

УДК 378.11.009.12

JEL L 10 L 29 L 30

DOI: 10.31471/2409-0948-2019-2(20)-162-174

**Полянська Алла Степанівна**  
доктор економічних наук, професор  
професор кафедри менеджменту та адміністрування  
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу  
76019, Івано-Франківськ, вул. Карпатська, 15  
e-mail: parvs@ukr.net  
ORCID <https://orcid.org/0000-0003-1742-8356>

**Тимошенко Дмитро Віталійович**  
кандидат економічних наук, доцент  
доцент кафедри менеджменту та адміністрування  
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу  
76019, Івано-Франківськ, вул. Карпатська, 15  
e-mail: 13underwood13@gmail.com

### **КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ**

**Анотація.** В статті обґрунтовано доцільність розроблення стратегії закладу вищої освіти. Дослідження дозволяють стверджувати, що стратегічне планування розвитку закладів вищої освіти (зокрема в контексті розроблення стратегії) обґрунтоване сучасними тенденціями розвитку економіки країни, вимогами глобалізації, інноваційного розвитку, інтеграції України у європейський та світовий простір. Стратегія закладу вищої освіти є стратегічним планом його розвитку, що визначає пріоритети діяльності закладу та шляхи їх досягнення. Наголошено на тому, що класичний підхід до стратегічного планування містить широкий спектр інструментів та методів планування, хоча використовують в практиці управління навчальні заклади нечасто. Враховуючи складність середовища функціонування закладу вищої освіти, складний період реформи вищої школи, а також загрози та слабкі сторони у його діяльності, увагу акцентуємо на розробленні концептуальних засад — ключових вимог до створення стратегічного документа зі способами його імплементації як на рівні усієї організації, так і її структурних одиниць.

Подано алгоритміку формування стратегії закладу вищої освіти, яка розпочинається із оцінювання середовища функціонування; враховано міжнародний досвід. Увагу звернено на використання під час стратегічного планування сучасних методик планування, які дозволяють враховувати особливості та пріоритети розвитку не лише закладу вищої освіти, але і його структурних одиниць, від результатів діяльності яких залежить успіх та конкурентна позиція закладу. Наголошено на визначенні ключових індикаторів розвитку закладу, які повинні не тільки відповідати нормативам та вимогам вищої школи, але й оцінювати потенційні можливості формування доданої вартості завдяки створенню конкурентних переваг та підкресленню унікальності.

Окрему увагу приділено належній організації процесу стратегічного планування. На практиці цю роботу виконує спеціально сформовані Комітет та Робочі групи, які враховують те, що у розробленні стратегії закладу вищої освіти повинні брати участь фахівці, які будуть виконувати узгоджені та затверджені стратегічні цілі та оперативні завдання. Також рекомендовано враховувати можливі управлінські недоліки та похибки у плануванні, які описані в роботі.

**Ключові слова:** освіта, планування, стратегія, стратегічне управління, ціль.

**Polyanska Alla Stepanivna**  
**Doctor of Economics, professor**  
**Professor of the department of public management and administration**  
**Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas**  
**76019, Ivano-Frankivsk, st. Carpathian, 15**  
**e-mail: parvs@ukr.net**

**Tymoshenko Dmytro Vitaliiiovych**  
**PhD in Economics, Associate Professor of the department**  
**of public management and administration**  
**Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas,**  
**76019, Ivano-Frankivsk, st. Carpathian, 15**  
**e-mail: 13underwood13@gmail.com**

### **CONCEPTUAL FRAMEWORKS FOR DEVELOPMENT PLANNING OF THE HIGHER EDUCATIONAL INSTITUTIONS**

**Abstract.** The article substantiates the feasibility of developing a strategy of higher educational institution. The conducted researches allows us to assert that strategic planning of higher educational institutions development (concerning the context of strategy development) is justified by modern trends in country's economy development, requirements of globalization, innovative development, integration of Ukraine into the European and world space. The strategy of higher educational institution is a strategic plan for its development, which determines the priorities of institutional activities and ways to achieve them. It is noted that the classical approach to strategic planning contains a wide range of planning tools and methods, although it is not often used in management practice of educational institutions. Given the complexity of functioning environment of higher educational institution, the difficult period of reform of higher education, as well as threats and weaknesses in its activities, attention is focused on development of conceptual frameworks, that is key requirements for the creation of strategic document with the ways of its implementation both at the level of entire organization and its structural units.

Algorithmics of forming the strategy of higher educational institution is submitted, which begins with the assessment of functioning environment; thus, the international experience is taken into account. Attention is drawn to the use of modern planning techniques during strategic planning, which allows consideration of the features and priorities of not only the institution of higher education, but also its structural units, on the performance results of which the success and competitiveness of the institution depend. The emphasis is put on defining key indicators of institution development, which should not only meet the standards and requirements of higher education, but also assess the potential opportunities for the formation of added value by creating competitive advantages and emphasizing uniqueness.

Special attention is paid to the strategic planning process of proper organization. In practice, this work is carried out by a specially formed Committee and Working Groups, taking into account the fact that the development of strategy of higher educational institution should involve specialists who will carry out agreed and approved strategic goals and operational objectives. It is also recommended to take into account possible managerial shortcomings and errors in planning, which are described in this paper.

**Key words:** education, planning, strategy, strategic management, aim.

**Вступ.** Існування будь-якого суспільства — це процес поновлення його інформаційного стану. Якість останнього залежить від головного соціального інструменту — системи освіти. У Законі України «Про вищу освіту» зазначено, що освіта є державним пріоритетом, що забезпечує інноваційний, соціально-економічний і культурний розвиток

суспільства, а фінансування освіти є інвестицією в людський потенціал, сталий розвиток суспільства і держави [1]. У цьому ж нормативному акті зазначено, що система забезпечення якості в закладах освіти охоплює стратегію (політику) та процедури забезпечення якості освіти. Очікувані результати реалізації Національної стратегії створення системи освіти нового покоління спрямовані на випереджувальний загальноцивілізаційний розвиток людини, її інтелекту [2]. Питання якості вищої освіти заслуговує на особливу увагу, оскільки система освіти формує майбутнє країни і одночасно є заручницею минулого: загальної психодинаміки суспільства і інституту сім'ї, наявності кадрів і напрямів підготовки спеціалістів у закладі вищої освіти (ЗВО), педагогічної субкультури вкупі з освітніми технологіями, політики суспільства і держави в сфері освіти, а також досягнень науки і тенденцій глобального поступу. Поєднання минулого з майбутнім можливе завдяки інноваціям, створювати які здатні лише освічені люди. В складних реаліях сьогодення з'являється необхідність у виділенні пріоритетів розвитку освіти та визначення шляхів їх досягнення. Останнього досягають, розробляючи методичні підходи до побудови оптимальних стратегій розвитку закладів освіти.

Таким чином, сучасний етап розвитку вітчизняної освіти потребує чіткого окреслення пріоритетів розвитку, що в умовах динамічних змін та посилення вимог до практичної значущості, формування споживчої вартості на основі врахування запитів потенційних стейкхолдерів, які зацікавлені у його діяльності та розвитку міжнародної привабливості, вимагає розроблення (модифікації) програмного документа, у якому ЗВО формує власне бачення потенційної цінності. Відтак, розглянута у статті проблематика на часі.

**Аналіз сучасних зарубіжних і вітчизняних досліджень і публікацій.** Теоретика стратегічного планування і управління загалом ґрунтується на працях таких вчених, як Ансофф І., Боумен К., Віссемі Х., Віханський О. С., Гроув Е., Виноградова В. І., Дафт Р., Дойль П., Друкер П., Кінг В., Котлер Ф., Ламбен Ж.-Ж., Портер М., Томпсон А., Стрікланд А. Дж., Еванс Дж., Мінцберг Г., Шифрін М. Б., Смирнова М. М., Панов О. І., Чандлер А.

Напрацювання класики стратегічного управління адаптували для ЗВО науковці Почтовюк А. Б. [3], Пакулін С. Л. [4], Кравченко О.І. [5] Каленюк І.С. [6], Оборський Г.О., Гогунський В.Д., Савельєва О.С. [7], Марухленко О. В. [8], Мельник В.К. [9], Дудко П.М. [10].

У світовій практиці поняття стратегії розвитку університету пов'язують із програмним документом, який представляють у різних формах, зокрема як стратегічний план [11–13] або як стратегія університету [14; 15]. Проте в усіх документах є одна спільна характеристика — вони визначають пріоритети розвитку університету, його підрозділів та структурних одиниць, визначають необхідні ресурси, а також механізми їх залучення для реалізації визначених пріоритетів. Створення єдиного європейського освітнього простору на основі імплементації Болонського процесу наблизило пріоритети європейської освіти до національних, а реформа вищої освіти в умовах європейської інтеграції спрямовує вітчизняні ЗВО у Європейський простір вищої освіти (ЄПВО), в якому цілі та політику узгоджують на європейському рівні, а потім запроваджують в національних освітніх системах і закладах вищої освіти. Цей простір, де уряди, заклади вищої освіти і стейкхолдери разом будують ландшафт вищої освіти. Це також демонструє те, чого можуть досягти спільні зусилля й постійний діалог між урядами та сферою вищої освіти. Так, через ЄПВО проторовано шлях до широкомасштабної студентської мобільності. Покращено не лише порівнюваність і прозорість систем вищої освіти, а й підвищено їх якість і привабливість. В цілому ЄПВО сприяє взаєморозумінню й довірі та посилює співпрацю між системами вищої освіти [16]. Водночас, до сучасної системи освіти сьогодні висувають вимоги формування нового типу університету, зокрема: новий університет буде менш пов'язаний з будівлями і встановленим місцем, буде більш глибоко

вбудованим в суспільство, пропонуватиме інноваційні форми цифрових знань і робитиме індивідуальне навчання доступним на вимогу [17; 18].

У вітчизняній практиці реформа вищої освіти, конкуренція на ринку освітніх послуг, нестабільна демографічна ситуація, бурхливий розвиток науки і техніки сприяють появі нових спеціальностей. І усе це разом — ще не повний перелік викликів сучасного розвитку закладів вищої освіти (ЗВО)

**Висвітлення невирішених раніше частин загальної проблеми.** В той час, як у світі панують глобальні геополітичні, демографічні, технологічні і соціально-культурні тренди, які поступово відмінюють традиційний поділ праці з переходом до нового укладу — інтелектуальної економіки, українська держава значних успіхів в конкуренції за місце в економіці знань не досягнула. Так, для країн-учасниць СНД, а також зони вільної торгівлі СНД (куди входить Україна) сьогодні характерні такі перепони щодо формування освітніх систем за лекалами розвинутих країн [19, с. 8–9]:

— відсутня критична маса попиту на знання (країни гублять таланти та продовжують залишатись орієнтованими на експорт природних ресурсів; попит на працю в цілому залишається низьким);

— система освіти не здатна готувати кадри для економіки знань (наприклад, шкільна освіта в Україні трансформується швидше, ніж готують вчителів за новими освітніми стандартами; вища освіта втратила якість і стала «загальною»; практика навчання протягом усього життя (англ. *lifelong learning*) не поширена);

— не створено середовища, необхідного для розвитку і самореалізації людини (більша частина зайнятих продовжують працювати в умовах «трудової бідності»; серед населення значна частка працівників підтримує рольову модель «успішного чиновника», але аж ніяк не висококваліфікованого і затребуваного управлінця-професіонала чи підприємця).

Тож, запровадження принципів та механізмів стратегічного планування у сфері функціонування ЗВО на основах стратегічного менеджменту є актуальним завданням, що сприятиме стрімкому зменшенню дистанції від вітчизняних ЗВО до конкурентоздатних позицій у глобальній економіці інтелекту та інформації.

**Мета статті** полягає в обґрунтуванні доцільності розроблення стратегії ЗВО, виділенні та характеристиці теоретико-методичних та прикладних положень щодо формування цього програмного документа та узагальненні пропозицій щодо імплементації процесу у систему управління ЗВО.

**Висвітлення основного матеріалу.** Планування — це початок будь-якої осмисленої управлінської дії, перша з класичних функцій менеджменту та наш образ ідеального майбутнього. В стратегічному управлінні планування набуває багатогранного процесу з цілепокладання, прогнозування, аналізу і моніторингу. Розроблення стратегії може стати унікальним творчим процесом, проте потребує концептуальних, тобто засадничих поглядів на процес та виділення базових методичних положень щодо можливостей його застосування у різних сферах діяльності, зокрема у освіті [20; 21]. Термін «Концепція» (лат. *conceptio* — розуміння) визначає систему поглядів, те або інше розуміння явищ і процесів; єдиний, визначальний задум. Концепція істотно відрізняється від теорії не тільки своєю незавершеністю, але й недостатньою верифікованістю. Головне призначення концепції полягає в інтеграції певного масиву знання, у прагненні використовувати його для пояснення, пошуку закономірностей [22].

Врахування досвіду провідних університетів світу та аналіз з оціненням ключових індикаторів їх діяльності дозволить окреслити потенційні напрями і шляхи стратегічного планування розвитку вітчизняних ЗВО (табл. 1). Аналізуючи таблицю, використаємо наукові засади розроблення стратегії за Наврузовим Ю. [23, с. 166], які базується на таких елементах:

1) Місія бізнесу (глобальна ціль та модель її досягнення): усі університети, які лідирують у світовому рейтингу, мають вагому частку іноземних студентів, отже, система

освіти у них базується на загальноновизнаних наукових і культурних цінностях, інноваційності, мобільності, гнучкості.

Таблиця 1- Рейтинги університетів світу 2019

Рейтинг	Університет	Кількість студентів, що навчається	Кількість студентів на працівника	Кількість іноземних студентів	Співвідношення Жінки/чоловіки
1	University of Oxford, United Kingdom	20,298	11.0	40%	46 : 54
2	University of Cambridge, United Kingdom	18,749	10.9	37%	46 : 54
3	Stanford University, United States	15,878	7.4	23%	43 : 57
4	Massachusetts Institute of Technology, United States	11,231	8.7	34%	38 : 62
5	California Institute of Technology, United States	2,255	6.5	29%	33 : 67
6	Harvard University, United States	20,595	9.1	26%	48 : 52
7	Princeton University, United States	7,996	8.2	24%	45 : 55
8	Yale University, United States	12,318	5.2	20%	50 : 50
9	Imperial College London, United Kingdom	16,425	11.7	56%	38 : 62
10	University of Chicago, United States	13,562	6.1	25%	44 : 56
...	...	...	...	...	...
Українські заклади вищої освіти					
1001+	Івано-Франківський національний університет ім. І. Франка	18,210	9.6	1%	75 : 25
1001+	Національний університет «Львівська політехніка»	22,520	11.0	1%	39 : 61
1001+	Національний університет Тараса Шевченка	22,400	8.8	4%	57 : 43
1001+	Харківський національний університет ім. В. Каразіна	16,069	10.1	29%	55 : 45

Джерело: World University Rankings 2019 <https://www.timeshighereducation.com>

2) Цільовий ринок і широта продуктів (сегменти споживачів): спроможність приваблювати студентів з інших країн, а також надавати послуги значному сегменту споживачів (у середньому кількість студентів в університетах, що увійшли у десятку, становить більше 10 тис. осіб).

3) Унікальність (чим відрізняємося від конкурента): кожен університет володіє унікальною системою освітніх програм, наукових досліджень і розробок, науково-педагогічним колективом, здатним створювати для університету додану вартість.

В сучасних умовах заклад вищої освіти розглядають як складну виробничу систему, яка виробляє специфічні блага, а також «... є «високодиверсифікованим виробництвом», який надає послуги з навчання, перекваліфікації, підвищення кваліфікації, управлінського консультування, наукового обслуговування, ...» [10, с. 126]. Такий підхід потребує наявності адекватного методичного забезпечення щодо визначення конкурентних переваг на основі системного підходу. Він буде спиратися на цінності, цілі, механізм досягнення з подальшою імплементацією стратегії розвитку як комплексного центру освіти і науки в контексті економічного суб'єкту ринку освітніх послуг.

Класичне стратегічне планування за працею [24, с. 25] складається з визначення місії і цілей, аналізу середовища, що містить збір інформації, формулювання стратегії на основі отриманих даних, імплементація стратегії з подальшим оціненням і контролем задля порівняння відхилення між бажаним і отриманим результатом.

Аналогічну послідовність дій для функції стратегічного планування діяльності закладу вищої освіти пропонує Мельник В. К. [9, с. 8], яка починається з (1) аналізу стану внутрішнього і зовнішнього середовища разом з прогнозом майбутніх змін; (2) визначення наявних проблем (невиконання поставлених раніше цілей) з необхідністю в стратегічних

діях; (3) формування цілей; (4) формування методів і критеріїв оцінення впливу стратегічних дій; (5) визначення альтернатив досягнення цілей стратегій; (6) вибір оптимальної стратегічної альтернативи; (7) реалізації обраної стратегії з подальшим контролем за виконанням, (8) інтерпретації отриманих результатів.

У колективній праці [7, с. 253] до процесу стратегічного планування діяльності закладу вищої освіти в рамках підвищення якості підготовки фахівців рекомендують додати такі блоки, як маркетинг, стратегія розвитку, стандарти освіти, управління ресурсами, управління персоналом тощо.

Наврузов Ю. процес стратегічного планування зводить до трьох базових фаз [23, с. 164]:

- 1) Визначення та розроблення стратегії.
- 2) Розроблення управлінських програм.
- 3) Розроблення оперативних планів.

Таким чином, підсумовуючи викладене, розроблення або удосконалення стратегії університету розпочинається із обґрунтування самої ідеї стратегічного планування (рис. 1).

Чому?	Кому? (Для кого?)	Як?
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Рисунок 1 - Обґрунтування доцільності розроблення (удосконалення) Стратегії розвитку університету

З стратегічної точки зору, бізнес визначає лише ті цілі, які мають вирішальне значення для його діяльності. Стратегічне імперативне призначення переміщує мету на вершину списку завдань персоналу. Саме так бізнес повідомляє своїм співробітникам робити перші речі. Без цього процесу пріоритезації працівники можуть нав'язувати власну парадигму (суб'єктивне сприйняття реальності), що іноді призводить до того, що тривіальні або несуттєві завдання стають пріоритетними перед тими завданнями, які впливатимуть на суть справи. Стратегічне бачення реалізується через систему стратегічних та оперативних цілей.

Стратегічні цілі — довгострокові цілі визначеного напрямку діяльності університету на 5 років. У кожному напрямі доцільно виділити по 2-3 стратегічні цілі.

Оперативні цілі — це цілі на поточний навчальний рік, виконання яких поступово і послідовно дозволить через 5 років реалізувати стратегічні цілі

Оперативні цілі формують у межах стратегічних цілей, з ними пов'язані і з них виходять; розробляють на рівні кафедр і інститутів. Поточні операційні цілі планують на наступний період наприкінці завершення поточного навчального року шляхом підведення підсумків попереднього року, розрахунку відповідних індикаторів та окреслення актуальних для кафедри, інституту та університету видів діяльності у межах визначених напрямів на наступний навчальний рік.

Слід звернути увагу на те, що визначений Міністерством освіти України порядок підтвердження чи позбавлення статусу національного закладу вищої освіти [25] є орієнтиром до формування критеріїв не тільки для визначення короткострокових (оперативних) цілей, але і вимагає їх врахування у стратегічному плані розвитку ЗВО, що

є не тільки необхідною умовою функціонування закладу вищої освіти на період до наступного підтвердження статусу національного, а й ключовим моментом у реалізації завдань довгострокового розвитку вітчизняних закладів вищої освіти та удосконалення системи вищої освіти України, визнання її у європейському і світовому просторі в контексті забезпечення якості та досягнення належного рівня конкурентоспроможності.

Зазначмо, ЗВО може мати єдиний стратегічний пріоритет, хоча в умовах динамічного і конкурентного середовища пріоритетними можуть бути декілька, які стосуються різних напрямів його діяльності, проте пов'язані і доповнюють одне одного, створюючи ефект синергії. Наприклад, в умовах глобалізації в цілому стратегічним пріоритетом може бути міжнародна діяльність за умови високого потенціалу та перспектив напряму розвитку, а навчальний напрям працює за власним пріоритетом, який підтримує стратегічне бачення та стратегічні цілі ЗВО, проте формує підґрунтя для надання конкурентоспроможних послуг для іноземних студентів. Або ж, беручи до уваги унікальність діяльності ЗВО та цінність його наукового доробку та потенціалу, науковий напрямок визначають як пріоритет стратегічного розвитку ЗВО, якому повинні відповідати та сприяти розвитку інші підрозділи, що реалізують інші напрями діяльності ЗВО. Функціонально кожен працівник повинен бути в змозі визначити стратегічний пріоритет ЗВО для того, щоб своїм внеском наближати поточну діяльність до досягнення стратегічних пріоритетів. Таким чином, формування стратегії ЗВО може базуватися на пріоритетах, визначених у межах пропонованих на рис. 2 напрямках діяльності.

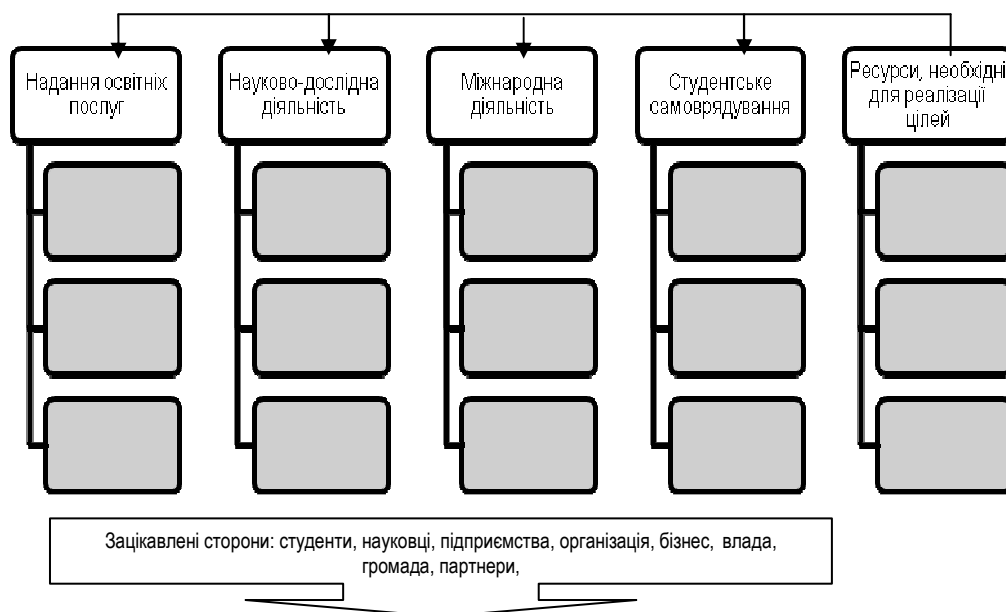


Рисунок 2 - Стратегічні напрями розвитку університету (сформував автори)

Для полегшення оцінювання роботи у межах кожного визначеного напряму діяльності встановлюють індикатори — кількісні та якісні оцінки результатів діяльності ЗВО. Важливо, щоб визначені індикатори дозволяли оцінювати результати реалізації оперативних завдань, та в підсумку характеризували результативність усього процесу стратегічного планування.

У період трансформаційних перетворень у сфері освіти важливим є досягнення критеріїв надання та підтвердження статусу національного закладу вищої освіти, які поділяються на обов'язкові, порівняльні та преміальні [25]. Аналізуючи зазначені показники, можемо підсумувати, що вони не тільки дозволять оцінити якість надання освітніх послуг вітчизняними ЗВО, а й дадуть характеристику їх відповідності як європейській системі освіти, так і світової загалом.

На практиці використовують методи планування, які визначають способи реалізації планової ідеї. Знизу-вверх та зверху-вниз — це стратегії оброблення інформації та упорядкування знань, що використовують в різних сферах управління організаціями. На практиці їх можна розглядати як стиль мислення, технологію управління.

Формування стратегії університету з використанням технології «знизу-вверх» базується на врахуванні сучасних і системних викликів розвитку сфери вищої освіти, виборі механізмів і ресурсів досягнення визначених стратегічних цілей та оперативних завдань. Цей метод є ефективним у погодженні та затвердженні стратегії та її делегуванні на різні рівні управління ЗВО. Більшої ефективності досягають у використанні підходу «знизу-вгору», що визначає базові елементи системи стратегічного планування. Ці елементи потім з'єднуються між собою, щоб утворити великі підсистеми, які потім пов'язані між собою, іноді на багатьох рівнях, поки не буде сформована повна система верхнього рівня. Ця стратегія часто нагадує «насіну» модель, за допомогою якої формуються стратегічні цілі структурних підрозділів низового та середнього рівнів, які в кінцевому підсумку формують складні цілі та узгоджуються з іншими структурними одиницями. Застосування підходу може призвести до переплетення елементів і підсистем, що розвиваються відокремлено і підлягають локальній оптимізації і які, перетворюючись на пріоритетні завдання, забезпечують досягнення поставлених цілей.

Не менш цікаві поради Наврузова Ю. стосуються оперативного планування, реалізацію якого доцільно виконувати в такій послідовності [23, с. 164]:

- 1) обов'язки формує визначення дій або комплекс робіт, який необхідно виконати;
- 2) відповідальність формує групування дій навколо певних позицій;
- 3) повноваження формує визначення відповідальності кожної позиції для виконання дій самостійно або вкупі з іншими;
- 4) взаємовідносини визначає субординація повноважень між окремими позиціями;
- 5) вимоги до персоналу визначають індивідуальні кваліфікаційні вимоги до кожної позиції.

На рис. 3 запропоновано елементи формування дорожньої карти реалізації стратегії університету на основі теоретичних і практичних напрацювань у цьому напрямі стратегічного менеджменту.

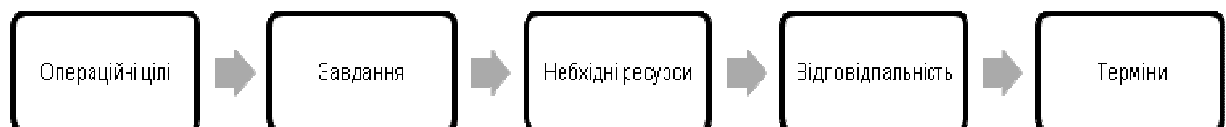


Рисунок 3 - Елементи дорожньої карти реалізації стратегії розвитку університету (сформовано авторами)

Структура стратегії може варіюватися від запропонованої. Наприклад, заслуговує на увагу структура стратегії Марухленко О. [8, с. 261]:

- 1) Аналізують поточний стан закладу вищої освіти.
- 2) Визначають місію і бачення.
- 3) Визначають стратегічні напрямки діяльності.
- 4) Визначають цілі і завдання.
- 5) Визначають цільові індикатори.
- 6) Стратегічні напрямки і цілі приводяться у відповідність зі стратегічними цілями регіону і держави.
- 7) Визначають шляхи і напрямки досягнення цілей.
- 8) Визначають можливі ризики.
- 9) Реалізують взаємодія з регіоном, галузями і сферами.



Там само вказують елементи, присутність яких в стратегії розвитку закладу вищої освіти є рекомендованою [8, с. 261]: оцінення унікальності закладу вищої освіти щодо задоволення потреб споживачів; аналіз розвитку ринку освітніх послуг; пріоритетні напрямки діяльності навчального закладу; аналіз закладу вищої освіти щодо потенційного досягнення цілей; аналіз наявних та потенційних ризиків з можливістю їх запобігання; аналіз доступності ресурсів.

Також на увагу заслуговують основні питання, відповіді на які має дати стратегія розвитку закладу вищої освіти. Коротко представляємо їх нижче [8, с. 261–262]:

- Який з ринків (регіональний, національний, глобальний) вибрано як цільовий?
- Яка з діяльностей (навчання, дослідження світового рівня, прикладні дослідження тощо) є основною?
- Який баланс між науковими дослідженнями і освітою має бути і в чому?
- Яка ринкова ніша у підготовці бакалаврів, магістрів, студентів України або іноземних студентів (традиційне або дистанційне навчання) є домінантною?
- В яких сферах заклад вищої освіти є лідером?
- Наскільки база майбутніх студентів є стабільною та чи буде ситуація змінюватися у наступні 5-10 років?
- Які існують прогнози і рішення щодо позиціонування: чи буде заклад вищої освіти освоювати нові ринки та ніші або буде змушений врізати свої активи?

Фахівці у сфері стратегічного управління наголошують на тому, що у формуванні стратегії університету повинні брати участь фахівці та менеджери, що її реалізуватимуть. Відтак, для формування стратегії розвитку університету необхідно сформувати Комітет та Робочу групу.

Комітет — це група фахівців університету, яка координує роботу щодо розроблення Стратегії. Робоча група — група фахівців у розрізі окреслених напрямів діяльності університету, які координують роботу у межах певного напрямку

Комітет збирається видавати завдання робочим групам; для ознайомлення із результатами та узгодженням цілей та для затвердження Стратегії університету. Робочі групи зустрічаються для обговорення питання, формування завдань, ознайомлення з форматом SWOT-аналізу; для обговорення результатів SWOT-аналізу для кожного стратегічного напрямку діяльності університету, а також для представлення результатів аналізу та визначення стратегічних та оперативних цілей розвитку університету (рис. 4).

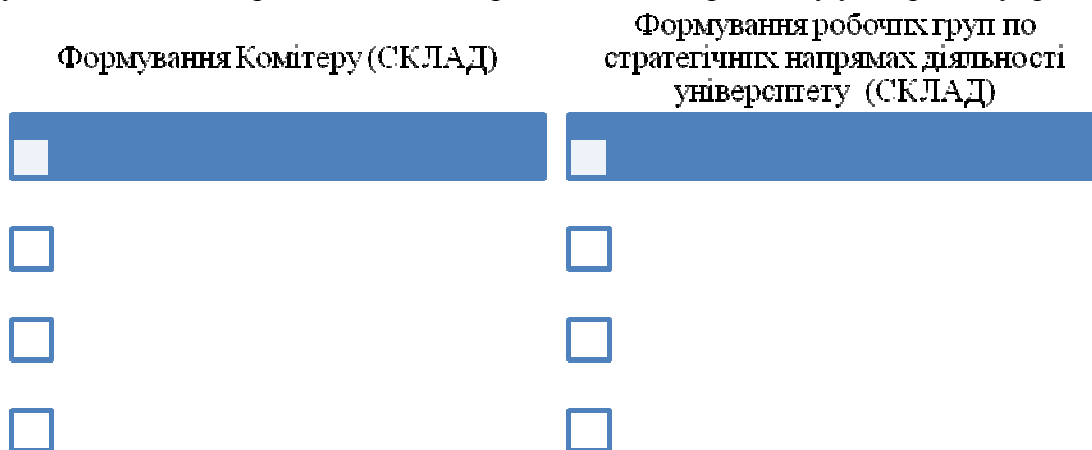


Рисунок 4 - Організаційне забезпечення розроблення стратегії ЗВО (сформували автори)

Врахування зазначених концептуальних засад формування стратегії ЗВО дозволить створити документ, який слугуватиме вказівником до формування і реалізації змін для навчального закладу та його структурних підрозділів, з одного боку, а з іншого — демонструватиме привабливі для потенційних споживачів та стейкхолдерів переваги вибору саме цього ЗВО. Проте необхідно пам'ятати про помилки та підводні камені, які

можуть очікувати заклад вищої освіти під час створення стратегій та її подальшої імплементації. Висоцький А. виділяє щонайменше п'ять помилок стратегічного управління [26]:

- 1) багато «стратегій», коли у стратегії не виділено головну доміную, визначальну сторону діяльності, яка формує конкурентні переваги та унікальну цінність на ринку;
- 2) цілі замість стратегії, коли відсутній достатньо детальний опис ідеї щодо того, як буде відбуватися рух до цілі (опис операційних завдань);
- 3) «зручна» стратегія, коли «...стратегія, спрямована на подолання бар'єрів, які комфортно долати, а не на ті, які перешкоджають ... розвитку» [26, с. 30]. Зручну стратегію досить часто пропонують «однобокі» спеціалісти, для прикладу «... якщо на чолі організації стоїть хороший продавець, то його улюблена стратегія буде в області покращення збуту, якщо керує виробничник — будь-які проблеми в діяльності компанії він спробує вирішити через вдосконалення продукту і технологій» [26, с. 30];
- 4) «найкраще — ворог хорошого», коли у формуванні стратегії прокрастинація та нерішучість не дозволяють реалізувати необхідні зміни;
- 5) «через рік подивимося, що вийшло», коли стратегія формується для того, щоб зібратись на чергову сесію стратегічного планування через рік для того, щоб оцінити результати.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Дослідження дозволяють підсумувати, що стратегічне планування закладів вищої освіти обґрунтоване сучасними тенденціями розвитку економіки країни, вимогами глобалізації, інноваційного розвитку, інтеграції України у європейський та світовий простір. Стратегія ЗВО — стратегічний план його розвитку, що визначає пріоритети діяльності та шляхи їх досягнення. Попри те, що класичний підхід до стратегічного панування пропонує широкий спектр інструментів та методів панування, цей процес є досить новим у діяльності ЗВО. Враховуючи складність середовища функціонування ЗВО, складний період реформи вищої школи, а також загрози та слабкі сторони у діяльності ЗВО, важливим є розроблення концептуальних засад — ключових вимог до стратегічного документа та способів його імплементації як на рівні усієї організації, так і її структурних одиниць та рівнів управління.

Формування стратегії ЗВО розпочинається із оцінювання середовища, у якому він функціонує чи планує розвиватись. Цінним є врахування міжнародного досвіду. Під час стратегічного планування необхідно застосувати сучасні методики планування, які дозволяють враховувати особливості та пріоритети розвитку не тільки ЗВО, але і його структурних одиниць, від результатів діяльності яких залежить успіх та конкурентна позиція закладу.

Важливим етапом планування є визначення ключових індикаторів розвитку ЗВО, які повинні не тільки відповідати нормативам та вимогам вищої школи, але і оцінювати потенційні можливості формування доданої вартості завдяки створенню конкурентних переваг та підкресленню унікальності.

Важливим елементом стратегічного планування діяльності ЗВО є належна організація процесу. На практиці цю роботу виконує спеціально сформовані Комітет та Робочі групи, враховуючи, що у розробленні стратегії ЗВО повинні брати участь фахівці, які будуть виконувати узгоджені та затверджені стратегічні цілі та оперативні завдання. Проте необхідно враховувати можливі недоліки та помилки стратегічного планування, яких слід знати і уникати в розробленні стратегії.

Що ж стане предметом подальших досліджень у вибраному напрямку? Звичайно, само собою, напрошується створення ідеального «стратегічного гібриду» з практичним досвідом як українських, так і закордонних закладів вищої освіти, однак, окрім цього, ставимо вельми нелегке завдання перед собою — виявити пролегомени (корелят) щодо тандему «освіта-виховання» як інструменту збільшення інтелектуально-ресурсного потенціалу студента. Так, планування стратегії має враховувати не лише «бар'єри», які

окремий заклад освіти має перескочити протягом 10, 15, 20 років, а й те, який продукт нашої діяльності ми отримаємо «на виході». Тож, до концептуальних засад планування розвитку закладу вищої освіти слід внести проблематику, яку треба перетворити на завдання з подальшим вирішенням останніх. Чи перебуває і надалі процес розпізнання в рамках «кодуєчої педагогіки» у вашому закладі? Яке співвідношення волі і інстинктів є оптимальним для випускника вашого закладу? Чи висвітлюється тематика моральності як регулятора психічної діяльності і побудови студентом лінії поведінки? Чи висвітлюється тематика логіки і інтуїції при прийнятті студентом управлінських рішень? Якими особистісними психічними (морально-етичними, інтелектуальними, вольовими) рисами буде володіти випускник і які з них слід розвивати, а які — глушити? Фактологією яких галузей науки, сфер життя суспільства і якими прикладними навичками буде володіти випускник? Врахування цих положень у подальших дослідженнях дозволить закладу вищої освіти сформулювати у своїх студентів широкий кругозір, панорамність бачення, створити особистісну культуру філософії пізнання та вийти за межі обмежень, адже будь-який заклад освіти славиться не так існуванням в просторі і часі, як своїми випускниками.

### Література

1. Про освіту : Закон України від 05.09.2017 № 2145-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19> (дата звернення: 29.05.2019).
2. Про Національну стратегію розвитку освіти в Україні на період до 2021 року / Указ президента України № 344/2013. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/3442013-15402> (дата звернення: 29.05.2019).
3. Почтовюк А. Б. Правило успішного регулювання державою розвитку сфери вищої освіти. *Економічний Часопис XXI*. 2015. № 3–4 (1). С. 117–120.
4. Пакулін С. Л. Стратегічне планування розвитку вищої освіти України: зміст, проблеми, пріоритети. *Проблеми економіки*. 2013. № 2. С. 39–45. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Рекон\\_2013\\_2\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Рекон_2013_2_7) (дата звернення: 29.05.2019).
5. Кравченко О. І. Моделювання стратегічного розвитку університету: монографія. Харків : Видавництво Іванченка І.С., 2017. 398 с.
6. Каленюк І. С. Стратегічні орієнтири розвитку вищої освіти України. *Стратегія розвитку України*, 2015, № 2. С. 19–22.
7. Оборський Г. О., Гогунський В. Д., Савельєва О.С. Стандартизація і сертифікація процесів управління якістю освіти у вищому навчальному закладі. *Праці Одеського політехнічного університету*. 2011. № 1 (35). С. 252–256.
8. Марухленко О. В. Стратегічне планування у вищих освітніх закладах. *Відкрите освітнє е-середовище сучасного університету*. 2017. № 3. С. 256–265.
9. Мельник В. К. Технологія стратегічного планування діяльності загальноосвітнього навчального закладу. *Теорія і методика управління освітою*. 2010. № 3. URL: <http://tme.umo.edu.ua/docs/3/10melgee.pdf>(дата звернення: 29.05.2019).
10. Дудко П. М. Стратегічне управління вищим навчальним закладом на основі конкурентних переваг. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну*. Серія Економічні науки., 2017. Спецвипуск : Ефективність організаційно-економічного механізму інноваційного розвитку вищої освіти : матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції (6 жовтня 2017 р., м. Київ). С. 125–136.
11. University of Oxford Strategic Plan 2018–23. URL: <http://www.ox.ac.uk/about/organisation/strategic-plan-2018-23> (дата звернення: 29.05.2019).
12. Strategic Plan University of Richmond. URL: <https://strategicplan.richmond.edu/> (дата звернення: 29.05.2019).
13. Strategic Plan Of The University Of Helsinki Global Impact In Interaction 2017-2020. URL: <http://strategia.helsinki.fi/en/> (дата звернення: 29.05.2019).
14. Durham University Strategy 2017-2027. URL: <https://www.dur.ac.uk/strategy2027/> (дата звернення: 29.05.2019).

15. University's five-year strategy 2016–2021 URL: <https://www.brighton.ac.uk/practical-wisdom/index.aspx> (дата звернення: 29.05.2019).
16. Паризьке Комюніке – 2018: створено Європейський простір вищої освіти. URL: [http://naps.gov.ua/ua/press/about\\_us/1492/](http://naps.gov.ua/ua/press/about_us/1492/) (дата звернення: 29.05.2019).
17. OECD Reviews of Integrity in Education: Ukraine 2017. URL: [www.oecd.org/publications/oecd-reviews-of-integrity-in-education-ukraine-9789264270664en.htm](http://www.oecd.org/publications/oecd-reviews-of-integrity-in-education-ukraine-9789264270664en.htm) (дата звернення: 29.05.2019).
18. Higher Education in 2040 A Global Approach Bert van der Zwaan. URL: <https://www.aup.nl/en/book/9789462984509/higher-education-in-2040> (дата звернення: 29.05.2019).
19. Россия 2025: от кадров к талантам» | The Boston Consulting Group. URL: [http://d-russia.ru/wp-content/uploads/2017/11/Skills\\_Outline\\_webtcm26-175469.pdf](http://d-russia.ru/wp-content/uploads/2017/11/Skills_Outline_webtcm26-175469.pdf). (дата звернення: 29.05.2019).
20. Polyanska A. S., Kushlyk O. Yu. The connection of strategic and operation activity in achieving of enterprise's effectiveness. *Economic Processes Management: International Scientific E-Journal*. 2016. № 1. URL: [http://epm.fem.sumdu.edu.ua/download/2016\\_1/2016\\_1\\_1.pdf](http://epm.fem.sumdu.edu.ua/download/2016_1/2016_1_1.pdf) (дата звернення: 29.05.2019).
21. Полянська А. С., Савка Ю.В. Актуальність та особливості планування в сучасних умовах розвитку. *Бізнес-інформ*. 2018. № 3. С. 400–405.
22. Філософський енциклопедичний словник. Київ : Абрис. 2002. 751 с.
23. Наврузов Ю. В плену успеха. *Менеджмент: стратегії, с которми побеждают* / составитель : А. Мальцева. Киев : ИД «Максимум», 2006. 320 с.
24. Bradford R. W. Simplified Strategic Planning: The No-Nonsense Guide for Busy People Who Want Results Fast. Worcester : Chandler House Press, 2000. 239 p.
25. Про затвердження Порядку та критеріїв надання закладу вищої освіти статусу національного, підтвердження чи позбавлення цього статусу : Постанова Кабінету Міністрів України від 22 листопада 2017 р. № 912. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/912-2017-%D0%BF> (дата звернення 29.05.2019).
26. Высоцкий А. Пять ошибок стратегического управления & СТРАТЕГИИ. 2014. № 3. С. 28–31.

### References

1. Pro osvitu : Zakon Ukrainy vid від 05.09.2017 № 2145-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19> [in Ukrainian].
2. Pro Natsionalnu stratehiuu rozvytku osvity v Ukraini na period do 2021 roku : Ukaz prezidenta Ukrainy URL <https://www.president.gov.ua/documents/3442013-15402> [in Ukrainian].
3. Pochtoviuk A. B. (2015). Pravylo uspishnoho rehuliuвання derzhavoiu rozvytku sfery vyshchoi osvity. *Ekonomichnyi Chasopys – Economic periodical*, 3–4., 117–120 [in Ukrainian].
4. Pakulin S. L. (2013). Stratehichne planuvannya rozvytku vyshchoi osvity Ukrainy: zmist, problemy, priorytety. *Problemy ekonomiky – Problems in Economy*, 2, 39–45 [in Ukrainian].
5. Kravchenko O. I. (2017). Modeliuвання stratehichnoho rozvytku universytetu. Kharkiv : Vydavnytstvo Ivanchenka I.S. [in Ukrainian].
6. Kaleniuk I. S. (2015). Stratehichni orientyry rozvytku vyshchoi osvity Ukrainy. *Stratehiia rozvytku Ukrainy – Strategies for Ukraine's Development*, 2, 19–22 [in Ukrainian].
7. Oborskyi H. O., Hohunskyi V. D., Savielieva O.S. (2011). Standartyzatsiia i sertyfikatsiia protsesiv upravlinnia yakistiu osvity u vyshchomu navchalnomu zakladi. *Pratsi Odeskoho politekhnichnoho universytetu – Works of Odessa Polytechnic University*, 1, issue 35, 252–256 [in Ukrainian].

8. Marukhlenko O. V. (2017). Stratehichne planuvannya u vishchyykh osvithnikh zakladakh. *Vidkryte osvithnie e-seredovyshe suchasnoho universytetu – An open educational e-environment of a modern university*, 3, 256–265 [in Ukrainian].
9. Melnyk V. K. (2010). Tekhnolohiia stratehichnoho planuvannya diialnosti zahalnoosvithnoho navchalnoho zakladu. *Teoriia i metodyka upravlinnia osvitoiu – Theory and methodology of education management*. URL: <http://tme.umo.edu.ua/docs/3/10melgee.pdf> [in Ukrainian].
10. Dudko P. M. (2017). Stratehichne upravlinnia vishchym navchalnym zakladom na osnovi konkurentnykh perevah. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu tekhnolohii ta dizainu. Seriya Ekonomichni nauky., Spetsvypusk : Efektyvnist orhanizatsiino-ekonomichnoho mekhanizmu innovatsiinoho rozvytku vishchoi osvity : materialy VII Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii (Kyiv, 6 zhovt.) – Bulletin of the Kiev National University of Technology and Design. Series Economic sciences., Special issue: The effectiveness of the organizational and economic mechanism of innovative development of higher education: materials of the VII International Scientific and Practical Conference*. Kyiv, 125–136. [in Ukrainian].
11. University of Oxford Strategic Plan 2018–23. URL: <http://www.ox.ac.uk/about/organisation/strategic-plan-2018-23> [in Ukrainian].
12. Strategic Plan University of Richmond. URL: <https://strategicplan.richmond.edu/>.
13. Strategic Plan Of The University Of Helsinki Global Impact In Interaction 2017-2020. URL: <http://strategia.helsinki.fi/en/>.
14. Durham University Strategy 2017-2027. URL: <https://www.dur.ac.uk/strategy2027/>.
15. University's five-year strategy 2016–2021 URL: <https://www.brighton.ac.uk/practical-wisdom/index.aspx>.
16. Paryzke Komunikatsiia – 2018: stvoreno Yevropeiskyyi prostir vishchoi osvity. URL: [http://naps.gov.ua/ua/press/about\\_us/1492/](http://naps.gov.ua/ua/press/about_us/1492/) [in Ukrainian].
17. OECD Reviews of Integrity in Education: Ukraine 2017. URL: [www.oecd.org/publications/oecd-reviews-of-integrity-in-education-ukraine-9789264270664en.htm](http://www.oecd.org/publications/oecd-reviews-of-integrity-in-education-ukraine-9789264270664en.htm).
18. Higher Education in 2040 A Global Approach Bert van der Zwaan. URL: <https://www.aup.nl/en/book/9789462984509/higher-education-in-2040>.
19. Rossyia 2025: ot kadrov k talantam | The Boston Consulting Group. URL: [http://d-russia.ru/wp-content/uploads/2017/11/Skills\\_Outline\\_web\\_tcm26-175469.pdf](http://d-russia.ru/wp-content/uploads/2017/11/Skills_Outline_web_tcm26-175469.pdf). [in Russian].
20. Polyanska A. S., Kushlyk O. Yu. The connection of strategic and operation activity in achieving of enterprise's effectiveness. *Economic Processes Management: International Scientific E-Journal*. 2016. № 1. URL: [http://epm.fem.sumdu.edu.ua/download/2016\\_1/2016\\_1\\_1.pdf](http://epm.fem.sumdu.edu.ua/download/2016_1/2016_1_1.pdf) [in English].
21. Polianska A. S., Savka Yu.V. (2018). Aktualnist ta osoblyvosti planuvannya v suchasnykh umovakh rozvytku. *Biznes-inform – Business-inform*, 3, 400–405 [in Ukrainian].
22. (2002). *Filosofskyyi entsyklopedychnyi slovnyk*. Kyiv : Abrys [in Ukrainian].
23. Navruzov Yu. (2006). V plenu uspekha. Menedzhment: stratehiya, s kotorymy pobezhdauiut / sostavitel : A. Maltseva. Kyev : YD «Maksimum» [in Russian].
24. Bradford R. W. (2000). *Simplified Strategic Planning: The No-Nonsense Guide for Busy People Who Want Results Fast*. Worcester : Chandler House Press.
25. On ratification of the Procedure and criteria for granting a higher education institution a national status, confirmation or deprivation of this status : Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated November 22, 2017 No. 912. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/912-2017-%D0%BF> [in Ukrainian].
26. Vyotskyyi A. (2014). Piat oshybok stratehicheskoho upravleniya &. *STRATEHIYA – &. STRATEGIES*, 3, 28–31 [in Russian].