

УДК 005.71:005.21  
JEL classification P21

Полянська А. С.  
Тимошенко Д. В.

## СТРАТЕГІЧНІ ІМПЕРАТИВИ ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ

*Обґрунтовано актуальність розроблення стратегій розвитку закладів вищої освіти (ЗВО) в Україні. Метою статті є теоретичне обґрунтування важливості розробки стратегії розвитку для закладу вищої освіти, визначення пріоритетів його функціонування та розвитку з подальшим виділенням критеріїв формування конкурентних переваг ЗВО. Це сприятиме колективному натхненню, системному мисленню та розкриттю талантів професорсько-викладацького складу і студентів та вирішенню Україною завдань майбутнього поступу. У процесі досягнення мети визначено поняття імперативу як критерію стратегічного планування розвитку ЗВО, що базується на врахуванні пріоритетів розвитку та визначається об'єктивними передумовами та суб'єктивним баченням шляхів реалізації вибраних стратегічних пріоритетів. Підкреслено, що на сьогодні пріоритети розвитку вищої освіти повинні враховувати досягнення світової практики, тенденції глобального розвитку, особливості вітчизняного ринку освітніх послуг, тенденції розвитку вітчизняної науки, передумови формування та розвитку людського капіталу. Розглянуто та виділено особливості філософської і організаційно-управлінської концепцій формування стратегії організації та здійснено їх апробацію для ЗВО. Охарактеризовано методичний базис стратегічного планування, який може застосовуватись для розроблення стратегій ЗВО. Узагальнено процес стратегічного планування розвитку ЗВО із виділенням основних етапів роботи над формуванням стратегії на основі застосування системного підходу.*

**Ключові слова:** заклад вищої освіти, стратегія, імператив, планування, розвиток.

DOI 10.37659/2663-5070-2019-3-56-66

**Постановка проблеми.** Зміни в суспільстві вимагають забезпечення належного підґрунтя для їх реалізації. Освіта є тим визначальним фактором розвитку, що готує ідеологічні драйвери поступу та суб'єктів управління, здатних ці ідеї реалізувати. Світ функціонує у цифровій економіці, що визначає інноваційні пріоритети сучасності. Україна, яка прагне наблизитись до цих пріоритетів, повинна створити умови для їх формування і реалізації. Нові цілі формують нові стратегії. І це стосується усіх сфер та напрямів розвитку країни. Заклади вищої освіти (ЗВО) є тією інтелектуалізованою платформою, яка покликана на основі об'єднання зусиль, досвіду, навиків, здобутків науковців та студентів сформувати ці пріоритети та забезпечити їх досягнення.

Поняття «стратегія» і «освіта» в сучасних умовах тісно переплетені і перебувають у нерозривному зв'язку, працюють з майбутнім і є результатом інтелектуальної діяльності людей як суб'єктів освітнього процесу. Сьогодні реалізація вдалої стратегії розвитку закладу вищої освіти, зокрема — університету, який є центром навчання і трансферу знань та інновацій є великою силою та могутньою зброєю нації, що забезпечує широкий спектр суспільних потреб та розвиток особистості [1, с. 161]. У розвинутих країнах саме освітня система є визначальним інструментом, що визначає розвиток держави, науки, передових напрямів в освіті (культури тощо) та інтенсифікує розвиток бізнесу. Відтак тема статті є актуальною.

**Огляд останніх досліджень у публікацій, у яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спираються автори.** Теоретика стратегічного управління ґрунтується на працях таких вчених, як Ансофф І., Боумен К., Віссеми 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. Український теоретичний фундамент у царині стратегії представлено у працях таких авторів, як Величко Є. Г., Войчак А. В., Герасимчук В. Г., Довгань Л. Є., Кіндрацька Г. І.,

Мищенко А. П., Немцова В. Д., Оборська С. В., Савчук В. П., Скібіцький О. М., Старостіна А. О., Шершньова З. Є., Холод Б.І. Напрацювання із стратегічного управління адаптовано для ЗВО науковцями Дудко П.М., Стеблюк Н.Ф., Колядою О.П., Мельник В. К., Романовським О.О. та інш.

При дослідженні суті стратегічного управління в науковій літературі зустрічаються ідеї щодо перетворення українських закладів вищої освіти на зразок рентабельного підприємства, однак комплексне бачення інноваційно-стратегічного розвитку навчального закладу, яке сприяє комерціалізації і трансферту технологій, побудові навчального процесу за зразком розвинених країн, не завжди присутнє. Це дає підстави стверджувати, що на сучасному етапі інформаційно-методичне забезпечення побудови стратегій розвитку навчальних закладів перебуває у стадії формування.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, якій присвячується дана стаття.** Сучасний заклад вищої освіти — це «... складна виробнича система, яка виробляє специфічні блага <...> є «високодиверсифікованим виробництвом», який надає послуги з навчання, перекваліфікації, підвищення кваліфікації, управлінського консультування, наукового обслуговування, ...» [2, с. 126] тощо, відтак потребує адекватного методичного забезпечення щодо визначення конкурентних переваг на основі системного підходу з опорою на цінності, цілі, механізми досягнення з подальшою імплементацією стратегії розвитку закладу вищої освіти у контексті його діяльності на ринку освітніх послуг. Формування стратегії ЗВО є відправною точкою масштабної діяльності щодо розвитку людського капіталу як ключового елементу конкурентоздатності будь-якої держави, який без належної оцінки та використання так і залишиться потенціалом.

Слід зазначити, що більшість українських закладів вищої освіти продовжує вибирати стратегію оборони, проте остання, через невідповідність параметрів вищої освіти потребами ринку, у тому числі за рахунок незадовільної інтеграції у міжнародне наукове товариство, конфлікту на Сході України, зростання споживчих цін, падіння споживчого попиту, міграційним процесам, невизначеності у зв'язку із реформуванням освітньої галузі, часто є перешкодою на шляху до відчутних змін. Як «... кожна економічна система схильна до хвилеподібних коливань навколо певного центру рівноваги ...» [3, с. 146], так і заклад вищої освіти, і система освіти перебувають в точці біфуркації — стані невизначеності, де навіть незначні події можуть змінити стан системи і вивести її з рівноваги. Подібне розглядається Колядою О. П. в якості «... стратегії керованого вибухового тиску. Тиск, пов'язаний з природним скороченням об'єму освітніх послуг, а вибух — з природними амбіціями будь-якого вищого навчального закладу бути лідером (галузевим, регіональним, професійним і та ін.) надання освітніх послуг в умовах соціально-демографічної кризи» у [4, с. 71]. При цьому, вихід із такої ситуації можливий або без стратегічного підходу, коли навчальний заклад буде продовжувати перебувати у хаотичних змінах, які без стратегічного вектору вводитимуть останній у хаос і інфантильність, або із його застосуванням, що дозволить перейти на більш високий рівень розвитку впорядкованості і усвідомленості.

**Метою даної публікації** є теоретичне обґрунтування важливості розробки стратегії розвитку для закладу вищої освіти, визначення пріоритетів його функціонування та розвитку з подальшим виділенням критеріїв формування конкурентних переваг ЗВО. Це сприятиме колективному натхненню, системному мисленню та розкриттю талантів професорсько-викладацького складу і студентів та вирішенню Україною завдань майбутнього поступу.

**Виклад матеріалу.** Стратегія ЗВО — це майбутнє його життєздатності у цифровій економіці, яке формується сьогодні на основі програми дій з розподілу пріоритетів і ресурсів. Першим кроком побудови ефективної стратегії є її відокремлення від операційної ефективності, оскільки, як зазначав М. Портер, операційна ефективність — це робити те саме, що і конкуренти, але — краще. Натомість, стратегічне позиціонування означає виконання дій, відмінних від тих, що здійснюють конкуренти, або виконання побідних дій, але іншим способом [5, с. 62]. Для реалізації даної філософії Шеремета П. у праці [6] пропонує три ключових стратегічних рішення,

які забезпечують захист стратегії розвитку ЗВО від копіювання конкурентами та найбільше сприяють побудові стратегії його розвитку:

1) рішення щодо унікальності пропозиції (акцентування уваги на диференціації послуг від інших і їх унікальності);

2) рішення про те, чого не робити ніколи (підтримка іміджу і репутаційного капіталу разом із розумінням несумісності певних видів діяльності);

3) синергія усіх видів діяльності (конкурентні переваги навчального закладу акумулюються, а не взаємовиключаються).

Виникає необхідність у ідентифікації пріоритетів діяльності ЗВО, що впливають із його унікальності та які слід враховувати як у процесі планування, так і у імплементації стратегії розвитку шляхом узагальнення стратегічних імперативів. Філософське тлумачення терміна «імператив», що походить від латинського слова *imperativus* та в перекладі означає «приводити в порядок», «наказувати», пов'язують із наказом, вимогою, велінням, І. Кант у творі «Критика чистого розуму» пов'язував із загальним моральним приписом [7]. Філософське трактування імперативу носить характер беззаперечного обов'язку та базується на глибоких морально-етичних переконаннях людини, що в результаті робить формалізовану моральну чи етичну суспільну норму максимально ефективною [8, 9]. Отже, імператив ми розглядаємо як критерій розвитку, що забезпечує досягнення пріоритетів, визначених об'єктивною необхідністю та суб'єктивним баченням шляхів їх задоволення.

Узагальнення стратегічних імперативів розвитку ЗВО пропонуємо здійснити на основі розгляду *філософської* і *організаційно-управлінської* концепції стратегії [10]. Філософська концепція обґрунтовує важливість місії соціально-економічної системи та визначена як «... позиція, спосіб життя, що не дає зупинитися на досягнутому, а орієнтує на постійний розвиток; інтегральна частина менеджменту, що дозволяє усвідомити майбутнє; процес мислення; інтелектуальні вправи, які потребують спеціальної підготовки, навиків і процедур ...» [10].

Слід зазначити, «процес мислення» і цінність філософської думки у вирішенні наукових питань неухильно зростає (тому приклад — зростаючий рейтинг інститутів *Liberal arts*, університетів з широкою підготовкою). З цієї точки зору ситуація, яка складається з вітчизняними ЗВО змінюється все ж повільно, і розробка стратегії сучасного закладу вищої освіти потрібна для того, щоб допомогти кадрам структурно представити знання про всі соціально-економічні процеси як єдине ціле, що змінить стару парадигму управління організаціями на нову, яка буде побудована на принципах меритократії, використовуючи інтелектуальний ресурс сучасних організацій в якості сучасних драйверів інтелектуалізованого суспільства».

Філософія стратегії як «... інтегральна частина менеджменту, що дозволяє усвідомити майбутнє ...» [10] повинна враховувати майбутнє ЗВО. Так, Гуцуляком О. Б. зазначено, що футурологами доводиться факт створення «... всесвітньої мережі «мегаполісів під куполом», де будуть жити виключно корисні для наукового прогресу люди...» [11]. Яке місце в цій системі соціальної та інтелектуальної стратифікації будуть займати українські заклади вищої освіти, залежатиме від швидкості розвитку української науки та уніфікації європейської освіти в рамках об'єднання країн Євросоюзу у єдиний політичний, освітній, економічний та військовий простір. Поділ глобального економічного середовища за джерелом [12] на країни-продуценти інновацій; країни — глобальні майстерні та країни-рудники, виносить Україну за дужки світового соціально-економічного рівняння [1]. Таким чином, найбільш інноваційні заклади вищої освіти відіграватимуть провідну роль у переході української держави до економіки знань, де:

(1) творча праця вже домінує над механістичними підходами індустріальної економіки до неї, оскільки «... Ми живемо в еру економіки вражень і галузі майбутнього будуть галузями творчими» [13, с. 25];

(2) лівова частка соціально-економічних систем знаходяться у *VUCA*-середовищі (англ. *VUCA* — *volatility, uncertainty, complexity, ambiguity*) [14], що характеризується неоднозначністю, складністю, невизначеністю і нестабільністю (даний акронім використовується також і у військовій справі, див. джерело [15]);

(3) незмінні лінійні структури буття і мислення, які є типовими для класичної європейської культури поступово витісняються плоскими структурами (мережами), а точніше — «цивілізацією грибниць» або «цивілізації ризоми» (фр. *rhizome* — корневище) [16, с 656–660; 17];

(4) на ринок виходять нові цільові аудиторії (часто покоління «Z» і «C»), до яких інформація про події у навколишньому середовищі доходить здебільшого по електронних каналах. Так, «... переходячи у цифровий формат, такі похідні постіндустріальної економіки як шерингова економіка (англ. *sharenomics*) та економіка вражень трансформується у «гламурнодискурсну вампоекономіку» [18] у якості симулякра (копії реальності) і є матеріалізованою метафорою «Суспільства споживання» Ж. Бодрійяра. Людина стає тим, що прокачує через неї інтернет.» [17, с. 409].

Усе вищесказане актуалізує «... внесення у стратегічні плани соціально-економічних систем реального, екологічно-живого поняття об'єктивності процесу глобалізації, що також лежить у площині культурного використання інтелектуальних ресурсів ...» [17, с. 410].

Якщо базисом філософської концепції виступає місія, цінності, корпоративна культура, що сприяють вирішенню комунікативних і мотиваційних задач, то згадувана організаційно-управлінська концепція є дещо «механістичною» і пов'язана з практичним інструментарієм реалізації стратегії, зокрема: плановими засадами перспективних дій, ресурсами, заходами, внутрішньої структурою навчального закладу; та ставить на чільне місце процес планування як «... спрямованість на досягнення якісно нових цілей на підставі концентрації зусиль на певних пріоритетах ...» [10].

Планування розвитку ЗВО пов'язано із станом людського і соціального капіталу науки України. Якщо під людським капіталом навчальний заклад розуміє свій внесок в успішність своїх випускників, то соціальний капітал науки формує «... місце в суспільній свідомості, авторитет в очах соціуму, традиції і досвід взаємодії вчених з суспільством і органами державного управління ...», що «... трансформується в реальні ресурси — бюджетні асигнування, замовлення на дослідження і розробки» [19, с. 23]. Незважаючи на те, що ринкові умови змушують навчальні заклади бути ефективними (якщо можливо — боротися за державне фінансування), на думку проф. Аузана А. А., ступінь їх ефективності визначається не стільки поверненням на капітал (що характерно для комерційних соціально-економічних систем), скільки доходом на людський капітал. За міркуваннями вченого, результат освіти - «... це успішне майбутнє випускника. <...> Говорячи економічною мовою, «людський капітал». <...> Коли людина інвестувала свої (або бюджетні) гроші і час, а через 10 років стала багато заробляти, оскільки результати її праці значні, — це і є дохід на людський капітал» [20]. Саме тому процеси стратегічного планування і довгострокового моделювання мають враховувати стан людського капіталу України. В якості відправної точки — своєрідних «стратегієорієнтованих маркерів» пропонується стан людського капіталу на основі масштабного дослідження «Людський капітал України 2025», виконаного компанією «Євроіндекс» [21] за методикою форсайту. Тренди розвитку ситуації у сфері людського капіталу представимо у вигляді коротких тез, а саме:

1) «... Країна котиться у доіндустріальну епоху, стрімко втрачаючи інтелектуальний капітал.» [21, с. 5]. Робочої сили стає з кожним роком менше, а та, яка є, дорожчає. За рахунок креативного класу задачу не вирішити, оскільки «... він вимивається найшвидше.» [21, с. 5]. Досить скоро вітчизняні промислові підприємства потребуватимуть кваліфікованих працівників, задовольнити потребу у яких стане не можливо за рахунок вітчизняного ринку праці;

2) стратегія розвитку людського капіталу відсутня; останній експлуатується в режимі радянської спадщини, потребує поновлення, яке не відбувається;

3) присутнє інерційне мислення у свідомості суб'єкта, де майбутнє є прямим продовженням теперішнього. Відбувається «... старіння населення, зниження його працездатної долі, відтік кадрів за кордон, забруднення навколишнього середовища, вимирання одних міст і приплив населення в інші, масовий стрес і т.д.» [21, с. 5];

4) суб'єкт спостерігає дві моделі розвитку країни без вибору останніх: «домінування великого бізнесу» проти «розвиток масового підприємництва»; «зростання громадянських свобод» проти «згортання громадянських свобод»;

5) ми знаходимося у точці невизначення, де всі сценарії майже однаково вірогідні і «... ось-ось підходимо до точки розщеплення, де все визначиться на декілька поколінь вперед.» [21, с. 5]; український бізнес ще не визначився з тим, що для нього корисно.

6) вибір моделі розвитку країни (її майбутнього) буде виконано не завдяки усвідомленому стратегічному рішення, а «... визначиться рядом дрібних миттєвих рішень, які, накопичившись, створять необоротний процес ...» [21, с. 5–6];

7) ставлячись зневажливо і зверхньо до працівників, споживачів, місцевих общин через патерналістські настрої і пасивність, бізнес сам перебуває у полоні схожих цінностей: «... Дослідження продемонструвало чіткий зовнішній локус контролю: бізнес в основному вважає, що доля країни — в руках держави ...» [21, с. 6] і інших країн;

8) бізнесу прийдеться переглянути свою роль у соціально-економічному житті України, оскільки останній залишиться без споживачів і працівників. Стратегічна ідея розроблена учасниками форсайту є такою: «... виховання «здорового мислення людей», що включає в себе виховання у дітей *навичок логічного і стратегічного мислення*, навичок споживацької культури, «ринкового мислення», партнерського ставлення до підприємництва. <...> Бізнес не зробить це сам, для цього потрібно партнерство зі здоровими силами в деградованих системах освіти, науки, охорони здоров'я, культури» (курсив наш, автор. колектив) [21, с. 6];

9) відбувається трансформація звичної управлінської парадигми зі зміною суспільного дискурсу «... від «людина є ресурсом» до «людина є партнером» <...> Стратегічні переваги отримують ті організації, у яких стосунки бізнесу і людини розуміються як «суб'єкт — суб'єкт» <...>, а об'єктом управління стає сама динаміка взаємостосунків між бізнесом і людиною» [21, с. 6].

Таким чином, перед розробниками стратегії ЗВО постає необхідність вирішення таких спрямовуючих завдань:

(1) визначення визнання і довіри всередині наукового співтовариства ЗВУ в питанні створення нововведень з їх подальшою комерціалізацією і перетворенням у інновації (умови трансформації інтелектуальних ресурсів в конкретні ресурси);

(2) визначення спроможності політики ЗВО накопичувати та ефективно використовувати створені інновації;

(3) визначення здатності комплексно формувати та використовувати інновації для їх поширення, впровадження та подальшого розвитку із залученням науковців, наукових колективів, студентів та інших зацікавлених сторін.

Вирішення зазначених завдань вимагає застосування відповідного інструментарію стратегічного планування. Пропонується три підходи до стратегічного планування [8]:

1) «умовно процесний», який передбачає досягнення задекларованих цілей та ґрунтується на наукових положеннях, сформованих Карлофом Б. [22] та пов'язаних з процесом впливу на поведінку людей.

2) «порівняльний», який передбачає проектування, розробку і ухвалення стратегічних рішень на основі міркувань Ансоффа І. [23] про те, що стратегія не є «остаточно фіксованою», оскільки постійно доповнюється під тиском обставин.

3) «програмний», який передбачає процес виконання певної програми дій для «... зміцнення конкурентної позиції у довгостроковому періоді» [2, с. 128].

Оскільки нові економічні умови та реальність постійно змінюється, виникає потреба нової якості стратегічного планування на основі врахування існуючих підходів та виділення таких, що зможуть діяти в умовах зниження кінцевого попиту, зменшення платоспроможності, ущільнення ринків в контексті загострення конкурентної боротьби. Вирішує цю потребу системний підхід, на основі якого пропонуються такі етапи побудови стратегії ЗВО [24]:

*Еман І.* «Реалізація описової концепції», яка пояснює природу об'єкта та динаміку його поведінки і включає: концепцію цілі (чого ми хочемо досягти?); концепцію цінності (з чого

складається цінність і чому це для нас важливо?); концепцію механізму (якими шляхами ціль буде досягнуто?). Описова концепція стратегічного планування ЗВО може розвивати, посилювати, удосконалювати існуюче бачення та місію. Її основні положення повинні враховувати цілі, завдання, шляхи, методи та форми реалізації стратегії ЗВО в суспільстві [25, с. 117]. Заслугує на увагу також врахування та збалансування інтересів суб'єктів вищої освіти [25, с. 120] та усіх зацікавлених у розвитку ЗВО сторін.

*Етап II.* «Реалізація системного опису об'єкта як моделі», що складається з елементів, які взаємодіють між собою та середовищем. Прогноз динаміки поведінки системи виконується на основі аналізу її структури. Філософія моделювання хоч і є багатогранною, але складного моделювання уникати не слід, адже комплексна модель містить більше інформації, і, на думку Доорна П., «... краще відображає дійсність ...», однак буває і те, що «... при масштабі 1:1 модель перестає усе пояснювати ...» [26, с. 90]. Варті уваги не лише сучасні системні (холістичні) управлінські моделі в менеджменті, а й принципи мехатроніки (робототехніки), де простий механізм, по-перше, не здатен вирішувати складні задачі і, по-друге, «... ефективність синергетичного поєднання вузлів точної механіки з електронними, електротехнічними і комп'ютерними компонентами динамічно зменшується до певного рівня, після чого різко зростає.» [27, с. 79]. Дане твердження у перекладі на мову менеджменту підтверджується принципом синергії і доповнюється синергетичною інтеграцією компонентів, яка має на меті «... надання об'єкту якісно нових техніко-економічних властивостей до такого рівня, що об'єкт неможливо розчленувати на окремі складові без суттєвого зниження показників якості» [28, с. 52] задля реалізації «... максимально можливого ступеня інтеграції в поєднанні з найвищим рівнем інтелектуалізації» [27, с. 80]. Таким чином, опис об'єкта як моделі має бути побудований з урахуванням принципів синергії і містити щонайменше три компоненти: освіта, наука, суспільство. Так, Холод Б. І. у праці [29] рекомендує використовувати модель проектно-цільового планування з врахуванням інтересів закладу, регіону і держави. В умовах змін заслугоє на увагу модель ЗВО «інновації за дизайном», згідно з якою «будь-яка організація може розробити ідеї та продукти, що забезпечують стійкі чи рушійні інновації на ринку» [30, с. 138].

*Етап III.* «Реалізація роботи з цілями», яка здійснюється за описом системи, а не передусім йому. Це сприяє встановленню реалістичних цілей за рахунок деталізації останніх за строками: від довгострокових до короткострокових (а не навпаки) і за рівнями: від загальноорганізаційних до цілей окремих підрозділів.

Робота з цілями передбачає вибір методу управління, який стратегія ЗВО доносить до виконавчих елементів — працівників закладу освіти. У праці Давидовим Ю. здійснено опис методів управління для кожної управлінської ситуації; сам метод автором розуміється як «... інструмент формулювання цілі, опису шляху до неї і повідомлення виконавцям їх участі в її досягненні. Спрощено — це метод постановки цілі і задач» [31, с. 39]. Вибір методу управління відповідно до цілей подано у табл. 1.

Завданням керівника залишається виконати усвідомлений вибір методу управління відповідно до цілей і умов.

*Етап IV.* «Опора на цінності», місію, стратегічне бачення як основу організаційної (корпоративної) культури. Якщо фундаментальними основами організації (ментальною конструкцією) є її цілі, за якими була створена організаційна машина, то цінності є джерелом енергії для її руху — своєрідним «двигуном» і мотиватором. Змінюючи цінності ми змінюємо саму організацію. Цінності і цілі виступають драйвером зміни і одним з головних компонентів корпоративної культури [32]. Цінності є переконаннями, які сповідує кожен працівник. Окрім цінностей корпоративна культура складається ще й з комунікацій, або комунікативних технологій. Окреслимо такі взаємозалежні елементи корпоративної культури: — самі цінностей (місія, цілі, кредо і т.п.); зовнішні елементи, які ідентифікують ЗВУ (атрибутика); — взаємовідносини між ЗВУ як структурою і всіма її працівниками (мотивація, емоційні переживання).

Метод управління	Суть	Характер цілі	Масштаб управління	Мінливість умов
Інтерактивне управління	Управління за допомогою команд, вказівок, які виконуються негайно	Разові роботи	Один об'єкт	Не важливо
Директивне управління	Управління за допомогою прямих вказівок, які виконуються об'єктом самостійно без поточного контролю з боку суб'єкта	Роботи що повторюються	Безліч об'єктів	Стабільні умови
Планування	Управління множинними об'єктами задля досягнення єдиної цілі при використанні послідовності дій, яка називається планом	Статичні цілі	Внутрішнє середовище організації, організація в зовнішньому середовищі	Допустимі в масштабі завдання
Управління за цілями	Використання декомпозиції для деконструкції динамічних цілей на окремі завдання	Динамічні цілі		Динамічне середовище
Стратегічне управління	Управління процесом встановлення критеріїв прийняття рішень виконавчими елементами	Динамічні цілі з конфліктом інтересів	Організація і зовнішні об'єкти	Принципово невизначені, турбулентність
Ідеологічне управління	Лідерство з актуалізацією цінностей, що відповідають заданій цілі	Глобальні	Суспільство, зовнішнє середовище	

Джерело: [31, с. 43]

Табл. 1. Вибір методу управління за Давидовим Ю.

Цінності підлягають усвідомленню, стислому формулюванню і публікації. Важливо знати, що «... в розбіжності цінностей криється потенціал розриву стосунків між людьми, між співробітниками і організацією, між організацією і зацікавленими особами» [24, с. 27]. Цінності не мають суперечити цілям. Місія навчального закладу пояснює як останній вкупі зі своїм персоналом, майбутніми випускниками трансформують світ; до того ж «... місія — це констатація досягнутого рівня розвитку та відповідності сучасним запитам суспільства», а також «... це повторення засад та загальних рекомендацій державної політики у вищій освіті» [29, с. 6].

Під стратегічним баченням слід розуміти відповідь на питання «... яким буде заклад через 30–50 років і що для цього потрібно?» [29, с. 9].

*Eman V.* «Вибір механізмів реалізації» зі збереженням вибраного стратегічного напрямку і декларованих цілей і цінностей. Цінності виступають рамками обмеження для відсікання непотрібних для соціально-економічної системи напрямів активності й людських ресурсів.

Окрема частина стратегії ЗВО має торкатись якості навчального-виховного процесу, адже становлення молодого фахівця в процесі опанування знань обумовлено біологічними, психологічними і соціокультурними факторами. Відтак, навчально-виховний процес, окрім розвитку необхідних фахових компетенцій, повинен сприяти виробленню в студента: розвиненої культури почуттів; особистісної культури філософії пізнання і творчості; широти кругозору та панорамності бачення; виходу за межі обмежень. Врахування даного підходу у побудові стратегії розвитку ЗВО здатне вивести студентів на єдиний рівень свободи і мотивувати на досягнення очікуваних результатів навчання як для окремого студента, так і ЗВО та професійної галузі, для якої готується молодий фахівець. Під рівнем свободи тут слід розуміти не реалізацію «вільного мислення» взагалі, скільки здатність до вільного засвоєння і самостійного відтворення актуальних знань і навичок.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Таким чином, розроблення стратегії університету є важливим напрямом його діяльності, оскільки дозволяє окреслити цілі діяльності у перспективі, враховуючи динамізм та невизначеність середовища. Без цілей неможливо змінюватись, так само як неможливо оцінювати існуючий стан та визначати шляхи його покращення.

У формуванні стратегічних пріоритетів та напрямів розвитку на основі виділення цілей та завдань їх реалізації важливе значення мають сучасні імперативи – критерії розвитку, висунуті вимогами сьогодення, що спонукають ЗВО не тільки підтримувати свою життєздатність, але і прагнути до змін на основі формування інноваційних центрів розвитку наукового потенціалу. До таких імперативів слід віднести: зусилля, спрямовані на формування та всебічне використання людського капіталу ЗВО, що створює умови для творчої праці, прояву креативності; вибір для цього відповідних методів управління, здатних приймати рішення у різних ситуаціях, застосування інноваційно-креативних мотиваторів змін на прикладах провідних університетів світу; врахування інтересів зацікавлених сторін у формуванні стратегічних цілей та шляхів їх досягнення; врахування досвіду та досягнень у діяльності провідних зарубіжних та вітчизняних ЗВО.

Подальші дослідження необхідно проводити в царині досягнення зазначених критеріїв в умовах трансформаційних перетворень, зокрема реформування сфери освіти можливо тільки за умови їх чіткого визначення у програмах, планах чи стратегіях розвитку ЗВО. Їх імплементація дозволить не тільки зміцнити освітній та науковий потенціал країни, але і зменшити відтік молоді та перспективних науковців за кордон, і як результат – поліпшити прогнози розвитку людського капіталу та розширити конкурентні переваги України загалом.

#### **Список використаних джерел:**

1. Тимошенко Д. В. Щодо необхідності використання стартап-компаній у ВНЗ як засобу динамічного створення інновацій і людського інституту в умовах критичної невизначеності [Текст] / Д. В. Тимошенко // Економіка та управління в нафтогазовому комплексі України: актуальні проблеми, реалії та перспективи: монографія / За редакцією д.е.н., професора Данилюка М. О., д.е.н., професора Полянської А. С. — Івано-Франківськ, 2017. — С. 161—174.
2. Дудко П. М. Стратегічне управління вищим навчальним закладом на основі конкурентних [Текст] / П. М. Дудко // 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.
3. Стеблюк Н. Ф. Розробка оптимальної стратегії розвитку вищих навчальних закладів на ринку освітніх послуг [Текст] / Н. Ф. Стеблюк, Є. Р. Волосова // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. — 2015. — Вип. 5. — С. 146-150.



4. Коляда О. П. Стратегічна діяльність і стратегічні портфелі проектів вищого навчального закладу в умовах соціально-демографічної кризи [Текст] / О.П. Коляда // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб.наук.пр. – Луганськ : вид-во СНУ ім. В.Даля, 2008. – № 4 (28). – С. 67-72.
5. Michael E. Porter, What is Strategy?, Harvard Business Review, NOVEMBER-DECEMBER 1996, pp. 61-78. [Електронний документ]. – Режим доступу: <http://www.instituteofbusinessstrategy.com/strategy.pdf>
6. Шеремета П. Стратегия и лжестратегия [Текст] / П. Шеремета // Менеджмент: стратегии, с которыми побеждают / [составитель : А. Мальцева]. – К. : ИД «Максимум», 2006. – 320 с.
7. Кант Е. Критика чистого разума / Е. Кант ; пер. Н. Лосского ; общ. ред. Ц. Арзаканян, М. Иткин. – М. : Мысль, 1994. – 591 с.
8. Жюлиа Д. Философский словарь / Д. Жюлиа ; пер. с франц. – М. : Междунар. отношения, 2000. – 544 с.
9. Ільїна М. В. Теоретичні основи формування імперативів економічного розвитку суспільства / М. В. Ільїна, Ю. Б. Шпильова // Економіка і суспільство. – 2017. – № 9. [Електронний документ]. – Режим доступу: [http://www.economyandsociety.in.ua/journal/9\\_ukr/38.pdf](http://www.economyandsociety.in.ua/journal/9_ukr/38.pdf)
10. Мельник В. К. Технологія стратегічного планування діяльності загальноосвітнього навчального закладу / В. К. Мельник // Теорія і методика управління освітою. – 2010. – № 3. [Електронний документ]. – Режим доступу: <http://tme.umo.edu.ua/docs/3/10melgee.pdf>.
11. Гуцуляк О. Россия и проект Элизиум / О. Гуцуляк // КОНТ. Платформа для социальной журналистики. [Електронний ресурс] — Режим доступу: [https://cont.ws/post/257880?\\_utl\\_t=lj](https://cont.ws/post/257880?_utl_t=lj).
12. Спецпроект. 2 : 0... А с кем играем? [Текст] // Компаньон. – 2011. – № 33-34. – С. 20-26.
13. Гуле де Монто П. Арт-фирма: Эстетический менеджмент и метафизический маркетинг [Текст] / Пьер Гуле де Монто. Пер. с англ. – К. : Companion Group, 2010. – 416 с.
14. Щеголова К. Чем озадачены маркетологи и рекламисты мира [Текст] / К. Щеголова // Комп&ньоН. – 2015. – № 7. – С. 36-38.
15. Stiehm J. U.S. Army War College: Military Education In A Democracy [Текст] / J. Steihm. — Philadelphia : Temple University Press, 2002. — 260 p.
16. Можейко М. А. Постмодернизм. Энциклопедия [Текст] / Сост. и науч. ред. А. А. Грицанов, М. А. Можейко. – Мн. : Интерпрессервис; Книжный Дом, 2001. – 1040 с.
17. Tymoshenko D. The big philosophical question of marketing of postinformation economy [Текст] / D. Tymoshenko, L. Taraevska // Маркетинг в умовах розвитку цифрових технологій : матеріали всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. (5 жовтня 2018 р). – Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2018. – С. 408-410.
18. Пелевин В. О. Бэтман Аполло [Текст] / В. О. Пелевин. – М.: Изд-во Эксмо, 2013. – 512 с.
19. Социальный капитал науки Пестерников // &.СТРАТЕГИИ. – 2013. – № 11. – С. 22-25.
20. Аузан А. А. Борьба системы с одаренностью [Електронний ресурс] / А. А. Аузан // «Коммерсантъ». – 2018. – № 156. – С. 6. Електрон. текст. дані. – Режим доступу: <https://www.kommersant.ru/doc/3725107>, дата звернення: 01.02.2019.
21. Пекар В. Человеческий капитал Украины 2025 [Текст] / В. Пекар, Е. Пестерников // &.СТРАТЕГИИ. – 2012. – № 12. – С. 4-6.
22. Карлоф Б. Деловая стратегия [Текст] / Б. Карлоф. Пер. с англ. – М. : Экономика, 1991. – 239 с.
23. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия [Текст] / И. Ансофф. – СПб. : Питер Ком., 1999. – 416 с.
24. Мальцев Э. Систематизация нового [Текст] / Э. Мальцев // &.СТРАТЕГИИ. – 2010. – № 4. – С. 26-27.
25. Почтовюк А. Б. Правило успішного регулювання державою розвитку сфери вищої освіти / А. Б. Почтовюк // Економічний Часопис ХХІ. – 2015. – № 3-4 (1). – С. 117-120.
26. Доорн П. Ещё раз о методологии: старое и прекрасное: «мыльная опера» о непонимании между историками и моделями [Текст] / П. Доорн // Новая и новейшая история. – 1997. – № 3. – С. 88-102.
27. Тимошенко Д. В. Модель сучасного менеджера як інструмент розвитку його інтелектуально-ресурсного потенціалу [Текст] / Д. В. Тимошенко // Перспективные тренды развития науки: менеджмент, юриспруденция.: монография / [авт.кол. : Берлявский Л.Г., Кочеткова О.В., Орлов М.М. и др.]. – Одесса : КУПРИЕНКО СВ, 2016. – С. 68-92.
28. Шалобаев Е. В. Теоретические и практические проблемы развития мехатроники [Текст] / Е. В. Шалобаев // Современные технологии: Сборник / Под ред. С. А. Козлова. – СПб : ГИТМО (ТУ), 2001. – С. 46-66.
29. Холод Б. І. Сучасний інструментарій вибору операційних стратегій розвитку [Текст] / Б. І. Холод, О. В. Дашевська // Академічний огляд. – 2012. – № 1 (36). – С. 5-12.

30. Романовський О. О. Досвід вищої освіти Сполучених Штатів Америки XX-XI століття. Книга 3. Особливості інноваційного розвитку сфери вищої освіти США другої половини XX – початку XI століття: навчальний посібник / О. О. Романовський, Ю. Ю. Романовська, О. О. Романовський. – В-цтво НПУ імені М.П. Драгоманова, 2018. – 248 с.
31. Давыдов Ю. Методы управления и управление методами [Текст] / Ю. Давыдов // &.СТРАТЕГИИ. – 2013. – № 10. – С. 38-43.
32. Пригожин А. И. Цели и ценности. Новые методы работы с будущим [Текст] / А. И. Пригожин. — М. : Издательство «Дело» АНХ, 2010. — 432 с.

### References:

1. Tymoshenko D. V. Shchodo neobkhdnosti vykorystannia startup-kompanii u VNZ yak zasobu dynamichnoho stvorennia innovatsii i liudskoho instytutu v umovakh krytychnoi nevyznachenosti [Tekst] / D. V. Tymoshenko // Ekonomika ta upravlinnia v naftohazovomu kompleksi Ukrainy: aktualni problemy, realii ta perspektyvy: monohrafiia / Za redaktsiieiu d.e.n, profesora Danyliuka M. O., d.e.n., profesora Polyanskoï A. S. – Ivano-Frankivsk, 2017. – S. 161-174.
2. Dudko P. M. Stratehichne upravlinnia vyshchym navchalnym zakladom na osnovi konkurentnykh [Tekst] / P. M. Dudko // Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu tekhnologii ta dizainu. Serii Ekonomichni nauky. – 2017. – Spetsvypusk : Efektyvnist orhanizatsiino-ekonomichnoho mekhanizmu innovatsiinoho rozvytku vyshchoi osvity : materialy VII Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii (6 zhovtnia 2017 r., m. Kyiv). – S. 125-136.
3. Stebliuk N. F. Rozrobka optymalnoi stratehii rozvytku vyshchym navchalnym zakladiv na rynku osvity posluh [Tekst] / N. F. Stebliuk, Ye. R. Volosova // Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Serii : Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo. – 2015. – Vyp. 5. – S. 146-150.
4. Koliada O. P. Stratehichna diialnist i stratehichni portfeli proektiv vyshchoho navchalnoho zakladu v umovakh sotsialno-demohrafichnoi kryzy [Tekst] / O.P. Koliada // Upravlinnia proektamy ta rozvytok vyrobnytstva: Zb.nauk.pr. – Luhansk : vyd-vo SNU im. V.Dalia, 2008. – № 4 (28). – S. 67-72.
5. Michael E. Porter, What is Strategy?, Harvard Business Review, NOVEMBER-DECEMBER 1996, pp. 61-78. [Elektronnyi dokument]. – Rezhym dostupu: <http://www.instituteofbusinessstrategy.com/strategy.pdf>
6. Sheremeta P. Stratehia i lzhestratehia [Tekst] / P. Sheremeta // Menedzhment: stratehii, s kotorymi pobezhdaiut / [sostavitel : A. Maltseva]. – K. : ID «Maksimum», 2006. – 320 s.
7. Kant E. Kritika chistogo razuma / E. Kant ; per. N. Losskogo ; obsch. red. Ts. Arzakanian, M. Itkin. – M. : Misl, 1994. – 591 s.
8. Zhyulia D. Filosofskii slovar / D. Zhiulia ; per. s frants. – M. : Mezhdunar. otnoshenia, 2000. – 544 s.
9. Ilina M. V. Teoretychni osnovy formuvannia imperatyviv ekonomichnoho rozvytku suspilstva / M. V. Ilina, Yu. B. Shpylova // Ekonomika i suspilstvo. – 2017. – № 9. [Elektronnyi dokument]. – Rezhym dostupu: [http://www.economyandsociety.in.ua/journal/9\\_ukr/38.pdf](http://www.economyandsociety.in.ua/journal/9_ukr/38.pdf)
10. Melnyk V. K. Tekhnolohiia stratehichnoho planuvannia diialnosti zahalnoosvitnoho navchalnoho zakladu / V. K. Melnyk // Teoriia i metodyka upravlinnia osvitoiu. – 2010. – № 3. [Elektronnyi dokument]. – Rezhym dostupu: <http://tme.uomo.edu.ua/docs/3/10melgee.pdf>.
11. Gutsuliak O. Rossiya i proekt Elizium / O. Gutsuliak // KONT. Platforma dlia sotsialnoi zhurnalisiki. – Elektron. tekst. dani. – Rezhym dostupu: [https://cont.ws/post/257880?\\_utl\\_t=lj](https://cont.ws/post/257880?_utl_t=lj).
12. Spetsproekt. 2 : 0... A s kem ihraem? [Tekst] // Kompanon. – 2011. – № 33-34. – S. 20-26.
13. Gule de Monto P. Art-firma: Esteticheskii menedzhment i metafizicheskii marketing [Tekst] / Per Gule de Monto. Per. s angl. - K. : Companion Group, 2010. - 416 s.
14. Scheglova K. Chem ozadacheny marketologi i reklamisty mira [Tekst] / K. Schegolova // Komp&noN. – 2015. – № 7. – С. 36-38.
15. Stiehm J. U.S. Army War College: Military Education In A Democracy [Tekst] / J. Steihm. – Philadelphia : Temple University Press, 2002. – 260 p.
16. Mozheiko M. A. Postmodernizm. Entsyklopediia [Tekst] / Sost. y nach. red. A. A. Hritsanov, M. A. Mozheiko. – Mn. : Interpresservis; Knizhnyi Dom, 2001. – 1040 s.
17. Tymoshenko D. The big philosophical question of marketing of postinformation economy [Tekst] / D. Tymoshenko, L. Taraevska // Marketynh v umovakh rozvytku tsyfrovyykh tekhnolohii : materialy vseukr. nauk.-prakt. internet-konf. (5 zhovtnia 2018 r). – Lutsk: IVV Lutskoho NTU, 2018. – S. 408-410.
18. Pelevin V. O. Betman Apollo [Tekst] / V. O. Pelevin. – M.: Izd-vo Eksmo, 2013. – 512 s.
19. Sotsyalnyi kapital nauki Pesternikov // &.STRATEHII. – 2013. – № 11. – S. 22-25.

20. Auzan A. A. Borba sistemy s odarennostiu [Elektronnyi resurs] / A. A. Auzan // «Kommersant». – 2018. – № 156. – S. 6. Elektron. tekst. dani. – Rezhym dostupu: <https://www.kommersant.ru/doc/3725107>.
21. Pekar V. Chelovecheskii kapital Ukrainy 2025 [Tekst] / V. Pekar, E. Pesternikov // &.STRATEHII. – 2012. – № 12. – S. 4-6.
22. Karlof B. Delovaia stratehiya [Tekst] / B. Karlof. Per. s anhl. – M. : Ekonomika, 1991. – 239 s.
23. Ansoff I. Novaia korporativnaia stratehiya [Tekst] / I. Ansoff. – SPb. : Piter Kom., 1999. – 416 s.
24. Maltsev Э. Systematyzatsiia novoho [Tekst] / Э. Maltsev // &.STRATEHII. – 2010. – № 4. – S. 26-27.
25. Pochtoviuk A. B. Pravylo uspihnoho rehuliuвання derzhavoiu rozvytku sfery vyshchoi osvity / A. B. Pochtoviuk // Ekonomichniy Chasopys KhKhI. – 205. – № 3-4 (1). – S. 117-120.
26. Doorn P. Eshchë raz o metodologii: staroe i prekrasnoe: «mylnaia opera» o neponimaniï mezhdû istoriykami I modeliami [Tekst] / P. Doorn // Novaia y noveishaia ystoriya. – 1997. – № 3. – S. 88-102.
27. Tymoshenko D. V. Model suchasnoho menezhnera yak instrument rozvytku yoho intelektualno-resursnoho potentsialu [Tekst] / D. V. Tymoshenko // Perspektivnye trendy razvytiya nauky: menezhment, yurysprudentsiia.: monografyia / [avt.kol. : Berliavskiy L.H., Kochetkova O.V., Orlov M.M. y dr.]. – Odessa : KUPRYENKO SV, 2016. – S. 68-92.
28. Shalobaev E. V. Teoreticheskie i prakicheskie problemy razviytia mekhatroniki [Tekst] / E. V. Shalobaev // Sovremennye tekhnologii: Sbornik / Pod red. S. A. Kozlova. – SPb : HYTMO (TU), 2001. – S. 46-66.
29. Kholod B. I. Suchasnyi instrumentarii vyboru operatsiinykh stratehii rozvytku [Tekst] / B. I. Kholod, O. V. Dashevska // Akademichniy ohliad. – 2012. – № 1 (36). – S. 5-12.
30. Romanovskiy O. O. Dosvid vyshchoi osvity Spoluchenykh Shtativ Ameryky KhKh-KhI stolittia. Knyha 3. Osoblyvosti innovatsiinoho rozvytku sfery vyshchoi osvity SShA druhoi polovyny KhKh – pochatku KhI stolittia: navchalnyi posibnyk / O. O. Romanovskiy, Yu. Yu. Romanovska, O. O. Romanovskiy. – V-tstvo NPU imeni M.P. Drahomanova, 2018. – 248 s.
31. Davydov Iu. Metody upravleniia i upravlenie metodami [Tekst] / Yu. Davydov // &.STRATEHII. – 2013. – № 10. – S. 38-43.
32. Pryhozhin A. Y. Tseli i tsennosti. Novye metody raboty s budushchim [Tekst] / A. Y. Pryhozhin. – M. : Izdatelstvo «Delo» ANKh, 2010. – 432 s.

**Alla S. Polyanska, Dmytro V. Tymoshenko**

### **Strategic imperatives of planning of higher education institutions development**

*The authors substantiate the importance of working out the strategy for the development of higher education institutions (HEI) in Ukraine. The purpose of this publication is the theoretical justification of the importance of developing a strategy for a higher education institution, determining priorities for its functioning and development, with the subsequent allocation of criteria for the formation of competitive advantages of the HEI. It will contribute to collective inspiration, systematic thinking and the disclosure of the talents of the faculty and students, and settling the tasks of Ukraine's future progress. In order to achieve the purpose, the authors determine the concept of imperative as a criterion for strategic planning of an HEI development, based on the consideration of development priorities and grounded by objective preconditions and subjective vision of the ways to realize selected strategic priorities. It is emphasized that the present-day priorities of the higher education development should take into account the achievements of world practice, the trends of global development, the peculiarities of the domestic market of educational services, trends in the development of the national science as well as the preconditions for the formation and development of human capital. The peculiarities of philosophical and organizational-managerial concepts underlying the formation of an organization's strategy are considered and identified, followed by their practical evaluation for HEI. The authors outline the methodological basis for strategic planning that can be used to develop HEI strategies. The process of strategic planning of HEI development is generalized, highlighting the main stages involved in the formation of a strategy based on the system approach application.*

**Keywords:** higher education institution, strategy, imperative, planning, development.