

Жук Л. В., кандидат технічних наук, доцент, начальник науково-дослідної частини, Національний університет «Львівська політехніка», Львів, Україна

ORCID ID: 0000-0001-7299-2705

e-mail: Liliia.V.Zhuk@lpnu.ua

Концептуальні засади побудови стратегій розвитку наукової і науково-технічної діяльності у закладах вищої освіти

Анотація. У статті розроблено концептуальні підходи до формування стратегій розвитку наукової і науково-технічної діяльності у закладах вищої освіти. Обґрунтовано, що корпоративна стратегія закладу вищої освіти повинна базуватись на функціональних стратегіях, які стосуються управлінських орієнтирів щодо досягнення цілей у функціональних сферах. Запропоновано систематизувати можливі стратегії для ефективного функціонування сучасних закладів вищої освіти, включивши до переліку функціональних такі стратегії: стратегія освітньої діяльності; наукової і науково-технічної діяльності; інноваційної діяльності; міжнародної діяльності (інтернаціоналізації); розвитку персоналу; маркетингової діяльності; фінансової діяльності тощо. Розвинуто інструментарій щодо побудови стратегій наукової і науково-технічної діяльності, виокремлено особливості підходів до стратегічного планування з урахуванням специфіки закладів вищої освіти. Обґрунтовано, що для розроблення та формування проекту стратегічного плану закладу вищої освіти доцільно створювати робочі групи із залученням кваліфікованих фахівців у сфері стратегічного менеджменту, які мають не лише теоретичний, але й практичний досвід; до складу груп доцільно залучати й менеджерів усіх рівнів управління закладів вищої освіти (проректорів, директорів інститутів, завідувачів кафедр), а також зовнішніх експертів та членів наглядової ради. Показано, що застосування системного підходу до виконання завдань, координування дій щодо реалізації стратегічних завдань, орієнтування на досягнення запланованих показників, впровадження культури досягнення результату на всіх управлінських рівнях, та контроль за виконанням запланованих завдань, є визначальними чинниками впровадження стратегії.

Ключові слова: стратегія наукової і науково-технічної діяльності; функціональна стратегія; заклади вищої освіти.

Zhuk Liliya, PhD, Associate Professor, Head of Scientific Research Department, Lviv Polytechnic National University, Lviv, Ukraine

Conceptual Principles of Building Strategies for Development of Scientific and Scientific-Technical Activities in Higher Education Institutions

Introduction. Strategic planning is one of the key components of the organization's management system. Corporate strategies are usually based on functional strategies relating to managerial benchmarks for achieving goals in functional areas.

Purpose. The purpose of the research is to develop conceptual approaches and form strategies for the development of scientific and scientific-technical activities in higher education institutions (HEIs).

Result. It is substantiated that the corporate strategy of a HEI should be based on functional strategies that relate to managerial guidelines for achieving goals in functional areas. It is proposed to systematize possible strategies for effective functioning of a modern HEI by forming the list of functional strategies that would include such strategies as the strategy of educational activities; of scientific and scientific-technical activities; innovation activities; international activities (internationalization); staff development; marketing activities; financial activities etc. The tools for developing strategies of scientific and scientific-technical activities are developed; characteristic features of approaches to the strategic planning with the due account of HEIs specifics are singled out. It is substantiated that to elaborate and form the strategic plan of a HEI it is expedient to create working groups with the involvement of qualified specialists in the field of strategic management, who have not only theoretical but also practical experience. It is also expedient to involve in this process managers from all levels of the HEI management (vice-rectors, directors of institutes, heads of departments), as well as external experts and members of the supervisory board. It is shown that application of the system approach to the tasks performance, coordination of actions on the implementation of strategic objectives, orientation towards achieving the targets, implementation of the culture of achievement at all levels of management, and control over the execution of the planned tasks are the determining factors for the strategy implementation.

Conclusions. The application of the proposed tools will enable institutional management of HEIs to creatively formulate an effective policy of scientific and scientific-technical activities and take measures for its implementation.

Keywords: strategy for development of scientific and scientific-technical activities; functional strategy; higher education institutions.

JEL Classification: A10.

Стаття надійшла до редакції: 07.02.2019

Received: 07 February 2019

Постановка проблеми. Стратегічне планування є однією з визначальних складових системи управління організацією. Наявність та реалізація стратегій, зорієнтованих на конкретні цілі, дає можливість адаптуватися до вимог середовища, відповідати на нові виклики, безперервно розвиватися та зміцнювати свої позиції у конкурентному середовищі [1-3]. Вибір оптимальних підходів до організування роботи із врахуванням основних тенденцій розвитку, використання та розвиток потенціалу для досягнення поставлених цілей є основним завданням стратегічного управління закладами вищої освіти; основні засади управління втілюються у корпоративній стратегії університету, яка є основою усіх подальших управлінських рішень [4; 5]. Корпоративні стратегії зазвичай базуються на функціональних стратегіях, які стосуються управлінських орієнтирів щодо досягнення цілей у функціональних сферах. У зв'язку із викладеним вище, розвиток теоретико-методологічних та методико-прикладних засад формування стратегій наукової і науково-технічної діяльності (далі – ННТД), яка у забезпеченні конкурентоспроможності закладів вищої освіти (далі – ЗВО) відіграє одну із ключових ролей, набуває особливого значення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Моніторинг інформації, наведеної на офіційних сайтах вітчизняних ЗВО, засвідчив наявність функціональних стратегічних документів лише у декількох ЗВО. Концепція освітньої діяльності Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» на 2016-2025 роки, представлена на сайті цього ЗВО [11], є загальною стратегією, яка показує довгостроковий план розвитку за усіма ключовими напрямками ЗВО. У Сумському державному університеті на 2019 р. заплановано затвердження Стратегії інтернаціоналізації університету [12].

Формулювання цілей дослідження. Метою цього дослідження є розроблення концептуальних підходів та розвиток інструментарію формування стратегій розвитку наукової і науково-технічної діяльності у закладах вищої освіти.

Виклад основних результатів та їх обґрунтування. Аналіз літературних джерел [13] свідчить, що функціональна стратегія за сферою охоплення є вужчою у порівнянні з корпоративною стратегією, конкретизує окремі деталі у загальному плані розвитку організації шляхом визначення підходів, необхідних дій і практичних кроків щодо забезпечення управління окремими функціями. Число функціональних стратегій

в організації повинно дорівнювати числу основних напрямів діяльності; при цьому усі функціональні стратегії мають бути скоординовані та доповнювати одна одну. Їхня роль полягає у підтриманні загальної стратегії організації та забезпеченні її конкурентоспроможності.

На підставі узагальнення досвіду за проблемою стратегічного управління [1-3] та з урахуванням специфіки діяльності ЗВО, запропоновано систематизувати можливі стратегії для ефективного функціонування сучасних ЗВО, включивши до переліку функціональних такі стратегії, як стратегія освітньої діяльності; ННТД; інноваційної діяльності; міжнародної діяльності (інтернаціоналізації); розвитку персоналу; маркетингової діяльності; фінансової діяльності тощо (рис. 1).

Таким чином, посилення конкуренції між ЗВО на фоні процесів глобалізації, затяжної економічної кризи та недостатнього фінансування зумовлюють необхідність формування у закладах вищої освіти довгострокових та середньострокових стратегій, які дадуть змогу визначити правильний вектор руху та створити умови для підвищення конкурентоспроможності.

Університети, які зорієнтовані на досягнення позитивного результату, повинні об'єктивно оцінити свої сильні та слабкі сторони, та, виокремивши напрями, в яких можливо досягнути покращення, – ставити перед собою цілі, розробляти та реалізувати плани, які зумовлюють підвищення якості та ефективності їхньої діяльності.

Базуючись на дослідженні наукових джерел, вивченні методичного досвіду за проблемою [14-16], та з урахуванням засад функціонування ЗВО, запропоновано таку послідовність розроблення стратегії ННТД:

1. Вибір об'єкта дослідження.

2. Аналіз та оцінювання макросередовища системи ННТД ЗВО здійснюється шляхом дослідження глобальних та національних технологічних трендів, тенденцій у сфері вищої освіти, основних пріоритетів державної політики у сфері вищої освіти та ННТД, а також ідентифікації вітчизняних ЗВО, які характеризуються найсильнішими позиціями у сфері ННТД. Оцінювання цих чинників зумовлене необхідністю врахування їх впливу на ЗВО, виявлення особливостей та тенденцій, що сприяють розвитку ННТД або становлять загрозу, для забезпечення вчасного реагування на зміни й формування конкурентних переваг.



Рисунок 1 – Систематизація можливих стратегій, необхідних для ефективного функціонування сучасних ЗВО

Джерело: розроблено автором

3. Аналіз та оцінювання мікросередовища системи ННДТД ЗВО: ідентифікація сильних і слабких сторін, загроз та можливостей функціонування системи ННДТД. Зумовлене необхідністю узагальнення позиції (фактичного стану) ЗВО, напрацювання управлінських рішень, спрямованих на використання сильних сторін університету та усунення слабких, використання потенційних можливостей зовнішнього середовища, уникнення ймовірних загроз функціонування, виявлення стратегічних перспектив та можливостей їх реалізації. Інформаційне забезпечення такого аналізу передбачає збір, перевірку, систематизацію та обробку даних про внутрішнє середовище ЗВО-об'єкта дослідження та зіставлення з факторами зовнішнього середовища; одночасно оцінюється сила впливу кожного фактора й прогноуються наслідки такого впливу. Для отримання вичерпної картини аналіз, на нашу думку, необхідно проводити за період, не менший як три роки, при цьому моніторингу та оцінюванню слід піддавати кадровий потенціал, фінансове забезпечення, стан матеріально-технічної бази, інформаційне забезпечення, наукову результативність. Зазначений етап розроблення стратегії пропонується здійснювати, використовуючи метод симптоматичної діагностики [17].

4. Формулювання стратегічних цілей у сфері ННДТД, які визначаються на основі візії та місії університету, із врахуванням аналізу та оцінювання макро- та мікросередовища системи ННДТД, сильних і слабких сторін, можливостей та викликів. Цілі повинні уточнювати та деталізувати місію ЗВО. Слід зауважити, що жоден університет не в змозі досягнути конкурентних переваг відразу за всіма напрямками

ННДТД. Таким чином, розроблення стратегії частково полягає й у виокремленні напрямів, в яких ЗВО прагне і може, максимізувавши свої порівняльні переваги, досягнути ключових позицій.

При формулюванні цілей доцільно орієнтуватись на особливості конкретного ЗВО та уникати узагальнень та абстрактних визначень, які можуть стосуватись, зрештою, будь-якого ЗВО, враховуючи завдання, які ставляться перед університетами відповідно до законодавства. Визначені стратегічні цілі можуть бути якісними або кількісними, однак повинні задовольняти принцип «SMART»: бути конкретними (Specific), вимірними (Measurable), досяжними (Attainable), релевантними, тобто співвідноситися з іншими, більш загальними цілями, і працювати на їх досягнення (Realistic), узгодженими в часі (Time-based) [18].

Стратегічні цілі трансформуються в підцілі, завдання та заходи, й оцінюються за конкретними показниками. Заплановані значення показників доцільно формулювати, орієнтуючись на максимальне значення серед ЗВО (або інше значення відповідно до візії), однак з урахуванням можливостей університету-об'єкта дослідження.

5. Формування стратегічних альтернатив. Процес формування стратегії ЗВО полягає, зокрема, й у розробленні декількох можливих варіантів розвитку ЗВО, з-поміж яких й вибиратиметься майбутня стратегія. Для розроблення та формування проекту стратегічного плану доцільно створювати у ЗВО робочі групи із залученням кваліфікованих фахівців в сфері стратегічного менеджменту, які мають не лише теоретичний, але й практичний досвід; причому, з метою якісного опрацювання різних варіантів

(альтернатив), таких робочих груп має бути принаймні три-чотири. До складу груп доцільно залучати й менеджерів усіх рівнів управління ЗВО (проректорів, директорів інститутів, завідувачів кафедр), зовнішніх експертів та членів наглядової ради. Слід зазначити, що практика провідних закордонних університетів [19] підтверджує важливу роль в їхньому управлінні наглядових рад, членами яких є, як правило, управлінці високого рівня, що представляють різні сфери діяльності. Отже, члени наглядової ради, з їхніми управлінськими компетентностями та досвідом, безумовно, посилять склад робочих груп з розроблення стратегії.

6. Обговорення стратегічних альтернатив. До обговорення пропонованих альтернатив важливо залучити колектив ЗВО – основних виконавців стратегічних завдань. Необхідно наголосити, що цей чинник є одним із визначальних у розробленні стратегії та подальшої її реалізації. Процес обговорення стратегічних альтернатив є рушієм до змін, сприяє донесенню візії та основних цінностей до працівників, та згуртуванню навколо них, мотивує працівників до виконання стратегічних завдань.

7. Вибір стратегії ННТД є прерогативою вченої ради ЗВО, яка визначає стратегію і перспективні напрями розвитку освітньої, наукової та інноваційної діяльності ЗВО. Право брати участь у визначенні стратегії у ЗВО (а також здійснювати контроль за її виконанням) має й наглядова рада [20]. Аналіз літературних джерел [21] засвідчив, що остаточний вибір однієї зі стратегій розвитку підприємств можна здійснювати на підставі розрахунку інтегрального показника, який узагальнює велику кількість відповідних фінансово-економічних показників. Щодо ЗВО, очевидно, слід застосовувати інший підхід. При виборі оптимальної стратегії ННТД доцільно брати до уваги і якісні показники – з урахуванням особливостей ЗВО та способів досягнення конкурентних переваг. Слід зазначити, що ретельно обґрунтована та вірно вибрана стратегія спрощує процедуру її реалізації.

8. Обґрунтування та деталізація стратегії. Стратегічний план, обраний серед стратегічних альтернатив, зазвичай має узагальнений характер. Він є «вершиною» різних видів планів ЗВО, зорієнтований на довгострокову перспективу та забезпечення надійності отримання запланованих результатів. Стратегічний план містить опис основних засад, шляхів та засобів до реалізації. Важливою умовою досягнення запланованих результатів є розроблення деталізованого плану, який має бути системою скоординованих і взаємоузгоджених середньострокових та тактичних (оперативних) планів, із визначеними ключовими показниками ефективності. Таке планування виконує проректор з наукової роботи спільно із директорами інститутів та завідувачами

кафедр. З врахуванням тактичних планів здійснюється щорічне планування роботи кафедр та ННПП.

Послідовність розроблення стратегії ННТД ЗВО наведено на рис. 2.

Слід зазначити, що від якості розробленої стратегії залежить можливість університету досягти запланованих цілей і завдань. Однак ще більшою мірою успіх залежить від впровадження стратегії. Гребіняк Л. [22] вважає, що стратегія не має жодної цінності, якщо не враховує здатності організації до її впровадження.

Боссіді Л. та Чаран Р. стверджують [23]: «багато керівників надають дуже великого значення загальній стратегії і глобальним перспективам розвитку, але не беруть до уваги механізми практичного виконання задуманого, відносячи їх до тактичної роботи, якою повинні займатися підлегли. Співробітники підтримують проект, а в результаті він провалюється... Відбувається це тому, що в організації не вибудована система виконання завдань, люди не орієнтовані на результат, а вище керівництво не вважає за необхідне вникати в нюанси і реалістично оцінювати можливості реалізації своїх амбітних планів».

Отже, створення системного підходу до виконання завдань, координування дій щодо реалізації стратегічних завдань, орієнтування на досягнення запланованих показників, впровадження культури досягнення результату на всіх управлінських рівнях, є визначальними чинниками впровадження стратегії.

Однією із ключових умов досягнення стратегічних цілей є також контроль за реалізацією стратегії. Оцінювання результатів реалізації стратегії здійснюється на підставі проведення щорічного моніторингу стану виконання плану шляхом порівняння фактично отриманих значень показників із запланованими значеннями; цю роботу необхідно проводити послідовно, на усіх управлінських рівнях: на кафедрах, в інститутах, університеті. За результатами аналізу формуються висновки та вживаються заходи щодо мотивування працівників. Дієвими інструментами мотивування є формування рейтингів кафедр та працівників за результатами ННТД, формування та оприлюднення щопіврічних рейтингів публікаційної активності, матеріальне стимулювання за у разі перевиконання запланованих показників.

Аакер Д. зазначає [1], що умовою успішного менеджменту на основі стратегічного бачення є наявність чотирьох чинників:

1. Наявність в організації чіткої корпоративної стратегії, яка базується на ключовій ідеї, а також функціональних стратегій.

2. Стратегія повинна підтримуватись усіма її підрозділами. Працівники повинні бути переконані у правильності стратегії, впевнені у тому, що місія є досяжною, та мотивовані у її реалізації.



Рисунок 2 – Послідовність розроблення стратегії ННТД ЗВО

Джерело: розроблено автором

3. Організація повинна мати активи, компетенції та ресурси для реалізації стратегії або план щодо їх залучення.

4. Організація повинна дотримуватися обраної стратегії, попри конкурентні загрози й спокусливі можливості, здатні «відтягнути» на себе необхідні ресурси від реалізації обраної мети.

Узагальнення літературних джерел, досвіду університетів та власні дослідження засвідчили, що забезпечення успішного функціонування та розвитку ЗВО на підставі розроблених стратегій залежить і від наявності управлінців, яким притаманне не лише стратегічне бачення, здатність до прогнозування й планування змін, а – найважливіше, – здатність до їх реалізації та розуміння відповідальності за досягнення запланованого. Салмі Дж. доповнює перелік ключових чинників, стверджуючи [19], що серед найкращих світових університетів виявилися ті, що мали керівників, які поєднали в собі лідерські якості та успішну наукову кар'єру: «для розроблення амбітного стратегічного бачення та його ефективного реалізування ректор університету повинен повністю усвідомлювати суть, стрижень призначення університету і вміти доповнити реалізування стратегії необхідними функціональними навичками».

Впровадження стратегії не є справою короткого часу; вона вимагає послідовних та взаємоузгоджених дій, жодна з яких не є другорядною. Наявність необхідних передумов та ресурсів, відданість та орієнтація на результат працівників усіх рівнів оргструктури, їх висока професійність та мотивованість, комунікація та вміння працювати в команді, сприятливий моральний та психологічний клімат, корпоративна культура забезпечать успішну її реалізацію та досягнення поставлених цілей.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Корпоративна стратегія закладу вищої освіти повинна базуватись на функціональних стратегіях, які стосуються управлінських орієнтирів щодо досягнення цілей у функціональних сферах. Запропоновано систематизувати можливі стратегії для ефективного функціонування сучасних ЗВО, включивши до переліку функціональних такі стратегії, як стратегія освітньої діяльності; ННТД; інноваційної діяльності; міжнародної діяльності (інтернаціоналізації); розвитку персоналу; маркетингової діяльності; фінансової діяльності тощо.

Розроблено концептуальні засади та розвинуто інструментарій щодо побудови стратегій наукової і науково-технічної діяльності, сформульовано

визначальні чинники щодо впровадження стратегії. Застосування пропонованого інструментарію дасть змогу керівникам інституційного рівня управління закладів вищої освіти творчо сформулювати ефективну політику наукової і науково-технічної діяльності та вжити заходи щодо її реалізації. Подальші дослідження полягатимуть в адаптації розроблених концептуальних засад на прикладах вітчизняних ЗВО.

Література:

1. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление / Пер. с англ. под ред. С. Г. Божук. 7-е изд. СПб : Питер, 2007. 496 с. (Теория менеджмента).
2. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии : учебник / Пер. с англ. под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. Москва : Банки и биржи ; ЮНИТИ, 1998. 576 с.
3. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Ж.. Школы стратегий. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегий менеджмента. СПб : Питер, 2002. 300 с.
4. Ситницький М. В. Стратегічне управління розвитком дослідницьких університетів. Київ : Ліра-К, 2018. 302 с.
5. Бублик М. І., Жук Л. В., Дрималовська Х. В. Досвід формування стратегій розвитку закладів вищої освіти в умовах глобалізації. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. Вип. 21, ч. 1. С. 31-34.
6. Bublyk M. I., Zhuk L. V., Duliaba N. I., Petryshyn N. Ya., Drymalovska K. V. Innovative bases of research and analysis of strategic directions and prospects for development of domestic higher education institutions. *Науковий вісник НЛТУ України. Серія економічна*. 2018. Т. 28, № 9. С. 35-39.
7. Концепція освітньої діяльності Національного університету "Львівська політехніка". *Національний університет "Львівська політехніка"* : сайт. URL: <http://lp.edu.ua/konceptsiya-osvitnoyi-diyalnosti> (дата звернення: 17.01.2019).
8. Концепція інноваційного розвитку Національного авіаційного університету. *Національний авіаційний університет* : сайт. URL: <https://nau.edu.ua/ua/menu/un%D1%96versitet/pro-universitet/kontseptsiya-innovatsiynogo-rozvitku-natsionalnogo-aviatsiynogo-universitetu.html> (дата звернення: 17.01.2019).
9. Стратегія інтернаціоналізації Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича, Україна. *Чернівецький національний університет ім. Ю. Федьковича* : сайт. URL: <http://interof.chnu.edu.ua/res//interof/Strategy.pdf> (дата звернення: 17.01.2019).
10. Стратегія розвитку науки в УКУ (2017–2021). *Український католицький університет* : сайт. URL: https://s3-eu-central-1.amazonaws.com/ucu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/02/05164646/Strategiya-Rozvytku-Nauky_UKU.pdf (дата звернення: 17.01.2019).
11. Концепція освітньої діяльності Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» на 2016-2025 роки. *Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»* : сайт. URL: <http://public.kpi.kharkov.ua/wp-content/uploads/2016/02/razvitie-proekt.pdf> (дата звернення: 17.01.2019).
12. План роботи Вченої ради СумДУ на 2018-2019 навчальний рік. *Сумський державний університет* : сайт. URL: <https://sumdu.edu.ua/ukr/general/management/council/58-general/management/council/10119.html> (дата звернення: 17.01.2019).
13. Строкович Г. В. Стратегія підприємства : навч. посіб. для студентів вищ. навч. закл. / Народна українська академія. Харків : Вид-во НУА, 2011. 180 с. URL: <https://www.twirpx.com/file/2325239/> (дата звернення: 17.01.2019).
14. Про затвердження Порядку розроблення Державної стратегії регіонального розвитку України і плану заходів з її реалізації, а також проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації зазначених Стратегії і плану заходів : постанова від 11 листоп. 2015 р. № 931. *Законодавство України / Кабінет Міністрів України* : сайт. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/931-2015-%D0%BF> (дата звернення: 17.01.2019).
15. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / Національний університет "Львівська політехніка". 2-ге вид., переробл. і доповн. Львів : Вид-во Нац. ун-ту "Львів. політехніка", 2010. 408 с.
16. Востряков О. В., Гребешкова О. М. Стратегічний процес на підприємстві : навч. посіб. / Міністерство освіти і науки України, Державний вищий навчальний заклад "Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана. Київ, 2009. 313 с.
17. Кузьмін О., Мельник О., Жук Л. Метод симптоматичної діагностики стану системи наукової діяльності університету. *Економіка. Фінанси. Право*. 2018. № 1/1. С. 25–34.
18. Друкер П. Энциклопедия менеджмента / Пер. с англ. М. : Вильямс, 2004. 432 с.
19. Салми Д. Создание университетов мирового класса / Пер.с англ. М.: Весь Мир, 2009. 132 с. URL: http://siteresources.worldbank.org/EDUCATION/Resources/278200-1099079877269/547664-1099079956815/DID_WCU_Russian.pdf (дата звернення: 17.01.2019).
20. Закон України «Про вищу освіту». *Відомості Верховної Ради (ВВР)* 2014, № 37-38, ст. 2004). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18> (дата звернення: 17.01.2019).
21. Гудзь О. І., Мусійовська О. Б. Методичний підхід до обґрунтування стратегії підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Вип. 22. С. 334–340.
22. Hrebiniak L. G. Making strategy work: leading effective execution and change. 2nd ed. New Jersey: PH Professional Business, 2013. URL: <https://www.amazon.com/Making-Strategy-Work-Effective-Execution/dp/0133092577>.
23. Боссида Л., Чаран Р. Исполнение. Система достижений цели / Пер. с англ. М. : Альпина Паблишерз, 2011. 325 с.

References:

1. Aaker, D. (2007). *Strategicheskoe rynochnoe upravlenye* [Strategic market management] (7en ed.). Sankt-Peterbur: Pyter [in Russ.].
2. Thompson, A. A. & Strickland, A. J. (1998). *Strategicheskyy menedzhment. Yskusstvo razrabotky y realizatsyy strategyy* [Strategic management. The art of developing and implementing strategies]. Moskva: Banky y byrzhzy ; JuNYTY. Retrieved from <https://www.twirpx.com/file/1005432/> [in Russ.].
3. Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J. (2002). *Shkoly strategiy. Strategicheskoe safary: ekskursiya po debrjam strategiy menedzhmenta* [Schools of strategies. Strategic safari: a tour of the wilds of management strategies]. Sankt-Peterbur: Pyter. Retrieved from <https://www.twirpx.com/file/566085/> [in Russ.].
4. Sytnytskyi, M. V. (2018). *Strategichne upravlinnja rozvytkom doslidnyckykh universytetiv* [Strategic management of the development of research universities]. Kyiv: Lira-K. Retrieved from <https://knushop.com.ua/strat-manag-univ> [in Ukrainian].
5. Bublyk, M. I., Zhuk, L. V. & Drymalovska, K. V. (2018). Experience of the formation of strategies for the development of institutions of higher education in the conditions of globalization. *Naukovyj visnyk Uzhgorodskogo nacionalnogo universytetu. Serija: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove goshpodarstvo*, 21(1), 31–34 [in Ukrainian].
6. Bublyk, M. I., Zhuk, L. V., Duliaba, N. I., Petryshyn, N. Ya. & Drymalovska, K. V. (2018). Innovative bases of research and analysis of strategic directions and prospects for development of domestic higher education institutions. *Naukovyj visnyk NLTU Ukrainy. Serija ekonomichna*, 28 (9), 35–39. doi: <https://doi.org/10.15421/40280906>.
7. Concept of educational activity of Lviv Polytechnic National University. *Nacionalnyj universytet "Ljvivs'jka politehnika"*. Retrieved from <http://lp.edu.ua/koncepciya-osvitnoyi-diyalnosti> [in Ukrainian].
8. The Concept of Innovative Development of the National Aviation University. *Nacionalnyj aviacijnyj universytet*. Retrieved from <https://nau.edu.ua/ua/menu/un%D1%96versitet/pro-universitet/kontsepsiya-innovatsiyogo-rozvitku-natsionalnogo-aviatsiyogo-universitetu.html> [in Ukrainian].
9. The strategy of Internationalization of Yurii Fedkovych Chernivtsi National University, Ukraine. *Chernivc'kyj nacionalnyj universytet imeni Ju. Fedjkovycha*. Retrieved from <http://interof.chnu.edu.ua/res//interof/Strategy.pdf> [in Ukrainian].
10. Strategy for the development of science at UCU (2017–2021). *Ukrains'kyj katolyc'kyj universytet*. Retrieved from https://s3-eu-central-1.amazonaws.com/ucu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/02/05164646/Strategiya-Rozvytku-Nauky_UKU.pdf [in Ukrainian].
11. Concept of the educational activity of the National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute" for 2016–2025 years. *Nacionalnyj tekhnichnyj universytet "Kharkivskij politekhnichnyj instytut"*. Retrieved from <http://public.kpi.kharkov.ua/wp-content/uploads/2016/02/razvitie-proekt.pdf> [in Ukrainian].
12. The work plan of the SSU Academic Council for the 2018–2019 academic year. *Sums'kyj derzhavnyj universytet*. Retrieved from <https://sumdu.edu.ua/ukr/general/management/council/58-general/management/council/10119.html> [in Ukrainian].
13. Stokovych, H. V. (2011). *Strateghija pidpryemstva* [The strategy of the enterprise]. Kharkiv : Vydavnytvo NUA. Retrieved from <https://www.twirpx.com/file/2325239/> [in Ukrainian].
14. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2015). On approval of the Procedure for the elaboration of the State strategy for regional development of Ukraine and the plan of measures for its implementation, as well as monitoring and evaluation of the effectiveness of the implementation of the said Strategy and action plan (No 931, November 11). Retrieved from <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/931-2015-%D0%BF> [in Ukrainian].
15. Kindratska, H. I. (2010). *Strategichnyj menedzhment* [Strategic management] (2nd ed.). Lviv : Vydavnytvo Nacionalnogo universytetu "Ljvivs'jka politehnika" [in Ukrainian].
16. Vostriakov, O. V. & Hrebeshkova, O. M. (2009). *Strategichnyj proces na pidpryemstvi* [Strategic process at the enterprise]. Kyiv [in Ukrainian].
17. Kuzmin, O., Melnyk, O. & Zhuk, L. (2018). Method of symptomatic diagnostics of the state of the university's research system. *Ekonomika. Finansy. Pravo*, 1/1, 25–34 [in Ukrainian].
18. Drucker, P. (2004). *Encyklopedyja menedzhmenta* [Management encyclopedia]. Moskva: Vyljame [in Russ.].
19. Salmi, J. (2009). *Sozdanye unyversytetov myrovogho klassa* [Creating world-class universities]. Retrieved from http://siteresources.worldbank.org/EDUCATION/Resources/278200-1099079877269/547664-1099079956815/DID_WCU_Russian.pdf [in Russ.].
20. Verkhovna Rada of Ukraine. (2014). Law of Ukraine, on higher education (№ 1556-VII, Article 2004). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18> [in Ukrainian].
21. Hudz, O. I. & Musiiivska, O. B. (2018). Methodological approach to the justification of enterprise strategy. *Ghlobaljni ta nacionaljni problemy ekonomiky*, 22, 334–340 [in Ukrainian].
22. Hrebiniak, L. G. (2013). *Making strategy work: leading effective execution and change* (2nd ed.). New Jersey: PH Professional Business. Retrieved from <https://www.amazon.com/Making-Strategy-Work-Effective-Execution/dp/0133092577>
23. Bossydy, L. & Charan, R. (2011). *Yspolnenye. Systema dostyzenyj cely* [Execution. Goal achievement system]. Moskva : Aljpyna Pablysherz [in Russ.].

