

УДК 378.1:658

DOI: 10.30857/2786-5398.2021.2.1

Талят Е. Беялов

*Київський національний університет технологій та дизайну, Україна*  
**СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ЯК КЛЮЧОВИЙ ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ  
ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ УНІВЕРСИТЕТУ**

*Статтю присвячено пошуку нових шляхів підвищення ефективності діяльності закладів вищої освіти. Зокрема, наголошується, що основною ідеєю формування нової ролі університетів у суспільстві, що передбачає розроблення стратегії розвитку університетів, є ідея «технологічного укладу». Організація інноваційних процесів у суспільстві реалізується за допомогою зміни технологій, насамперед, через появу продуктів із новими функціональними можливостями, що задовольняють нові потреби. Роль закладів вищої освіти в технологічному укладі полягає не лише у вирішенні традиційного завдання підготовки кадрів для економіки, а й в імплементації організаційно-економічних нововведень для скорочення циклу впровадження та формування системи управління організації, що активно використовує інновації. Сучасні університети не тільки зберігають, а й значно розширюють свою роль при переході економіки до шостого технологічного укладу, оскільки є однією з небагатьох інституційних структур суспільства, що здатні в процесі своєї освітньої, наукової та інноваційної діяльності формувати компетентності фахівців для майбутнього технологічного укладу. Формування та реалізація наукового потенціалу університетів мають ґрунтуватися на принципово новій стратегії розвитку закладів вищої освіти, що здатна забезпечити активну їх участь у новому технологічному укладі на регулярній, стійкій основі та завдяки цьому реалізувати нову роль університетів у суспільстві. Аналіз стратегій розвитку вітчизняних університетів свідчить, що вони є доволі типовими і складаються з кількох розділів: загальні положення; місія, стратегічна мета та завдання розвитку університету; заходи програми та етапи їх реалізації; фінансове забезпечення програми; очікувані результати та ризики реалізації програми. За результатами аналізу функціонування вітчизняних закладів вищої освіти визначено, що за основу своєї діяльності вони беруть конкурентні стратегії, під якими розуміють сукупність заходів, спрямованих на досягнення цілей ЗВО при врахуванні інтересів ринку освіти та ринку праці. Доведено, що розроблення стратегії розвитку та її реалізація в поточній діяльності є ключовим фактором підвищення ефективності діяльності закладів вищої освіти.*

**Ключові слова:** університет; технологічний уклад; стратегія; стратегія розвитку; науковий потенціал; інновації.

Талят Е. Беялов

*Киевский национальный университет технологий и дизайна, Украина*  
**СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ КАК КЛЮЧЕВОЙ ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ  
ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ УНИВЕРСИТЕТА**

*Статья посвящена поиску новых путей повышения эффективности работы учреждений высшего образования. В частности, подчёркивается, что основной идеей формирования новой роли университетов в обществе, нацеленной на разработку стратегии развития университетов, является идея «технологического уклада». Организация инновационных процессов в обществе реализуется посредством изменения технологий, прежде всего, через появление продуктов с новыми функциональными возможностями, удовлетворяющих новые потребности. Роль учреждений высшего образования в технологическом укладе состоит не только в решении традиционной задачи подготовки*

кадров для экономики, но и в имплементации организационно-экономических новшеств для сокращения цикла внедрения и формирования системы управления организации, активно использующей инновации. Современные университеты не только сохраняют, но и существенно расширяют свою роль при переходе экономики к шестому технологическому укладу, поскольку являются одной из немногих институциональных структур общества, способных в процессе образовательной, научной и инновационной деятельности формировать компетентности специалистов для будущего технологического уклада. Формирование и реализация научного потенциала университетов должны опираться на принципиально новые стратегии развития учреждений высшего образования, способные обеспечить активное их участие в новом технологическом укладе на регулярной, устойчивой основе и тем самым реализовать новую роль университетов в обществе. Анализ стратегий развития отечественных университетов показал, что они довольно типичные и состоят из нескольких разделов: общие положения; миссия, стратегическая цель и задачи развития университета; мероприятия программы и этапы их реализации; финансовое обеспечение программы; ожидаемые результаты и предполагаемые риски реализации программы. В результате анализа функционирования отечественных учреждений высшего образования определено, что в основу своей деятельности положены конкурентные стратегии, под которыми понимают совокупность мер, направленных на достижение целей ЗВО с учётом интересов рынка образования и рынка труда. Доказано, что разработка стратегии развития и её реализация в текущей деятельности являются ключевым фактором повышения эффективности деятельности высшего образования.

**Ключевые слова:** университет; технологический уклад; стратегия; стратегия развития; научный потенциал; инновации.

**Talat E. Belyalov**

*Kyiv National University of Technologies and Design, Ukraine*

#### **DEVELOPMENT STRATEGY AS A DRIVING FACTOR FOR ENHANCING THE UNIVERSITY EFFICIENCY**

*The article seeks to search for new pathways to increase the performance efficiency of higher education institutions. In particular, it is argued that the key point in shaping a new role of universities in society, which assumes building a development strategy, is the idea of a "technological mode". The social innovation process paradigm is being realized through technological change accompanied by the emergence of products with new functional properties to meet new demands. The role of higher education institutions within a certain technological mode is not limited to traditional issues of workforce training for the economy, it should be also focused towards developing organizational and economic innovations to reduce the implementation cycle and building an innovation-driven management system in an organization. Modern universities not only maintain but also expand their role in the transition to the sixth technological mode of the economy, as they are viewed as the few institutional societal structures that are capable to build relevant competencies for a successive technological mode in the process of their educational, research and innovative activities. The paradigm to enhance the research potential of universities should rely upon a fundamentally new development strategy for higher education institutions which can ensure their active participation in the new technological mode on a regular, sustainable basis and thus realize the new role of universities in society. Insights into development strategies of domestic universities have revealed that on the whole they are quite typical consisting of following sections: general provisions, mission, strategic goal and objectives of university development, program activities and stages of their implementation, financial support for the program; expected outcomes and program implementation risks. The research findings on higher education practices*

*in Ukraine demonstrate that they are based on competitive strategies which are viewed as a set of actions to meet the overall goals of HEIs with due regard to education and labour market demands. It is argued that a robust development strategy and its consistent implementation might become a driving factor to boost the efficiency of higher education institutions.*

**Keywords:** *university; technological mode; strategy; development strategy; research potential; innovation.*

**Постановка проблеми.** Істотні зміни в діяльності закладів вищої освіти носять точковий характер: значної частини вітчизняних університетів проводять пасивні зміни, орієнтуючись переважно на зовнішні чинники впливу з боку держави, і тому більшість із них за динамікою розвитку є справжніми лідерами у своїх предметних сферах діяльності. Більше того, багато університетів не ставлять перед собою досі таких завдань, займаючись переважно реорганізацією поточної діяльності у традиційному форматі. У такій ситуації заклади вищої освіти можуть перебувати довго, і змінити становище може лише усвідомлення запитів суспільства, що відображають незворотність процесів зміни технологічних укладів.

Водночас, на сьогодні відсутня теорія трансформації університетів, що об'єднує їх предметні галузі та продукти діяльності, спираючись на менеджмент, що визначає стратегію на основі використання наукового потенціалу в усіх його аспектах. Багато в чому відсутність теорії трансформації пояснюється тим, що сама парадигма управління в умовах цифрової економіки не сформульована для університетів на єдиній методологічній основі. При цьому йдеться не просто про кількісне збільшення масштабів університетів, а й насамперед про якісні оновлення принципів організації їх ресурсів та концентрацію зусиль на принципово нових стратегіях розвитку.

**Метою дослідження** є вивчення теоретичних аспектів та розробка практичних рекомендацій щодо розробки та реалізації стратегії розвитку закладів вищої освіти, що мають бути спрямовані на активізацію участі університетів у переході економіки до шостого технологічного укладу.

**Аналіз останніх публікацій та невирішена частина проблеми.** Серед найбільш відомих вчених, що зробили значний внесок у формування концепцій стратегічного розвитку закладів вищої освіти зокрема в умовах переходу економіки країни до шостого технологічного укладу необхідно виділити таких дослідників, як М. Портер [1], І. Ансофф [2], Е. Тоффлер [3], А. Томпсон, А. Стрікленд [4], Дж. Салмі [5], А. Романовський [6], Г. Куклін, І. Каленюк [7], В. Лугова [8], О. Кравченко [9] та інші.

Необхідно відзначити, що, незважаючи на значимість наявних досліджень з окремих напрямків діяльності закладів вищої освіти, в наукових працях не знайшло належного відображення теоретико-методологічні основи розробки стратегії розвитку закладів вищої освіти з урахуванням потреби в наростанні процесів активізації їх участі у шостому технологічному укладі.

**Виклад основних результатів та їх обґрунтування.** Основною ідеєю формування нової ролі університетів у суспільстві, що визначає розробку стратегії розвитку університетів, є ідея «технологічного укладу». Поняття «технологічний уклад» використовується в науковому світі як аналог понять «хвилі інновацій», «техніко-економічна парадигма», «технічний спосіб виробництва» тощо. Проте, якщо раніше зародження технологічних укладів проходило порівняно тривалий час, оскільки швидкість поширення інновацій, що визначають його виникнення, була невеликою, то нині відзначається тенденція до скорочення тривалості циклів. Це спричинено активної роллю впровадження інновацій, скороченням інерції економічних процесів, чому сприяють управлінські рішення щодо

організації комерціалізації нововведень у суспільстві, у результаті чого інноваційний менеджмент змінює тимчасові співвідношення циклу інновацій і технологічного циклу, і навіть масштаб технологічних змін.

Фахівці відзначають той факт, що в даний час Україна, пройшовши етап зародження нового – шостого – технологічного укладу, знаходиться на початковій його стадії. При цьому перехід до шостого технологічного укладу визначається розвитком нанотехнологій, клітинних технологій, методів генної інженерії, а також виникненням альтернативної енергетики (воднева енергетика, використання енергії вітру, сонця) з урахуванням прийнятності їх економічних параметрів. Сучасне суспільство не лише перекладає нововведення в інновації, але, насамперед, створює умови для випереджального розвитку тих галузей та сфер діяльності, що лідирують у формуванні нового технологічного укладу.

Організація інноваційних процесів у суспільстві реалізується за допомогою зміни технологій і, зрештою, через появу продуктів/послуг з новими функціональними можливостями, що задовольняють нові потреби або навіть їх формують. Оскільки нові функціональні можливості продуктів/послуг реалізуються в процесах створення цінностей для споживачів, то вимоги до організації цих процесів також суттєво змінюються у кожному технологічному укладі та, відповідно, змінюють вимоги підстроювання системи управління під зміни у продуктах/послугах (таблиця 1).

Таблиця 1

**Характеристика змін процесів створення продуктів/послуг у технологічних укладах, що визначають напрями трансформації системи управління**

3–4 технологічні уклади	5–6 технологічні уклади
Масове роботизовано виробництво, орієнтація на стандартизоване споживання	Масове, розподілене, цифрове виробництво, що налаштовується на індивідуальні потреби
Вертикально інтегровані структури з ієрархічним управлінням	Горизонтальні плоскі структури з мережевими принципами в комунікаціях, торгівлі, управлінні, логістиці, фінансах
Відносини власності, що ґрунтуються на володінні матеріальними об'єктами	Нові відносини власності з використанням нематеріальних прав, економіка оренди
-	Орієнтація вироблених продуктів/послуг на збільшення тривалості та якості життя
-	Інтеграція у процесах створення цінностей учасників з різними крос-культурними особливостями (стирання мовних та культурних бар'єрів)
Ключова основа споживання – володіння матеріальними об'єктами (речами)	Зміщення акцентів на якість вражень та переживань від споживання продукту/послуги
Створення продуктів/послуг призводить до споживання невідновлюваних природних ресурсів	Розвиток технологій створення нових ресурсів на основі нових матеріалів із заданими властивостями, що знижує споживання невідновлюваних природних ресурсів

Джерело: розроблено автором на підставі [3].

Отже, виробнича діяльність, що характеризує шостий технологічний уклад та створює унікальні продукти/послуги для споживача, є довгостроковою конкурентною перевагою економічних суб'єктів. При цьому слід зазначити, що важлива роль у розвитку технологічних укладів належить переважно технічним університетам, які безпосередньо беруть участь у створенні нових технологій.

Таким чином, роль закладів вищої освіти в технологічному укладі полягає не лише у вирішенні традиційного завдання підготовки кадрів для економіки, а й у розробці організаційно-економічних нововведень для скорочення циклу впровадження та формування системи управління організації, яка активно використовує інновації.

Сучасні університети не тільки зберігають, а й об'єктивно розширюють свою роль при переході економіки до шостого технологічного укладу, оскільки є однією з небагатьох інституційних структур суспільства, що здатні в процесі своєї освітньої, наукової, інноваційної діяльності формувати компетенції фахівців для майбутнього технологічного укладу шляхом дослідження його основних аспектів, що дозволяє сформулювати наступну класифікацію місця та ролі університетів (рис. 1).



Джерело: розроблено автором на підставі [8].

Рис. 1. Класифікація місця та ролі університетів в зміні технологічних укладів

На 1-му етапі – етапі техніко-технологічних нововведень - відбувається розробка, накопичення, апробація технологій та інновацій відповідно до періодизації технологічних укладів, що вимагає участі технічних закладів вищої освіти;

На 2-му етапі – етапі економіко-управлінських нововведень – відбувається розробка організаційно-управлінського механізму для реалізації та масштабування до промислового рівня технічних розробок, що вимагає участі закладів вищої освіти ;

3-й етап – етап загальнокультурного супроводу технологічного укладу обумовлений формуванням цінностей та смислів, вивченням людини у сфері її духовної, розумової,

моральної, культурної та суспільної діяльності, у тому числі в рамках технологічного укладу, що вимагає участі гуманітарних закладів вищої освіти.

Необхідно відзначити, що в сучасних умовах технологічний уклад пішов набагато вперед у порівнянні з позиціями університетів у цьому процесі, що говорить про неповну відповідність закладів вищої освіти та наукових організацій сучасним викликам економіки. Це означає, що університети мають трансформувати свою діяльність, щоб відповідати вимогам шостого технологічного укладу. Університети, як і вся сфера освіти, неминуче вбудовуються в новий технологічний уклад та мають підтримувати зміни перехідного періоду, що потребує певного обсягу діяльності організацій сфери науки та освіти серед інших видів економічної діяльності. Це означає, що заклади вищої освіти мають трансформувати свою діяльність, щоб відповідати вимогам сучасної цифрової економіки. Розвиток сучасних університетів може бути досягнутий не тільки в конкурентній боротьбі за споживача та пошуку відповідей на виклики ринку за рахунок підвищення якості поточної діяльності, а й насамперед на основі розуміння ролі та місця закладів вищої освіти у розвитку продуктів, що створюють цінності для споживачів, які перебувають у русі до нового технологічного укладу.

У цьому суттєво зростає значення наукового потенціалу університету, який не тільки забезпечує розвиток продуктів, але й вимагає від менеджменту відповідного ресурсного забезпечення. Формування та реалізація наукового потенціалу університетів можливі за рахунок принципово нової стратегії розвитку закладів вищої освіти, що здатна забезпечити активну їх участь у новому технологічному укладу на регулярній, стійкій основі та цим реалізувати нову роль університетів у суспільстві.

В сучасних умовах вітчизняні заклади вищої освіти активно розробляють та реалізують стратегії, що мають забезпечити не лише виживання, а й лідерство. Стратегія університету спирається на аналізі факторів зовнішнього та внутрішнього потенціалу, що дозволяє розробити план дій, що заснований на форсайті тенденцій та можливих сценаріях розвитку та прийнятий як керівництво для деталізації в окремих проектах, що забезпечують досягнення поставлених цілей.

Отже, розробка стратегії розвитку та її реалізація є ключовим фактором підвищення ефективності діяльності закладу вищої освіти. При цьому, сучасні стратегії університетів повинні не лише визначати напрями їхнього розвитку, а й повністю відповідати концепції держави у сфері розвитку освіти. Усі сучасні підходи до стратегій – це модифікації базових стратегій чи стратегічні альтернативи, наприклад, класифікація стратегій М. Портера включає такі альтернативи [1]:

- виробництво послуг з мінімальними витратами;
- диференціація освітніх послуг;
- орієнтація на широкий ринок;
- орієнтація на вузьку нішу ринку послуг.

Класичний підхід до класифікації стратегій представлений І. Ансоффом, який пропонує використовувати чотириступінчасту модель [2]. У застосуванні до закладів вищої освіти модель І. Ансоффа має наступний вигляд:

- портфель – це сукупність освітніх програм з галузей знань, спеціальностей, напрямів додаткової освіти тощо;
- перевага – це престиж, бренд закладу вищої освіти, що нерозривно пов'язаний із місією та стратегічною метою;
- синергізм портфеля щодо закладів вищої освіти проявляється у вигляді ключових компетенцій;

- стратегічна гнучкість – об'єктивне розуміння того, що дає перевагу, а що є стратегічним фондом.

Класифікація конкурентних стратегій закладів вищої освіти заснована на ідеях І. Ансоффа, Ф. Котлера та Ж.-Ж. Ламбена й припускає стратегії зростання та стратегії диверсифікації. У першу групу входять стратегії інтенсивного та інтеграційного зростання. Стратегія інтенсивного зростання передбачає, що заклад вищої освіти не змінить напрями своєї діяльності, але визначить фактори, за рахунок яких можливе зростання. Наприклад, при зростаючому ринку приплив здобувачів вищої освіти або не зміниться, або збільшиться, а при зростанні, приплив буде тільки за умови використання маркетингових засобів (зниження вартості навчання, наявність бонусів, реклами тощо).

Стратегія інтеграційного зростання здійснюється за рахунок придбання нових напрямів діяльності (купівля комерційного закладу вищої освіти з метою розширення сфери напрямів підготовки) зокрема вступ до різних альянсів, створення освітніх, науково-дослідних комплексів навколо одного університету. Об'єднання закладів вищої освіти, чи горизонтальна орієнтація, є прикладом національних університетів. Також можливою є співпраця зі школами та коледжами.

Стратегія диверсифікації передбачає створення закладом вищої освіти нових продуктів, нових ринків, тобто передбачає розробку нових освітніх програм для нового класу споживачів. Наприклад, для університетів технічної спрямованості це означає відкриття нових економічних спеціальностей, для гуманітарних закладів вищої освіти – розширення спектру спеціальностей за рахунок тих, що не входять до спеціалізації закладу або не належать до неї. Така стратегія закладів вищої освіти близька до стратегій багатопрофільних компаній, яким необхідно ефективно комбінувати продукти під єдиним брендом. Для університетів побудова архітектури бренду у разі стає важливим інструментом досягнення максимального рівня довіри цільових споживачів.

Диверсифікація може бути вертикальною, концентричною, горизонтальною, конгломератною. Вертикальна диверсифікація передбачає освоєння та використання нових технологій, що дадуть можливість просуватися закладу вищої освіти вгору і вниз ланцюжком надання основних послуг. Наприклад, відкриття своїх шкіл, коледжів (рух вниз) та утворення підрозділів, що спеціалізуються на працевлаштуванні випускників (рух вертикально вгору).

Концентрична диверсифікація характеризується розвитком нових послуг та продуктів на основі існуючих технологій, в рамках чого можна виділити відкриття додаткової освіти, центрів перепідготовки та підвищення кваліфікації.

Горизонтальна диверсифікація ґрунтується на дослідженнях незадоволених потреб та пошуку нових пропозицій.

Конгломератна диверсифікація – це розширення в освітній організації переліку послуг, що раніше не були пов'язані з діяльністю закладу вищої освіти.

Аналіз стратегій розвитку вітчизняних університетів показав, що вони є типовими та складаються з кількох розділів:

- загальні положення;
- місія, стратегічна мета та завдання розвитку університету;
- заходи програми та етапи їх реалізації;
- фінансове забезпечення програми;
- очікувані результати та ризики реалізації програми.

Аналіз стратегій розвитку сучасних університетів України показує, що поставлені стратегічні цілі та завдання не викликають сумніву, проте надалі механізм їх досягнення не представлений, крім того, відсутні зв'язки поставлених завдань із подальшими заходами. Сформульовані стратегічні цілі можуть розглядатися скоріше як декларація, яка не має

точних вимірювачів для оцінки ступеня її досягнення. У той час, як вимірність є чи не головною вимогою до формулювання стратегічної мети.

Завдання стратегії розвитку закладу вищої освіти формулюються чітко та однозначно, однак вони існують у відриві від стратегічної мети. У стратегіях вітчизняних університетів не виконується одна з вимог менеджменту – завдання не передбачає відповідних змін механізмів управління, оскільки реалізація заходів стратегічного розвитку відбувається в рамках існуючих підрозділів та процесів організації з незначним додаванням елементів проектного управління. Зрозуміло, що такий підхід не може бути ефективним – без зміни моделей діяльності університетів не можливий успіх у реалізації їх стратегій розвитку. Цей висновок підтверджує той факт, що очікувані результати та ризики реалізації програми представлені таким чином, що багато з них не потребують розробки спеціальних заходів і можуть бути досягнуті без розробки програми стратегічного розвитку.

Необхідно відзначити, що багато закладів вищої освіти України за основу своєї діяльності беруть конкурентні стратегії, під якими розуміють сукупність заходів, спрямованих на досягнення цілей закладу вищої освіти при врахуванні інтересів ринку освіти та ринку праці. Конкурентні стратегії класифікуються з того, задоволення чийх інтересів орієнтований університет:

- особистісно орієнтовані стратегії – пріоритет полягає у задоволенні потреб безпосередніх учасників освіти (учнів і лише вступників);
- стратегія підвищення кадрового потенціалу, що орієнтована на підприємства, які потребують висококваліфікованих кадрів;
- соціально орієнтована стратегія, мета якої полягає у задоволенні потреб суспільства певного регіону, розвитку окремих особистостей, що прагнуть загального блага;
- державно-орієнтована стратегія спрямована на виконання державного замовлення, а також на підготовку фахівців для відтворення інтелектуального потенціалу суспільства;
- стратегія особистої вигоди та зростання закладу вищої освіти, основним напрямком діяльності якого полягає в індивідуальному збагаченні та вигоді співробітників університету.

Для формулювання стратегії розвитку університету необхідно оцінити його спрямованість та готовність відповідати технологічному укладу. Це буде основою для формування подальшої стратегії. Відмінність стратегій визначається включеністю університетів до різних інституційних процесів формування технологічного укладу. Інша частина університетів пов'язана із забезпеченням ефективності процесів створення цінності. Саме на цій основі можливий розгляд поняття різних стратегій розвитку сучасних університетів, що безпосередньо включені у формування та розвиток нового технологічного укладу, що, насамперед, дозволяє виділити загальні аспекти стратегій розвитку ЗВО.

Універсальних правил побудови стратегій розвитку університетів не існує, стосовно кожного конкретного закладу вищої освіти стратегія визначатиметься специфічними перспективами розвитку його предметних галузей з урахуванням доступу до необхідних для цього ресурсів. Водночас практичні рекомендації щодо стратегії розвитку університета мають як основу систему координат, що задана стратегією розвитку закладу вищої освіти, насамперед із використанням технології форсайт-досліджень предметних галузей діяльності. Іншими словами, конкретні механізми реалізації стратегії розвитку університетів є унікальними, але мають загальні принципи їх побудови.

Отже, розробка стратегії розвитку та її реалізація у поточній діяльності стає ключовим фактором підвищення ефективності діяльності закладів вищої освіти. При цьому важливо мати інформацію про очікувані аспекти майбутнього стану закладу вищої освіти з метою розробки управлінських рішень, спрямованих на досягнення цільового стану університету.



За своїм змістом бачення майбутнього стану закладу вищої освіти передусім формуванню стратегії, яка включає оцінку не лише й потенціалу університету, а й змін його зовнішнього середовища.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Роль закладу вищої освіти в технологічному укладі полягає не тільки у вирішенні традиційного завдання підготовки кадрів для економіки, а й у розробці організаційно-економічних нововведень для скорочення циклу впровадження та формування системи управління організації, що активно використовує інновації. Сучасні університети при переході до нового технологічного укладу визначають предметною сферою своєї діяльності теоретичне обґрунтування та участь у практичній реалізації побудови результативних систем управління, спрямованих на організацію процесів створення продуктів/послуг, що використовують нові технології та забезпечують тим самим розвиток суспільства з позицій економічного підходу.

Отже, з існуючими стратегіями стає неможливим ефективний розвиток закладів вищої освіти, а перехід до нової моделі діяльності університету не відбудеться, якщо менеджмент не знайде значних змін усередині університетів, а також ресурсів, що можуть підтримати зміни наукового потенціалу. Тільки висока інтенсивність змін в діяльності закладів вищої освіти здатна подолати інерцію їх розвитку та включити механізм переходу до нової моделі.

#### References

#### Література

- |   |  |
|---|--|
| <p>1. Porter, M. E. (2017). Konkurentnaya strategiya: metodika analiza otraslei i konkurentov [Competitive strategy: a methodology for analyzing industries and competitors]. Translation from English. Moscow: Al'pina Biznes Buks. 454 p. [in Russian].</p> <p>2. Ansoff, I. (2009). Strategicheskii menedzhment. [Strategic management]. St. Petersburg: Piter. 344 p. [in Russian].</p> <p>3. Toffler, E. (2010). Tret'ya volna: monografiya [Third wave]. Translation from English. Moscow: ASTM. 781 p. [in Russian].</p> <p>4. Tompson, A. A., Strickland, A. Dzh. (2007). Strategicheskii menedzhment. Kontseptsii i situatsii dlya analiza [Strategic management. Concepts and situations for analysis]. Moscow: Vilyams. 928 p. [in Russian].</p> <p>5. Salmi, Dzh. (2009). Sozdanie universitetov mirovogo klassa [Creation of world class universities]. Translation from English. Moscow: Ves Mir [in Russian].</p> <p>6. Romanovskiy, O. O. (2012). Fenomen pidpriemnytstva v universitetakh svitu: monohrafiia [Phenomenon of education in universities of the world]. Vinnytsia: Nova Knyha. 504 p. [in Ukrainian].</p> <p>7. Kaleniuk, I. S., Kuklin, O. V. (2012). Rozvytok vyshchoi osvity ta ekonomika znan: monohrafiia [Development of a wide range of education and economics of knowledge]. Kyiv: Znannia. 343 p. [in Ukrainian].</p> | <p>1. Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов. Пер. с англ. М.: Альпина Паблишер, 2017. 454 с.</p> <p>2. Ансофф И. Стратегический менеджмент. СПб.: Питер, 2009. 344 с.</p> <p>3. Тоффлер Э. Третья волна: монография. Пер. с англ. М.: АСТМ, 2010. 781 с.</p> <p>4. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа. М.: Вильямс, 2007. 928 с.</p> <p>5. Салми Дж. Создание университетов мирового класса. Пер. с англ. М.: Весь Мир, 2009.</p> <p>6. Романовський О. О. Феномен підприємництва в університетах світу: монографія. Вінниця: Нова Книга, 2012. 504 с.</p> <p>7. Каленюк І. С., Куклін О. В. Розвиток вищої освіти та економіка знань: монографія. К.: Знання, 2012. 343 с.</p> |
|---|--|

8. Luhova, V. M. (2017). Naukovyi potentsial VNZ Ukrainy ta rezultatyvnist yoho vykorystannia [Science potential of the Ukrainian Higher Education Fund and the effectiveness of the victorian]. *Ekonomika i suspilstvo*, No. 8, P. 547–555 [in Ukrainian].
8. Лугова В. М. Науковий потенціал ВНЗ України та результативність його використання. *Економіка і суспільство*. 2017. № 8. С. 547–555.
9. Kravchenko, O. I. (2015). Etapy rozroblennia stratehii rozvytku universytetu [Stages of elaborating of the university development strategy]. *Naukovyi visnyk Natsionalnoho universytetu bioresursiv ta pryrodokorystuvannia Ukrainy. Serii: Pedagogika, psykholohiia, filosofiia – Scientific Bulletin of the National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine. Series: Pedagogy, psychology, philosophy*, No. 208 (2), P. 128–136 [in Ukrainian].
9. Кравченко О. І. Етапи розроблення стратегії розвитку університету. *Науковий вісник Національного університету біоресурсів та природокористування України. Серія: Педагогіка, психологія, філософія*. 2015. Вип. 208 (2). С. 128–136.
10. Kravchenko, O. I. (2016). Osoblyvosti stratehichnoho rozvytku universytetiv Ukrainy [Peculiar properties of the strategic development of Ukrainian universities]. *Visnyk Hlukhivskoho natsionalnoho pedagogichnoho universytetu imeni Oleksandra Dovzhenka. Serii: Pedagogichni nauky – Bulletin of Hlukhiv National Pedagogical University named after Oleksandr Dovzhenko. Series: Pedagogical sciences*, No. 32, P. 7–17 [in Ukrainian].
10. Кравченко О. І. Особливості стратегічного розвитку університетів України. *Вісник Глухівського національного педагогічного університету імені Олександра Довженка. Серія: Педагогічні науки*. 2016. Вип. 32. С. 7–17.
11. Luhovyi, V., Sliusarenko O., Talanova, Zh. (2018). Vid akredytatsii do reitynhu (funktsionuvannia vs rozvytok) [From accreditation to rating (functioning vs development)]. *Universytety i liderstvo – Universities and leadership*, No. 2, P. 3–20 [in Ukrainian].
11. Луговий В., Слюсаренко О., Таланова Ж. Від акредитації до рейтингу (функціонування vs розвиток). *Університети і лідерство*. 2018. Вип. 2. С. 3–20.