

УДК 338.26:332.1

JEL M10, I20, I29, O20, O29.

DOI: 10.31471/2409-0948-2018-1(17)-73-89

Петренко Віктор Павлович
доктор економічних наук, професор
професор кафедри публічного управління і адміністрування

Кісь Святослав Ярославович
доктор економічних наук, доцент
директор Інституту післядипломної освіти

Андибур Андрій Петрович
здобувач кафедри публічного управління і адміністрування

Гулій Наталія Миколаївна
аспірант кафедри публічного управління і адміністрування
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
76019, Івано-Франківськ, вул. Карпатська, 15
e-mail: fuid@ua.fm

ПРО НЕОБХІДНІСТЬ І УМОВИ УДОСКОНАЛЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ ТЕХНОЛОГІЇ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ В ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ ОСВІТИ УКРАЇНИ

Анотація. Здійснено ідентифікацію умов удосконалення функціонування вітчизняних закладів вищої освіти шляхом обґрунтування змін в структурі, відносинах і менталітеті різних категорій персоналу з використанням відомих технологій стратегічного планування організаційного розвитку.

Визначено, що створення в рамках закладу вищої освіти додаткової віртуальної структури у вигляді платформи формування і досягнення колективного консенсусу буде спрямоване на формування середовища, в якому поліпшення якості вищої освіти стане центральною темою суспільного дискурсу, де становлення нового професійного етосу стане об'єднувачим началом для учасників, а нові медіа-майданчики забезпечать необхідну публічність та прозорість. Тобто, як і передбачено стратегією реформування вищої освіти, платформа досягнення колективного консенсусу якраз і відіграватиме роль «медіа-майданчика» закладу вищої освіти.

Доведено, що масштабне впровадження технологій стратегічного планування вимагає радикальних змін в методах і стилях управління керівництва закладу вищої освіти, керівників його основних процесних і ресурсних підрозділів, провідними виконавцями – професорсько-викладацьким і науковим складом. При цьому, необхідні, орієнтовані на забезпечення суб'єкт-суб'єктних взаємостосунків зміни повинні бути ініційованими і запровадженими в практику суб'єкт-суб'єктних взаємовідносин з підлеглими саме керівниками всіх рівнів університетської ієрархії, що вимагає додаткових досліджень проблеми необхідних змін в моделях лідерства у вітчизняних закладу вищої освіти, головним напрямком яких є відмова від традиційного лідерства на користь інтелектуального з незаперечною вимогою здатності будь-якого керівника до поєднання колегіальних та менеджеріальних підходів в управлінні закладами вищої освіти.

Ключові слова: стратегічне планування, заклад вищої освіти, організаційний розвиток, технології планування, управлінська вертикаль, управлінська пара.

Petrenko Victor Pavlovich
Doctor of Economics, professor
Professor of the department of public management and administration

Kis Svyatoslav Yaroslavovich
Doctor of Economics, associate professor
Director of the Institute of postgraduate education

Andybur Andriy Petrovich
post-graduate student of the department of public management and administration

Guliy Natalia Mykolaivna
post-graduate student of the department of public management and administration
Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas
76019, Ivano-Frankivsk, st. Carpathian, 15
e-mail: fuid@ua.fm

ABOUT NECESSITY AND CONDITIONS FOR IMPROVING THE USE OF TECHNOLOGY OF STRATEGIC PLANNING IN UKRAINE'S HIGHER EDUCATION STAFF

Annotation. The identification of conditions for improving the functioning of domestic higher education institutions by substantiating changes in the structure, relations and mentality of different categories of personnel using the well-known technologies of strategic planning of organizational development is carried out.

It is determined that the creation of an additional virtual structure within the institution of higher education in the form of a platform for the formation and achievement of collective consensus will be aimed at creating an environment in which the improvement of the quality of higher education will become the central theme of social discourse, where the formation of a new professional ethos will become a unifying basis for the participants. , and new media platforms will provide the necessary publicity and transparency. That is, as outlined in the strategy for reforming higher education, the platform for achieving collective consensus will play a role of the "media platform" of higher education institution.

It is proved that the large-scale introduction of strategic planning technologies requires radical changes in the methods and styles of management of higher education institution management, the leaders of its main process and resource departments, leading executives - professors and academic staff. At the same time, the necessary, oriented to ensure the subject-subjective relationships of change must be initiated and implemented in the practice of subject-subjective relationship with subordinates, it is the leaders of all levels of the university hierarchy, which requires additional research on the problem of necessary changes in models leadership in domestic institutions of higher education, the main focus of which is the renunciation of traditional leadership in favor of intellectual with the indisputable requirement of the ability of any leader to combine collegial and managerial approaches in the management of higher education institutions.

Key words: strategic planning, institution of higher education, organizational development, planning technology, management vertical, management couple.

Петренко Виктор Павлович
доктор экономических наук, профессор
профессор кафедры публичного управления и администрирования

Кись Святослав Ярославович
доктор экономических наук, доцент
директор Института последипломного образования

Андибур Андрей Петрович
соискатель кафедры публичного управления и администрирования

Гулій Наталья Николаевна
аспирант кафедры публичного управления и администрирования
Ивано-Франковский национальный технический университет нефти и газа
76019, Ивано-Франковск, ул. Карпатская, 15
e-mail: fuid@ua.fm

О НЕОБХОДИМОСТИ И УСЛОВИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ТЕХНОЛОГИИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ В УЧРЕЖДЕНИЯХ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ УКРАИНЫ

Аннотация. Осуществлена идентификация условий совершенствования функционирования отечественных высших учебных заведений путем обоснования изменений в структуре, отношениях и менталитете различных категорий персонала с использованием известных технологий стратегического планирования организационного развития.

Определено, что создание в рамках учреждения высшего образования дополнительной виртуальной структуры в виде платформы формирования и достижения коллективного консенсуса будет направлено на формирование среды, в которой улучшение качества высшего образования станет центральной темой общественного дискурса, где становление нового профессионального этоса станет объединяющим началом для участников, а новые медиа-площадки обеспечат необходимую публичность и прозрачность. То есть, как и предусмотрено стратегией реформирования высшего образования, платформа достижения коллективного консенсуса как раз и будет играть роль «медиа-площадки» учреждения высшего образования.

Доказано, что масштабное внедрение технологий стратегического планирования требует радикальных изменений в методах и стилях управления руководства учреждения высшего образования, руководителей его основных процессных и ресурсных подразделений, ведущими исполнителями - профессорско-преподавательским и научным составом. При этом, необходимы, ориентированные на обеспечение субъект-субъектных взаимоотношений изменения должны быть инициированы и внедрены в практику субъект-субъектных отношений с подчиненными именно руководителями всех уровней университетской иерархии, требует дополнительных исследований проблемы необходимых изменений в моделях лидерства в отечественных учреждениях высшего образования, главным направлением которых является отказ от традиционного лидерства в пользу интеллектуального с неоспоримым требованием способности любого руководителя к сочетанию коллегиальных и менеджеральных подходов в управлении вузами.

Ключевые слова: стратегическое планирование, учреждение высшего образования, организационное развитие, технологии планирования, управленческая вертикаль, управленческая пара.

Вступ. Значний позитивний досвід використання в Україні технологій стратегічного планування демонструє незаперечну доцільність їх масштабного використання в усіх сферах життєдіяльності і реформування українського суспільства в якості інструмента, який корінним чином змінює організаційні відносини та удосконалює функціонування різноманітних організаційних утворень в ринковому оточенні. Проте, стан стратегічного управління в системі закладів вищої освіти (ЗВО) України ще не дозволяє стверджувати

про його якість, ефективність і результативність в контексті управління більшістю ЗВО та робить актуальними дослідження з ідентифікації можливостей удосконалення цього процесу.

Аналіз сучасних вітчизняних і зарубіжних публікацій. Контент-аналіз опублікованих вітчизняними науковцями результатів досліджень різноманітних аспектів стратегічного розвитку закладів вищої освіти в Україні демонструє, що в своїй більшості вони присвячені вирішенню проблем стратегічного реформування системи вищої освіти в контексті її євроінтеграційних намірів [1, 2, 3], а також теоретичним рекомендаціям, методикам, алгоритмам, інструментарію розробки та моніторингу стратегій розвитку ЗВО [4 ÷ 13], які, однак, суттєво не змінюють традиційних суб'єкт-об'єктних відносин в управлінні освітніми організаціями. Аналіз розроблених останніми роками стратегічних документів з перспектив розвитку багатьох ЗВО [для прикладу, 14 ÷ 18] демонструє, що останні в своїй більшості за формою продовжують залишатися традиційними планами, до яких додані такі обов'язкові атрибути стратегічних документів, як бачення, місія, цінності і т. п.

Підтвердженням незадовільного стану використання технології стратегічного планування ЗВО країни свідчать дослідження і оцінки Аналітичного центру CEDOS [19], яким зафіксовано ситуацію, при котрій тільки 4 із 96 ВНЗ (4,16%) набрали максимальні 10 балів за прийнятими в дослідженні критеріями стратегічного планування (Львівський національний університет імені І. Франка, Національний гірничий університет України, Прикарпатський національний університет імені В. Стефаника і Харківський національний університет імені В. Каразіна). При цьому, тільки 36 (37,5%) університетів опублікували свої стратегічні документи, тільки 18 (18,75%) охопили всі найважливіші сфери розвитку і тільки 10 (9,6%) встановили у кожній із цих сфер цілі, інструменти та індикатори досягнення результату.

Зауважимо, що 56 (58,33%) із опитаних університетів отримали оцінку 0 [20]. При цьому, серед університетів, які готують фахівців для нафтогазової галузі України, Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу за цими критеріями набрав тільки 1 бал з 10 можливих, а Полтавський національний технічний університет ім. Ю. Кондратюка – 0.

Така негативна оцінка використання вищими навчальними закладами технології стратегічного планування знаходить підтвердження і у тому факті, що тільки у 2016 році, тільки 24 ректори ЗВО України познайомились з «підходами до розробки ефективної стратегії», прийнявши участь у програмі «New University», яка «... надихнула ректорів змінювати підхід до управління університетом» [21].

Сучасна ж практика управління функціонуванням західних коледжів та університетів є немислимою без стратегічного планування і управління, досвід і модель якого вперше був отриманий в рамках державного і некомерційного стратегічного планування у Гарвардській бізнес-школі (Harvard Business School) ще в кінці 80-х років [22, с. 2], після чого стала неодмінним атрибутом і технологією довготермінового планування розвитку коледжів та університетів [для прикладу, 23].

Висвітлення невирішених раніше частин загальної проблеми. Не вдаючись до детального аналізу якості і порівняння змісту перерахованих стратегічних документів вітчизняних університетів, звернемо увагу, що більшість із них були затвердженими Вченими радами університетів, а розроблені, як правило, їх керівними органами на чолі з ректорами. Так, для прикладу, документ «Тернопільський національний технічний університет ім. Івана Пулюя. Стратегія та концепція розвитку» (без авторства) затверджено ректором, проф. П. В. Яснієм та ухвалено конференцією трудового колективу (2010 р.) [14], «Стратегія розвитку НТУУ «КПІ» на 2012-2020 роки (концептуальні положення) та план дій щодо її виконання» була створена групою укладачів за редакцією ректора, академіка, проф. М. З. Згуровського (2012 р. – 7 розробників) [15], «Стратегічний план розвитку Харківського національного економічного університету на

2013 – 2020 роки» – групою укладачів під науковим керівництвом ректора, проф. Пономаренка В. С. (2013 р. – 5 розробників) [16], «Концепція освітньої діяльності Київського національного університету імені Тараса Шевченка на період до 2019 року» – групою проректорів на чолі з ректором, академіком, проф. Л. В. Губерським (2014 р. – 7 розробників) [17], «Стратегія розвитку державного вищого навчального закладу «Національний гірничий університет» (2015-2025)» – робочою групою в складі ректора, академіка, проф. Півняка Г. Г., всіх проректорів, директорів інститутів і деканів факультетів (2015 р. – 25 розробників) [18].

Аналіз авторства цих стратегічних документів ілюструє той факт, що процеси і процедури розробки таких важливих для майбутнього розвитку вітчизняних університетів стратегічних документів традиційно продовжують залишатися виключно в компетенції їх керівного складу. Тобто, розроблення стратегій розвитку ЗВО в своїй більшості покладається на діюче керівництво без будь-яких вимог і зобов'язань останнього залучити інтегральний інтелектуальний потенціал персоналу всього колективу та його підрозділів, що не відповідає класичним вимогам проведення процесу і процедур стратегічного планування соціально-економічного розвитку з використанням експертного і партнерського методів [24, с. 9].

Не позбавлені цього недоліку і західні університети, про що свідчить стаття «Повільна смерть університету» авторства Т. Іглтона (Terry Eagleton), який наголосив, що в університетах часто «Замість самоуправління вчених панує ієрархія: розгалужена і заплутана мережа бюрократії, молодші викладачі – робочі конячки – і проректори, які поводять себе так, ніби керують «Дженерал Моторс» [25]. Ця ситуація мотивує пошук таких нових підходів до управління, за яких «... лідерам університетів доведеться звертатись до університету загалом і до кожної кафедри зокрема з питанням, «Що нас робить особливими?». Іншими словами, університети і кафедри повинні будуть виправдовувати своє існування, бо продовжувати працювати за інерцією не вийде» [26, с. 50].

Формулювання цілей статті. Ціль статті полягає в ідентифікації умов удосконалення функціонування вітчизняних ЗВО шляхом обґрунтування змін в структурі, відносинах і менталітеті різних категорій персоналу з використанням відомих технологій стратегічного планування організаційного розвитку.

Висвітлення основного матеріалу. Масштабне залучення інтелекту людських ресурсів у вирішення життєво важливих, стратегічних питань розвитку організацій є технологічно виправданим з позицій забезпечення належного інтелектокористування – найкращого використання наявних в організаціях інтелектуальних ресурсів. Адже започатковані ще в 20-х роках минулого століття порівняльні дослідження ефективності мислення індивідуумів та їх груп [для прикладу, 27] сьогодні інтенсивно розвиваються як технології краудсорсингу (*англ. crowdsourcing, crowd* – «натовп» і *sourcing* – «використання ресурсів»), які суттєвим чином покращують використання «колективного розуму» або «розуму натовпу». Потенціал цієї технології в покращенні управління функціонуванням великих колективів є незаперечним [28, 29] в зв'язку з тим, що робить «владу кращою, демократію сильнішою, а громадян більш могутніми» [30]. Для демонстрації цього представимо фрагмент традиційної управлінської вертикалі ЗВО, в який включені всі учасники процесу управління (Рис. 1). Очевидно, що подібні вертикалі за кожним із основних процесів ЗВО утворюють ієрархічну піраміду управління за всіма функціональними його напрямками діяльності.

На рисунку 1 взаємодія типових управлінських пар ТУП₁ (виконавець – споживач послуги) і ТУП₂ (ректор – адміністратори процесів) полягає в тому, що суб'єкт управління ТУП₂ – ректор виступає керівником, який виконує всі необхідні функції управління щодо всіх процесів, які мають місце в структурі ЗВО. При цьому, за відповідними процедурами, ним об'єктами своїх управлінських впливів призначаються:

- заступники (проректори) для забезпечення адміністративної вертикалі в частині основних і забезпечувальних бізнес-процесів,
- керівники процесних підрозділів (ПП – навчальний процес, наукові дослідження, забезпечення) призначаються на основні бізнес-процеси і реалізують функції управління такими підрозділами, як навчальні і науково-дослідні інститути (директор), факультети (декан), галузеві лабораторії (начальник) і т. п.
- керівники ресурсних підрозділів (РП – навчальний процес, наукові дослідження, забезпечення) призначаються для реалізації функцій управління кафедрами (зав. кафедри), науковими лабораторіями (зав. лабораторію), центрами забезпечення і т. п.
- виконавці-оператори процесів – будь-який працівники ЗВО (ВО – член професорсько-викладацького, наукового або забезпечувального складу), який знаходить роботу в одному або кількох бізнес-процесах, укладає з адміністрацією угоду, вимагає її виконання для успішної реалізації процесів, розробляє спільно із керівником ресурсного підрозділу індивідуальні плани виконання процесів (навчального, наукового, забезпечувального), виконує роботи в конкретних бізнес-процесах, прикладає необхідні зусилля для свого професійного зростання і неперервного розвитку.
- об'єкти процесів – споживачі навчальних (студенти, слухачі, аспіранти, докторанти і т. п.) або наукових (замовники консультацій, експертиз, досліджень, дослідно-конструкторських розробок і т. п.) послуг.

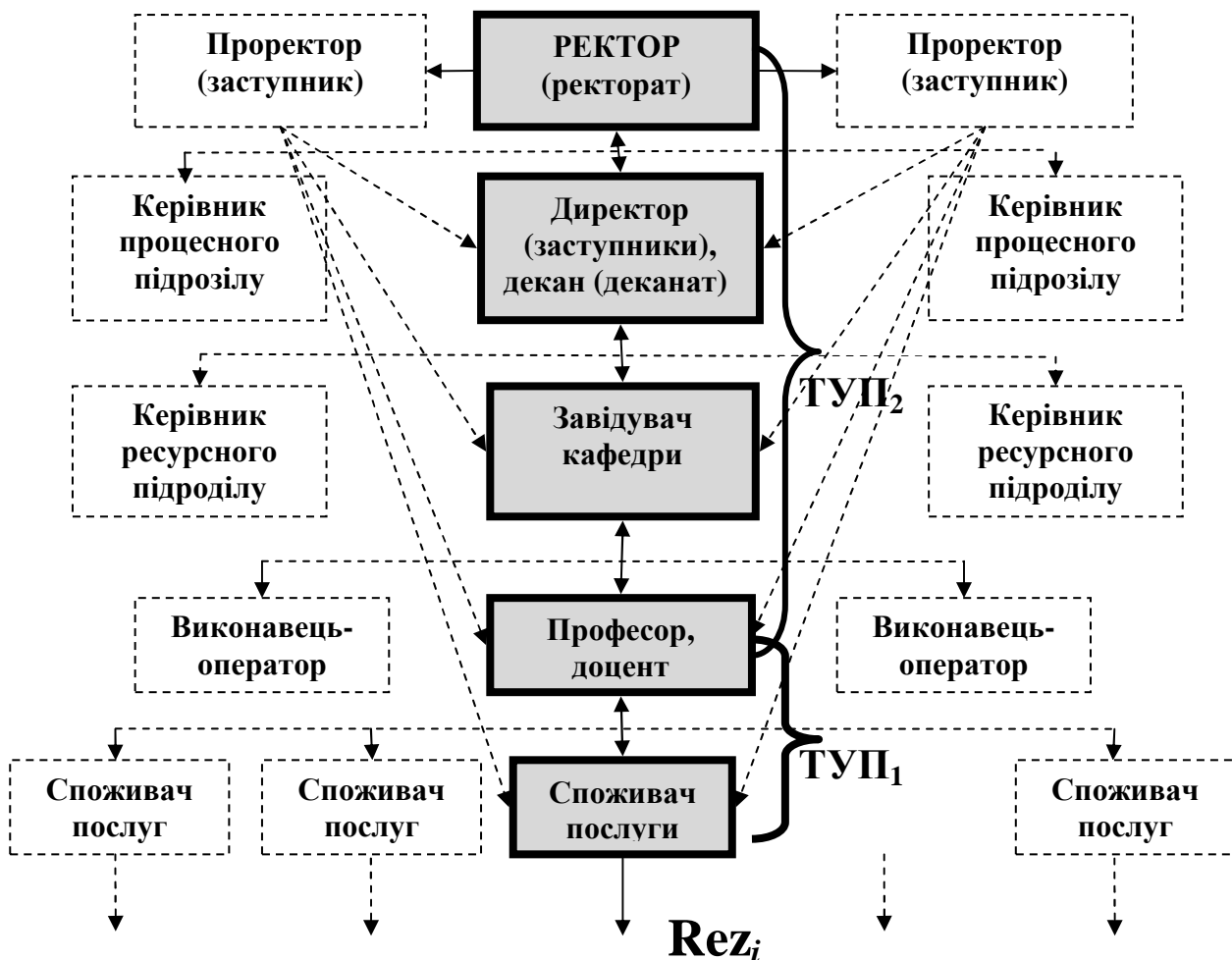


Рис. 1 Фрагмент управлінської вертикалі ЗВО в складі двох послідовних управлінських пар ТУП₁ і ТУП₂, які приймають участь у формуванні кінцевого результату Rez_i окремого споживача послуги

Оскільки кожен із учасників крос-функціонального ланцюга команд ТУП₂ – ТУП₁ характеризується своїм коефіцієнтом трансформації, то цілком очевидно, що кінцевий результат трансформації ресурсів у результат для *i*-го споживача послуги може бути представлено у наступному вигляді

$$W_{Rezi} = W_{Resi} \cdot K_{ТУП1} \cdot K_{ТУП2} = W_{Resi} \cdot (K_{СР} \cdot K_{ПП} \cdot K_{РП} \cdot K_{ВО} \cdot K_{СП}), \quad (1)$$

де W_{Rezi} – вартість генерованого *i*-го результату, W_{Resi} – вартість використаних для цього ресурсів, $K_{СР}$ – коефіцієнт трансформації структури ректорату, $K_{ПП}$ – коефіцієнт трансформації структури дирекції інституту (деканату факультету), $K_{РП}$ – коефіцієнт трансформації структури кафедри (лабораторії), $K_{ВО}$ – коефіцієнт трансформації викладача (професора, доцента, асистента, науковця-дослідника), $K_{СП}$ – коефіцієнт трансформації споживача послуги (студента, слухача, аспіранта, докторанта, замовника наукових досліджень, консультацій, експертиз і т. ін.).

При цьому, основний бізнес-процес (ретрансляція і засвоєння відомих знань, вміння використовувати відомі і генерувати нові знання) відбувається на рівні підсистеми ТУП₁.

В зв'язку з цим, головною умовою успіху основних бізнес-процесів ЗВО є забезпечення співвідношень

$$K_{ТУП1i} \gg 1, \quad (2)$$

$$K_{ТУП2i} \geq 1, \quad (3)$$

а для всієї системи

$$K_{ЗВО} = \sum (K_{ТУП1} \cdot K_{ТУП2})_j, \quad (4)$$

де $(K_{ТУП1} \cdot K_{ТУП2})_j$ – коефіцієнт трансформації *j*-тої управлінської вертикалі ЗВО, а $K_{ЗВО}$ – загальний коефіцієнт трансформації системи.

Тобто, всі інші складові підсистем вищого рівня ТУП₂ ($K_{СР} \geq 1$, $K_{ПП} \geq 1$, $K_{РП} \geq 1$) покликані забезпечувати основні бізнес-процеси (навчання, наука і їх забезпечення) таким чином, щоб не зменшувати їх ефективність і результативність, починаючи із управлінських рішень щодо належного кадрового забезпечення і закінчуючи фінансовим, матеріально-технічним та ін.

Таким чином, організаційно-економічну вертикаль механізму функціонування ЗВО нами інтерпретовано у вигляді послідовної низки причинно-наслідкових зв'язків у реалізації основних процесів системи, які базуються на відповідних засобах, методах та принципах функціонування в процесі трансформування типовими управлінськими парами ТУП_{*i*} спожитих ресурсів вартістю W_{Resi} у споживчу вартість результату W_{Rezi} , а система ЗВО функціонує за принципом зміни свого стану з отриманням кращих результатів при менших витратах ресурсів, що і відповідає сутності категорії організаційно-економічного механізму.

Проте, при класичному стратегічному плануванні процес і процедури розробки стратегічних документів, які повинні створюватись на основі партнерського (партисипативного, учасницького) методу, створюються уже не адміністративно-розпорядчі документи тільки конкретних суб'єктів управління. Цим документам надаються всі ознаки і характер колективної угоди, згідно з якою суб'єкт управління ЗВО, всі суб'єкти і об'єкт-суб'єкти управління функціонуванням основних підрозділів (факультетів, кафедр тощо), професорсько-викладацький склад, науковці, студенти і слухачі, органи самоорганізації персоналу, громадські організації, окремі члени колективу через механізм творчої та добровільної співпраці повинні залучатись до активної участі у їх розробці, подавати і відстоювати пропозиції та брати на себе певні зобов'язання з їх виконання, реалізовувати і відстежувати всі подальші дії керівного складу, які будуть мати вплив як на сучасний стан, так і на подальший розвиток ЗВО.

В основі організації такої співпраці суб'єкта, об'єкт-суб'єктів, об'єктів управління та споживачів послуг ЗВО повинно лежати усвідомлення важливості та практичного втілення ідеї ділового партнерства всіх підрозділів університету і учасників як у процесі розробки стратегії, так і консолідованої відповідальності за її впровадження в життя. Тобто, класичний методичний партнерський і експертний підхід до розробки стратегічного документу полягає в максимально можливому залученні до його створення

як керівного, так і виконавчого персоналу, а також споживачів всієї палітри пропонованих ЗВО послуг.

При цьому, за умови використання сучасної управлінської парадигми суб'єкт-суб'єктних відносин [31], суб'єкт управління ЗВО (ректор, ректорат і вчена рада) зобов'язаний у повному складі очолити і забезпечити організацію процесу розроблення і реалізації стратегії, надавши змогу всім членам колективу (науковцям, професорсько-викладацькому складу, управлінцям, самоврядним громадським організаціям тощо) знайти своє місце і своїм пропозиціям при розробці документу. Адже, основним інструментом методології стратегічного планування є досягнення колективного консенсусу в процесі вивчення ринкового оточення, врахування думки і досвіду (інтегрального інтелекту) членів колективу шляхом проведення соціологічних опитувань, анкетування, електронних консультацій, організації громадських слухань, створення і функціонування фокусних груп, громадських комітетів, проведення конференцій, зборів тощо [32, 33], коли весь процес буде відбуватися за максимальної прозорості і гласності з висвітленням і обговоренням всіх його етапів персоналом структурних підрозділів всіх категорій як в робочих групах, так і з використанням технологій та інструментарію соціальних мереж.

З огляду на вказане, більшість із проаналізованих стратегічних документів вітчизняних ВНЗ не відповідають сучасним вимогам щодо їх розроблення, залишаючись документами, які декларують вірні і добрі наміри, але ніяким чином не мотивують персонал до їх досягнення, оскільки ці наміри були запропоновані виключно представниками суб'єкта управління без участі або за мінімальною участю множини суб'єкт-об'єктів і об'єктів стратегічного управління, у яких, в зв'язку з цим, не виникло жодних зобов'язань, мотивів та відповідальності щодо їх належної реалізації.

Таким чином, саме факт масового залучення персоналу ЗВО всіх категорій без виключення до розробки, прийняття та реалізації стратегічних рішень щодо його майбутнього розвитку і виступає, на нашу думку, головною можливістю та засобом проведення ментального реінжинірингу всього персоналу шляхом засвоєння партнерського методу формування єдиного бачення і місії колективу, формування нових перспектив, цілей і цінностей організації, нових технологій і методів реалізації основних функціональних і забезпечувальних процесів і т. п.

Нову логіку використання технологій стратегічного планування для досягнення завдань ментального реінжинірингу в процесі змін в управлінні університетами добре підтверджують основні положення праць Г. Мінцберга [34, 35], який розумів стратегію як систему, що розвивається і змінюється під впливом чинників зовнішнього оточення і чинників внутрішнього середовища. При цьому Г. Мінцберг наголошував на наступних 7 особливих з позицій впливу на ментальність учасників елементах стратегічного планування:

- процес стратегічного планування є важливішим від самого стратегічного документу;

- стратегічні ідеї можуть і повинні зароджуватись у різних місцях підприємства, а ядрами розроблення стратегічного плану може і повинен стати кожен менеджер, працівник, керівник середньої ланки;

- рішення про вибір із генерованих стратегічних альтернатив відбувається селективним способом з використанням різноманітних форм структурування й систематизації;

- процес «дозрівання» ідей формально структурується, але без усталених процедур, завдяки чому підприємство стає організацією, що самонавчається і здатна виявляти і вигідно використовувати результати процесів в їх зародковому стані;

- стратегічний процес і мислення не підлягають періодизації і не обмежуються рамками підприємства;

- роль менеджерів вищого рівня зводиться до особливого роду діяльності – метауправління, тобто відстежування відповідності процесів генерування стратегічних ідей і прийняття рішень відповідно встановлених правил;

- фахівці з питань планування, їх технології та інструменти покликані відігравати роль модераторів процесу обговорення стратегічних ідей, передаючи свої знання і вміння планування іншим працівникам організації.

Отже, загальним підсумком, який напрошується з наведених тез Г. Мінцберга, є факт домінування в процесі не керівництва, а всього персоналу організації у неперервному процесі мислення і генерування стратегічних ідей, їх відбору і рішень з реалізації, в результаті чого організація, а в даному випадку ЗВО, перетворюється в інтелектуальну організацію, що самонавчається.

Таким чином, процес планування необхідних університету стратегічних змін окрім своєї основної функції – планування змін володіє високим потенціалом забезпечення активного навчання його персоналу згідно із уже названим вище методом навчання *learning by doing*, що стає можливим виключно завдяки демократизації стосунків між всіма учасниками та «...надання можливості кожному учаснику діяльності компанії брати безпосередню участь у формуванні корпоративних знань та досягненні цілей організації» [36] і дозволяє «... узгоджувати та контролювати дотримання інтересів усіх ключових зацікавлених осіб, сприяє формуванню відмітних конкурентних переваг ВНЗ» [37].

Однак, в документі [3, с. 20] серед позицій модернізації та професіоналізації управління закладами вищої освіти (ЗВО) серед проблем, які повинні бути вирішені, були названі:

- «1. Низький рівень управлінської компетентності керівників ЗВО.
2. Оновлення корпусу керівників ЗВО на основі критерію професіоналізації.
3. Відсутність прозорого ефективного компетентного управління вищою освітою, відсутність стратегії розвитку, дієвого плану запровадження змін та індикаторів розвитку».

Отже, головною умовою успішного впровадження нових ринково орієнтованих організаційно-економічних механізмів функціонування вітчизняних університетів в ринкових умовах слід вважати ціннісно-смыслову переорієнтації і ментальний реінжиніринг як функціонерів системи менеджменту, так і всього персоналу ЗВО без будь-яких виключень.

Відразу звернемо увагу на той факт, що прописаний в цьому документі пункт щодо «Запровадження стратегічного планування у ЗВО, що передбачає визначення стратегічних цілей та втілення дорожньої карти. Включення стратегічних критеріїв до процедур надання, підтвердження та позбавлення статусів національного та дослідницького ЗВО. Строк – до 01.09.2015» [3, с. 21] залишився не виконаним, а загальний прогрес у виконанні реформ в освіті було загальмовано на позначці 50% [38]. І це, не дивлячись на той факт, що «Проект стратегії реформування вищої освіти в Україні до 2020 року» авторства Робочої групи при МОН було опубліковано ще 15.11.2014 року [39], а серед основних механізмів реформ було названо «...2. Поєднання колегіальних та менеджеріальних підходів в управлінні закладами вищої освіти. Залучення стейкхолдерів до ключових процесів функціонування закладів вищої освіти» [39, с. 8].

В зв'язку з цим, запровадження відомого організаційно-економічного механізму суб'єкт-суб'єктних стосунків виглядає доцільною для використання у взаємовідносинах між всіма рівнями управління ЗВО, а технологія стратегічного планування необхідною для реалізації парадигми суб'єкт-суб'єктних стосунків шляхом трансформації традиційної управлінської вертикалі (Рис. 1) у модифіковану вертикаль суб'єкт-суб'єктних зв'язків між всіма рівнями і учасниками процесу управління функціонуванням основних бізнес-процесів університету.

Сучасні технології стратегічного планування соціально-економічного розвитку організацій в якості основного інструменту досягнення колективного консенсусу щодо

головних атрибутів стратегічних документів використовують процес залучення діючим керівництвом до їх розробки всіх потенційно зацікавлених представників зовнішніх стейкхолдерів і персоналу (груп впливу, неформальних лідерів, індивідуумів, колективів підрозділів і т. п.) з допомогою організації соціологічних опитувань, анкетування, електронних консультацій, організації громадських слухань, створення і функціонування фокусних груп, громадських комітетів, проведення конференцій, зборів тощо [32, 33]. При цьому, процес повинен відбуватись за максимальної прозорості і гласності з висвітленням і обговоренням всіх його етапів персоналом структурних підрозділів всіх категорій та у засобах масової інформації. В зв'язку з цим виникає необхідність утворення в організаційно-економічному механізмі університету додаткової (віртуальної) структури, яку можна назвати платформою формування і досягнення колективного консенсусу (ПКК).

В цьому контексті слід вказати на існування уже достатньо багатого досвіду удосконалення функціонування організаційних структур шляхом обов'язкового створення і використання їх лідерами «платформ поширення знань» для «обговорення проблем і потенціальних рішень» та «відбору найбільш впливових і продуктивних» [40], а також рекомендацій щодо їх створення і використання [для прикладу, 41 ÷ 45].

На рисунку 2 приведена модифікована вертикаль управління основними процесами ЗВО на основі впровадження механізму суб'єкт-суб'єктних взаємовпливів між всіма рівнями управління основними і забезпечувальними процесами, в основі реалізації якої лежать:

- організація платформи досягнення колективного консенсусу щодо основних атрибутів стратегії розвитку – бачення, місії, мети, цілей і завдань, які в результаті цього стають інтелектуальним продуктом інтегрального інтелекту всього колективу;

- формування додаткової мережі міжсуб'єктних прямих і зворотних зв'язків, спрямованих на забезпечення суб'єкт-суб'єктних стосунків учасників задля досягнення встановлених стратегічним документом мети, цілей і завдань ЗВО, декомпонованих в контексті кожного із структурних підрозділів, що реалізують основні і забезпечувальні процеси.

Утворення платформи і мережі додаткових зв'язків формує нелінійну організаційну структуру, якою реалізується синархічний режим «невимушеного примушування» всіх співробітників до сповідування нових, спільно сформованих професійних цінностей і організаційних норм, елементів ідеології причетності кожного члена персоналу до організації, гармонізації ціннісних і професійних орієнтирів персоналу із задекларованими спільно цінностями підприємства, що приводить до мінімізації особистісної та організаційної ентропії.

Умовою досягнення колективом ЗВО ціннісного консенсусу, який відповідатиме місії, баченню, меті, цілям та завданням перспективного розвитку залишається забезпечення впровадження і дотримання в практиці управління діяльністю суб'єкт-суб'єктних стосунків між керівництвом, всіма категоріями персоналу і споживачами послуг ЗВО.

При цьому, якщо припустити, що коефіцієнт трансформації цієї додаткової (віртуальної) структури (ПКК) на умовах, які були запропоновані вище для всіх складових традиційної структури управління вертикалями ЗВО є рівним $K_{ПКК}$, то в першому наближенні його можна описати простою сумою:

$$K_{ПКК} = \sum K_i, \quad (4)$$

де K_i – коефіцієнт трансформації кожного i -го залученого до участі в роботі ПКК члена персоналу ЗВО, спрямований на вирішення спільно встановлених задач і досягнення спільних цілей.

Тоді стає цілком очевидним, що вираз (1) буде виглядати наступним чином

$$\begin{aligned} W_{Rezi} &= W_{Resi} \cdot K_{ПКК} \cdot K_{ТУП1} \cdot K_{ТУП2} = \\ &= W_{Resi} \cdot K_{ПКК} \cdot (K_{СР} \cdot K_{ПП} \cdot K_{РП} \cdot K_{ВО} \cdot K_{СП}). \end{aligned} \quad (5)$$

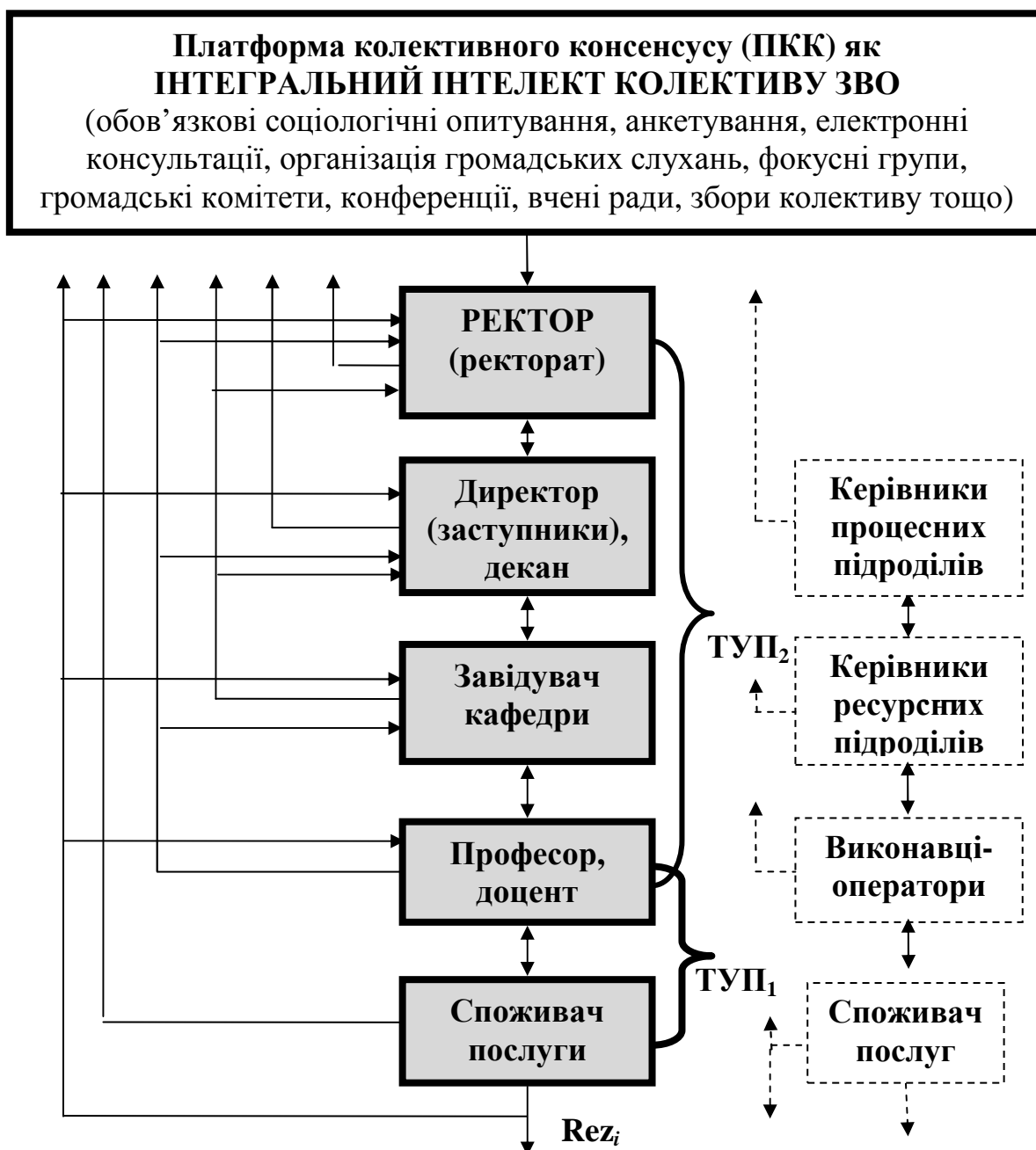


Рис. 2 Приклад синархічної управлінської вертикалі ЗВО, охопленої повним зворотним зв'язком

Тобто, в кожній окремій вертикалі управління соціально-економічної системи ЗВО з'являється додаткове джерело інтелектуальних продуктів з коефіцієнтом $K_{ПКК}$, яке, загалом збільшуючи загальний коефіцієнт трансформації системи

$$K_{ЗВО} = K_{ПКК} \cdot \sum (K_{ТУП1} \cdot K_{ТУП2}), \quad (6)$$

не потребує, однак, додаткових витрат на його утримання, в результаті чого вартість кінцевого результату діяльності ЗВО ΣW_{Rez} при збереженні ΣW_{Res} має високий потенціал більш динамічного зростання.

Така організація взаємодії всіх суб'єктів бізнес-процесів ЗВО забезпечить можливість інтеграції і наступної трансформації колективного інтелекту його персоналу у результати діяльності завдячуючи виникненню синархо-синтелекто-синергічного ефекту від концентрації інтелектуального потенціалу і зусиль більшості членів колективу на ефективному використанні наданих споживачами послуг і залучених ресурсів Res для

досягнення всіма працівниками і колективами підрозділів спільних та гармонізованих цілей у загальному результаті Rez, а не на переслідуванні власних, індивідуальних, часто конфліктуючих з головними цілями всього колективу.

Висновки. Отже, створення в рамках ЗВО додаткової віртуальної структури ПКК буде спрямоване на «Формування середовища, в якому поліпшення якості вищої освіти стане центральною темою суспільного дискурсу, де становлення нового професійного етосу стане об'єднавчим началом для учасників, а нові медіа-майданчики забезпечать необхідну публічність та прозорість» [38, с. 10]. Тобто, як і передбачено стратегією реформування вищої освіти, платформа досягнення колективного консенсусу якраз і відіграватиме роль «медіа-майданчика» ЗВО.

Слід, однак, зауважити, що на думку членів Робочої групи МОН для сьогодишньої ситуації в системі МОН України є характерним «Низький рівень управлінської компетентності керівників ЗВО», що вимагає «Оновлення корпусу керівників ЗВО на основі критерію професіоналізації» [39, с. 20], в зв'язку з чим масштабне впровадження технологій стратегічного планування вимагає радикальних змін в методах і стилях управління керівництва ЗВО, керівників його основних процесних і ресурсних підрозділів, провідними виконавцями – професорсько-викладацьким і науковим складом. При цьому, необхідні, орієнтовані на забезпечення суб'єкт-суб'єктних взаємостосунків зміни повинні бути ініційованими і запровадженими в практику суб'єкт-суб'єктних взаємовідносин з підлеглими саме керівниками всіх рівнів університетської ієрархії, що вимагає додаткових досліджень проблеми необхідних змін в моделях лідерства у вітчизняних ЗВО, головним напрямком яких є відмова від традиційного лідерства на користь інтелектуального з незаперечною вимогою здатності будь-якого керівника до «Поєднання колегіальних та менеджеріальних підходів в управлінні закладами вищої освіти» [39, с. 8].

Література

1. Бабин І. Стратегія та сучасні тенденції розвитку університетської освіти України в контексті Європейського простору вищої освіти на період до 2020 р. / І. Бабин, В. Ликова // [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.tempus.org.ua/uk/national-team-here/238-strategija-ta-suchasni-tendenciji-rozvitku-universitetskoji-osviti-ukrajini-v-konteksti-jevropejskogo-prostoru-vishhoji-osviti-na-period-do-2020-r.html>
2. Пакулін С. Л. Стратегічне планування розвитку вищої освіти в Україні: зміст, проблеми, пріоритети / С. Л. Пакулін // Проблеми економіки. – 2013. – №2. – С. 39-45. http://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2013-2_0-pages-39_45.pdf
3. Стратегія реформування вищої освіти в Україні до 2020 року (Проект). – К.:USAID. – 75 с.
4. Рекомендації зі стратегічного планування та управління в навчальних закладах (факультетах) бізнес та менеджмент-освіти. – Київ: Українська асоціація з розвитку менеджменту та бізнес освіти (УАРМБО), 2004. – 6 с.
5. Гребешкова О. М. Необхідність та передумови впровадження стратегічного процесу у вищому навчальному закладі / О. М. Гребешкова // Перша Міжнародна науково-практична конференція «Проблеми формування нової економіки ХХІ століття» (19 грудня 2008 р.) // [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.confcontact.com/2008dec/11_grebeshkova.php
6. Гребешкова О. М. Стратегічний процес у вищому навчальному закладі: необхідність та передумови впровадження / О. М. Гребешкова // Формування ринкової економіки. – 2010. – № 23. – С. 251-260.
7. Кузьмин В. М. Теоретичні аспекти формування структури і стратегії університету / В. М. Кузьмин, В. П. Петренко // Науковий вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки». – 2010. – №2, Т.1. – С. 57 – 60.
8. Холод Б. І. Методика вибору та обґрунтування стратегії розвитку вищого навчального закладу / Б. І. Холод, О. В. Дашевська // Академічний огляд. – 2011. – №2(35). – С. 5-11.

9. Холод Б. І. Сучасний інструментарій вибору операційних стратегій розвитку ВНЗ / Б. І. Холод, О. В. Дашевська // Академічний огляд. – 2012. – №1(36). – С. 5-12.
- Анін А. Ю. Стратегічний план розвитку – кожній кафедрі / А. Ю. Анін, С. Г. Антошук // [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://storage.library.opu.ua/online/periodic/kms_2012_6/013-016.pdf
11. Натрошвілі С. Г. Стратегічне управління вищим навчальним закладом: теорія, методологія, практика : монографія / С. Г. Натрошвілі. – К.: КНУТД, 2015. – 320 с.
12. Дудко П. М. Стратегічне управління вищим навчальним закладом на основі конкурентних переваг : автореф. дис.. на здоб. наук. ступ. канд. ек. наук за спец. 08.00.04 – економіка та управління підприємствами / П. М. Дудко. – Київ: КНУТД, 2015. – 20 с.
13. Кузьмин В. М. Теоретичні стратегії формування структури і стратегії університету / В. М. Кузьмин, В. П. Петренко // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2010. – № 2, Т. 1. – С. 57 – 61.
14. Тернопільський національний технічний університет ім. Івана Пулюя. Стратегія та концепція розвитку / [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://tntu.edu.ua/pub/docs/TNTU_Strategy_2010-2020.pdf
15. 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.; під заг. ред. М. З. Згуровського. - К.: НТУУ «КПІ», 2012. - 44 с.
16. Стратегічний план розвитку Харківського національного економічного університету на 2013 – 2020 роки / В. С. Пономаренко, Г. А. Полякова, О. В. Писарчук, Г. В. Білоконенко; наукове керівництво докт. екон. наук, професора Пономаренка В. С. – Х.: Вид. ХНЕУ, 2013. – 48 с. / [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.hneu.edu.ua/web/public/moved/hneu/About_university/Strategic-Plan-HNEU-2013-2020-years.pdf
17. Концепція освітньої діяльності Київського національного університету імені Тараса Шевченка на період до 2019 року. – Київ, 2014. – 9 с. / [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://nmc.univ.kiev.ua/docs/Kontseptsia.pdf>
18. Стратегія розвитку державного вищого навчального закладу «Національний гірничий університет» (2015-2025). – Дніпропетровськ, 2015. – 5 с. / [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.nmu.org.ua/ua/.../Strategiya_gazvitiya07_08_2015.doc
19. Стадний Є. Рейтинг прозорості національних університетів / Є. Стадний // [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://gazeta.dt.ua/EDUCATION/rejting-prozorosti-nacionalnih-universitetiv-.html>
20. Про рейтинг прозорості університетів – 2016 / [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.cedos.org.ua/uk/ranking-16>
21. Яновська О. Стратегічні діалоги ректорів з топ-менеджерами сприяли змінам в університетах / Л. Яновська // [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://csr-ukraine.org/article/стратегічні-діалоги-ректорів-з-топ-ме/>
22. Paris A. Kathleen. Strategic Planning in the University / Kathleen A. Paris // [Електронний ресурс]. – Режим доступу : https://www.cuhk.edu.hk/u-planning-office/documents/other-strategic-planning/paris-2003_strat-plan-in-u.pdf
23. Hinton E. Karen. A Practical Guide to Strategic Planning in Higher Education / Karen E. Hintonю – Society for College and University Planning, 2012. – 50 p.
24. Козлюк О. Як організувати процес стратегічного планування. Практичні рекомендації для українських міст та районів / [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://regionet.org.ua/files/03_How_to_organize_SP_-_UA.pdf
25. Eagleton T. The Slow Death of the University / Terry Eagleton // The Chronicle of Higher Education. (April 06, 2015) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.socjobrumors.com/topic/the-slow-death-of-the-university-by-terry-eagleton-uk>
26. Barber M. An Avalanche Is Coming: Higher Education and the Revolution Ahead / Michael Barber, Katelyn Donnelly, Saad Rizv. – London, Institute for Public Policy Research

- [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://med.stanford.edu/smili/support/FINAL%20Avalanche%20Paper%20110313%20\(2\).pdf](http://med.stanford.edu/smili/support/FINAL%20Avalanche%20Paper%20110313%20(2).pdf)
27. Watson, G. B. Do groups think more efficiently than individuals? / G. B. Watson // *Journal of Abnormal and Social Psychology*. – 1928. - №3(23). – pp. 328-336.
28. Surowiecki J. *The Wisdom of Crowds: Why the Many Are Smarter Than the Few and How Collective Wisdom Shapes Business, Economies, Societies and Nations* / James Surowiecki. - Anchor; Reprint edition, 2005. - 336 p.
29. Howe J. *Crowdsourcing: Why the Power of the Crowd Is Driving the Future of Business* / Jeff Howe. – Crown Business. 2009. – 336 p.
30. Noveck B. S. *Wiki Government: How Technology Can Make Government Better, Democracy Stronger, and Citizens More Powerful* / Beth Simone Noveck. - Brookings Institution Press; Reprint edition, 2010. – 224 p.
31. Дзвінчук Д. І. Шодо теоретичного аналізу і уточнення поняття «управлінська пара» як основи розвитку та удосконалення публічного управління / Д. І. Дзвінчук, О. В. Лютий, В. П. Петренко // 36. наук. праць «Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії». – 2016. – Вип. 67. – С. 191-202.
32. Постанова Кабінету Міністрів України від 03.11.2010 № 996 «Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики» і Порядок проведення консультацій з громадськістю з питань формування та реалізації державної політики / [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/996-2010-п>
33. Участь громадськості у процесі прийняття рішень на місцевому рівні: навчально-методичний посібник / [Євтухова Т.І., Легенько Ю.В., Міщенко Р.І., Родіонов О.В. та ін.]. – Київ: ДП «Укртехінформ», 2013. – 250 с.
34. Минцберг Г. Школи стратегий / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмпел // Пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб: Издательство «Питер», 2000. – 336 с.
35. Минцберг Г. Стратегический процесс / Г. Минцберг, Дж. Б. Куинн, С. Го-шал; перевод с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб. : Питер, 2001. – 688 с.
36. Гребешкова О. М. Стратегічний процес у вищому навчальному закладі: необхідність та передумови впровадження / О. М. Гребешкова // *Формування ринкової економіки*. – 2010. – № 23. – С. 251-260.
37. Гребешкова О. М. Необхідність та передумови впровадження стратегічного процесу у вищому навчальному закладі / О. М. Гребешкова // Перша Міжнародна науково-практична конференція «Проблеми формування нової економіки XXI століття» (19 грудня 2008 р.) // [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.confcontact.com/2008dec/11_grebeshkova.php
38. Розроблено проект стратегії реформування вищої освіти в Україні до 2020 року / [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://reforms.in.ua/ua/reform/indicator/11045>
39. Стратегія реформування вищої освіти в Україні до 2020 року (Проект) / [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://education-ua.org/ua/draft-regulations/326-proekt-strategiji-reformuvannya-vishchoji-osviti-v-ukrajini-do-2020-roku#files>
40. Tredgold G. If your Business Isn't Doing These 5 Things Then Your Leadership Training is Waste of Money / Gordon Tredgold // [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.inc.com/gordon-tredgold/if-your-business-isnt-doing-these-5-things-then-your-leadership-training-is-a-waste-of-money.html>
41. Falle R. How to Support Knowledge Sharing in Your Organization? / Rainer Falle // [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://bsix12.com/knowledge-sharing/>
42. Youngren D. 5 Ways To Increase Knowledge Sharing In Your Organization / Dana Youngren // [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://bloomfire.com/blog/522359-5-ways-to-encourage-knowledge-sharing-within-your-organization/>
43. Marcq H. 10 key steps for an easy organizational knowledge sharing platform set up / Hélène Marcq // [електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.elium.com/10-essential-factors-for-a-successful-platform-set-up-summary/>

44. Boldt A. 6 Ways to create a Knowledge Sharing Culture at Workplace / Ayrton Boldt // [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://enterprise-communication-hub.com/6-ways-to-create-a-knowledge-sharing-culture-at-workplace/>

45. Memari E. Top Benefits of Knowledge Sharing Across an Organization / Ehsan Memari // [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.yourtrainingedge.com/top-benefits-of-knowledge-sharing-across-an-organization/>

References

1. Babyn I. Stratehiia ta suchasni tendentsii rozvytku universytetskoï osvity Ukrainy v konteksti Yevropeiskoho prostoru vyshchoï osvity na period do 2020 r. / I. Babyn, V. Lykova // [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu : <https://www.tempus.org.ua/uk/national-team-here/238-strategija-ta-suchasni-tendenciji-rozvitku-universitetskoji-osviti-ukrajini-v-konteksti-jevropejskogo-prostoru-vishhoji-osviti-na-period-do-2020-r-.html>

2. Pakulin S. L. Stratehichne planuvannia rozvytku vyshchoï osvity v Ukraini: zmist, problemy, priorityty / S. L. Pakulin // Problemy ekonomiky. – 2013. - №2. – S. 39-45. http://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2013-2_0-pages-39_45.pdf

3. Stratehiia reformuvannia vyshchoï osvity v Ukraini do 2020 roku (Proekt). – K.:USAID. – 75 s.

4. Rekomendatsii zi stratehichnoho planuvannia ta upravlinnia v navchalnykh zakladakh (fakultetakh) biznes ta menedzhment-osvity. – Kyiv: Ukrainska asotsiatsiia z rozvytku menedzhmentu ta biznes osvity (UARMBO), 2004. – 6 s.

5. Hrebeshkova O. M. Neobkhidnist ta peredumovy vprovadzhennia stratehichnoho protsesu u vyshchomu navchalnomu zakladi / O. M. Hrebeshkova // Persha Mizhnarodna nauchkovo-praktychna konferentsiia «Problemy formuvannia novoi ekonomiky XXI stolittia» (19 hrudnia 2008 r.) // [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu : http://www.confcontact.com/2008dec/11_grebeshkova.php

6. Hrebeshkova O. M. Stratehichni protses u vyshchomu navchalnomu zakladi: neobkhidnist ta peredumovy vprovadzhennia / O. M. Hrebeshkova // Formuvannia rynkovoï ekonomiky. – 2010. – № 23. – S. 251-260.

7. Kuzmyn V. M. Teoretychni aspekty formuvannia struktury i stratehii universytetu / V. M. Kuzmyn, V. P. Petrenko // Naukovyi visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Seriia «Ekonomichni nauky». – 2010. – №2, T.1. – S. 57 – 60.

8. Kholod B. I. Metodyka vyboru ta obgruntuvannia stratehii rozvytku vyshchoho navchalnoho zakladu / I. Kholod, O. V. Dashevska // Akademichniy ohliad. – 2011. - №2(35). – S. 5-11.

9. Kholod B. I. Suchasnyi instrumentarii vyboru operatsiinykh stratehii rozvytku VNZ / B. I. Kholod, O. V. Dashevska // Akademichniy ohliad. – 2012. - №1(36). – S. 5-12.

10. Anin A. Yu. Stratehichniy plan rozvytku – kozhnyi kafedri / A. Yu. Anin, S. H. Antoshchuk // [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu : http://storage.library.opu.ua/online/periodic/kms_2012_6/013-016.pdf

11. Natroshvili S. H. Stratehichne upravlinnia vyshchym navchalnym zakladom: teoriia, metodolohiia, praktyka : monohrafiia / S. H. Natroshvili. – K.: KNUTD, 2015. – 320 s.

12. Dudko P. M. Stratehichne upravlinnia vyshchym navchalnym zakladom na osnovi konkurentnykh perevah : avtoref. dys.. na zdob. nauk. stup. kand. ek. nauk za spets. 08.00.04 – ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy / P. M. Dudko. – Kyiv: KNUTD, 2015. – 20 s.

13. Kuzmyn V. M. Teoretychni stratehii formuvannia struktury i stratehii universytetu / V. M. Kuzmyn, V. P. Petrenko // Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky. – 2010. – № 2, T. 1. – S. 57 – 61.

14. Ternopilskyi natsionalnyi tekhnichniy universytet im. Ivana Puliuia. Stratehiia ta kontsepsiia rozvytku / [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu : http://tntu.edu.ua/pub/docs/TNTU_Strategy_2010-2020.pdf

15. Stratehiia rozvytku NTUU «KPI» na 2012-2020 roky (kontseptualni polozhennia) ta plan dii shchodo yii vykonannia / Uklad.: Yu. I. Yakymenko, M. Yu. Ilchenko, H. B. Varlamov ta in.; pid zah. red. M. 3. Zghurovskoho. - K.: NTUU «KPI», 2012. - 44 s.
16. Stratehichni plan rozvytku Kharkivskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu na 2013 – 2020 roky / V. S. Ponomarenko, H. A. Poliakova, O. V. Pysarchuk, H. V. Bilokonenko ; naukove kerivnytstvo dokt. ekon. nauk, profesora Ponomarenka V. S. – Kh. : Vyd. KhNEU, 2013. – 48 s. / [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu : http://www.hneu.edu.ua/web/public/moved/hneu/About_university/Strategic-Plan-HNEU-2013-2020-years.pdf
17. Kontseptsia osvithoi diialnosti Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka na period do 2019 roku. – Kyiv, 2014. – 9 s. / [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu : <http://nmc.univ.kiev.ua/docs/Kontseptsia.pdf>
18. Stratehiia rozvytku derzhavnoho vyshchoho navchalnoho zakladu «Natsionalnyi hirnychi universytet» (2015-2025). – Dnipropetrovsk, 2015. – 5 s. / [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu : www.nmu.org.ua/ua/.../Strategiya_razvitiya07_08_2015.doc
19. Stadnyi Ye. Reitynh prozorosti natsionalnykh universytetiv / Ye. Stadnyi // [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu : <http://gazeta.dt.ua/EDUCATION/rejting-prozorosti-natsionalnih-universitetiv-.html>
20. Pro reitynh prozorosti universytetiv – 2016 / [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu : <http://www.cedos.org.ua/uk/ranking-16>
21. Ianovska O. Stratehichni dialohy rektoriv z top-menedzheramy spryialy zminam v universytetakh / L. Yanovska // [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu : <http://csr-ukraine.org/article/stratehichni-dialohy-rektoriv-z-top-me/>
22. Paris A. Kathleen. Strategic Planning in the University / Kathleen A. Paris // [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu : https://www.cuhk.edu.hk/u-planning-office/documents/other-strategic-planning/paris-2003_strat-plan-in-u.pdf
23. Hinton E. Karen. A Practical Guide to Strategic Planning in Higher Education / Karen E. Hintoniu – Society for College and University Planning, 2012. – 50 p.
24. Kozliuk O. Yak orhanizuvaty protses stratehichnoho planuvannia. Praktychni rekomendatsii dlia ukrainskykh mist ta raioniv / [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu : http://regionet.org.ua/files/03_How_to_organize_SP_-_UA.pdf
25. Eagleton T. The Slow Death of the University / Terry Eagleton // The Chronicle of Higher Education. (April 06, 2015) [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu : <http://www.socjobrumors.com/topic/the-slow-death-of-the-university-by-terry-eagleton-uk>
26. Barber M. An Avalanche Is Coming: Higher Education and the Revolution Ahead / Michael Barber, Katelyn Donnelly, Saad Rizv. – London, Institute for Public Policy Research [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu : [http://med.stanford.edu/smili/support/FINAL%20Avalanche%20Paper%20110313%20\(2\).pdf](http://med.stanford.edu/smili/support/FINAL%20Avalanche%20Paper%20110313%20(2).pdf)
27. Watson, G. B. Do groups think more efficiently than individuals? / G. B. Watson // Journal of Abnormal and Social Psychology. – 1928. - №3(23). – rr. 328-336.
28. Surowiecki J. The Wisdom of Crowds: Why the Many Are Smarter Than the Few and How Collective Wisdom Shapes Business, Economies, Societies and Nations / James Surowiecki. - Anchor; Reprint edition, 2005. - 336 p.
29. Howe J. Crowdsourcing: Why the Power of the Crowd Is Driving the Future of Business / Jeff Howe. – Crown Business. 2009. – 336 p.
30. Noveck B. S. Wiki Government: How Technology Can Make Government Better, Democracy Stronger, and Citizens More Powerful / Beth Simone Noveck. - Brookings Institution Press; Reprint edition, 2010. – 224 p.
31. Dzvinchuk D. I. Shodo teoretychnoho analizu i utochnennia poniattia «upravlinska para» yak osnovy rozvytku ta udoskonalennia publicnoho upravlinnia / D. I. Dzvinchuk, O. V.

Liutyi, V. P. Petrenko // Zb. nauk. prats «Humanitarnyi visnyk Zaporizkoi derzhavnoi inzhenernoi akademii». – 2016. – Vyp. 67. – S. 191-202.

32. Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 03.11.2010 № 996 «Pro zabezpechennia uchasti hromadskosti u formuvanni ta realizatsii derzhavnoi polityky» i Poriadok provedennia konsultatsii z hromadskistiu z pytan formuvannia ta realizatsii derzhavnoi polityky / [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/996-2010-p>

33. Uchast hromadskosti u protsesi pryiniattia rishen na mistsevomu rivni: navchalno-metodychnyi posibnyk / [Ievtukhova T.I., Lehenko Yu.V., Mishchenko R.I., Rodionov O.V. ta in.]. – Kyiv: DP «Ukrtekhinform», 2013. – 250 s.

34. Myntsberh H. Shkoly stratehi / H. Myntsberh, B. Alstrønd, Dzh. Lämpel // Per. s anhl, pod red. Yu. N. Kapturevskoho. – SPb: Yzdatelstvo «Pyter», 2000. – 336 s.

35. Myntsberh H. Stratehicheskyi protsess / H. Myntsberh, Dzh. B. Kuynn, S. Ho-shal; perevod s anhl. pod red. Yu. N. Kapturevskoho. – SPb. : Pyter, 2001. – 688 s.

36. Hrebeshkova O. M. Stratehichnyi protses u vyshchomu navchalnomu zakladi: neobkhidnist ta peredumovy vprovadzhennia / O. M. Hrebeshkova // Formuvannia rynkovoi ekonomiky. – 2010. – № 23. – S. 251-260.

37. Hrebeshkova O. M. Neobkhidnist ta peredumovy vprovadzhennia stratehichnoho protsesu u vyshchomu navchalnomu zakladi / O. M. Hrebeshkova // Persha Mizhnarodna nauchkovo-praktychna konferentsiia «Problemy formuvannia novoi ekonomiky XXI stolittia» (19 hrudnia 2008 r.) // [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu : http://www.confcontact.com/2008dec/11_grebeshkova.php

38. Rozrobleno proekt stratehii reformuvannia vyshchoi osvity v Ukraini do 2020 roku / [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu : <http://reforms.in.ua/ua/reform/indicator/11045>

39. Stratehiia reformuvannia vyshchoi osvity v Ukraini do 2020 roku (Proekt) / [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu : <http://education-ua.org/ua/draft-regulations/326-proekt-strategiji-reformuvannya-vishchoji-osviti-v-ukrajini-do-2020-roku#files>

40. Tredgold G. If your Business Isnt Doing These 5 Things Then Your Leadership Training is Waste of Money / Gordon Tredgold // [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu : <https://www.inc.com/gordon-tredgold/if-your-business-isnt-doing-these-5-things-then-your-leadership-training-is-a-waste-of-money.html>

41. Falle R. How to Support Knowledge Sharing in Your Organization? / Rainer Falle // [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu : <http://bsix12.com/knowledge-sharing/>

42. Youngren D. 5 Ways To Increase Knowledge Sharing In Your Organization / Dana Youngren // [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu : <https://bloomfire.com/blog/522359-5-ways-to-encourage-knowledge-sharing-within-your-organization/>

43. Marcq H. 10 key steps for an easy organizational knowledge sharing platform set up / Héléne Marcq // [elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu : <https://www.elium.com/10-essential-factors-for-a-successful-platform-set-up-summary/>

44. Boldt A. 6 Ways to create a Knowledge Sharing Culture at Workplace / Ayrton Boldt // [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu : <http://enterprise-communication-hub.com/6-ways-to-create-a-knowledge-sharing-culture-at-workplace/>

45. Memari E. Top Benefits of Knowledge Sharing Across an Organization / Ehsan Memari // [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu : <http://www.yourtrainingedge.com/top-benefits-of-knowledge-sharing-across-an-organization/>

**Стаття надійшла до редакції 30.06.18 р.
Рекомендовано до друку д.е.н., проф. Дзьобюю О. Г.**