

## СТЕЙКХОЛДЕРСЬКИЙ ПІДХІД У МОДЕЛЮВАННІ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ УНІВЕРСИТЕТУ

*У статті обґрунтовано сутність використання стейкхолдерського підходу в процесі моделювання стратегічного розвитку університету. Доведено, що актуальність використання стейкхолдерського підходу зумовлена необхідністю інноваційних підходів до розроблення ефективних стратегій розвитку сучасних університетів. Автор акцентує увагу на зарубіжному досвіді використання стейкхолдерського підходу в управлінні стратегічним розвитком вищого навчального закладу. Розкрито процедури взаємодії керівної системи та стейкхолдерів зарубіжних університетів у процесі розроблення стратегії розвитку та стратегічного плану університету. Дослідження стейкхолдерської моделі в управлінні розвитком вищих навчальних закладів дозволяють підвищити якість управлінської діяльності на різних рівнях управління та підвищити конкурентоспроможність університету в освітньому середовищі.*

**Ключові слова:** стейкхолдери, стейкхолдерський підхід, стратегічний розвиток, моделювання стратегічного розвитку, університет, управління розвитком.

Нова парадигма управління вищим навчальним закладом зумовлює пошуки нових механізмів розроблення траєкторії розвитку сучасного університету в умовах нестабільності та невизначеності. Зростаюча значимість взаємодії керівної системи вищих навчальних закладів та стейкхолдерів доводить необхідність застосування, так званого «стейкхолдерського підходу». У зарубіжній практиці управління вищими навчальними закладами достатньо поширеним є використання стейкхолдерського підходу з метою підвищення якості розроблення стратегії розвитку, тоді як у вітчизняній практиці управління навчальними закладами не надається достатньої уваги зазначеному підходу. У зв'язку з цим актуалізується дослідження сутності стейкхолдерського підходу та висвітлення значення його використання.

Питання впливу та зв'язків зі стейкхолдерами щодо стратегічного розвитку організації обговорюються в роботах Б. Агле (B. Agle), С. Берман (S. Berman), Дж. Ботрайт (J. Boatright), Р. Ватсон (R. Watson), Д. Верпер (D. Wheller), А. Вікс (A. Wicks), Т. Джонес (T. Jones), Т. Доналсон (T. Donalson), Т. Дунфі (T. Dunfee), В. Еван (W. Evan), М. Кларсон (M. Klarson), С. Котха (S. Kotha), Р. Мітчел (R. Mitchel), С. Огден (S. Ogden), А. Сведсен (A. Svedsen), М. Силанпа (M. Sillanpaa), Дж. Сонелфілд (J. Sonnenfeld), Е. Фриман (E. Freeman), Р. Філіпс (R. Phillips) та ін.

Мета статті полягає в обґрунтуванні використання стейкхолдерського підходу в моделюванні стратегічного розвитку університету.

Відомим підходом до розроблення стратегії розвитку підприємств є стейкхолдерський, сутність якого полягає у врахуванні інтересів усіх зацікавлених сторін при розробленні стратегічного розвитку організації. Проте в умовах бурхливого розвитку суспільства, нестабільного ринкового середовища в галузі вищої освіти та загострення конкуренції між університетами різних країн набуває особливого значення стейкхолдерська модель управління розвитком сучасного навчального закладу. Згідно з думкою зарубіжних учених, прихильників стейкхолдерської теорії, стейкхолдери широко інтегровані в управлінські процеси вищих навчальних закладів зарубіжжя. Так, В. Щелкунов надає таке визначення: «Стейкхолдери – це особи, котрі перебувають як зовні, так і всередині, і їхні інтереси потрапляють під вплив або можуть вплинути на процес стратегічного планування» [1, с. 252].

Першим започаткував залучення стейкхолдерів до стратегічного управління фірмою Г. Мінцберг, який вважає, що головне завдання в цьому процесі полягає – інтегрувати відносини та інтереси акціонерів, співробітників, клієнтів, постачальників, громад та інших груп на шляху, що забезпечує довгостроковий успіх фірми [6].

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.

Із метою висвітлення позитивного досвіду використання стейкхолдерського підходу наведемо приклади розроблення стратегії розвитку провідних зарубіжних університетів. Для нашого дослідження цінним є досвід розроблення стратегічного розвитку канадських університетів. Досить детально викладено на сайті Торонтського університету (University of Toronto) (Канада) способи розроблення стратегічного розвитку. Торонтський університет не тільки найстаріший, але й найпрестижніший серед вищих навчальних закладів Канади [12]. Отже, на сайті зазначено, що стратегію розвитку університету розробляє спеціальна виконавча група, яка після щомісячних консультативних нарад зі співробітниками та студентським консультативним комітетом представляє спільний проект стратегії розвитку професорсько-викладацького та студентського колективів. Керівники факультетів, наукових центрів та комітет випускників представляють свої стратегії на зазначений період. Після цього віце-канцлер детально обговорює всі пункти стратегії розвитку з керівниками факультетів. Далі стратегія розвитку розглядається партнерами щодо наукових досліджень, пред-

ставниками промисловості, бізнес-структур, громадських організацій, малого та середнього бізнесу, працевдавцями, рекрутамі, випускниками, а також представниками мас-медіа. Затверджується стратегія розвитку університету віце-канцлером та головою студентської ради. Затверджена стратегія розвитку узгоджується з Міністерством освіти, коледжами та науковими центрами, які входять до структури університету. Зазначимо, що всі обговорення стратегії розвитку також публікуються на сайті із зазначенням пропозицій співробітників університету та студентів.

Також заслуговують на увагу способи розроблення стратегічного розвитку університетів США та Європи. Так, наприклад, у стратегічному плані Технічного університету Джорджії (Georgia tech University) (США) представлено шляхи його розроблення, першим із яких є створення проекту стратегії. За ініціацією президента університету була створена консультативна група «SPAG» із розроблення стратегії розвитку з кількох осіб, до якої увійшли викладачі, співробітники та студенти. Так, консультативна група є каталізатором в обговоренні стратегічних питань; надає поради керівництву навчального закладу. Значні зусилля докладалися протягом року членами «SPAG» щодо заходів, спрямованих на розвиток оновлення статусу стратегічного плану в цілому, а також досягнення різних ініціатив, зроблених протягом початкового періоду реалізації. Це включало широкий огляд документів університету, а також організацію зустрічей членів «SPAG» з представниками кампусу, керівництвом університету (деканами, віце-президентами, а також помічниками віце-президентів). На початковому етапі реалізації стратегічного плану з понад 100 ініціативних пропозицій було обрано низку ініціатив. Додаткові ініціативи були визначені в наступні роки. Під час початкового трирічного періоду реалізації було виявлено, що деякі ініціативи є найбільш доцільними. Одним із найперших заходів, проведених групою «SPAG», було проведення оцінювання всіх проектів і з'ясування того, які з них є пріоритетними [4].

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

### Strategic Process

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

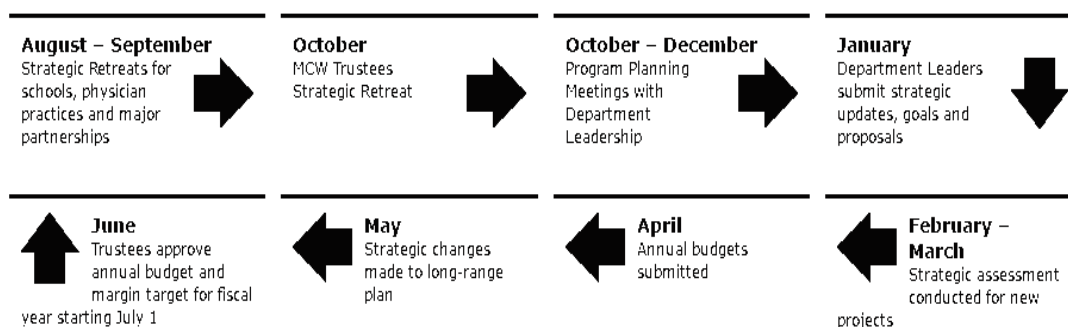


Рис. 1 Стратегічний процес Вісконсинського медичного коледжу (Medical College of Wisconsin) (США) [5]

Так, рис. 1 наочно демонструє етапи, відповідно до яких у коледжі здійснюються зустрічі, наради щодо обговорення стратегічного розвитку університету, починаючи із серпня по червень, охоплюючи весь навчальний рік.

На сайті Університету Карнегі-Мелон (Carnegie Mellon University) (США) детально представлено процес розроблення й ухвалення стратегічного плану університету, а також процес обговорення оприлюднено у відеозаписі в мережі Інтернет (Ютуб) [2]. 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, їх було 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). 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) (Нідерланди) зазначається, що до розроблення стратегії розвитку університету залучалися співробітники, студенти, випускники та інші зацікавлені сторони. Після обговорення дванадцяти консультативних груп, до яких входять декани, директори, студенти, наукові співробітники, було розроблено проект стратегії розвитку університету [3].

Таким чином, взаємодія адміністрації зарубіжних університетів будується на принципах партнерства, що містить ведення переговорів, укладання контрактів, узгодження стратегії розвитку та стратегічних планів

університету зі стейкхолдерами. Основна мета взаємодії зі стейкхолдерами – побудова таких стосунків, за яких зацікавленим сторонам вигідно діяти в інтересах вищого навчального закладу. Взаємодія зі стейкхолдерами свідчить про готовність університету інвестувати у своїх співробітників, партнерів, постачальників, споживачів освітніх послуг.

На сайті Сіднейського університету (The University of Sydney) (Австралія) оприлюднено віце-канцлером вищезазначеного університету обговорення стратегічного плану на 2016–2020 роки. В обговоренні зазначається, що було здійснено опитування серед викладачів та студентів щодо бачення майбутнього університету. По-перше, обговорювалася репутація університету, зосереджувалася увага на таких 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 [11].

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

Отже, залучення зацікавлених сторін є пріоритетним в умовах нестабільного зовнішнього середовища. 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 ступінь впливу університету на зовнішнє середовище. Університетам необхідна підтримка тих, хто може вплинути на нього, та 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 із розроблення стратегії залучаються випускники університету, інвестори, представники місцевих державних органів управління, представники бізнес-структур, із 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 належать: 2778 викладачів і викладачів-дослідників, які працюють в університеті; 2033 осіб (бібліотекарі, інженери, керівники, технічний і лікувальний персонал); 4856 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 [10].

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

Цікавим є досвід арабських університетів, наприклад, у стратегічному плані Касимського університету (Qassim University) (Саудівська Аравія) зазначається, що було проведено 20 семінарів з метою обговорення стратегічного плану університету, у яких узяли участь 637 осіб, серед яких керівники структурних підрозділів, співробітники, викладачі, студенти, представники бізнесу, випускники. Було здійснено опитування стейкхолдерів із метою визначення майбутнього університету, усього в обговоренні стратегічного плану взяли участь 6500 стейкхолдерів [8].

У стратегіях розвитку американських університетів зазначено, що спочатку проекти стратегічних планів обговорюються на факультетах між співробітниками та студентами, а потім обговорюються з керівництвом та представниками різних інституцій, які належать до складу університету. На сайті Університету Меріленд в Балтимор (University of Maryland, Baltimore County) (США) розміщено оголошення, у якому запрошують персонал, студентів, випускників для обговорення майбутньої стратегії розвитку університету (рис. 2). Також зазначається, що процес обговорення буде здійснюватися в інтерактивній галереї із забезпечення онлайн-зв'язку, за якого всі охочі можуть коментувати події під час обговорення.

У стратегічному плані Університету Уейна (Wayne State University) (США) зазначається, що на його розроблення було витрачено приблизно рік і було залучено сотні стейкхолдерів. Для розроблення стратегії було створено спеціальний комітет, до якого входили керівники структурних підрозділів, викладачі й студенти, а також залучалися зовнішні консультанти. Керівники структурних підрозділів зустрічалися щомісяця для обговорення основних питань стратегічного плану, після детальних обговорень зі співробітниками в структурних підрозділах. Протягом усього процесу п'ять фокус-груп, які представляють випускників університету, керівників, викладачів, співробітників і студентів, періодично зустрічалися, щоб забезпечити зворотний зв'язок. Додатково були проведені зустрічі й брифінги з радою керівників та президентом університету. На завершальних етапах процесу стратегічного планування були проведені зустрічі адміністрації університету з президентом Академічного сенату, який надав свої поради й інструктажі. Крім того, стратегічний план був розміщений на сайті університету для обговорення університетською спільнотою [13]. 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 [7].

## 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. Оголошення щодо запрошення стейкхолдерів для взяття участі в процесі стратегічного планування (скріншот із сайту університету Меріленд в Балтимор) [9]

Отже, на сайтах зарубіжних університетів зазначаються етапи та процедури ухвалення стратегії розвитку. З огляду на зазначене, виокремимо особливості розроблення стратегії розвитку та стратегічного плану в зарубіжних університетах: розроблення стратегії розвитку університету (або стратегічного плану) є тривалим процесом (триває один рік і більше); характеризується залученням великою кількістю учасників процесу (керівників, викладачів, співробітників, студентів); характеризується залученням зовнішніх представників різних організацій (бізнес-структур, державних органів, громадських організацій), зовнішніх консультантів, випускників університету.

Підсумовуючи вищезазначене, зауважимо, що використання стейкхолдерського підходу в моделюванні стратегічного розвитку університету дозволяє підвищити ефективність розроблення стратегії розвитку за рахунок тісної взаємодії адміністрації університету та всіх зацікавлених сторін.

#### Використана література:

1. Стратегічне управління: навч. посіб. / В. Щелкунов, В. Загорюлько, С. Подреза [та ін.]. – Київ : НАУ, 2012. – 352 с.
2. Carnegie Mellon University [Electronic resource]. – URL : <http://www.cmu.edu/strategic-plan/>
3. Delft University of Technology [Electronic resource]. – URL : <https://www.tudelft.nl/en/about-tu-delft/strategy/>
4. Georgia tech University [Electronic resource]. – URL : <http://www.gatech.edu/sites/default/files/documents/georgia-tech-strategic-plan.pdf>
5. Medical College of Wisconsin [Electronic resource]. – URL : <http://www.mcw.edu/MCW/About-MCW/MCW-Strategic-Direction.htm>
6. 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.
7. Purdue University [Electronic resource]. – URL : <http://www.southampton.ac.uk/about/strategy.page#more>
8. Qassim university [Electronic resource]. – URL : <http://www.qu.edu.sa>
9. University of Maryland, Baltimore County [Electronic resource]. – URL : <http://www.umaryland.edu/about-umb/strategic-plan/2011-2016-strategic-plan/>
10. University of Strasbourg [Electronic resource]. – URL : [http://www.en.unistra.fr/fileadmin/upload/unistra-en/PDFs/Exe\\_journal\\_IDEX\\_GB.pdf](http://www.en.unistra.fr/fileadmin/upload/unistra-en/PDFs/Exe_journal_IDEX_GB.pdf)
11. University of Sydney [Electronic resource]. – URL : <http://sydney.edu.au/about-us/vision-and-values/strategy.html>
12. University of Toronto [Electronic resource]. – URL : <https://www.utoronto.ca/sites/default/files/final-signed-SMA.pdf>
13. Wayne State University [Electronic resource]. – URL : <https://wayne.edu/about/>

#### References:

1. Stratehichne upravlinnia : navch. posib. / V. I. Shchelkunov, V. M. Zahorulko, S. M. Podreza [ta in.]. – Kyiv : NAU, 2012. – 352 p.
2. Carnegie Mellon University [Electronic resource]. – Access mode: <http://www.cmu.edu/strategic-plan/>
3. Delft University of Technology [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.tudelft.nl/en/about-tu-delft/strategy/>
4. Georgia tech University [Electronic resource]. – Access mode: <http://www.gatech.edu/sites/default/files/documents/georgia-tech-strategic-plan.pdf>
5. Medical College of Wisconsin [Electronic resource]. – Access mode: <http://www.mcw.edu/MCW/About-MCW/MCW-Strategic-Direction.htm>
6. 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.
7. Purdue University [Electronic resource]. – Access mode: <http://www.southampton.ac.uk/about/strategy.page#more>



8. Qassim university [Electronic resource]. – Access mode: <http://www.qu.edu.sa>
9. University of Maryland, Baltimore County [Electronic resource]. – Access mode: <http://www.umaryland.edu/about-umb/strategic-plan/2011-2016-strategic-plan/>
10. University of Strasbourg [Electronic resource]. – Access mode: [http://www.en.unistra.fr/fileadmin/upload/unistra-en/PDFs/Exe\\_journal\\_IDEX\\_GB.pdf](http://www.en.unistra.fr/fileadmin/upload/unistra-en/PDFs/Exe_journal_IDEX_GB.pdf)
11. University of Sydney [Electronic resource]. – Access mode: <http://sydney.edu.au/about-us/vision-and-values/strategy.html>
12. University of Toronto [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.utoronto.ca/sites/default/files/final-signed-SMA.pdf>
13. Wayne State University [Electronic resource]. – Access mode: <https://wayne.edu/about/>

**Кравченко Е. И. Стейкхолдерский подход в моделировании стратегического развития университета**

*В статье обосновано сущность использования стейкхолдерского подхода в процессе моделирования стратегического развития университета. Доказано, что актуальность использования стейкхолдерского подхода обусловлена необходимостью инновационных подходов в разработке эффективных стратегий развития современных университетов. Автор акцентирует внимание на зарубежном опыте использования стейкхолдерского подхода в управлении стратегическим развитием высшего учебного заведения. Раскрыты процедуры взаимодействия руководящей системы и стейкхолдеров зарубежных университетов в процессе разработки стратегии развития и стратегического плана. Исследование стейкхолдерской модели в управлении развитием высших учебных заведений позволяют повысить качество управленческой деятельности на разных уровнях управления и повысить конкурентоспособность университета в образовательной среде.*

**Ключевые слова:** стейкхолдеры, стейкхолдерский подход, стратегическое развитие, моделирование стратегического развития, университет, управление развитием.

**Kravchenko O. I. Stakeholder approach in modeling of the university's strategic development**

The essence of using of the stakeholder approach in the process of modeling of the university's strategic development is substantiated in the article. The author proved that the relevance of using of the stakeholder approach is conditioned by the need for innovative approaches to the elaboration of effective development strategies of modern universities. The author focuses attention of the foreign experience of using the stakeholder approach in management of the strategic development of universities. Procedures of the interaction between the university's leadership and stakeholders of foreign universities in the process of elaboration the development strategy and a strategic plan are disclosed. The study of the stakeholder model in the management of the university's development allows to improve the quality of the management of different levels of the university's leadership and to increase the competitiveness of the university in the educational environment.

**Key words:** stakeholders, stakeholder approach, strategic development, modeling of the strategic development, university, development management.

УДК 37(477)«1917\1932»(043.3)

**Кравченко О. О.**

**ОСВІТНЬО-ВИХОВНА ТА КУЛЬТУРОТВОРЧА ДІЯЛЬНІСТЬ ПРОЛЕТКУЛЬТУ В УКРАЇНІ**

*У статті виявлено і розкрито сутність та зміст освітньо-виховної та культуротворчої діяльності Пролеткульту України в контексті суспільно-історичних змін у 1917–1932 рр. Проаналізовано форми реалізації основних напрямів освітньо-просвітницької діяльності Пролеткульту України: 1) освітньо-виховного: словесні (лекція, бесіда, дискусія (форми: вечори питань і відповідей, клубна пошта, культ-лотерея, культ-фанти), обговорення, мітинг, збори, консультація, робота над книгою, інструктаж); практичні (політигри (політрулетка, політлотерея, політтир, політбазар, політфанти, політаукціон, політзагадки, політлото), огляди новин за кордоном, вечори питань і відповідей, спогади про життя і побут робітників до і після революції, агітсуди, історичні суди, «суд над клубом», гучні читальні, вечори книги, листування, «живе кіно», «живий журнал», «кіновечори», екскурсії на виробництво, зустрічі, ігротека, домашня робота); наочні (демонстрація, книжкові виставки, дошка змагань і вітрина відгуків, стінгазети, реферативні повідомлення, оформлення зразків документів, виставки творчих робіт членів клубу, екскурсії на виробництво); 2) культуротворчого: студійна робота (літературна, театральна, музична, образотворчого мистецтва).*

**Ключові слова:** Пролеткульт України, культуротворча діяльність, освітньо-просвітницька діяльність, пролетарська культура, клуб, студії.

Процеси державотворення, зорієнтовані на демократичний розвиток, інтеграцію у світовий геополітичний і соціокультурний простір, економічне процвітання, мають бути підсилені культурною політикою духовного піднесення, морального очищення, громадянськості, національної ідентифікації та свідомості. Суголосною сучасним викликам є мета «Довгострокової стратегії розвитку культури в Україні до 2025 року» (2015) – створення умов для сприяння творчій активності громадянина і формування в Україні суспільства європейського рівня, що передбачає забезпечення реалізації політичних, економічних, соціальних і культурних прав людини, засвоєння та використання новітніх знань і технологій, збереження