

Марухленко Оксана В'ячеславівна

Кандидат економічних наук, доцент кафедри управління
Київський університет імені Бориса Грінченка, м. Київ, Україна
o.marukhlenko@kubg.edu.ua
ORCID: 0000-0001-8050-6615

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ У ВИЩИХ ОСВІТНІХ ЗАКЛАДАХ

Анотація. Стратегічні інтереси України вимагають підвищення конкурентоспроможності вітчизняної економіки та осмислення того факту, що на сучасному етапі якість людських ресурсів країни є, разом з інноваційно-інвестиційною діяльністю, ключовими факторами трансформації вітчизняної економіки в постіндустріальну стадію. Якість людського капіталу, в першу чергу, залежить від системи вищої освіти, яка визначає діяльність вищих навчальних закладів. Діяльність же вузів, багато в чому залежить від їх стратегічного планування, тому саме його аналізу необхідно приділяти особливу увагу.

Стратегія вищого освітнього закладу - це комплексний, довгостроковий план системних дій і їх реального здійснення на основі всебічного вивчення всіх закономірностей, зовнішніх і внутрішніх обставин, поставлених цілей і завдань, що забезпечують ефективність діяльності установи вищої професійної освіти. Вона включає в себе, з одного боку, вивчення закономірностей, концептуальних основ вищої освіти в контексті розвитку суспільства, аналіз зовнішніх і внутрішніх умов, прогнозування тенденцій і можливих варіантів, визначення завдань, розробку технологій, методів, організаційних форм, здатних забезпечити просування до поставлених цілей. З іншого боку, стратегія вузу передбачає багатовимірні, довгострокові, продумані, активні, наполегливі і коректовувані, у міру необхідності, дії керівництва і всього персоналу, що забезпечують поетапне ефективне вирішення завдань, досягнення цілей, виконання місії вищого освітнього закладу.

Виходячи з наведеного у статті представлено теоретико-методичний підхід до стратегічного планування у вищих освітніх закладах. З'ясовано, що застосування різних інструментів при розробці стратегії, проведення аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища в різноманітних формах, виявлення чинників, що стримують розвиток вузів і факторів, що сприяють йому, нададуть можливість розробити вузу унікальну стратегію, що дозволяє ефективно досягти бачення. Просування вузів і досягнення стратегічних цілей сприятиме розвитку вузу та підвищенню його конкурентоспроможності.

Ключові слова: стратегія; планування; вищий освітній заклад; інформаційні технології; освітні системи; якість освітніх послуг.

Постановка й обґрунтування актуальності проблеми. Динамічний розвиток цифрових технологій, поява і активне входження в наше життя нових соціальних медіа формують нові вимоги до діючих соціальних інститутів, в тому числі і до системи освіти. Сучасна система освіти повинна:

- формувати умови для розширення доступності освіти;
- розвивати інноваційні форми і види освітніх практик, дозволяючи ефективно інтегрувати їх і реалізовувати принцип безперервності;
- забезпечувати умови для отримання знань, формування компетенцій. Тим самим повинна бути реалізована тенденція все більшої адресності освіти;
- розширювати можливості для формування індивідуальних освітніх траєкторій в рамках існуючої системи вищої і середньої професійної освіти;
- сприяти активному розвитку краудсорсингу в існуючій системі освіти, а також створювати умови подальшої дифузії нових знань.

В таких умовах лише впровадження нових інформаційних і управлінських технологій дозволяє охоплювати освітніми послугами ті верстви населення, які раніше не мали повнопрофільного доступу до освітніх послуг, вирішуючи, таким чином, цілий комплекс питань соціального, культурного і економічного характеру. Подальша

раціоналізація управління системою стратегічного планування вищих навчальних закладів дозволяє подолати посткризові негативні тенденції в економіці і більш повно реалізувати науково-технічний і педагогічний потенціал ВНЗ.

Підвищення конкурентоспроможності, робота над підвищенням якості всіх видів освітніх послуг, розвиток довгострокових партнерських зв'язків з навчальними закладами різного рівня і профілю навчання дозволяє реалізувати науковий та освітній потенціал, виявити найбільш ефективні шляхи подолання труднощів, що стоять сьогодні перед освітнім комплексом, і по-новому поглянути на вже сформовані управлінські рішення. Збалансований підхід до аналізу завдань підвищення ефективності управління навчальним процесом у вищій школі дає можливість об'єднати в одне ціле найбільш цінні практичні розробки, що виникли на основі багаторічного досвіду розвитку програм середньої та вищої професійної освіти. Таким чином, одним з основних умов оптимізації системи стратегічного планування інтегрованих вищих навчальних закладів є цільова орієнтація на досягнення максимальної економічної ефективності і результативності, а також облік недоліків і переваг стратегій інтеграції освітніх і науково-дослідних установ у межах науково-освітнього комплексу для здійснення спільної діяльності з урахуванням інтересів усіх учасників.

Аналіз наукових досліджень. В економіці знань посилюється необхідність розробки стратегії розвитку вищої школи, пов'язаної зі стрімкою зміною зовнішнього середовища й вимог українського суспільства. Проблеми державного регулювання соціального комплексу знайшли відображення в наукових працях багатьох провідних українських учених. Вагомий внесок у розроблення її окремих аспектів зробили О. Алімов, І. Бережна, І. Бистряков, В. Геєць, Г. Дмитренко, О. Євсєєва, В. Куценко, Е. Лібанова, Л. Левковська, О. Мартякова, Я. Олійник, А. Степаненко, В. Третяк, О. Ульянченко, М. Хвесик, Є. Хлобистов, М. Щурик та інші.

У другій половині ХХ століття з'явилася ряд робіт, присвячених даній проблемі, зокрема, «Стратегія і структура» А. Чандлера; «Корпоративна культура» і «Нова корпоративна стратегія» І. Ансоффа; «Стратегія конкуренції» М. Портера; «Менеджмент у підрозділах фірми» Х. Віссема; «Основи стратегічного менеджменту» К. Боумена; «Розвиток підприємства: діагностика, стратегія, ефективність» В. Герасимчука та ін. Окремі питання, присвячені проблемі стратегічного управління освітнім закладом, викладені в роботах Б. Гершунського, Л. Даниленко, Г. Єльнікової, Л. Карамушки, О. Пометун, Н. Островерхової, В. Маслової, М. Поташника.

Однак аналіз наявних досліджень свідчить, що у більшості з них немає комплексного бачення інноваційного розвитку системи вищої освіти, який сприяє комерціалізації й трансферту технології. Без цього неможливе обґрунтування адекватної до умов нашої держави стратегії сталого соціального розвитку [5, с. 105].

Метою статті є розробка методичного підходу до процесу стратегічного планування у вищих освітніх закладах.

Згідно меті у статті розв'язується **ніступне завдання**: розвинути концептуальні уявлення і визначити понятійний склад і роль перспективного і стратегічного планування в питаннях управління навчальним процесом в вищих освітніх закладах.

Виклад основного матеріалу. Освітня система, що склалася в останні роки, орієнтується на розвиток ринкових відносин, має можливості самоорганізації. У структурі грошових витрат громадян зростає частка, пов'язана з отриманням освітніх послуг протягом усього життя. Конкуренція в сфері освіти переходить на якісно новий рівень і приймає нові форми.

Споживчий ринок динамічно розвивається. Розвиток ринку освітніх послуг відбувається за рахунок сприятливої економічної кон'юнктури, стійкого зростання

реальних грошових доходів, широкого спектра освітніх послуг, диференціації вартості навчання, що забезпечують платоспроможний попит населення. У той же час незбалансованість ринкових перетворень на різних рівнях освітньої системи, недостатність наступності різних освітніх рівнів, незавершеність інституціональних трансформацій, активна конкуренція вузів країн-сусідів, світова фінансова криза загострює економічні проблеми отримання якісної освіти.

Для освітніх систем стали характерними наступні тенденції розвитку:

- забезпечення доступності освіти для різних верств - освіта стає інклюзивною;
- зростає масовість освіти (перехід до загальної вищої освіти в економічно розвинених країнах);
- комерціалізація вищої освіти;
- конкуренція перемістилася з локального на глобальний рівень;
- престижність закордонного диплома в країнах, що розвиваються, і країнах з перехідною економікою;
- «концентрація умів» в провідних університетах;
- стрімке оновлення інформаційно-комунікаційних технологій і розвиток нових можливостей і форм навчання на їх основі;
- втрата актуальності знань (необхідність оновлення знань кожні 5-7 років);
- знання стали товаром;
- період віддачі інвестицій в освіту продовжується;
- глобалізація освіти, через розширення можливостей міжнародного співробітництва призводить до інтеграції освіти;
- освіта протягом усього життя і самоосвіта - стають основою особистої конкурентоспроможності;
- перехід від концепції функціональної підготовки до концепції розвитку особистості. Глобалізаційні процеси закономірно виявляються в сфері освіти як інтернаціоналізація професорсько-викладацького складу та студентського контингенту. Розвиток академічних свобод для українських вузів відбувається, перш за все, як процес переходу від державного контролю до державного регулювання. Зростає рівень академічної свободи. Однак зі зростанням свободи відповідальність вузів переміщається від забезпечення відповідності умов мінімальним вимогам на забезпечення відповідності результатів вимогам реальних секторів економіки і суспільства.

- віддаленого отримання освіти за допомогою ІКТ (дистанційне навчання), зменшення чисельності випускників шкіл, відкриття ринку освітніх послуг для зарубіжних вузів.

Вимоги споживачів як вступників, так і тих то вченавчається також змінюються. Самі споживачі стали більш обізнаними в специфіці навчання в вузі, стали стежити за позицією вузу в різних рейтингах. Крім цього змінилася структура попиту абітурієнтів;

- збільшилася потреба в навчанні українською та англійською мовами, з'явився попит на нові спеціальності, тісно пов'язані із застосуванням інформаційних технологій. З'явилися нові категорії споживачів.

Зміна вимог споживачів і зацікавлених сторін характеризують:

- підвищення рівня вимог споживачів до якості освітніх послуг;
- різноманітність потреб населення,
- розширення попиту на види і рівні освітніх послуг;
- нестабільний попит;
- потреба в зниженні оплати за навчання внаслідок низького рівня доходів потенційних споживачів;
- активізація роботодавців;

- збільшення ступеня академічної свободи вузів.

Вузівському середовищу властиві:

- скорочення термінів впровадження освітніх продуктів;

- розвиток супутніх і обслуговуючих освіту сфер діяльності;

- збільшення асортименту освітніх послуг - нові освітні програми в рамках спеціальності;

- старіння оступінених педагогічних кадрів;

- нестача оступінених молодих викладачів;

- розвиток інформаційно-комунікаційних технологій;

- залучення зарубіжних викладачів;

- розвиток академічної мобільності викладачів і студентів;

- гармонізація змісту освітніх програм;

- орієнтація освітніх програм на професійні стандарти і рамки кваліфікацій.

Стратегічне планування передбачає дві методології планування в залежності від типу системи «жорсткої» або «м'якої» [1] (Таб. 1).

Характерною особливістю освіти є розуміння як «м'якої», нечіткої системи. Методологія «м'яких» систем (ММС) заснована на двох альтернативних парадигмах, які пояснюють природу і значення системного мислення [2,3]. Одна парадигма розглядає дійсність як системну і вивчає її систематично, а інша розглядає світ як проблематичний, можливо системний, але допускає багато інтерпретацій (причому така реальність вивчається теж систематично).

Методологія м'яких систем, розглядається як технологія управління в умовах неструктурованих проблемних ситуацій. В ММС система розглядається не як частина реального світу, а як системно організований процес його вивчення. Застосування ММС обумовлено тим, що освіта так само є системно організованим процесом вивчення учнями навколишнього світу. ММС трактується як процес діяльності, що складається з семи етапів.

Таблиця 1
Критерії класифікації систем

«Жорсткі»	«М'які»
<ul style="list-style-type: none">• Одне ясне рішення• Рішення однозначно• Відомо, що представляє собою проблема• Відомо, що потрібно дізнатися• Метод рішення очевидний• Проблема структурована• Проблема ясно окреслена	<ul style="list-style-type: none">• Ясних рішень немає• Рішень може бути кілька• Не відомо, що являє собою проблема• Не відомо, що потрібно дізнатися• Метод рішення не очевидний• Проблема не структурована• Проблема не має чітких кордонів

На основі аналізу різних підходів, викладених вище, етапи стратегічного управління можна представити таким чином:

- 1. Усвідомлення незадоволеності і наявності проблем.

0. Прояв, визначення і структурування проблем.

1. Прийняття рішення про створення стратегії.

2. Створення стратегії:

- Формування бачення, місії та цінностей / принципів;

- Аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища;

- Виявлення обмежень;

- Вибір «стратегії», моделей дії;

- Постановка цілей і завдань;

- Виділення ресурсів;
 - Розробка приватних стратегій і програм - шляхів досягнення;
 - Розробка плану (в т.ч. індикаторів, віх, бюджету, відповідальних).
3. Реалізація стратегії.
 4. Контроль і моніторинг.
 5. Перегляд стратегії.

Таким чином, створення стратегії можна представити у вигляді висхідного процесу (рис.1).

Стратегічне управління передбачає використання різних інструментів стратегічного управління [4-16] в залежності від специфіки організації освіти і досягнення цілей:

- Ключові показники ефективності (KPI): дозволяють побудувати каскадну модель стратегічної мети на кожний рівень підрозділів і працівників.
- Процесно-орієнтоване управління (Activity-based management): відстежує загальні і непрямі витрати по всіх процесах і прив'язує їх до конкретних продуктів і клієнтів, дозволяючи більш точно розподіляти витрати і приймати більш вірні рішення.
- Збалансована система показників ефективності діяльності (Balanced scorecard): переводить місію і бачення в кількісні вимірювання і відстежує, чи досяг менеджмент запланованих результатів.
- Бенчмаркінг (Benchmarking): порівнює витрати і продуктивність з внутрішніми і зовнішніми точками відліку. Компанії впроваджують знайдені кращі практики для досягнення поставлених цілей.
- Ключова компетенція (Core competence): виділяє і інвестує в спеціальні навички або технології, що створюють унікальну цінність для клієнтів.
- Венчурне фінансування (Corporate venturing): інвестування в нові продукти або технології через фінансування бізнесу всередині або поза компанією.
- Теорія зацікавлених сторін (Stakeholder theory) дозволяє спроектувати взаємодію груп та індивідів, спрямоване на виявлення та задоволення потреб в рамках реалізації місії організації.

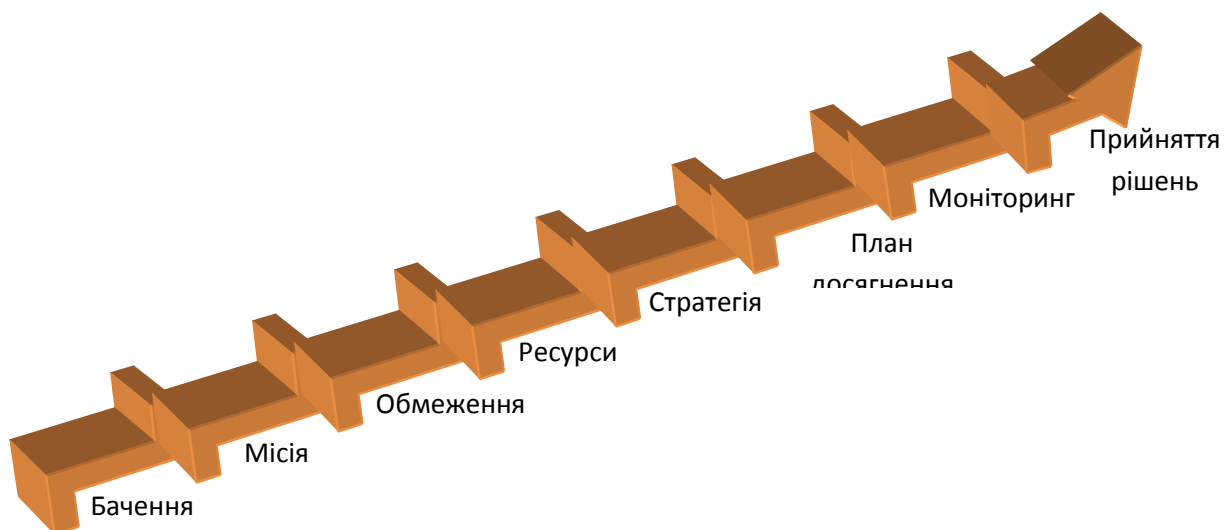


Рис. 1. Створення стратегії як висхідний процес

- Краща практика (Excellence): привласнення «знаків якості» (Quality label), які визначають показники підвищеної якості або досконалої якості
- Модель досконалості EFQM - оцінка за критеріями моделі EFQM дозволяє

визначити рівень розвитку організації, а також дає можливість виробити план вдосконалення підходів з метою поліпшення результатів. Логіка RADAR моделі EFQM- динамічна оцінна система і зручний інструмент менеджменту, що забезпечує структурований підхід до аналізу функціонування організації.

- Постійне поліпшення «Кайдзен» - безперервне вдосконалення процесів виробництва, розробки, допоміжних бізнес-процесів і управління, а також всіх аспектів життя. «Кайдзен» в бізнесі - постійне поліпшення, починаючи з виробництва і закінчуючи вищим керівництвом, від директора до рядового робітника.

Серед класичних підходів, що застосовуються для розробки стратегії вузу, можна виділити теорію обмежень, яка дозволяє на основі різних матриць обмежень (матриці BCG, McKinsey, Ансофа та ін. [16-18]) зменшити невизначеність, зрозуміти цілісну картину ситуації.

Стратегічне планування в цьому випадку передбачає визначення компромісу у виборі пріоритетів між:

- низькими витратами і диференціацією освітніх послуг,
- зростанням частки ринку і підвищенням прибутковості на вкладений капітал;
- зростанням вартості і залученням великого контингенту студентів;
- прибутковістю і ліквідністю та ін.

У стратегічному управлінні ВНЗ беруть участь і інші зацікавлені сторони.

Запропонуємо наступну структуру стратегії:

- 1) аналіз поточного стану ВНЗ;
- 2) місія і бачення ВНЗ;
- 3) стратегічні напрямки діяльності;
- 4) цілі і завдання;
- 5) цільові індикатори;
- 6) відповідність стратегічних напрямків і цілей ВНЗ стратегічним цілям регіону і держави в цілому;
- 7) шляхи і засоби досягнення цілей;
- 8) можливі ризики;
- 9) взаємодія з регіоном, галузями, сферами

Вимоги до змісту стратегії полягають в наступному. Стратегія вузу повинна містити:

- оцінку унікальності вузу в задоволенні потреб зацікавлених осіб і ринкової ніші;
- перспективний аналіз розвитку ринку освітніх послуг;
- пріоритетні напрямки діяльності ВНЗ;
- аналіз стану вузу і успішності в реалізації стратегії;
- аналіз ризиків і механізми їх попередження;
- аналіз доступних ресурсів і їх достатності для реалізації поставлених цілей.

Також можна виділити основні питання, на які повинна відповідати стратегія вузу:

- конкуруємо ми на регіональному, національному або глобальному ринку;
- якою є наша основна діяльність: навчання, дослідження світового рівня, прикладні дослідження, взаємодія з бізнесом та ін.;
- який баланс між освітою та науковими дослідженнями;
- яка наша ринкова ніша в навчанні: підготовка бакалаврів, магістрів, підготовка, переважно, студентів зі своєї країни (або регіону) або іноземних, традиційне або дистанційне навчання і т.п.;
- хто є зацікавленими сторонами, і які їхні очікування та потреби виявлені;

- в яких областях ми є лідерами;
- займаємо ми певну ринкову нішу;
- наскільки стійка база наших майбутніх студентів;
- чи не є ми занадто залежними від одного або двох джерел фінансування;
- чи буде ситуація змінюватися протягом наступних 10 років;
- чи збираємося ми змінювати своє позиціонування: виходити на нові ринки або відмовлятися від якихось видів діяльності.

Проте сучасною особливістю стратегічного розвитку вищих закладів освіти є впровадження дистанційних технологій в процес очного навчання вузу на основі модульного об'єктно-орієнтованого динамічного навчального середовища MOODLE обумовленого інтенсивною підготовкою студентів до іспитів і на самостійну роботу.

Весь предметний курс в системі розбитий на тематичні модулі, кожен з яких включає в себе лекцію, лабораторну та практичну роботу і тест, студенти можуть виконувати тематичні тести і творчі завдання, а також крім того, раз у вісім модулів учень повинен виконати контрольну роботу. Використання в процесі підготовки дистанційних технологій дозволяє не витратити час протягом заняття на елементарні завдання закритого типу, а зосередитися на творчих завданнях, розвиваючих не тільки предметну, а й комунікативну, і культурологічну компетенції.

Використання дистанційних технологій на денному навчанні дозволяє не тільки економити час на заняттях і час викладача на перевірку, а й допомагає інтенсифікувати весь процес навчання, приділити більше часу на розвиток комунікативних і творчих здібностей студентів.

Висновки. Застосування різних інструментів при розробці стратегії, проведення аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища в різноманітних формах, виявлення чинників, що стримують розвиток вузів і факторів, що сприяють йому, можливість розробити вузу унікальну стратегію, що дозволяє ефективно досягти бачення. Просування вузів і досягнення стратегічних цілей сприятиме розвитку вузу та підвищенню його конкурентоспроможності.

Перспективи подальших досліджень. Запропонований методичний підхід до вибору стратегічного напрямку розвитку забезпечує об'єктивне обґрунтування цього вибору. Оригінальність методики полягає у створенні стратегії як висхідного процесу. Практична цінність запропонована методика має для українських ВНЗ, що адаптуються до умов щойно здобутої автономії і таким чином можуть обрати найбільш ефективний напрям стратегічного розвитку. У подальшому планується розробити матрицю стратегічного вибору, сформованої на основі аналізу ефективності управління та оцінці зовнішніх можливостей створених реальною автономією, яка буде відображати взаємозв'язок індикаторів (ефективності управління й автономії ВНЗ) та їх вплив на стратегічний розвиток навчального закладу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Almeida Filho, Naomar Monteiro de, Quintella, RogérioHermida, Coutinho, Denise Maria Barreto, Mesquita, Francisco José Gomes, Barreto Filho, Osvaldo Outcome Network Mapping for strategic management in the university. Educação & Realidade. - 2014. №39 (1). pp. 277-301.
2. Braun, D., Benninghoff, M., Ramuz, R., Gorga, A. Interdependency management in universities: a case study. Studies in Higher Education. 2014. №35. pp.211-217.
3. Clark B. R. Creating entrepreneurial universities: organizational pathways of transformation. Studies in Higher Education. 2014. №35. pp.175-197.
4. Gibbons V . The university as an instrument for the development of science and basic research: the implications of mode 2 science. in Emerging patterns of social demand and

- university reform: through a glass darkly. Oxford: Pergamon Press. 1995. 27. pp. 90-104.
5. Issues in Higher Education. - Paris: IAU Press, Pergamon, Elsevier Science. 1998. 157 p.
 6. Lillis, D., Lynch, M. New challenges for strategy development in Irish higher education institutions. Higher Education Policy. 2014. №27 (2). pp. 279-300
 7. Mintzberg H. The Rise and Fall of Strategic Planning. L.: Prentice Hall International, 1994. 458 p.
 8. Rodriguez-Ponce, Emilio, Pedraja-Rejas, Lilian Strategic management and quality of universities: an exploratory study from Chile. Interciencia. 2013. №38 (1). pp. 35-41
 9. Slaughter S., Leslie L. L. Academic capitalism. Politics, Policies, and the Entrepreneurial University. Baltimore, MA: The John Hopkins University Press, 1997. 276 p.
 10. U. Coping with Uncertainty: Insights from the New Sciences of Chaos, Self-Organization, and Complexity. URL: <http://pw2.netcom.com/~nmerry/coping.htm>
 11. Антонов В. Г., Ефимова Е. М. Концептуальные основы разработки стратегии и оценки стратегического потенциала университета. Вестник университета (Государственный университет управления). 2013. №15. с. 184-191.
 12. Арнольд В.И. «Жесткие» и «мягкие» математические модели. М. МЦНМО. 2000. 32 с.
 13. Измерение результативности компании. Пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс. 2006. 220 с.
 14. Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система стратегии к действию. М.: Олимп бизнес, 2003. 304 с.
 15. Коуэн М., Генстер Д., Хартли Б., Кинг Д. Стратегический разрыв: технологии воплощения корпоративной стратегии в жизнь. М.: Альпина Бизнес Букс. 2004. 232 с.
 16. Мейер Маршал В. Оценка эффективности бизнеса. пер. с англ. ООО «Вершина». 2004. 272 с.
 17. Плотинский Ю.М. Модели социальных процессов: Учебное пособие для высших учебных заведений. М.: Логос. 2001. 296 с.
 18. Уемов А.И. Системный подход и общая теория систем. М. «Мысль». 1978. 272 с.

STRATEGIC PLANNING IN HIGHER EDUCATIONAL INSTITUTIONS

Marukhlenko Oksana V'jacheslavivna

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Department of Management

Borys Grinchenko Kyiv University, Kyiv, Ukraine

o.marukhlenko@kubg.edu.ua

ORCID: 0000-0001-8050-6615

Abstract. Ukraine's strategic interests require increasing the competitiveness of the domestic economy and understanding the fact that, at the current stage, the quality of human resources of the country, along with innovation and investment activities, are key factors for the transformation of the domestic economy into the post-industrial stage. The quality of human capital, above all, depends on the system of higher education, which determines the activities of higher education institutions. The activities of universities, in large part, depend on their strategic planning, so it is precisely his analysis that needs to be given special attention.

The strategy of a higher educational institution is a comprehensive, long-term plan of system actions and their actual realization on the basis of a comprehensive study of all laws, external and internal circumstances, set goals and objectives that ensure the effectiveness of the institution of higher vocational education. It includes, on the one hand, the study of the laws, conceptual foundations of higher education in the context of the development of society, analysis of external and internal conditions, forecasting trends and possible options, defining tasks, developing technologies, methods, organizational forms that can ensure the progress towards the goals set. .

On the other hand, the strategy of the university involves multidimensional, long-term, thought-out, active, persistent and corrected, as necessary, the actions of management and all personnel, providing a step-by-step effective solution of tasks, achievement of goals, mission of a higher educational institution. Proceeding from the presented in the article the theoretical and methodical approach to strategic planning in higher educational institutions is presented. It was found that the application of various tools in the development of strategy, analysis of the internal and external environment in various forms, the identification of factors that hinder the development of universities and factors contributing to it, will enable the University to develop a unique strategy that allows the vision to be effectively realized. Promotion of universities and achievement of strategic goals will promote the development of the university and increase its competitiveness.

Keywords: strategy; planning; higher education institutions; Information Technology; educational system; the quality of education.

REFERENCES (TRANSLATED AND TRANSLITERATED)

1. Almeida Filho, Naomar Monteiro de, Quintella, RogérioHermida, Coutinho, Denise Maria Barreto, Mesquita, Francisco José Gomes, Barreto Filho, Osvaldo Outcome Network (2014). Mapping for strategic management in the university. *Educação & Realidade*, 39 (1), 277-301.
2. Braun, D., Benninghoff, M., Ramuz, R., Gorga, A. (2014). Interdependency management in universities: a case study. *Studies in Higher Education*, 35, 211-217.
3. Clark B. R. (2014). Creating entrepreneurial universities: organizational pathways of transformation. *Studies in Higher Education*, 35, 175-197.
4. Gibbons V. (1995). The university as an instrument for the development of science and basic research: the implications of mode 2 science in: *Emerging patterns of social demand and university reform: trough a glass darkly*. Oxford: PergamonPress, 27, 90-104.
5. IAU Press. (1998). *Issues in Higher Education*. Paris: Pergamon, Elsevier Science.
6. Lillis, D., Lynch, M. (2014). New challenges for strategy development in Irish higher education institutions. *Higher Education Policy*, №27 (2), 279-300.
7. Mintzberg H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. L.: Prentice Hall International.
8. Rodriguez-Ponce, Emilio, Pedraja-Rejas. (2013). Lilian Strategic management and quality of universities: an exploratory study from Chile. *Interciencia*, №38 (1), 35-41.
9. Slaughter S., Leslie L. (1997). *Academic capitalism. Politics, Policies, and the Entrepreneurial University*. Baltimore, MA: The John Hopkins University Press.
10. U. Coping with Uncertainty: Insights from the New Sciences of Chaos, Self-Organization, and Complexity. Retrieved from <http://pw2.netcom.com/~nmerry/coping.htm>.
11. Antonov V, Efimova E. (2013). Conceptual bases of strategy development and evaluation of the strategic potential of the University. *Vestnik University (State University of Management)*, 15, 184-191 (in Russian).
12. Arnold V. (2000). «Hard» and «soft» mathematical models. *M. MCNMO*, 8, 32 (in Russian).
13. Meyer M. (2006). *Measuring the effectiveness of the company*. Moscow: Alpina Business Books (in Russian).
14. Kaplan R., Norton D. (2003). *Balanced system of strategy to action*. Moscow: Olimp business (in Russian).
15. Cowen M., Genster D., Hartley B., King D. (2004). *Strategic gap: technology for the implementation of corporate strategy*. Moscow: Alpina Business Books (in Russian).
16. Meyer M. (2004). *Evaluation of business performance / trans. With the English. LLC «Vershina»* (in Russian).

17. Plotinsky Y. (2001). Models of social processes: Textbook for higher educational institutions. M.: Logos (in Russian).
18. Uemov A. (1978). The system approach and the general theory of systems. M. «Thought» (in Russian).