УДК 378.4 (100): 005.21

DOI <https://doi.org/10.32840/1992-5786.2019.64-2.17>**Г. Д. Олексів**старший викладач кафедри іноземних мов
Національного університету «Львівська політехніка»**О. І. Шийка**кандидат педагогічних наук, викладач
Техніко-економічного коледжу
Національного університету «Львівська політехніка»

РОЛЬ ТА ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ УНІВЕРСИТЕТІВ: СВІТОВИЙ АСПЕКТ

Статтю присвячено вивченню закордонного досвіду стратегічного планування у сфері управління вищою освітою. Визначено, що стратегічне планування у сфері управління вищою освітою можна схарактеризувати як процедуру створення і забезпечення стратегічного балансу між метою університету, його потенційними можливостями та ймовірністю досягнення позитивних результатів на ринку освітніх послуг. Подано перелік основних етапів стратегічного планування діяльності університету. Встановлено, що для сектора вищої освіти на макрорівні характерні дві основні моделі інституційного управління – «континентальна» («європейська») та «атлантична» модель, подано їх основні характеристики. Розглянуто відповідні підходи до університетської освіти залежно від історичного, культурного, соціально-економічного розвитку країн та регіонів, а також відповідно до наявних університетських традицій. Як приклад розробки стратегічних планів університетів, які належать до «континентальної» моделі управління, розглянуто плани розвитку австрійського університету ім. Карла Франца м. Грац та Дунайського університету м. Кремс, «атлантичної» моделі управління – канадських університетів Лаваль, м. Квебек та Альбертського університету, м. Едмонтон. В статті проведено аналіз місій перелічених університетів з позиції відбиття в них функцій, проаналізовано основні положення їх стратегічних планів. Встановлено, що університети з класичними традиціями формулюють у своїх місіях основні фундаментальні цілі: викладання, наукові дослідження та діяльність на благо суспільства.

Вказані особливості стосуються стратегічних документів усіх проаналізованих вишів, безвідносно до їх географічного розташування. Встановлено також, що реалізуючи дослідницьку функцію, університети орієнтуються на передові наукові дослідження. Поряд з реалізацією освітньої та науково-дослідної функцій університети декларують плани дій та відповідні заходи з розвитку власних регіонів та країн на основі інтеграції навчального процесу, фундаментальних наукових досліджень та інноваційних підходів.

Ключові слова: стратегічне планування, університет, Австрія, Канада, місія університету, стратегічні цілі функціонування університету.

Постановка проблеми в загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими або практичними завданнями. В наш час інтелектуальні ресурси відіграють визначальну роль у розвитку суспільства. На даному етапі людство здійснило перехід з індустріальної в постіндустріальну стадію розвитку, для якої характерна наукомісткість та нове структурування виробництва, переважання в усіх сферах інформаційних технологій, перевага якості над кількістю, енерго- та ресурсощадження, інтеграцією освіти та науки. Окреслені завдання викликають необхідність розуміння університетської освіти як основного ресурсу підготовки висококваліфікованих фахівців, підвищення продуктивності праці та рівня конкурентності на міжнародному ринку праці. Відтак збільшується державне інвестування в розвиток університетів, що вимагає підвищення рівня їх відповідальності,

результативності їхньої науково-дослідної та інноваційної діяльності, а вона вимірюється з допомогою механізмів системи забезпечення якості університетської освіти.

Визначивши курс на інтеграцію до освітнього та наукового простору Європи, Україна здійснює модернізацію освітньої галузі в контексті європейських вимог, наполегливо працюючи над реалізацією положень Болонського процесу. Відповідно до ратифікованої Угоди про асоціацію між Україною та ЄС, розробляється стратегія реалізації співробітництва в галузі науки й освіти, навчання та молодіжної політики. Це вимагає реформування університетської освіти, оновлення її змістового та операційного компонентів, спрямування на підвищення якості професійної підготовки майбутніх фахівців. Окреслені завдання вимагають запровадження дієвих систем управління освітою

з метою наближення вітчизняних університетів до європейських стандартів, створення умов для посилення співпраці між державними органами управління, бізнесом та університетами задля підготовки конкурентоспроможного людського капіталу, що сприятиме високотехнологічному та інноваційному розвитку країни.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми, на які спирається автор. Питання еволюції та трансформації інститутів вищої школи, а також оцінка результатів їх діяльності розглянуті в роботах англійських фахівців J. Howells, R. Ramlogan, шведського фахівця B. Wittrock та низки інших.

З переліку найбільш ґрунтовних досліджень феномену університетської освіти та процесів управління нею варто виділити насамперед роботи нідерландського фахівця Ф. ван Вута (F. van Vught), американського фахівця Д. Гарвіна (D. Garvin), німецького експерта С. Харріс-Хеммерт (S. Harris-Huermert), австрійського педагога А. Бернхарда (A. Bernhard) та багатьох інших.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, яким присвячується означена стаття. У ментальних традиціях пострадянського простору під терміном «управління» найчастіше розуміють посади та структури, аніж системне бачення цього процесу. Окремо слід вирізнити процес адміністрування, який є фактично бюрократичним методом управління командними засобами. Управління ж є «елементом, функцією організованих систем різної природи (біологічних, соціальних, технічних), що забезпечують збереження їх визначеної структури, підтримку режиму діяльності, реалізацію програм» [2, с. 10]. Водночас далеко не всі представники університетського управлінського корпусу вбачають суттєві відмінності між поняттями «управління університетами» та «стратегічне управління університетами».

Загалом, необхідність розробки стратегій діяльності організацій в сучасних умовах викликана такими тенденціями функціонування сучасного суспільства: значне зростання конкуренції на ринках практично всіх видів товарів та послуг; вплив процесів глобалізації на світові ринки, підвищення кваліфікації практично всіх категорій зацікавлених осіб («стейкхолдерів») та підвищення їх вимог до якості отриманих товарів та послуг, стала необхідність впровадження інновацій через швидке старіння знань та технологій. В таких умовах стратегічне планування допомагає фірмам зберегти наявні та створити нові конкурентні переваги [4, с. 150].

Стратегія зазвичай характеризується значною тривалістю в часі, проте, процедури з її форму-

вання, втілення, аналізу результатів, а також, за необхідності внесення відповідних коригувальних заходів мають відбуватися регулярно. Стратегічне планування у сфері управління вищою освітою можна схарактеризувати як процедуру створення і забезпечення стратегічного балансу між метою університету, його потенційними можливостями та ймовірністю досягнення позитивних результатів на ринку освітніх послуг [1, с. 14]. Основу стратегічного плану має складати всебічний аналіз можливостей освітнього закладу із врахуванням змін у зовнішньому середовищі. На основі такого аналізу формується стратегія розвитку організації, визначаються цільові пріоритети. Стратегічне планування загалом спрямовується на адаптацію діяльності університету до мінливих умов зовнішнього середовища та на отримання вигод із нових можливостей [2, с. 9]. Найчастіше для формування стратегії організації використовують методи, які ґрунтуються на комплексному аналізі зовнішнього та внутрішнього середовища. Під час створення програми свого розвитку університети найчастіше використовують модифіковану у той чи інший спосіб класичну модель стратегічного планування, що складається з таких етапів:

- 1) формулювання вихідних умов;
- 2) огляд організаційної нормативної бази;
- 3) оцінка місії та цінностей організації;
- 4) оцінка зовнішнього та внутрішнього середовища (SWOT-аналіз);
- 5) визначення стратегічних пріоритетів організації;
- 6) формулювання стратегії;
- 7) обговорення та прийняття стратегії та плану;
- 8) опис майбутніх перспектив організації;
- 9) реалізація;
- 10) переоцінка стратегії та процесу планування [3, с. 18].

Загалом, попри те, що такий підхід є гнучким, він ґрунтується на ретельно опрацьованих вихідних даних: складних дослідженнях внутрішнього і зовнішнього середовища, формулюванні місії та мети організації. Водночас допускається, що стратегічне планування залежить від різноманітних ситуативних обставин, однією з яких може бути спосіб (модель) інституційного управління університетом. Дослідження особливостей стратегічного планування в університетах, що функціонують у різний спосіб залежно від їх географічного розташування, способу управління та історичних традицій, **буде метою даної статті.**

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Загалом, аналіз систем університетської освіти, передбачає наявність двох відмінних моделей, «атлантичної» та «європейської». Для сектора вищої освіти на макрорівні характерні дві основні моделі інституційного управління – «кон-

тинентальна» («європейська») та «атлантична» модель. «Континентальна модель» (Німеччина, Франція, скандинавські країни) характеризується високим ступенем контролю за університетами зі сторони держави, жорстко стратифікованою системою доступу до університетської освіти та підтримкою академічної свободи всередині університету. «Атлантична» модель управління (США, Канада, Великобританія, Ірландія) характерна для країн із децентралізованим державним управлінням в секторі вищої освіти, а також посиленням ролі регіонів в управлінні університетами [4, с.68].

Загалом, розглядаючи «атлантичну» модель, слід зазначити, що вона характеризується більшою мірою демократизації ставлення держави до питань розвитку університетів, а ступінь академічної свободи зумовлений оптимальністю економічних та маркетингових характеристик. Як правило, ці країни характеризуються високою часткою недержавного сектору вищої освіти, де приватні вищі заклади освіти впливають на визначення інституційних рамок освітнього ринку. Функція контролю через акредитацію вишів є механізмом управління якістю освіти та на відміну від «континентальної» моделі вона ґрунтується на ініціативі університету, як акредитація «знизу» [4, с.68].

Як приклад розробки стратегічних планів університетів, які належать до «континентальної» моделі управління, розглянемо плани розвитку австрійського університету ім. Карла Франца м. Грац та Дунайського університету м. Кремс.

Зокрема, план розвитку Університету ім. Карла Франца м. Грац на 2013-2019 роки містить елемент стратегічного планування, в основу якого покладено використання комплексного підходу, що визначає загальноуніверситетську місію, системи цілей університету та основні стратегії діяльності. Складовими частинами плану є плани академічних підрозділів, розроблені відповідно до обраних напрямів, крім того, представлені кооперативні стратегічні проекти їх співпраці, вказані конкретні виконавці та терміни виконання [7].

Дунайський університет м. Кремс – один з найбільших європейських закладів, що спеціалізуються на післядипломній освіті. Висока якість освіти тут досягається шляхом органічного поєднання сучасної практичної бази підготовки із сучасним науково-дослідним забезпеченням навчального процесу. Дунайський університет м. Кремс представив план розвитку на 2015-2020 роки. У вказаний період заплановані для розв'язання такі стратегічні проблеми, як: посилення спеціалізації університету у галузях навчання та наукових досліджень; підвищення ефективності наукових досліджень; подальше зміцнення та розбудова позицій університету, як передового європейського закладу у галузі післядипломної освіти, представлення стратегій удосконалення якості

та професійного розвитку кадрів, забезпечення надійних джерел фінансування університету у майбутньому. У плані розвитку намічено також відповідні шляхи подолання цих проблем [8].

Зупинимось докладніше на цільовому компоненті планів розвитку вказаних університетів, а також формулюванні їх місії та стратегічних цілей. Аналіз вихідної ситуації є їхнім невіддільним елементом, хоча в обох випадках показники функціонування університетів, висвітлені небагатьма положеннями. Це, очевидно, пояснюється тим, що обидва університети є передовими у галузі освіти й науки, не лише в Австрії, але й у Європі загалом, а їхні програмні документи не потребують констатації очевидних фактів.

Що стосується формулювання місії університету м. Грац, то він, як і більшість європейських класичних університетів, визначив у ній основні фундаментальні цілі: викладання, наукові дослідження та робота на благо суспільства. Окремі положення присвячені науковій роботі молодих вчених та міжнародній співпраці в галузі викладання, досліджень, організаційного і кадрового розвитку. Свою особливу увагу університет зосереджує також на розвитку регіону власного місцезнаходження (наукове, економічне середовище, інфраструктура, а також розвиток довкілля) [7].

Надалі деталізуються стратегічні цілі функціонування університету, які зводяться до рівнів організаційної структури, розроблення плану їх реалізації та визначення конкретних інструментів їх досягнення. Тим самим визначення конкретних цілей у досягненні конкретних показників базується на чіткій структурі, відповідальності виконавців, постійному моніторингу й оцінюванні, а також взаємозв'язках на всіх рівнях [7].

Що стосується формулювання місії університету післядипломної освіти м. Кремс, то вона пов'язана із розвитком та вдосконаленням основного напрямку роботи університету – післядипломною освітою «<...> найвищої якості відповідно до міжнародних стандартів». Як доповнення, сформульовані інші цілі функціонування університету – «<...> здійснення прикладних досліджень із високим ступенем трансдисциплінарності; забезпечення комфортного робочого середовища для студентів та викладачів» [8].

Розглянемо основи стратегічного планування університетів, які належать до «атлантичної» моделі. Альбертський університет, розташований в м. Едмонтон, є одним з провідних дослідницьких університетів Канади. Саме таке спрямування має й формулювання місії цього освітнього та науково-дослідного закладу «університет відкриває, поширює та застосовує нові знання на користь суспільства через викладання та навчання, дослідницьку та творчу діяльність, запроваджує національні та міжнародні інновації та відіграє провідну

роль у становленні Канади у світовому авангарді». Формулювання місії доповнене переліком цінностей – інтелектуальна цілісність, свобода досліджень і висловлювання, рівність і гідність всіх людей як основа етичної поведінки в наукових дослідженнях, викладанні, навчанні та працевлаштуванні. Пріоритетними названі також професійність у навчанні, дослідженні та творчій діяльності, збагачення досвіду, розширення знань, сприяння партнерству та суспільному добробуту [9].

Найстаріший франкомовний університет північноамериканського континенту і Канади – університет Лаваль, розташований у м. Квебек, формулює власну місію наступним чином: «Університет <...> навчає зацікавлених і творчих студентів, формує громадян, вчених і бізнес-лідерів, які мають важливий вплив на напрямки суспільного життя» [6]. Аналізуючи таке формулювання місії навчального закладу, можемо твердити про творче поєднання у ній навчальної, соціально-просвітницької та підприємницької функцій. Місія університету конкретизується системою таких цінностей: відповідальність, повага, рішучість, цілісність, інклюзія, солідарність. Саме ці якості допомагають університетській спільноті втілити в життя задекларовані ідеали.

Зупинимось на особливостях стратегічних планів вказаних університетів, які належать до «атлантичної» моделі управління. Зокрема, стратегічний план Університету Лавала на 2017-2022 рр. включає положення, що стосуються розширення наукового, робочого та партнерського досвіду, залучення громадськості до розвитку університету та прагнення до досконалості усіх його працівників. Основні положення вказаного документу демонструють прихильність до класичної університетської освіти, тобто перевага надається освітньому та дослідницькому напрямкам. Як пріоритети названі навчання досвідом, покращення спектра підготовки, залучення до співпраці кращих іноземних студентів та викладачів, міжнародна мобільність та інтернаціоналізація навчальних планів, збільшення можливостей для навчання протягом усього життя для задоволення потреб ринку праці та різних професійних, культурних та громадських потреб людей, посилення заходів з підтримки справедливості, різноманітності та інклюзії; застосування інновацій в дослідженнях і розробках, сприяння відкритій науці та підтримка фундаментальних досліджень тощо. Окрім цього документ характеризує систему заходів із досягнення вказаних цілей [6].

Стратегічний план Університету Альберти під назвою «Для суспільного блага» має на меті об'єднати ідеї та надії, які висловили викладачі, співробітники, студенти, випускники та партнери університету. Пріоритетними названі такі напрями діяльності: побудова різноманітної, інклюзивної

спільноти студентів, викладачів і співробітників з Альберти, Канади та світу; отримання різноманітного та корисного досвіду, який надихатиме, плекатиме таланти студентства, викладачів та науковців, розширюватиме знання та навички, і даватиме змогу досягти успіху; створення умов для творчого розвитку особистості, підтримка культури, яка сприяє вихованню лідерства у викладанні, навчанні та наукових дослідженнях, залучення до співпраці з університетською спільнотою, міст, регіонів, провінцій, нації та світу, з метою створення взаємовигідного навчального досвіду, дослідницьких проектів та партнерських умов; створення безпечних та комфортних умов навчання та праці, збереження довкілля шляхом залучення та раціонального використання наявних ресурсів [9].

Висновки з даного дослідження та перспективи подальшого розвитку в цьому напрямі. Отже, в сучасному світі функції університетів змінюються, оскільки змінилась їх роль у сучасному інформаційному суспільстві. Окрім того, слід зазначити значний накопичений досвід стратегічного планування у бізнесі, та активне використання його в некомерційному секторі, зокрема у сфері освіти. Університети намагаються бути гнучкими, для того, щоб оперативно реагувати на мінливі суспільні вимоги. Саме тому їх місії та основні положення стратегічних планів – динамічні, вони відбивають сучасні філософські ідеали, освітню політику і культуру конкретних суспільств. Університети з класичними традиціями формулюють у своїх місіях основні фундаментальні цілі: викладання, наукові дослідження та діяльність на благо суспільства. Вказані особливості стосуються стратегічних документів усіх проаналізованих вишів, безвідносно до їх географічного розташування. Поряд з реалізацією освітньої та науково-дослідної функцій університети декларують плани дій та відповідні заходи з розвитку власних регіонів та країн на основі інтеграції навчального процесу, фундаментальних наукових досліджень та інноваційних підходів.

Список використаної літератури:

1. Балацька Л.П., Олексів Г.Д., Шийка О.І. Стратегії та сучасні тенденції забезпечення якості університетської освіти: досвід Австрії. *Збірник наукових праць Херсонського державного університету «Педагогічні науки»*. 2017. № 76. Т.І. С. 13–18.
2. Князев Е.А. Об университетах и их стратегиях. *Университетское управление : теория и практика*. 2005. № 4. С. 9–17.
3. Морган Э.В. Нужно ли университетам стратегическое управление? Прагматичная оценка. *Университетское управление : теория и практика*. 2005. № 4. С. 18–26.

4. Павлова И.А. Трансформация институтов высшей школы и новая социально-экономическая парадигма : роли, функции, взаимодействия современного университета в региональной инновационной системе. Томск : STT, 2016. 232 с.
5. Bryson J.M. Strategic Planning for Public and Nonprofit Organization, Revised Edition. San Francisco : Jossey-Bass, 1995. 536 p.
6. 2017-2022 Strategic Plan The Université Laval Difference. URL: <https://www.ulaval.ca/en/about-us/strategic-plan.html>.
7. Entwicklungsplan 2013- 2019. Anpassung 2018. Graz : Universität Graz, 2015. 196 p.
8. Entwicklungsplan der Universität für Weiterbildung Krems (Donau-Universität Krems) 2015 bis 2020. Krems : Donau-Universität Krems, 2015. 48 p.
9. The Plan «For the Public Good». URL: <https://www.ualberta.ca/strategic-plan/overview>.

Oleksiv H., Shyika O. Role and peculiarities of the strategic planning of the universities' development: world aspect

The article deals with the study of the foreign experience in the strategic planning of higher education management. It has been determined that strategic planning in the field of higher education management can be characterized as a procedure for creating and ensuring a strategic balance between the mission of the university, its potential and the probability of achieving positive results in the educational services market. The list of the main stages of the universities' strategic planning is given. Two main models of institutional management – the "continental" ("European") and "Atlantic" one have been defined and their main characteristics have been presented. Appropriate approaches to university education have been considered depending on historical, cultural, socio-economic development of countries and regions, along with the existing universities' traditions. The plans of the Austrian universities development have been reviewed as an example of the strategic plans of "continental" model universities: University of Graz and the Danube University Krems. "Atlantic" model has been represented by the examples of the Canadian Laval University, Quebec, and the University of Alberta, Edmonton. The article analyses the missions of the abovementioned universities in terms of the represented functions. The main provisions of the strategic plans have been analysed. It has been found that universities with classical traditions ground their missions on the basic fundamental goals: teaching, research and activities for the benefit of society.

These features refer to the strategic documents of all the analysed universities, regardless of their geographical location. It has been figured out that, implementing a research function, universities are guided by advanced scientific research. In addition to the implementation of educational and research functions, universities announce action plans and appropriate measures for the development of their own regions and countries on the basis of the integration of the educational process, fundamental research and innovative approaches.

Key words: strategic planning, university, Austria, Canada, university mission, strategic goals of university functioning.