. M.N.Pevznera]. – Dnepropetrovsk: Izd-voDNU, 2012 – 528 s.
7. OzhegovS.I. Slovar' russkogo yazika / OzhegovS.I.; podred.N.Yu.Shvedovoy.- 21 izd. pererab. idop. – M.: Rus. Yaz., 1989. – 924 s.
8. Pshenichna L.V. Management v osviti /L.V. Pshenichna. – Sumi: Mria, 2012 – 216 s.
9. Upravleniye visshim uchebnim zavedeniyem / pod.red. d-raekon. nauk, prof. S.D.Reznikald-rafiz.mat. nauk V.M. Filippova. – 2-yeizd., pererab. – M.: INFRA, 2010. – 768 s.

Criteria of the evaluation of the quality of the University's development strategy

Kravchenko O.

Abstract. The article defines the criteria of the evaluating the quality of the University's development strategy, as the problem of modeling the strategic development in the modern changing environment occupies the most important place in the management of the institution. These criteria allow correctly to evaluate the development strategy and to identify the major formats and activities of the modern university.

Keywords: criterion, strategy, evaluation, university, university development strategy.

Критерии оценивания качества стратегии развития университета

Е. И. Кравченко

Аннотация. В статье определены критерии оценивания качества стратегии развития университета, поскольку проблема моделирования стратегического развития в современной изменяющейся среде занимает наиболее важное место в управлении учебным заведением. Указанные критерии позволяют корректно оценивать стратегию развития и идентифицировать основные форматы и направления деятельности современного университета.

Ключевые слова: критерий, стратегия, оценивание, университет, стратегия развития университета.