

О. І. Кравченко, ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка»

ТЕХНОЛОГІЯ МОДЕЛЮВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ УНІВЕРСИТЕТУ

Кравченко О. І.

Технологія моделювання стратегічного розвитку університету

У статті подано обґрунтування технології моделювання стратегічного розвитку університету. Запропонована технологія становить сукупність управлінських процедур та операцій, за допомогою здійснення яких уможлиблюється підвищити конкурентоспроможність університету на освітньому ринку. Автор доводить, що технологія моделювання стратегічного розвитку університету дозволяє зробити досліджуваний процес структурованим та впорядкованим. Визначено етапи технології моделювання стратегічного розвитку університету (підготовчий, аналітичний, планувальний та результативний), які вміщують схему реальних дій, що допомагають досягти максимальної динаміки розвитку університету та мінімізувати ризики та відхилення від обраної траєкторії розвитку. Розкрито зміст етапів технології моделювання стратегічного розвитку університету: перший етап (підготовчий) передбачає визначення й налагодження логічних взаємовідносин вищого рівня управління та функціональних сфер, яке сприятиме ефективному моделюванню стратегічного розвитку університету; другий етап (аналітичний) вміщує аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища та формування стратегічної інформації; третій етап (планувальний) передбачає розроблення стратегії розвитку, стратегічного плану, стратегічної програми університету; четвертий етап (результативний) вміщує ухвалення й оприлюднення документу, який засвідчує стратегічний розвиток університету й має представляти способи переведення університету на новий якісний стан, тобто стратегію розвитку, стратегічний план, стратегічну програму вищого навчального закладу.

Ключові слова: технологія, моделювання стратегічного розвитку, університет, управлінська діяльність, управлінські операції.

Кравченко Е. И.

Технология моделирования стратегического развития университета

В статье представлено обоснование технологии моделирования стратегического развития университета. Предложенная технология представляет собой совокупность управленческих процедур и операций, посредством осуществления которых становится возможным повысить

конкурентоспособность университета на образовательном рынке. Автор доказал, что технология моделирования стратегического развития университета позволяет сделать исследуемый процесс структурированным и упорядоченным. Определены этапы технологии моделирования стратегического развития университета (подготовительный, аналитический, планировочный и результативный), содержащие схему реальных действий, помогающие достичь максимальной динамики развития университета и минимизировать риски и отклонения от выбранной траектории развития. Раскрыто содержание этапов технологии моделирования стратегического развития университета: первый этап (подготовительный) предполагает определение логических взаимоотношений высшего уровня управления и функциональных сфер, которое будет способствовать эффективному моделированию стратегического развития университета; второй этап (аналитический) содержит анализ внутренней и внешней среды, а также формирование стратегической информации; третий этап (планировочный) содержит разработку стратегии развития, стратегического плана, стратегической программы университета; четвертый этап (результативный) предусматривает принятие и обнародование документа, удостоверяющего стратегическое развитие университета и способы перевода университета в новое качественное состояние, то есть стратегию развития, стратегический план, стратегическую программу высшего учебного заведения.

Ключевые слова: технология, моделирование стратегического развития, университет, управленческая деятельность, управленческие операции.

Сучасні освітні перетворення зумовлюють потребу розроблення траєкторії розвитку сучасного університету, завдяки якій вищий навчальний заклад має не тільки адаптуватися до змін зовнішнього середовища, але й впливати на ці зміни. Здатність відповідати на виклики зовнішнього середовища становить сутність стратегічної поведінки сучасного університету. У зв'язку з цим важливим завданням теорії і практики управління вищими навчальними закладами є моделювання стратегічного розвитку університету, у центрі якого постає розроблення ефективної стратегії розвитку. З огляду на це, актуалізується потреба розроблення технології моделювання стратегічного розвитку університету, першорядне значення якої полягає у визначенні та розробленні шляхів підвищення конкурентоспроможності університету в довгостроковій перспективі.

Різні аспекти стратегічного менеджменту в освіті розкрито в працях Н. Аніскіної, Л. Пасечнікової, В. Григораша, Л. Грицяк, П. Дудка, О. Коляди,

Л. Калініної, О. Мармази, О. Макавєєвої, В. Огаренка, Н.Ткача, С. Шишова, С. Салиги, Л. Соколова, Л. Пшеничної, Л. Портянської, С. Натрошвілі, А. Прокопенка, О. Яришко та ін. Зазначені наукові праці щодо стратегічного управління в освіті надали можливість розкрити зміст та характерні риси стратегічного розвитку університету. У контексті порушених проблем важливим є науковий доробок вітчизняних таких учених, як Т. Боголіб, Д. Бондаренко, Т. Жижко, О. Криворучко, А. Лялюк, І. Осадчий, Н. Подольчак, Г. Райко, у роботах яких розкрито методи, технології та алгоритми управління розвитком вищих навчальних закладів. Прагнення досягнути ефективного управління навчальним закладом постійно знаходиться у центрі уваги науковців, що займаються втіленням ідей інновацій в управлінні освітнім закладом (В. Докучаєва, Н. Мешко, М. Поляков, Є. Суліма, С. Савченко, А. Харківська, І. Якухно). Водночас в науковому доробку останніх років щодо удосконалення управління навчальними закладами не розглянуто такого важливого аспекту як моделювання стратегічного розвитку університету та його технологізації зокрема.

Мета статті полягає в обґрунтуванні технології моделювання стратегічного розвитку університету.

Процес моделювання стратегічного розвитку університету є багатоаспектним та довготривалим у часі, що зумовлює попереднє визначення конкретних шляхів та етапів його здійснення. Розкриття етапів моделювання стратегічного розвитку університету та можливих процедур та операцій уможлиблюється завдяки розробленню технології зазначеного процесу. Технологія 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 у задані моменти часу.

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 [1, с. 9].

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 його здійснення. Визначення множини завдань управління, яке сприяє отриманню результату моделювання стратегічного розвитку, нами скомпоновано в кілька етапів: підготовчий, аналітичний, планувальний, результативний.

Розкриємо основні етапи вищезазначеної технології. Перший етап – підготовчий, який передбачає визначення й налагодження логічних взаємовідносин вищого рівня управління та функціональних сфер, яке сприятиме ефективному моделюванню стратегічного розвитку університету. Так, на цьому етапі визначаються об'єкти та суб'єкти моделювання стратегічного розвитку, тобто визначається які саме підрозділи, філії або університет в цілому підлягають змінам в майбутньому. Таким чином, 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.

Вочевидь, основними функціями керівного складу вищого рівня є ініціація стратегічних змін, у той час як структурний підрозділ (департамент) зі стратегічного розвитку виконує безпосередньо процедури й операції моделювання стратегічного розвитку університету. На цьому етапі актуалізується принцип наявності професійної компетентності розробників стратегії розвитку університету. Провідним аспектом підготовчого етапу технології є створення стратегічно орієнтованого університету, у якому забезпечено досягнення достатнього рівня керівництва вищим навчальним закладом на засадах стратегічного управління та формування організаційної поведінки колективу університету, спрямованої на досягнення стратегічних

цілей. Таким чином, саме на підготовчому етапі здійснюється чіткий механізм добору, навчання й просування суб'єктів моделювання стратегічного розвитку університету.

Рушієм 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. Здійснення стратегічних змін університету узгоджується з організаційними, ресурсними та компетентнісними можливостями навчального закладу та з урахуванням усіх факторів зовнішнього середовища (наприклад, якщо попередня стратегія університету була спрямована на вузьку сегментацію, а потім університет змінює свою стратегію на інтернаціоналізацію та ін.).

По-друге: стратегічні зміни можуть бути викликані незадовільними результатами діяльності університету (зростанням конфлікту всередині навчального закладу), які можуть бути отримані внаслідок невдалої стратегії розвитку або за умови її відсутності. Низький рейтинг університету, низька популярність університету серед споживачів, погана репутація навчального закладу – усі зазначені причини є терміновим поштовхом для розроблення стратегії розвитку університету або перегляду раніше розробленої стратегії. Неврахування освітніх потреб населення, такі як підготовка фахівців за непопулярними спеціальностями, низька якість освітніх послуг, неконкурентоздатність випускників створюють перешкоди для подальшого функціонування вищого навчального закладу.

Усі зазначені «негаразди» спрямовують керівну систему університету ухвалювати важливі стратегічні рішення щодо стрімкого виходу з кризи або поступового поліпшення з метою покращення іміджу університету. За таких умов можливий вибір, наприклад, стратегії наслідувача лідера, згідно з якою

ретельно вивчається досвід університетів, які є лідерами у відповідному стратегічному сегменті, та дозволить планувати та втілювати короткострокові та довгострокові перемоги.

По-третє: стратегічні зміни можуть бути зумовлені зміною керівництва, оскільки зазвичай нове керівництво висуває нові стратегічні цілі, має своє бачення майбутнього університету та інший досвід стратегічного управління тощо.

По-четверте: університет потребуватиме стратегічних змін, якщо навчальний заклад займає достатньо високу конкурентну позицію, користується високим авторитетом у певному сегменті освітнього ринку, а університети-конкуренти розробляють нові стратегії розвитку, упроваджують більш провідні освітні технології, намагаються витиснути університет з його 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.

По-п'яте: стратегічні зміни можуть бути спричинені усвідомленням адміністрацією університету розривів між внутрішнім та зовнішнім середовищем, тобто виникненням нових тенденцій в освіті, упровадженням освітніх реформ, змінами в політиці, економіці, науці й техніці.

Університети, які утримують стійкі високі ринкові позиції, характеризуються перевищенням темпу змін усередині навчального закладу порівняно з темпом змін на ринку освітніх послуг. Такі університети є ініціаторами в наступальних діях, які полягають у першості розроблення нових освітніх технологій, виведенні на ринок нових освітніх продуктів, що формують нові сегменти в галузі. А. Паршин стверджує, що ринок освітніх послуг має характерні галузеві відмінності від інших секторів ринку, які виявляються в особливостях змісту, технологій та умов реалізації освітніх послуг, професійних компетенцій викладачів і керівництва вишу, складі зацікавлених сторін ринку освітніх послуг [2, с. 19].

Отже, *підготовчий етап технології моделювання стратегічного розвитку* вміщує таку послідовність управлінських операцій: вивчення основних тенденцій розвитку вищих навчальних закладів на освітньому ринку (в 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 та формування стратегічної інформації. На цьому 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 [3, с. 121].

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 факторів зовнішнього середовища; складність; гнучкість і рухливість зовнішнього середовища; неможливість повного визначення всіх факторів зовнішнього середовища [4, с. 61]. Під складністю зовнішнього середовища розуміється число факторів, на які організація зобов'язана реагувати, а також рівень варіативності кожного фактору [4, 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 [4, 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 [5].

Таким чином, на цьому етапі необхідно визначити ступінь складності зовнішнього середовища та тип середовища, у якому функціонує університет. З метою розуміння вад та переваг університету здійснюється PEST-аналіз та SWOT-аналіз університету. Відповідно до матриць зазначених аналізів формується стратегічна інформація університету. Так, спочатку здійснюється SWOT-аналіз університету, який може бути застосований до будь-яких організацій та є популярним для закладів вищої освіти. 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 факторів має суттєве значення. Результати PEST-аналізу впливають на вибір, наприклад, стратегії розвитку за способом охоплення ринку (вузької сегментації або

інтернаціоналізації), за напрямом дії (консервативна, агресивна, конкурентна, оборонна (захисна), за характером поведінки на ринку (активна, пасивна).

Наступною процедурою є аналіз конкурентного оточення університету. На цьому етапі необхідне порівняння сильних сторін та можливостей університету з сильними сторонами інших навчальних закладів з метою визначення конкурентних переваг. З цією метою є досить поширеною практикою зарубіжних університетів здійснення бенчмаркінгу. Основною метою бенчмаркінгу є підвищення конкурентоспроможності університету. Процес бенчмаркінгу університетів містить порівняння різних університетів за конкретними параметрами. Результати бенчмаркінгу, наприклад, дозволяють зрозуміти місце університету в конкретному стратегічному сегменті та надають інформацію для розроблення стратегії за місцем у конкуренції (лідера, наслідувача лідера або претендента на лідерство тощо).

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. А. Паршин зазначає: «Вплив конкуренції диктує вишам ринкові стратегії, орієнтовані на їх пріоритети, ресурсні можливості та конкурентні переваги, визначає відношення до оволодіння тих чи інших сегментів» [2, с. 13].

Аналіз конкурентного середовища університету дозволяє з'ясувати темпи зростання університетів-конкурентів; виявити ступень інтенсивності конкурентної боротьби між вищими навчальними закладами; виявити загрози появи нових конкурентів; вивчити особливості конкурентної позиції основних університетів-конкурентів; визначити ключові фактори 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. Варто зазначити, що на сайтах

вітчизняних університетів зустрічається така невідповідність, як подання вищого навчального закладу як закладу з високою якістю навчальних технологій поряд з низькою рейтинговою позицією, низькою популярністю та ін., що свідчить про перебільшення своїх можливостей та іноді неадекватну оцінку своїх вад. Така ситуація може призвести до неправильного визначення стратегічних орієнтирів. Не можна не погодитися з Дж. Брайсоном, який наголошує, що стейкхолдери оцінюють організацію за тим, наскільки вона відповідає їхнім критеріям успіху [3, с. 120].

Для виявлення невідповідностей в університетській діяльності згідно зі стратегією розвитку необхідно застосувати GAP-аналіз університету. GAP-аналіз використовується переважно для комерційних організацій, адже ми пропонуємо застосовувати його для університетів як суспільно-економічних бізнес-одиниць. Завдяки здійсненню GAP-аналізу керівництво університету матиме можливість виявити розриви між очікуваними результатами вже ухвалених стратегій та наявних можливостей університету у певний відрізок часу, оцінити наскільки суттєві стратегічні розриви на певному етапі. Так, результати аналізу стратегічних розривів впливають на своєчасне корегування прийнятої стратегії розвитку або застосування альтернативних стратегій.

Важливим етапом розробки стратегії розвитку університету є аналіз розривів між наміченими цілями й реальними можливостями, визначення їх усунення. Для аналізу стратегічних розривів необхідно здійснити такі операції: визначити основні інтереси університету з позицій досягнення його довгострокових цілей; з'ясувати реальні можливості університету в теперішній час та через 3–5 років; визначити конкретні показники досягнення стратегічних цілей; установити різницю між визначеними показниками та реальними можливостями вищого навчального закладу; розробити способи подолання виявлених розривів. 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, *аналітичний етап технології моделювання стратегічного розвитку* університету містить таку послідовність управлінських 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 передбачається: 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 [5, с. 133]. На думку Дж. Брайсона, стратегія – це похідна від місії організації (або громади) одиниця, яка слугує мостом між самою організацією та її середовищем [3, 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.

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 стратегічний план. У науковій літературі детально розроблено процедури стратегічного планування (Р. Акофф, Дж. Брайсон, А. Череп, А. Сучков, Н. Тарнавська, М. Мескон, М. Мармаза). Стратегічний план розробляється відповідно до обраної стратегії розвитку, який містить завдання та шляхи досягнення стратегічних цілей. Планування відбувається в результаті декомпозиції напрямів розвитку та основних стратегічних цілей, тобто загальні стратегічні цілі розподіляються на менші. Стратегічний план 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 [6, 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 [7, с. 184].

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 декомпозицій основних стратегічних цілей розробляються підцілі та завдання, а також критерії оцінювання їх досягнення.

Зарубіжні науковці в галузі стратегічного менеджменту (Дж. Брайсон, П. Дойль, М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі, Г. Мінцберг) наголошують, що стратегічне планування здійснюється від майбутнього до теперішнього. Так, стратегічне планування університету містить таку послідовність операцій: декомпозиція стратегічних цілей розвитку університету; розроблення завдань відповідно до кожної цілі; оцінювання прогнозів; визначення термінів та критеріїв оцінювання досягнення стратегічних цілей.

Таким чином, *планувальний етап технології моделювання стратегічного розвитку університету* вміщує такі управлінські операції: визначення основних стратегічних напрямів розвитку університету; виявлення інтересів стейкхолдерів; формулювання місії, візії, цінностей університету; формулювання 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. Отже, *результативний етап технології моделювання стратегічного розвитку університету* вміщує таку послідовність управлінських операцій: укладання документів, які засвідчують стратегічний розвиток університету; узгодження й обговорення розроблених документів на всіх рівнях управління; оприлюднення, документів, які засвідчують стратегічний розвиток університету.

Підсумовуючи вищезазначене робимо висновок, 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, планувальний та результативний) вміщують схему реальних дій, які допомагають досягти максимальної динаміки розвитку університету та мінімізувати ризики та відхилення від обраної траєкторії розвитку. Зазначена технологія дозволяє зробити процес моделювання стратегічного розвитку університету структурованим та впорядкованим.

Література

1. **Клименюк О. В.** Технологія наукового дослідження: автор. підручн. / О. В. Клименюк – К. – Ніжин: «ТОВ Видавництво «Аспект-Поліграф», 2006 – 308 с.
2. **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.

3. **Брайсон Джон М.** Стратегічне планування для державних та неприбуткових організацій / Переклад з англ. Анжела Кам'янець. – Львів: Літопис, 2004. – 352 с.
4. **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.
5. **Дойль П.** Менеджмент: стратегія и тактика / П.Дойль – СПб : Издательство «Питер», 1999 – 560 с.
6. **Стратегическое** планирование / Под ред. Уткина Э. А. – М. : Изд-во ЭКМОС, 1999. – 440 с.
7. **Хачванкян В. В.** Менеджмент предприятия : учеб. пособ. / В. В. Хачванкян. – К. : Знання, 2005. – 422 с.

Kravchenko O. I.

Technology of Modeling of the University's Strategic Development

The article presents the substantiation of the technology of the modeling of the university's strategic development, in the center of which is developing an effective development strategy. The technology is a set of management procedures and operations, through the implementation of which it becomes possible to improve the university's competitiveness on the educational market. The author proved that the technology of the modeling of the university's strategic development makes the process of the investigation structured and orderly. The author defines stages of the technology of the modeling of the university's strategic development (preparatory, analytical, planning and resulting), which presents a scheme of real actions. Actions of the technology allow to achieve maximum dynamics of university development and minimizing risks and deviations from the chosen path of development. The contents of the stages of technology modeling of the university's strategic development are revealed: The first stage (preparatory) involves the definition of the logical relationships of the highest level of management and functional areas that will contribute to the effective modeling of the university's strategic development; the second stage (analytical) contains an analysis of the internal and external environment and the formation of strategic information; the third stage (planning) includes the elaboration of a development strategy, a strategic plan, a strategic program of the university; the fourth stage (resulting) provides for the adoption and promulgation of a document certifying the strategic development of the university and ways of transferring the university to a new qualitative state, i.e. the development strategy, the strategic plan, the strategic program of the university.

Key words: technology, modeling of strategic development, university, management activity, management operations.

Відомості про автора

Кравченко Олена Іванівна – кандидат педагогічних наук, доцент кафедри публічної служби й управління навчальними та соціальними закладами ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка». Коло наукових інтересів – стратегічне управління в освіті, стратегічний розвиток навчальних закладів, модернізація управління вищими навчальними закладами.

Стаття надійшла до редакції 08.09.2017 р.

Прийнято до друку 29.09.2017 р.

Рецензент – д. п. н., проф. Хриков Є. М.