

УДК 378.11.009.12

№ держ. реєстрації 0118U006602

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
вул. Карпатська 15, м. Івано-Франківськ 76019

З В І Т

про науково-дослідну роботу

**ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ
ЗАКЛАДОМ ВИЩОЇ ОСВІТИ**

**Розділ кафедри менеджменту і адміністрування:
КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ
ЗАКЛАДУ ВИЩОЇ ОСВІТИ
(проміжний звіт)**

Директор ІЕМ,
д-р екон. наук, проф.

О.Г. Дзьоба

Завідувач кафедри менеджменту
і адміністрування
д-р екон. наук, проф.

А.С. Полянська

Рукопис закінчено 5 червня 2019 р.

Результати роботи розглянуто на засіданні Вченої ради Інституту економіки і менеджменту ІФНТУНГ

Протокол № від червня 2019 р.

СПИСОК АВТОРІВ:

Професор кафедри МіА,
д-р. екон. наук
Доцент кафедри МіА,
канд. екон. наук
Доцент кафедри МіА,
канд. екон. наук
Доцент кафедри МіА,
канд. екон. наук
Доцент кафедри МіА,
канд. екон. наук
Доцент кафедри МіА,
канд. екон. наук
Доцент кафедри МіА,
канд. екон. наук

Полянська А.С.
Степанюк Г.С.
Тараєвська Л.С.
Вербовська Л.С.
Кушлик О.Ю.
Ріщук Л.І.
Тимошенко Д.В.

Нормоконтролер

Артим С.Є.

НДІ НГЕ і Е

Рябко Г.Ф.

РЕФЕРАТ

Звіт про НДІ: сторінок - 33, додатків – 3, джерел - 20, таблиць - 4, рисунків - 4

Об’єкт дослідження: теоретичні та практичні процеси управління закладами вищої освіти для забезпечення стратегічного розвитку.

Мета роботи - обґрунтування доцільності використання технології стратегічного менеджменту, а також розроблення рекомендацій щодо її застосування для вирішення завдань розвитку закладів вищої освіти.

Методи дослідження: методи і прийоми формальної логіки, аналізу і синтезу, порівняльного аналізу, структурно-функціонального аналізу.

Обґрунтовано концептуальні засади планування розвитку закладів вищої освіти, стратегічні імперативи планування розвитку закладів вищої освіти та доцільність ідентифікації ризиків. Досліджено особливості використання методики SWOT-аналізу при розробці стратегії інтернаціоналізації закладів вищої освіти.

Ключові слова: ЗАКЛАД ВИЩОЇ ОСВІТИ, СТРАТЕГІЯ, ІМПЕРАТИВ, ПЛАНУВАННЯ, РОЗВИТОК, РИЗИКИ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ, МІСІЯ, ВІЗІЯ, ЦІННОСТІ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ, SWOT-АНАЛІЗ

ЗМІСТ

Вступ	5
1 Концептуальні засади планування розвитку закладів вищої освіти	6
2 Стратегічні імперативи планування розвитку закладів вищої освіти	10
3 Доцільність ідентифікації ризиків та використання елементів стратегічного планування у закладах вищої освіти	14
4 Використання методики SWOT-аналізу при розробці стратегії інтернаціоналізації закладів вищої освіти	19
Висновки	28
Перелік посилань	30
Додатки	32
Додаток А Рецензія	32
Додаток Б Витяг з протоку засідання Вченої Ради ІЕМ	33

ВСТУП

У розвинутих країнах освітня система визначає розвиток держави, науки, передових напрямів в освіті (культури тощо) та інтенсифікує розвиток бізнесу.

Сучасний етап розвитку вітчизняної освіти потребує чіткого окреслення пріоритетів розвитку, що в умовах динамічних змін та посилення вимог до практичної значимості ЗВО, формування споживчої вартості на основі врахування запитів потенційних стейкхолдерів, які зацікавлені в успішній діяльності та розвитку міжнародної привабливості вимагає розроблення (модифікації) програмного документа, у якому ЗВО формує власне бачення потенційної цінності.

Для того щоб ефективно функціонувати в конкурентному ринковому середовищі, вища освіта повинна бути далекоглядною, мати бажання та стимул сприймати зміни та запроваджувати їх. Саме тому розвиток закладів вищої освіти має здійснюватись на основі реалізації принципів стратегічного планування, які орієнтовані на результат. Стратегічне планування - це необхідна умова забезпечення того, щоб діяльність у закладах вищої освіти була системною, орієнтувалась на перспективу, раціонально використовувала наявні ресурси та розвивала фактори конкурентних переваг, була максимально ефективною.

Таким чином, об'єктом дослідження є теоретичні та практичні процеси управління закладами вищої освіти для забезпечення стратегічного розвитку.

Метою роботи є обґрунтування доцільності використання технології стратегічного менеджменту, а також розроблення рекомендацій щодо її застосування для вирішення завдань розвитку закладів вищої освіти.

1 Концептуальні засади планування розвитку закладів вищої освіти

Обґрунтовано доцільність розроблення стратегії закладу вищої освіти. Проведені дослідження дозволяють стверджувати, що стратегічне планування розвитку закладів вищої освіти (в т.ч. в контексті розробки стратегії) обґрунтоване сучасними тенденціями розвитку економіки країни, вимогами глобалізації, інноваційного розвитку, інтеграції України у європейський та світовий простір. Стратегія закладу вищої освіти є вектором 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 використовується в практиці управління навчальними закладами не часто. Враховуючи складність середовища функціонування закладу вищої освіти, складний період реформи вищої школи, а також загрози та слабкі сторони у його діяльності, увага акцентується на розробці концептуальних засад — ключових вимог до створення стратегічного документа зі способами його імплементації як на рівні усієї організації, так і її структурних одиниць.

ЗВО бажано мати єдиний стратегічний пріоритет, хоча дозволяється мати декілька, які стосуються різних напрямів його діяльності. Наприклад, в умовах глобалізації в цілому стратегічним пріоритетом може бути міжнародна діяльність за умови високого потенціалу та перспектив його розвитку, тоді як навчальний напрям працює за власним пріоритетом, який підтримує стратегічне бачення та стратегічні цілі ЗВО. Або ж беручи до уваги унікальність діяльності ЗВО та цінність його наукового доробку та потенціалу науковий напрямок може бути визначено як пріоритет стратегічного розвитку ЗВО, якому повинні відповідати інші підрозділи, що реалізують інші напрями діяльності ЗВО (рис. 1.1). При цьому, функціонально кожен працівник повинен бути в змозі визначити стратегічний пріоритет ЗВО для того, щоб своїм внеском наближати поточну діяльність до досягнення стратегічних пріоритетів.

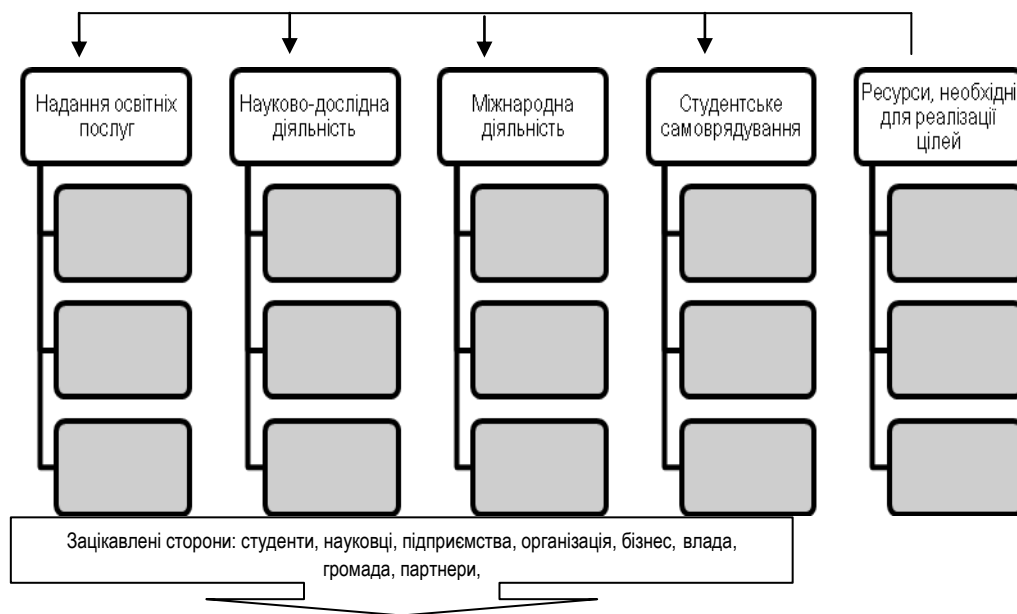


Рис. 1.1 Стратегічні напрями розвитку університету

Для полегшення оцінювання проведеної роботи у межах кожного визначеного напрямку діяльності встановлюються 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. 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 обробки інформації та упорядкування знань, що використовуються в різних сферах управління організаціями. На практиці їх можна розглядати як стиль мислення, технологію управління.

Формування стратегії університету з використанням технології «знизу-верх» базується на врахуванні сучасних і системних викликів розвитку сфери вищої освіти, виборі механізмів і ресурсів досягнення визначених стратегічних цілей та оперативних завдань. Даний метод є ефективним при погодженні та затвердженні стратегії та її делегуванні на різні рівні управління ЗВО. Досягнення більшої ефективності досягається при використанні підходу «знизу-вгору», визначає окремі базові елементи системи стратегічного планування. Ці елементи потім з'єднуються між собою, щоб утворити великі підсистеми, які потім, у свою чергу, пов'язуються між собою, іноді на багатьох рівнях, поки не буде сформована повна система верхнього рівня. За допомогою такої моделі розробляються стратегічні цілі окремих структурних підрозділів низового та середнього рівнів, які в кінцевому підсумку формуються складні цілі та узгоджуються з іншими структурними одиницями. Застосування даного підходу може призвести до переплетення елементів і підсистем, що розвиваються відокремлено і підлягають локальній оптимізації, і які, перетворюючись у пріоритетні завдання забезпечують досягнення поставлених цілей.

На рис. 1.2 запропоновано елементи формування дорожньої карти реалізації стратегії університету на основі врахування теоретичних і практичних напрацювань у даному напрямі стратегічного менеджменту.

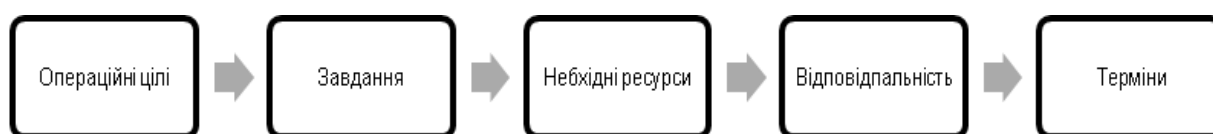


Рис. 1.2 Елементи дорожньої карти реалізації стратегії розвитку університету

Фахівці у сфері стратегічного управління наголошують на тому, що у формуванні стратегії університету повинні брати участь фахівці та менеджери, що прийматимуть участь у її реалізації. 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 для видачі 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 проведення SWOT-аналізу; для обговорення результатів SWOT-аналізу для кожного стратегічного напрямку діяльності університету, а також для представлення результатів проведеного аналізу та визначення стратегічних та оперативних цілей розвитку університету (рис. 1.3).

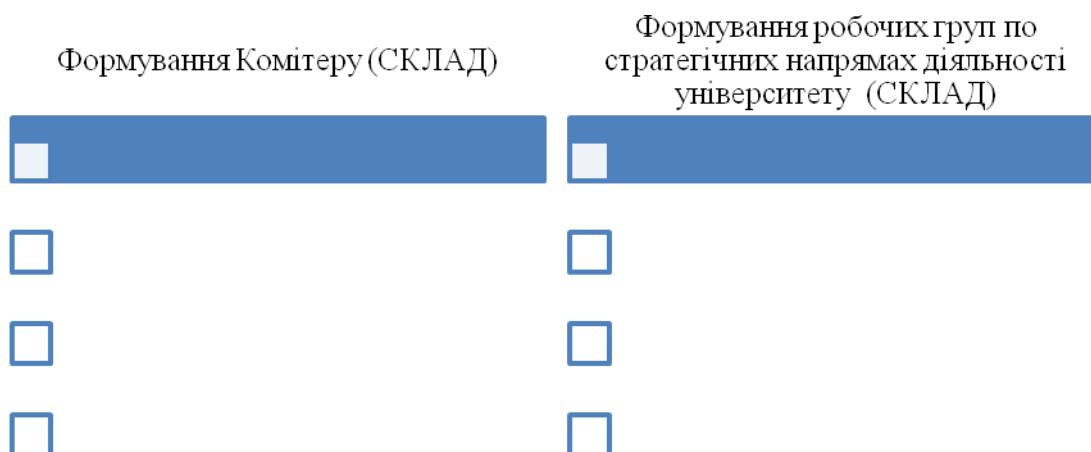


Рис. 1.3 Організаційне забезпечення розроблення стратегії ЗВО

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.

Визначений Міністерством освіти і науки України порядок підтвердження чи позбавлення статусу національного закладу вищої освіти вимагає формування стратегічного плану розвитку ЗВО, що є не тільки необхідною умовою функціонування закладу вищої освіти на період до наступного підтвердження

статусу національного, а й тим ключовим моментом у реалізації завдань довгострокового розвитку та удосконалення системи вищої освіти України, визнання її у європейському і світовому просторі в контексті забезпечення якості та досягнення належного рівня конкурентоспроможності.

2 Стратегічні імперативи планування розвитку закладів вищої освіти

Обґрунтовано актуальність розроблення стратегій розвитку закладів вищої освіти (ЗВО) в Україні. Визначено пріоритети 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. 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 формування стратегії на основі застосування системного підходу.

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 [1, с. 62]. Для реалізації даної філософії Шеремета П. у праці [2] 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 (конкуренті 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.

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

(1) визначення визнання і довіри всередині наукового співтовариства ЗВУ у 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 створенні 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 [3, 4]:

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

2) «порівняльний», який передбачає проектування, розробку і ухвалення стратегічних рішень на основі міркувань Ансоффа І. 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».

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 наступні етапи побудови стратегії ЗВО: [5]

Етап I. «Реалізація описової концепції», яка пояснює природу об'єкту 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.

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. Варті уваги не лише сучасні системні (холістичні) управлінські моделі в менеджменті.

Етап III. «Реалізація роботи з цілями», яка здійснюється за описом системи, а не передуює 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.

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

Етап III. «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 являються 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. Цінності є переконаннями, які сповідує кожен працівник. Окрім цінностей корпоративна культура складається ще й з комунікацій, або комунікативних технологій. Окреслено наступні взаємозалежні елементи корпоративної культури: — самі цінності (місія, цілі, кредо і т.п.); зовнішні елементи, які ідентифікують ЗВУ (атрибутика); — взаємовідносини між ЗВУ як структурою і всіма її працівниками (мотивація, емоційні переживання).

Етап 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 напрямків активності і 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.

3 Доцільність ідентифікації ризиків та використання елементів стратегічного планування у закладах вищої освіти

В останні роки стратегічне планування почало активно застосовуватися в діяльності закладів вищої освіти. Воно стало тим інструментом без якого неможливо зробити прогноз на майбутнє в умовах динамічного змінного середовища тобто в умовах невизначеності і ризику. В своїй діяльності заклади вищої освіти постійно стикаються з різноманітними ризиками в зовнішньому та внутрішньому середовищі. Тому ефективне функціонування і розвиток таких закладів вимагає ідентифікації та аналізу потенційних ризиків.

Актуальними ризиками для вітчизняних закладів вищої освіти на сьогоднішній день є:

1) ризик скорочення бюджетного фінансування, ступінь впливу якого відобразиться на матеріально-технічному забезпечення закладу. Якщо деякі столичні університети вирішують цю проблему за рахунок інших джерел фінансування, то для регіональних закладів це перешкода для розвитку і нормального функціонування закладу;

2) ризик невідповідності освітніх програм потребам ринку праці, що останнім часом стає все більш виражено, оскільки багато випускників працюють не за спеціальністю;

3) ризик скорочення кількості абітурієнтів, який є надзвичайно актуальний на сьогодні особливо для регіональних навчальних закладів. Причинами настання такого ризику є несприятливі демографічні зміни в країні, доступність програм для навчання у зарубіжних вузах, зростання порогового балу для вступу на окремі спеціальності тощо;

4) ризик неконкурентоспроможності закладів вищої освіти на глобальному ринку. Високі ціни на навчання в престижних вітчизняних закладах та постійне їх підвищення стимулюють абітурієнтів вступати до іноземних вузів;

5) ризик нестачі практичного досвіду і недостатньої кваліфікації викладачів;

6) ризик низької компетентності випускників;

7) ризик втрати ліцензії закладом.

Заклади вищої освіти повинні розробляти систему превентивних заходів, спрямованих на зниження ймовірності настання вищезазначених ризиків та мінімізацію ступеню їхнього впливу в процесі навчальної, науково-дослідницької, міжнародної діяльності.

Подальший розвиток навчальних закладів потребує визначення їх бачення, розробки місії, формулювання стратегічних напрямків розвитку та цінностей.

Провівши дослідження провідних закордонних ЗВО, зокрема: Гарвардський університет (Harvard University), Каліфорнійський технологічний інститут (California Institute of Technology – CalTech), Оксфордський університет (University of Oxford), Кембридж (University of Cambridge), Массачусеттський технологічний інститут (Massachusetts Institute of Technology – MIT), Стенфорд (Stanford University), Принстон (Princeton University), Берклі (University of California Berkley), Імперський коледж Лондона (Imperial College London – ІК Лондон) щодо наявності розроблених елементів стратегічного планування (табл.3.1) можна зробити наступні висновки: при формуванні місії першочергово враховуються основні цілі діяльності, поєднання освітньої і наукової діяльності, формування громадянської позиції, системи цінностей і культури, трансфер інноваційної діяльності (знань, компетенцій, технологій тощо) у сферу економіки регіону, країни, світу, підтримка (наукове забезпечення) сталого розвитку суспільства, участь у розв'язанні місцевих, регіональних і глобальних екологічних проблем.

Таблиця 3.1 – Місії зарубіжних університетів

Назва університету	Місія університету
Гарвард (Гарвард коледж) (Harvard University) [6]	Надання освіти громадянам та лідерам суспільства, чому слугує наша переконаність у перетворювальній силі вільних мистецтв і природничо-наукової освіти. Підтримка сталого розвитку суспільства й збереження оточуючого середовища.
Каліфорнійський технологічний інститут Caltech [7]	Розширення знань і служіння блага суспільства шляхом інтеграції наукової та освітньої діяльності університету. Створення та підтримка оточуючого середовища для себе та інших.
Оксфорд (University of Oxford) [8]	Служіння блага суспільства шляхом розширення знань і вдосконалення розуміння світу у процесі навчання й наукових досліджень.
Кембридж (University of Cambridge) [9]	Здійснення освітньої та наукової діяльності на найвищому міжнародному рівні досконалості, інноваційне партнерство з бізнесовою громадою, благодійними фундаціями й закладами охорони здоров'я. Турбота про сталий розвиток і збереження оточуючого середовища.
Массачусетський технологічний інститут MIT [10]	Розвиток знань і надання освіти студентам у галузі природничих наук, інформаційних технологій та в інших сферах, що слугуватимуть блага нації й усього світу у XXI столітті.
Стенфорд (Stanford University) [11]	Бути лідером та першовідкривачем у пошуку кращих шляхів надання якісної освіти.
Принстон (Princeton University) [12]	Досягнення найвищого рівня досконалості у здобутті й поширенні нових знань та вдосконаленні розуміння світу.
Берклі (University of California Berkley) [11]	Викладання, дослідження та служіння суспільству, що відображає нашу прихильність до критичного осмислення дійсності, відкритих дискусій, досліджень та інновацій, наше глибоке прагнення до вдосконалення світу.
Імперський коледж Лондона (Imperial College London – ІК Лондон) [12]	Досягнення найвищої досконалості в дослідженнях та освітній діяльності в галузі природничих наук, інженерії, медицини й бізнесу на благо суспільства

Стосовно українських навчальних закладів, то для аналізу їх стратегічних елементів нами було обрано наступні: Український католицький університет, Національний університет «Львівська політехніка», Київський національний університет імені Тараса Шевченка, ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана», Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя, Вищий навчальний заклад Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі». Місії даних університетів подано в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Формування місії університетами України

Назва університету	Місія університету
Український католицький університет [13]	Український католицький університет є відкритою академічною спільнотою, яка живе східнохристиянською традицією і виховує провідників суспільства, професіоналів, для служіння в Україні та за її межами – в ім'я слави Божої, спільного блага й людської гідності.
Національний університет «Львівська політехніка» [14]	Національний університет "Львівська політехніка" є закладом вищої освіти, який бере участь у забезпеченні суспільного та економічного розвитку України через формування людського капіталу, надання високоякісних освітніх послуг і реалізацію інноваційних наукових досліджень відповідно до сучасних потреб економіки та вимог зацікавлених сторін, поширення наукових знань, культурно-просвітницьку діяльність, збереження та примноження кращих традицій університетської освіти.
Київський національний університет імені Тараса Шевченка [15]	Перетворення університету в дослідницький заклад і головний навчально-науковий центр України з підготовки науково-педагогічних і наукових кадрів вищої кваліфікації. Університет нового типу покликаний виконувати завдання, визначені у Програмі економічних реформ України на 2010-2014 роки, щодо підвищення конкуренто-спроможності української освіти та її інтеграції в єдиний європейський освітній простір.
ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана» [16]	Здійснення вагомого вкладу у суспільний розвиток через дослідження, генерування нових знань, їх поширення та підготовку конкурентних фахівців і креативних особистостей.
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя [17]	Створити умови для надання якісної сучасної освіти через вільне творче навчання та наукові дослідження відповідно до суспільних потреб, зумовлених розвитком Української держави, науки, економіки та культури, а також глобальних процесів розвитку людської цивілізації.
Вищий навчальний заклад Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі» [18]	Разом – до вершин професійної досконалості й життєвого успіху кожного заради процвітання України шляхом забезпечення розвитку потенціалу та можливостей самореалізації студентів, науково-педагогічних працівників і співробітників у процесі їх спільної освітньої, наукової, інноваційної та організаційної діяльності; підготовка визнаних в Україні та за її межами фахівців-професіоналів нового покоління – лідерів у сфері економіки, підприємництва, менеджменту, обслуговування, харчових та інформаційних технологій.

Отже, кожен із аналізованих закладів у сформованій місії відображає пріоритетні напрями діяльності і намагається ідентифікувати себе в ринковому середовищі.

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу задекларував місію та цінності своєї діяльності наказом №02/2 від 26 січня 2011 (Додаток 2).

Однак з врахуванням досвіду вітчизняних та закордонних ЗВО, робоча група кафедри менеджменту і адміністрування пропонує розширити зазначені стратегічні елементи з метою формування конкурентних переваг та позиціонування університету на ринку освітніх послуг у наступній редакції.

Візія ІФНТУНГ - унікальний на теренах України та визнаний науковою спільнотою дослідницький університет з високим рівнем підготовки фахівців та потенціалом проведення науково-дослідної роботи в нафтогазовій галузі та суміжних секторах економіки, що інтегрується у світовий освітній, науковий і культурний простір та відкритий до співпраці, креативних ідей, інноваційних проєктів, розвитку студентів, науково-педагогічних працівників та співробітників відповідно до сучасних потреб суспільства та вимог зацікавлених сторін

Місія діяльності ІФНТУНГ направлена на:

– підготовку висококваліфікованих фахівців для потреб паливно-енергетичного комплексу та сталого розвитку;

– наближення освітнього процесу до сучасних потреб на засадах неперервної, індивідуальної та дуальної освіти;

– здійснення діяльності у національному та міжнародному освітньо-науковому просторі;

– забезпечення розвитку потенціалу студентів, науково-педагогічних працівників та співробітників та можливостей їх самореалізації у процесі спільної наукової, інноваційної та організаційної діяльності;

– забезпечення якості інфраструктури та створення комфортних умов для навчання та роботи;

– гармонізацію зусиль освіти, науки, бізнесу, влади, громади для підвищення конкурентоспроможності та якості підготовки фахівців.

Інструментами реалізації місії та стратегічних цілей університету є його цінності. Цінності відображають принципи, якими керується університет, та переконання, які поділяють його співробітників.

Цінності ІФНТУНГ:

- гнучкість освітньої діяльності;
- готовність до змін;
- відкритість, співпраця та партнерство;
- професіоналізм;
- креативність та інноваційність;
- полікультурність;
- корпоративність та соціальна відповідальність;
- збереження та розвиток традицій;
- демократія, національна свідомість та активна громадська позиція;
- вимога якості, справедливості та ефективності освітньої та наукової діяльності.

4 Використання методики SWOT-аналізу при розробці стратегії інтернаціоналізації закладів вищої освіти

Розроблення, коригування та імплементація дієвої, а не формальної стратегії розвитку забезпечує закладам вищої освіти встановлення гнучкого зв'язку з її середовищем, формування конкурентних переваг та стійкості, досягнення бажаного рівня взаємовідносин зі стейкхолдерами через реалізацію визначених цілей за допомогою розподілу ресурсів, ефективної діяльності кожного з її підрозділів. Стратегія водночас є інструментом реалізації державної політики в галузі освіти.

Стратегічне управління ЗВО має ряд концептуально важливих особливостей, пов'язаних зі специфічними рисами і організаційними особливостями технічних вищих освітніх закладів:

- державно-комерційна природа діяльності;
- великі масштаби діяльності (для великих технічних закладів);
- авангардна роль в забезпеченні переходу до креативної економіки з домінантною інтелектуальною складовою;
- структуроутворююча роль в системі професійної вищої освіти у визначених сферах;

- специфічні риси ЗВО як організації, що «виробляє» продукцію з «особливими властивостями»;
- багатопрофільність діяльності і різноманітні варіанти його перспективного розвитку;
- широке розмаїття стейкхолдерів.

Передумовою розвитку сучасного ЗВО є підвищення навичок, вміння, розвитку компетентності науково-педагогічних працівників (НПП) та керівного складу. Здатність НПП пропонувати на ринок конкурентоспроможний освітній продукт, що є результатом унікальної наукової, освітньої і міжнародної діяльності та їхньої системної взаємодії, формує конкурентні переваги ЗВО. Високий рівень професійної компетентності НПП сприяє набуттю освітньою установою стійких переваг перед конкурентами, розширення сегментів споживачів (абітурієнтів), розвитку здатності ЗВО до нововведень, ефективному партнерству з роботодавцями, науковими центрами, іноземними ЗВО та іншими партнерами. Ключові компетенції, що створюють конкурентні переваги, повинні бути в сфері кожного продуктового напрямку організації: дані компетенції мають забезпечувати конкурентоспроможність не тільки освітніх послуг різних профілів, але також напрямків науково-дослідної, міжнародної і підприємницької діяльності. Конкурентоспроможність ЗВО є наслідком ефективного використання не тільки власних ресурсів, але і залучених (позикових, сторонніх), а саме співпраці із викладачами та науковцями іноземних університетів, науково-технічними організаціями-контрагентами, зовнішніми консультантами.

Отже, для забезпечення стійких конкурентних переваг ЗВО важливу роль відіграє міжнародна діяльність, пріоритетами розвитку якої є інтенсифікація міжнародних досліджень, академічні обміни студентами та викладачами, профорієнтація за кордоном, програми подвійних дипломів, міжнародна науково-технічна співпраця, гідна освіта іноземців, активна інноваційна та дидактична діяльність. Високий ступінь міжнародної репутації ЗВО гарантується наявністю сталих наукових та освітніх зав'язків, диверсифікацією міжнародних досліджень та публікацій, участю в багатьох грантових програмах, презентаціями проектів

вітчизняних університетів на міжнародних форумах, виставках, конференціях, симпозіумах, постійно зростаючими індексами цитування та академічними рейтингами.

Для ЗВО виникла потреба залучати спеціалістів з міжнародним досвідом роботи або навчати своїх фахівців для розроблення та імплементації стратегії інтернаціоналізації. Це також стосується і студентів із-за кордону, завдяки інтернаціоналізації університет може виховати своєрідних «послів», які зможуть поширити інформацію про якість та користь освіти тієї країни, в якій вони навчались. Тобто це своєрідне невидиме розширення кордонів університету, тому для цілей розвитку університету необхідно мати доступ до іноземних ресурсів, так званого фактору ресурсного обслуговування. Формування стратегії інтернаціоналізації сучасних вітчизняних закладів вищої освіти пропонуємо розглянути з точки зору не тільки територіальної, а й функціональної, організаційної, інфраструктурної, інтелектуальної, дидактичної, наукової, дослідницької, маркетингової та кадрової складових.

Можливості світового ринку та бізнес середовища для вітчизняних ЗВО полягають у таких діях:

- залучення іноземних студентів, аспірантів, докторантів та представників НПП;
- використання наявної інфраструктуру ЗВО;
- збільшення оплати праці НПП ЗВО;
- придбання нових об'єктів нерухомості або їх оренда;
- адаптація програм і концепцій освіти для нового мультикультурного середовища;
- просування власного інституційного бренду разом із пропагандою країни, мови та культури.

Перелік різноманітних потенційних переваг, що надає стратегія інтернаціоналізації для вітчизняних ЗВО, представлено на рисунку 4.1.

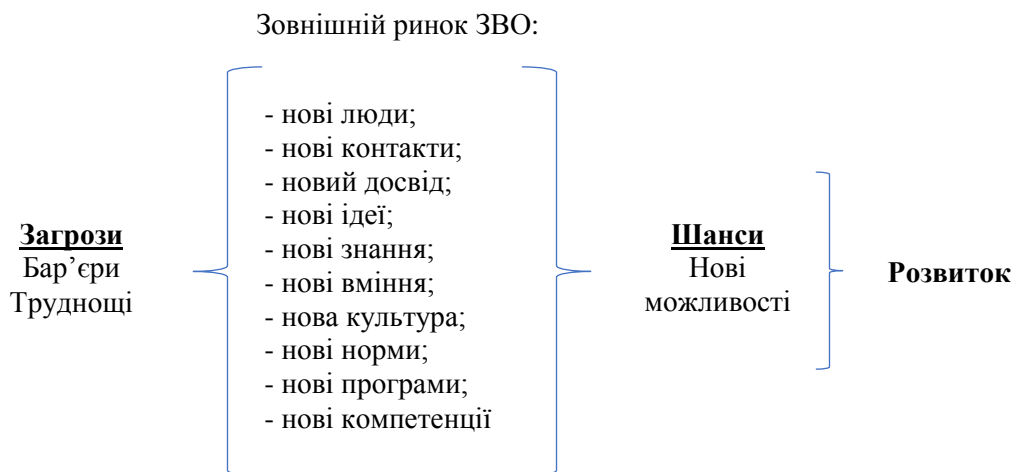


Рисунок 4.1 – Потенційні переваги стратегії інтернаціоналізації для вітчизняних ЗВО

Бар'єрами успішного впровадження стратегії інтернаціоналізації ЗВО можуть бути несприятливі демографічні тенденції, висока внутрішня конкуренція, зростаючі вимоги до НПП, обмежувальні правові норми щодо університету, відтік молодих осіб на навчання за кордон, а також зниження попиту суб'єктів господарювання на освітні послуги. Перевагами стратегії інтернаціоналізації є створення умов, які заохочуватимуть іноземних студентів на навчання в університеті. Необхідно усвідомлювати, що є країни, які свідомо та цілеспрямовано формують освітню політику, яка стимулює студентів навчатися/перебувати у вищих навчальних закладах за кордоном.

На формування стратегії інтернаціоналізації ЗВО впливають, насамперед, їхні стратегічні мотиви, організаційна структура, орієнтація на участь у глобальних мережах, а також методи і стиль менеджменту, які мають бути гармонізованими до світових авторитетних і науково-освітніх платформ. Розробка стратегії інтернаціоналізації університету ґрунтується на розвитку міжнародної академічної мобільності студентів та НПП, стимулюванні спільних із закордонними партнерами освітніх програм і наукових досліджень, що забезпечують реалізацію продуктивних механізмів інтеграції вітчизняного ВЗО в глобальне наукове та освітнє середовище. Така інтеграція повинна базуватися на принципах полікультурності, реалістичності, прозорості, толерантності, соціальної відповідальності, партнерства всіх учасників освітньої діяльності, гнучкості, наявності ефекту співнавчання (peer effect),

гармонійне комбінування яких забезпечуватиме генерацію й отримання значних синергетичних переваг міжнародної діяльності.

Процесу розроблення стратегії інтернаціоналізації ЗВО передує етап стратегічної діагностики та моніторингу середовища діяльності університету як невід'ємної складової стратегічного управління. Завдання стратегічного аналізу полягає у встановленні позиції ЗВО в ринковому середовищі тепер і в майбутньому. Для виконання діагностичних завдань використовують широкий інструментарій оцінення як зовнішнього так і внутрішнього середовища, серед яких найбільш відомі: PESTER- (PEST-, STEP-) аналізи, шкала І.Ансоффа, аналіз конкуренції в галузі за моделлю 5-ти сил Портера, SWOT-аналіз, аналіз профілю середовища, інструменти портфельного аналізу, методи оцінення конкурентоспроможності організації, бенчмаркінг, аналіз поля сил, Парето-, SNW-, SMART-, ABC-аналізи, методика стратегічного оцінення, канва бізнес моделі.

Одним з комплексних та дієвих інструментів діагностики середовища є SWOT-аналіз, який дозволяє одночасно дослідити внутрішнє та зовнішнє середовище організації. Методологія SWOT-аналізу передбачає виявлення сильних і слабких сторін, а також можливостей і загроз, а після цього – встановлення взаємозв'язків між ними, що використовують в подальшому для формування стратегії розвитку. Використання SWOT-аналізу дозволяє проаналізувати стратегічні фактори, які мають найбільшу силу впливу на розвиток організації і мають високу ймовірність реалізації.

Особливість використання саме SWOT-методу для діагностики середовища ЗВО полягає в об'єднанні в одну процедуру аналітичного оцінювання і вибір стратегії. Мета використання SWOT-аналізу – максимально розвивати сильні сторони діяльності, звести до мінімуму слабкі сторони, використовувати сприятливі можливості для перспективного розвитку університету і визначати, які стратегії необхідно реалізувати в різному поєднанні сил, слабкостей, можливостей і загроз.

Перевагами SWOT-аналізу є систематизація знань про внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на процес стратегічного управління ЗВО, визначення його конкурентних переваг та формування стратегічних пріоритетів подальшого

розвитку, періодична діагностика ринку освітніх послуг та ресурсів університету. Також безперечною позитивною якістю цього інструмента є його простота і можливість залучення до обговорення досліджуваних проблем широкого кола керівників і спеціалістів різних структурних підрозділів ЗВО.

Найбільш раціональним набором факторів, за якими рекомендують аналізувати внутрішнє середовища, є аналіз різних «зрізів»: аналіз ресурсного забезпечення – державні стандарти, фінансові умови, потенціал педагогічних кадрів, матеріально-технічна база; аналіз організаційної системи управління ЗВО – навчально-освітня діяльність, виховний процес, методична робота, науково-дослідна діяльність, міжнародна діяльність; аналіз результатів (ефективності) діяльності освітньої організації – працевлаштування випускників, їх кар'єрне зростання, фінансові показники.

SWOT-аналіз сфери міжнародної діяльності вітчизняних університетів допоможе спрогнозувати їхній подальший розвиток з метою формування стратегії інтернаціоналізації.

За результатами дослідження наукових праць, які присвячені питанням стратегічного аналізу ЗВО, необхідності розроблення стратегії розвитку університетів, зокрема стратегії інтернаціоналізації та на основі даних роботи центрів міжнародної діяльності, які представлені на сайті університетів, проведено узагальнювальний SWOT-аналіз міжнародної діяльності вітчизняних ЗВО (табл. 4.1).

Наступним етапом SWOT-аналізу є формування матриці, яка допомагає впорядкувати процес обмірковування всієї наявної інформації на основі думок експертів та попередніх оцінок. SWOT-аналіз дає змогу сформулювати загальний перелік стратегічних альтернатив, враховуючи особливості університетів та їхнього оточення, розробити відповідні стратегії – адаптації до середовища чи формування впливу на нього з урахуванням визначених ризиків.

Основні складові проблемного кола та стратегічні альтернативи, які можна використати у розробці стратегії інтернаціоналізації вітчизняних університетів, розглянуто крізь призму таких сполучень та представлено у таблиці 4.2:

Таблиця 4.1 - Зведений SWOT-аналіз вітчизняних університетів в частині міжнародної діяльності

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Розуміння місця і ролі стратегії інтернаціоналізації у розвитку університетів (S1)	Частково сформована загальна система цінностей та стратегічних пріоритетів університетів (W1)
Достатній рівень привабливості, іміджу і репутації університетів у сфері міжнародного співробітництва (S2)	Недостатньо розвинена внутрішня університетська культура щодо міжнародного співробітництва (W2)
Високий рівень комунікації між центром міжнародного співробітництва та Інститутами і кафедрами університетів (S3)	Недостатній потенціал розвитку міжнародного співробітництва в університетах (W3)
Належний рівень кваліфікації персоналу, залученого у міжнародну діяльність університетів (S4)	Неефективна система цілепокладання у сфері міжнародного співробітництва в університетах (W4)
Розуміння стратегічного бачення у викладачів реальних результатів участі у вітчизняних та міжнародних проєктах (S5)	Слабкий / несистемний рівень визначеності цільових груп споживачів діяльності університетів (W5)
Зростання міжнародної мобільності студентів і професорсько-викладацького складу (S6)	Недостатній рівень міжнародних науково-освітніх і культурних зв'язків (W6)
Достатній рівень залучення студентів до роботи міжнародних організацій університетів (S7)	Недостатній рівень співпраці університетів з організаціями – ключовими міжнародними партнерами (W7)
	Низький рівень зацікавленості Інститутів і кафедр університетів у розвитку міжнародного співробітництва (W8)
	Низький рівень інтеграції між центром міжнародного співробітництва та Інститутами і кафедрами університетів (W9)
	Неефективне використання викладачами результатів системи навчання та розвитку персоналу, залученого у сфері міжнародного співробітництва (W10)
	Слабка зацікавленість викладачів Інститутів у міжнародній та проєктній діяльності (W11)
	Недостатній рівень забезпечення ОПП іноземними мовами (W12)
	Недостатній рівень забезпечення навчально-методичними матеріалами іноземними мовами (W13)
	Недостатній рівень залучення іноземних студентів до міжнародної та проєктної діяльності (W14)
	Відсутність сучасного простору для позанавчальної діяльності міжнародних студентів (коворкінгу) (W15)
Можливості посилення міжнародної діяльності (O)	Загрози міжнародної діяльності університету (T)
Збільшення сфер спільної діяльності з іноземними ЗВО та партнерами (O1)	Недостатньо висока позиція вітчизняних університетів у міжнародних рейтингах (T1)
Зростання видів та механізмів взаємодії з Міжнародними організаціями у сфері освіти (O2)	Зміна освітнього законодавства в іноземних країнах-партнерах (T2)
Відповідність умовам навчання за світовими стандартами (O3)	Відсутність чіткої державної стратегії розвитку освіти щодо міжнародних освітніх програм (T3)
Участь студентів у міжнародних освітніх програмах (O4)	Низька привабливості України на міжнародному освітньому ринку (T4)
Обмін двостороннім досвідом участі у міжнародних проєктах (O5)	Посилення конкурентного середовища на ринку освітніх послуг щодо міжнародного співробітництва (T5)
Зацікавленість громадян іноземних держав в отриманні освітніх послуг на базі університету (O6)	Підвищення вимог споживачів освітніх послуг до ОПП та рівня матеріально-технічного забезпечення університету (T6)
Місцевий потенціал у розвитку проєктної діяльності (O7)	Корумпованість та неієздатність правової системи країни для комерціалізації наукових розробок (T7)

Джерело: сформували автори на основі даних результатів дослідження досвіду роботи українських ЗВО та даних представлених на сайтах університетів

Таблиця 4.2 - Матриця SWOT-аналізу вітчизняних університетів (міжнародна діяльність)

Тип стратегії	Шифр проблеми	SWOT-стратегії (стратегічні альтернативи)
SO-стратегія	S1-O1	Формування стратегічного плану розвитку центру міжнародного співробітництва ЗВО на 5 років
	S3, S4 – O3	Посилення комунікаційних зв'язків з метою виявлення цільової аудиторії та створення можливостей для реальної співпраці
	S5, S6 – O4, O5	Створення ефективної системи стажування студентів і НПП для їхнього професійного удосконалення
	S7 – O4	Посилення співпраці з Міжнародними освітніми організаціями
	S2 – O6	Формування пропозиції освітніх послуг за міжнародними освітніми програмами
	S5 – O7	Стратегія партиципації (бюджету участі)
ST-стратегія	S2 – T2	Пошуку нових форм співпраці з міжнародними партнерами
	S1 – T1	Підвищення позиції університетів у міжнародних рейтингах через посилення науково-дослідного потенціалу
	S4 – T6	Матеріально-технічного забезпечення на основі сучасного світового досвіду
	S3 – T4, T5	Формування інтернаціоналізаційної моделі ЗВО на основі нових конкурентних переваг для посилення міжнародної співпраці
	S5 – T3	Пошуку нових форм участі у міжнародних проектах та освітніх програмах
WO-стратегія	W7 – O2, O5	Сприяння участі науковців університету у дослідженнях в системі міжнародного наукового обміну
	W8 – O3	Залучення відомих іноземних фахівців до навчання і досліджень університету
	W4, W9, W10, W11 – O1	Створення нових форм ефективної інтеграції у міжнародний простір
	W12, W13 – O3	Розвитку персоналу за рахунок забезпечення навчальними курсами іноземних мов НПП
WT-стратегія	W8 – T1	Підвищення позиції університетів у міжнародних рейтингах
	W14, W15 – T6	Матеріально-технічного забезпечення на основі сучасного вітчизняного та світового досвіду

Джерело: сформували автори на основі даних результатів дослідження досвіду роботи українських ВЗО та даних представлених на сайтах університетів

SO-стратегія – спрямована на реалізацію ринкових можливостей завдяки сильним сторонам;

ST-стратегія – скерована на усунення зовнішньої загрози (ризик) на основі сильних сторін;

WT-стратегія – іноді називають «кризовим полем», передбачає одночасне подолання слабких сторін (джерел ризиків) та зовнішніх загроз (ризиків);

WO-стратегія – стратегія подолання слабких сторін (джерел ризиків) для реалізації ринкових можливостей.

Отже, для діяльності вітчизняних університетів в частині міжнародної діяльності характерно чимало проблем та загроз, які можуть призвести до небажаних ситуацій. Однак наявні сильні сторони та можливості дозволяють потенційно посилити ринкові позиції. Тому їх варто знати, досліджувати, аналізувати та передбачати, тобто забезпечити належну систему моніторингу середовища як комплексу взаємопов'язаних централізованих заходів, спрямованих на постійний контроль стану факторів середовища ЗВО та розроблення способів адаптації до їхньої зміни.

Запропоновані на основі матриці SWOT-аналізу стратегічні альтернативи дозволяють керівництву сформувавши стратегію інтернаціоналізації у сфері міжнародного співробітництва університету. Стратегія має охоплювати такі напрями: інтернаціоналізація навчальної діяльності, інтернаціоналізація наукової діяльності, інтернаціоналізація суспільного розвитку.

Основними завданнями інтернаціоналізації українських ЗВО є активізація роботи з запитів на міжнародні проекти та міжнародну співпрацю; формування ефективної системи міжнародної академічної мобільності у межах повного наукового та освітнього циклів; посилення комунікаційної стратегії; розпочати перехід від подвійних дипломів до спільних дипломів; міжнародна стандартизація й уніфікація навчальних програм, планів, практик засвоєння знань, умінь та навичок; взаємний міжуніверситетський трансфер креативних компетенцій студентів, аспірантів, докторантів та викладачів; належне позиціонування вітчизняних ЗВО в глобальних дослідницьких та освітніх мережах.

ВИСНОВКИ

У дослідженнях викладачів кафедри менеджменту і адміністрування здійснено аналіз основних питань щодо управління розвитком закладів вищої освіти, теоретичні основи стратегічного планування розвитку закладів вищої освіти.

Обґрунтовано:

- вплив глобалізаційних процесів на розвиток закладів вищої освіти;
- актуальність розроблення стратегій розвитку закладів вищої освіти (ЗВО) в Україні;
- важливість визначення пріоритетів функціонування та розвитку з подальшим виділенням критеріїв формування конкурентних переваг ЗВО;
- необхідність належної організації процесу стратегічного планування закладу вищої освіти;
- необхідність превентивних заходів щодо зменшення впливу ризиків;
- міжнародний та вітчизняний досвід розробки місії закладами вищої освіти досвід процесів інтернаціоналізації університетів зарубіжних країн;
- концепцію стратегічного управління як ефективною технології управління закладами вищої освіти, зокрема у частині міжнародної діяльності та необхідність проведення діагностики університету через застосування сучасних стратегічних інструментів аналізу.

Надано пропозиції щодо формулювання візії, місії та цінностей для Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу.

Досліджено:

- особливості філософської і організаційно-управлінської концепцій формування стратегії організації для ЗВО;
- алгоритміку формування стратегії закладу вищої освіти, яка розпочинається із оцінювання середовища функціонування; при цьому має місце врахування міжнародного досвіду;

- потенційні переваги та можливості, що надає стратегія інтернаціоналізації для розвитку вітчизняних закладів вищої освіти;
- основні фактори, які впливають на формування стратегії інтернаціоналізації та принципи, на яких базується розробка такої стратегії для сучасних університетів;
- стратегічні альтернативи закладів вищої освіти у формуванні стратегії інтернаціоналізації у сфері міжнародного співробітництва університету, яка має охоплювати такі напрями, як інтернаціоналізація навчальної діяльності, інтернаціоналізація наукової діяльності, інтернаціоналізація суспільного розвитку.

Доведено доцільність формування та реалізації основних елементів стратегічного планування для навчальних закладів, а саме формування візії, місії, цінностей, стратегічних цілей і завдань в сфері надання освітніх послуг, науково – дослідницької роботи, міжнародної діяльності, студентського самоврядування тощо доцільність формування та реалізації основних елементів стратегічного планування для навчальних закладів, а саме формування візії, місії, цінностей, стратегічних цілей і завдань в сфері надання освітніх послуг, науково – дослідницької роботи, міжнародної діяльності, студентського самоврядування тощо

Охарактеризовано методичний базис стратегічного планування, який може застосовуватись для розроблення стратегій ЗВО.

Узагальнено:

- процес стратегічного планування розвитку ЗВО із виділенням основних етапів роботи над формування стратегії на основі застосування системного підходу;
- основні завдання інтернаціоналізації українських закладів вищої освіти та очікувані результати від імплементації стратегій інтернаціоналізації.

Здійснено:

- ідентифікацію та аналіз ризиків, що мають високу ймовірність виникнення та значний ступінь впливу, в діяльності закладів вищої освіти;
- SWOT-аналіз вітчизняних університетів та представлено основні результати дослідження щодо сильних і слабких сторін, можливостей та загроз їхньої міжнародної діяльності.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. 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>
2. Шеремета П. Стратегия и лжестратегия [Текст] / П. Шеремета // Менеджмент: стратегии, с которыми побеждают / [составитель : А. Мальцева]. – К. : ИД «Максимум», 2006. – 320 с.
3. Karlof B. Delovaia strahyia [Tekst] / B. Karlof. Per. s anhl. – M. : Ekonomika, 1991. – 239 s.
4. Ansoff I. Novaia korporativnaia strahia [Tekst] / I. Ansoff. – SPb. : Piter Kom., 1999. – 416 s.
5. Мальцев Э. Систематизация нового [Текст] / Э. Мальцев // &СТРАТЕГИИ. – 2010. – № 4. – С. 26-27.
6. Harvard College. Mission Statement. URL: <https://college.harvard.edu/about/history> (дата звернення 28.01.2019).
7. California Institute of Technology (CalTech). MissionStatement. URL: <http://www.caltech.edu/content/mission-statement> (дата звернення 28.01.2019)
8. University of Oxford. Strategicplan 2013–18. URL: <http://www.ox.ac.uk/about/organisation/strategic-plan> (дата звернення 28.01.2019)
9. University of Cambridge. The University’s mission and corevalues. URL: <https://www.cam.ac.uk/about-the-university/the-universitys-mission-and-core-values> (дата звернення 31.01.2019)
10. Massachusetts Institute of Technology (MIT). Mission. URL: <https://www.web.mit.edu/facts/mission.html> (дата звернення 31.01.2019)
11. Stanford University. Stanford’s Mission. URL: <http://exploreddegrees.stanford.edu/stanfordsmision/> (дата звернення 31.01.2019)
12. PrincetonUniversity. AboutPrinceton. URL : <http://www.princeton.edu/main/about> (дата звернення 31.01.2019)

13. University of California Berkley. About Berkley. Principles of Community. URL: <http://www.berkeley.edu/about> (дата звернення 31.01.2019)
14. Imperial College London. Strategy 2015–2020. URL: <http://www.imperial.ac.uk/strategy> (дата звернення 31.01.2019)
- Стратегія 2020 Українського Католицького Університету. URL : <https://ucu.edu.ua/photogallery/strategiya-2020> (дата звернення 07.02.2019)
16. Стратегія розвитку 2017-2020 Національного університету "Львівська політехніка". URL : library.lp.edu.ua/uk/strategiya-rozvytku-2017-2020 (дата звернення 07.02.2019)
17. Програма розвитку Київського національного університету імені Тараса Шевченка на 2012 -2020 рр. URL: http://www.program.Univ_2020 (дата звернення 07.02.2019)
18. Стратегія розвитку ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені В.Гетьмана». URL: [http://www.strategy_kneu\(2\)](http://www.strategy_kneu(2)) (дата звернення 07.02.2019)
19. Стратегія та концепція розвитку Тернопільського національного технічного університету. URL : http://www.TNTU_Strategy_2020 (дата звернення 07.02.2019)
20. Стратегія розвитку ПУЕТ на 2017 – 2022 рр. URL: puet.edu.ua/.../strategiyi_rozvytku_puet_na_2017-2022_ (дата звернення 07.02.2019)

ДОДАТКИ

Додаток А

Рецензія

на звіт з держбюджетної науково-дослідної роботи кафедри менеджменту і адміністрування:

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНЕ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Розділ кафедри менеджменту і адміністрування:

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ЗАКЛАДУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Автори звіту: Полянська А.С., Степанюк Г.С., Тараєвська Л.С., Вербовська Л.С., Кушлик О.Ю., Ріщук Л.І., Тимошенко Д.В.

У звіті з держбюджетної науково-дослідної роботи кафедри менеджменту і адміністрування досліджено теоретичні та практичні проблеми управління закладами вищої освіти в умовах сучасних тенденцій розвитку економіки країни, особливості використання управлінської технології – стратегічне планування. Виконані викладачами кафедри менеджменту і адміністрування дослідження відповідають їх індивідуальними планам.

Представлені у звіті результати мають як теоретичну, так і практичну цінність, що знайшло підтвердження в публікаціях у фахових виданнях.

Директор ІЕМ,
д-р екон. наук, проф

О.Г. Дзьоба

Додаток Б

**Витяг з протоколу №
засідання Вченої ради ІЕМ
Івано-Франківського національного технічного
університету нафти і газу
від червня 2019 року**

Всього членів ради особи
Присутні осіб

Порядок денний:

2. Захист інформаційного звіту кафедральної держбюджетної теми кафедри менеджменту і адміністрування: «Адаптація управлінських підходів до вирішення проблем галузевого і регіонального розвитку» за 2018-2019 рр.

Слухали: Відповідальну за науку кафедри менеджменту і адміністрування, Кушлик О.Ю. про виконану роботу за звітний період.

Запитань у членів ради не було.

Голосували:

за – одноголосно

проти – немає

утрималися – немає

Ухвалили: Науково-дослідна робота з держбюджетної теми ««Адаптація управлінських підходів до вирішення проблем галузевого і регіонального розвитку»» за звітний період виконана.

Голова Вченої ради

О.Г. Дзьоба

Секретар ради ІЕМ

В. Шийко