

**Бублик М. І.**

*доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва  
Національного університету «Львівська політехніка»*

**Жук Л. В.**

*кандидат технічних наук, доцент,  
начальник науково-дослідної частини  
Національного університету «Львівська політехніка»*

**Дрималовська Х. В.**

*кандидат економічних наук,  
асистент кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва  
Національного університету «Львівська політехніка»*

**Bublyk M. I.**

*Doctor of Science (Economics), Professor,  
Professor of Department of management and international business  
National University "L'viv Polytechnic"*

**Zhuk L. V.**

*PhD in Technical, Associate Professor,  
Chief of the research department  
National University "L'viv Polytechnic"*

**Drymalov's'ka Kh. V.**

*PhD in Economics,  
Assistant of Department of management and international business  
National University "L'viv Polytechnic"*

## ДОСВІД ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

**Анотація.** У статті наведено характерні особливості класичних моделей закладів вищої освіти. Розглянуто міжнародний та вітчизняний досвід формування стратегій розвитку освітніми установами. Проаналізовано основні засади формування стратегії розвитку закладів вищої освіти. Встановлено взаємозв'язок стратегії розвитку, конкурентних переваг та конкурентної позиції освітніх закладів. Сформовано етапи процесу формування стратегії закладів вищої освіти.

**Ключові слова:** глобалізація, стратегія, заклади вищої освіти, конкурентна позиція, конкурентні переваги.

**Вступ та постановка проблеми.** В сучасних глобалізаційних умовах важливу роль відіграє якісна підготовка фахівців закладами вищої освіти (ЗВО). Це обумовлене насамперед тим, що випускники ЗВО формують ринок праці, який створює перспективні напрями економічного розвитку України. Тому становлення ЗВО як конкурентних освітніх, наукових, інноваційних осередків постає першочерговим завданням їх керуючої системи управління. Вирішення цього завдання пов'язане з формуванням ефективної стратегії розвитку. Стратегія розвитку дасть змогу визначити нові та посилити наявні сильні сторони ЗВО з метою ідентифікації перспективних напрямів діяльності в майбутньому, що забезпечить їх конкурентоспроможність на світовому, регіональному та національному ринках освітніх послуг, а також підвищить їх позиції у вітчизняних та міжнародних рейтингах.

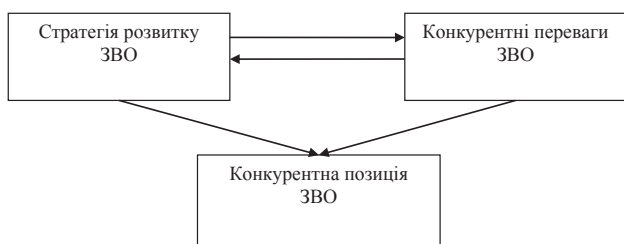
**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Основні засади формування стратегії розвитку ЗВО (сутність та значення стратегії, основні складові стратегій, етапи формування стратегії) описані в наукових працях таких вчених, як, зокрема, О.В. Марухленк, О.М. Ляшенко, О.І. Кравченко, С.Г. Натрошвілі, С.Л. Пакулін. Вивчення міжнародного досвіду формування стратегії ЗВО здійснювалось на основі дослідження діяльності Оксфордського університету, Кембриджського університету та Каліфорнійського технологічного інституту.

**Метою** роботи є створення етапів процесу формування стратегії розвитку ЗВО на основі дослідження наукових праць, вітчизняного та міжнародного досвіду діяльності провідних університетів, окреслення сутності та структурних елементів цих етапів.

**Результати дослідження.** Для зміцнення конкурентної позиції ЗВО на ринку освітніх послуг національного та міжнародного рівнів важливу роль відіграє їх стратегія розвитку. Загалом стратегія означає напрям розвитку організації з метою виконання місії та досягнення цілей [1]. Розроблення та реалізація стратегії розвитку ЗВО можна вважати результатом застосування стратегічного управління. Стратегічне управління передбачає виконання таких етапів, як прийняття рішення про розроблення стратегії; формування стратегії; реалізація стратегії; контроль та моніторинг; перегляд стратегії [2].

В науковій праці [3] зазначено, що стратегія розвитку ЗВО забезпечує формування їх конкурентних переваг. Конкурентні ж переваги таких установ визначають їх конкурентну позицію на вітчизняному та міжнародних ринках освітніх послуг. Як бачимо, відстежується взаємозв'язок між стратегією ЗВО, їх конкурентними перевагами та конкурентною позицією (рис. 1).

Процес розроблення стратегії розвитку ЗВО є надзвичайно складним, оскільки потребує використання значних зусиль, творчих навиків, стратегічного мислення на всіх рівнях управління. Сутність стратегії розкривають



**Рис. 1. Взаємозв'язок стратегії розвитку, конкурентних переваг та конкурентної позиції ЗВО**

Джерело: сформовано авторами на основі джерела [3]

через її значення для вказаних установ, тобто стратегію визначають інструментом прогнозування майбутнього стану ЗВО з урахуванням вимог суспільства. Стратегію розглядають як певну модель реакції ЗВО на мінливість зовнішнього середовища. Крім того, стратегія є способом ідентифікації ЗВО серед конкурентів [4].

Конкурентне середовище націонале освітні установи на розроблення стратегій, які зосереджені на реалізації принципу максимізації їх наявних та можливих конкурентних переваг. Стратегія ЗВО виступає інструментом визначення основних цілей та способів їх досягнення з урахуванням конкурентного статусу, етапів розвитку тощо, віддзеркалюючи особливості національної економіки. Функціонує в ринковому середовищі, ЗВО є диверсифікованою організацією, яка надає освітні та інші послуги. Сутність діяльності таких установ розкривають їх особливості, такі як виконання ролі виконавців державної освітньої політики, реалізація принципу комерційного успіху, використання різних програм фінансування з метою реалізації основної діяльності [5].

Особливості застосування стратегічного управління освітніми установами в різних країнах різняться. Такі відмінності зумовлені насамперед особливостями вищої освіти, які склалися в країнах під впливом різноманітних чинників, зокрема економічних, політичних, культурних, релігійних. Загальновідомими класичними моделями ЗВО є німецька, англійська, американська, французька. Більш детальну характеристику цих моделей наведемо в табл. 1 [6].

Вищезазначені моделі визначають основні засади функціонування ЗВО, зокрема взаємодію викладачів і студентів, роль наукових досліджень в освітній діяльності, вплив державного сектору на вищу освіту, практичний характер отриманих знань. Однак жодна з цих моделей не є досконалою. Ці моделі мають як переваги, так і недоліки. Проте врахування позитивних особливостей вказа-

них моделей дасть змогу окреслити орієнтири ефективного застосування стратегічного управління.

Розглянемо міжнародний досвід формування стратегій розвитку освітніми установами на прикладі таких провідних університетів, як Оксфордський університет, Кембриджський університет та Каліфорнійський технологічний інститут. Ці ЗВО були нами вибрані на основі світового рейтингу "Times Higher Education". Згідно із зазначеним рейтингом у 2018 році в трійку найкращих університетів світового рівня увійшли Оксфордський університет (1 позиція), Кембриджський університет (2 позиція), Каліфорнійський технологічний інститут (3 позиція) [7].

Стратегічний план 2013–2018 років Оксфордського університету складається з таких підрозділів, як бачення, пріоритети, основні стратегії, способи реалізації стратегій. Бачення Оксфордського університету полягає в прагненні посісти провідне місце у сфері досліджень та освіти на світовому рівні, спираючись на історично закладені традиції та посилення академічної культури, в якій вагому роль відіграють інновації. Університет ідентифікував два основні пріоритети стратегічного розвитку, а саме глобальне охоплення; мережеву взаємодію, комунікацію, міждисциплінарність. Глобальне охоплення має на меті активний обмін ідеями співтовариства Оксфордського університету та іншими університетами з метою забезпечення зовнішнього співробітництва. Наступний пріоритет стратегічного розвитку передбачає формування політики міждисциплінарного дослідження, що створить нові можливості навчання для студентів та аспірантів. Грунтуючись на вищевказаних пріоритетах, можемо сказати, що стратегії Оксфордського університету спрямовані на його здатність використовувати наявні сильні сторони та ділитися своїми знаннями зі світом. Стратегії цієї установи стосуються дослідження, освіти, працівників, розширення співпраці з бізнесом, галузями промисловості тощо. Засоби реалізації стратегій зводяться до створення кращих умов праці для студентів та колективу університету на основі значних капіталовкладень [8].

Кембриджський університет розробив низку стратегій по різних напрямках діяльності. Стратегії розміщені на відповідних веб-сайтах університету. Зосередимо свою увагу на стратегії навчання та викладання. У зазначеній стратегії викладені загальні пріоритети університету щодо особливостей навчання та викладання з акцентом на своєрідному характері взаємовідносин викладачів та студентів. Тобто викладачі та студенти є партнерами у навчанні. Стратегічні цілі університету полягають у підтримці стандартів своїх ступенів та інших кваліфікацій на конкурентоспроможному рівні; залученні видатних

Таблиця 1

**Класичні моделі ЗВО [6]**

№	Моделі ЗВО	Сутність моделей ЗВО
1	Німецька	Основна роль ЗВО полягає в нагромадженні та передачі необхідних знань, навчанні випускника мислити, пізнавати явища й процеси, що відбуваються в навколишньому середовищі. Відповідно до цієї моделі нові знання можна отримати завдяки здійсненню наукових досліджень.
2	Англійська	Діяльність ЗВО пов'язана з реалізацією практичних завдань. Крім того, освітня й наукова діяльність відокремлені одна від одної.
3	Американська	Розвиток суспільства можливий через виховання «інтелектуальної еліти». Викладачі та студенти повинні проводити наукові дослідження. Креативний потенціал осіб залежить від їх наукової творчості. Освітній заклад повинен навчити студентів застосовувати отримані знання на практиці.
4	Французька	Підготовка фахівців для державного сектору. Підготовка фахівців здійснюється відповідно до розроблених освітніх стандартів, що передбачає отримання відповідних знань, умінь, навичок. На освітню діяльність ЗВО впливає держава.

студентів з Великобританії та з-за кордону; наданні студентам можливості навчатися та розвивати свій потенціал заради свого майбутнього; вихованні майбутніх випускників-лідерів у вибраній ними галузі. Крім того, стратегія навчання та викладання інформує про підвищення рівня післядипломного навчання (магістерські, дослідницькі програми (удосконалення механізму фінансування можливостей розвитку студентів-дослідників)), необхідність інвестування в програмне забезпечення, що дасть доступ до навчальних ресурсів для студентів загалом та студентів з обмеженими можливостями зокрема [9].

Дізналися про бачення, місію, вплив Каліфорнійського технологічного інституту можна з його щорічника під назвою "This is Caltech 2018". Освіта ЗВО відрізняється складною навчальною програмою, тісною співпрацею з викладачами. Студенти Каліфорнійського технологічного інституту можуть брати участь у дослідженнях за допомогою різноманітних програм. Система управління університетом базується на трьох орієнтирах, таких як досконалість (професорсько-викладацький склад інституту удосконалює навчально-виховний процес на основі використання передового освітнього досвіду), амбіція (кардинальні перетворення, нововведення науковців часто супроводжуються ризиками), перспектива (визначення проблеми як перспективного напрямку з метою забезпечення найбільшого впливу наукових досліджень та технологічних відкриттів). У щорічнику описано також заняття студентів поза навчанням, надано інформацію про випускників цього закладу, зазначено подальші перспективи випускників після завершення навчання [10].

Аналізування стратегій розвитку вищевказаних провідних університетів світового рівня розкриває нам особливості їх змісту, структурних елементів. Як бачимо, кожен з цих університетів застосовує індивідуальний підхід до процесу формування стратегії, який вказує на сильні сторони та історично закладені традиції освітнього закладу. Переважно зміст стратегій розвитку вказаних освітніх закладів інформує про їх бачення, місію, стратегічні цілі, стратегічні напрями (дослідження, освіта, професорсько-викладацький колектив, спорт тощо), пріоритети стратегічного розвитку. У цих стратегіях значний акцент зроблено на взаємовідносини викладачів та студентів, розширення співпраці з бізнесом, відкритість до світу через обмін ідеями, досвідом.

Станом на 2018 рік з українських ЗВО до світового рейтингу "Times Higher Education" увійшли Київський національний університет ім. Тараса Шевченка, Львівський національний університет ім. Івана Франка, Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут», Національний університет «Львівська політехніка», Харківський національний університет ім. В.Н. Каразіна, Київський національний університет ім. Тараса Шевченка увійшов до групи «801–1000», решта університетів – «1001+» [6]. Структурними елементами стратегій українських ЗВО є місія, стратегічні цілі, формування стратегічних завдань в освітній, науковій, інформаційній, соціально-економічній сфері, сфері міжнародного співробітництва, виокремлення напрямів розвитку та реформування, окреслення сучасних проблем в освіті та науці, особливості розвитку професорсько-викладацького складу тощо [11–14]. Як бачимо, українські ЗВО активно переймають міжнародний досвід формування стратегій розвитку, що підтверджується змістом їх стратегічних документів.

Етап створення стратегії розглядають як такий процес, що складається зі взаємопов'язаних елементів: «бачення – місія – обмеження – ресурси – стратегія – план досягнення –

моніторинг – прийняття рішення». Крім того, в результаті розроблення стратегії розвитку ЗВО необхідно визначити перспективні напрями діяльності, проаналізувати стан ринку освітніх послуг, можливі ризики, які можуть виникнути під час реалізації стратегії, ресурсне забезпечення для досягнення окреслених цілей тощо [2].

С.Л. Пакулін виокремив етапи формування стратегії ЗВО. Перший етап полягає у формуванні місії освітньої установи та суспільної місії. Місія ЗВО полягає в наданні здобувачам освіти необхідних знань та навичок, що забезпечить лідерські позиції України на міжнародній арені. Суспільна місія орієнтована на формування громадянського суспільства на демократичних засадах. Другий етап пов'язаний з визначенням стратегічних напрямів розвитку ЗВО на основі застосування відповідних методів, зокрема SWOT-аналізу, бенчмаркінгу. Третій етап має на меті застосування портфельного аналізу, щоб деталізувати стратегічні напрями. Четвертий етап передбачає об'єднання стратегій в єдину загальну стратегію. Ця стратегія акцентує увагу на значенні вищої освіти загалом для України. П'ятий етап пов'язаний з формуванням напрямів цільових програм на основі стратегічних цілей та вибраних показників [15].

З метою розкриття змісту, визначення основних структурних елементів стратегічного розвитку ЗВО пропонуємо такі загальні етапи процесу формування стратегії розвитку освітніх установ, що відображені на рис. 2.



Рис. 2. Загальні етапи процесу формування стратегії ЗВО

Джерело: сформовано авторами на основі джерел [1–15]

Перший етап процесу формування стратегії ЗВО дає можливість оцінити сучасний стан діяльності освітніх установ. Тобто доцільно проаналізувати позиції ЗВО у вітчизняних та міжнародних системах оцінювання, публікаційну активність науково-педагогічного персоналу; оцінити фінансово-господарську діяльність, фінансування наукової діяльності; встановити загальні тенденції вступної кампанії, що характеризує репутацію університетів на ринку освітніх послуг; окреслити особливості академічної мобільності студентів і працівників ЗВО тощо. Вказаний етап дасть змогу керівництву ЗВО виявити їх загальні тенденції та закономірності з метою розроблення ефективних механізмів на тривалу перспективу.

Другий етап вимагає акцентування уваги на виборі тих напрямів, які доцільно досліджувати та аналізувати. Це вимагає формулювання чіткої мети, вибору найбільш прийнятних методів дослідження та аналізування. Отримані результати стануть основою визначення перспективних стратегічних напрямів, подальший розвиток яких посилить конкурентні позиції ЗВО.

Третій етап пов'язаний з механізмом формування та реалізації стратегії розвитку ЗВО. Сутність етапу полягає в розробленні комплексної програми, що складається з послідовних етапів, які охоплюють прийняття управлінського рішення інституційним рівнем управління, формування рекомендацій щодо формування стратегії розвитку ЗВО, впровадження отриманих результатів тощо.

Розроблення стратегії розвитку ЗВО охоплює формування місії, формування стратегії на основі вибору пріоритетної концепції, чітке визначення стратегічних цілей та стратегічних заходів для їх досягнення.

**Висновки.** Під час проведення дослідження нами проаналізовано вітчизняний та міжнародний досвід особливостей формування стратегії розвитку ЗВО, встановлено взаємозв'язок між стратегією ЗВО, їх конкурентними перевагами та конкурентною позицією, охарактеризовано класичні моделі ЗВО. На підставі опрацювання наукових праць, стратегій розвитку провідних вітчизняних та закордонних університетів виділено загальні етапи формування стратегії розвитку ЗВО. Запропоновані етапи розкривають теоретичний та практичний характер процесу формування стратегії розвитку освітніх установ.

#### Список використаних джерел:

1. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: навч. посіб. Львів: Національний університет «Львівська політехніка» (Інформаційно-видавничий центр «Інтелект+» Інституту післядипломної освіти); Інтелект-Захід, 2003. 352 с.
2. Марухленко О.В. Стратегічне планування у вищих освітніх закладах. Відкрите освітнє е-середовище сучасного університету. 2017. № 3. С. 256–265.
3. Ляшенко О.М. Стратегічний розвиток вищого навчального закладу. Міжнародний науковий журнал. 2016. № 8. С. 116–117.
4. Кравченко О.І. Значення стратегії розвитку університету та критерії оцінювання її ефективності. Гірська школа Українських Карпат. 2016. № 14. С. 53–56.
5. Гуляева Н.М., Бідюк А.М. Конкурентні заклади вищої освіти. Економічний вісник університету. 2018. Вип. 37/1. С. 12–19.
6. Натрошвілі С.Г. Стратегічне управління вищим навчальним закладом: теорія, методологія, практика: монографія. Київ: КНУТД, 2015. 320 с.
7. Times Higher Education (World University Rankings Times Higher Education). URL: [https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2018/world-ranking#!/page/0/length/25/sort\\_by/rank/sort\\_order/asc/cols/stats](https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2018/world-ranking#!/page/0/length/25/sort_by/rank/sort_order/asc/cols/stats).
8. University of Oxford Strategic Plan 2013–2018. URL: <https://www.ox.ac.uk/about/organisation/strategic-plan?wssl=1>.
9. University of Cambridge List of University strategies. URL: <https://www.governance.cam.ac.uk/Pages/University-strategies.aspx>.
10. This is Caltech: 2018. URL: [https://s3-us-west-1.amazonaws.com/www-prod-storage.cloud.caltech.edu/This\\_Is\\_Caltech\\_2018.pdf](https://s3-us-west-1.amazonaws.com/www-prod-storage.cloud.caltech.edu/This_Is_Caltech_2018.pdf).
11. Програма розвитку Київського національного університету імені Тараса Шевченка на 2012–2020 роки. URL: [http://science.univ.kiev.ua/documents/rozvytok/Progran\\_Univ\\_2020.pdf](http://science.univ.kiev.ua/documents/rozvytok/Progran_Univ_2020.pdf).
12. Стратегія 2010 // Львівський національний університет імені І. Франка. URL: <http://www.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2016/07/2016-strategy.pdf>.
13. Стратегія розвитку НТУУ «КПІ» на 2012–2020 роки (концептуальні положення) та план дій щодо її виконання / уклад. Ю.І. Якименко, М.Ю. Ільченко, Г.Б. Варламов та ін.; за заг. ред. М.З. Згуровського. Київ: НТУУ «КПІ», 2012. 44 с. URL: <http://dpr.kpi.ua/wp-content/uploads/2016/06/Strategiya-rozvitku-NTUU-KPI-na-2012-2020-roki.pdf>.
14. Програма розвитку Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна на 2010–2020 роки. URL: <http://www.univer.kharkov.ua/docs/polozhennya/program2010-2020nw.pdf>.
15. Пакулін С.І. Стратегічне планування розвитку вищої освіти України: зміст, проблеми, пріоритети. Проблеми економіки. 2013. № 2. С. 39–45.

### ОПЫТ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИЙ РАЗВИТИЯ УЧРЕЖДЕНИЙ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ В УСЛОВИЯХ ГЛОБАЛИЗАЦИИ

**Аннотация.** В статье приведены характерные особенности классических моделей учреждений высшего образования. Рассмотрен международный и отечественный опыт формирования стратегий развития образовательными учреждениями. Проанализированы основные принципы формирования стратегии развития учреждений высшего образования. Установлена взаимосвязь стратегии развития, конкурентных преимуществ и конкурентной позиции образовательных учреждений. Сформированы этапы процесса формирования стратегии учреждений высшего образования.

**Ключевые слова:** глобализация, стратегия, учреждения высшего образования, конкурентная позиция, конкурентные преимущества.

### THE EXPERIENCE OF FORMING THE STRATEGIES OF HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS IN TERMS OF GLOBALIZATION

**Summary.** The article presents the characteristic features of the classical models of higher education institutions. The international and national experience of forming development strategies of educational institutions is considered. The basic principles of formation of the strategy of development of higher education institutions are analyzed. Interconnection of development strategy, competitive advantages and competitive position of educational institutions is established. The stages of the process of formation of the strategy of higher education institutions have been formed.

**Key words:** globalization, strategy, higher education institutions, competitive position, competitive advantages.