

Міністерство освіти і науки України
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

економіки та менеджменту

(повна назва факультету)

менеджменту та адміністрування

(повна назва кафедри)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня

магістра

(назва освітнього ступеня)

на тему: «Обґрунтування вибору варіантів стратегічної орієнтації установи, на
прикладі ТНТУ імені Івана Пулюя», Тернопільська обл., м. Тернопіль,
вул. Руська, 56

Виконала: студент 6 курсу, групи БМм-61
спеціальності 073 «Менеджмент»

(шифр і назва спеціальності)

(підпис)

Ландяк В.Б.

(прізвище та ініціали)

Керівник

(підпис)

Юрик Н.Є.

(прізвище та ініціали)

Нормоконтроль

(підпис)

Мосій О.Б.

(прізвище та ініціали)

Завідувач кафедри

(підпис)

Сороківська О.А.

(прізвище та ініціали)

Рецензент

(підпис)

Завідна Л.Д.

(прізвище та ініціали)

Тернопіль
2023

АНОТАЦІЯ

Тема: «Обґрунтування вибору варіантів стратегічної орієнтації установи, на прикладі ТНТУ імені Івана Пулюя»

Кваліфікаційна робота магістра: 74 сторінки, 22 рисунки, 5 таблиць, 4 додатки, 49 літературних джерел.

Об'єкт дослідження – стратегічна орієнтація.

Предмет дослідження – обґрунтування основних шляхів вдосконалення стратегічної орієнтації.

Мета дослідження – вивчення, оцінка та обґрунтування основних шляхів вдосконалення стратегічної орієнтації Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя.

Методи наукових досліджень: теоретично-дослідницький; історичний; системності; порівняння; фінансово-статистичний; фінансово-аналітичний; експертний; прогнозно-аналітичний тощо.

Сформовано проектні пропозиції щодо впровадження лідерсько-орієнтованої стратегії для керівника ТНТУ як необхідної умови адаптації до сучасних умов діяльності; впровадження мотиваційно-психологічної стратегії для працівників ТНТУ як заходу для забезпечення ефективної діяльності; розробки системи оцінювання рівня стратегічного розвитку ТНТУ.

Ключові слова: стратегія, стратегічна орієнтація, лідерсько-орієнтована стратегія, мотиваційно-психологічна стратегія, стратегічний розвиток.

ANNOTATION

Topic on «Substantiation of the choice of the institution strategy orientation options (TNTU named after I. Puluj as a case study)».

Master Degree thesis consists of 74 pages, 22 figures, 5 tables, 4 appendices, 49 references.

The object of investigation is the strategic orientation.

The subject of the study is to justify the main ways of strategic orientation improvements.

The aim of the work is to study, evaluate and justify the main ways of improving the strategic orientation of Ternopil National Technical University named after Ivan Puluj.

The results are obtained with the following **research methods**: theoretical and research; historical; systematicity; comparison; financial and statistical; financial and analytical; expert; predictive and analytical, etc.

Recommendations concerning the implementation of a leadership-oriented strategy for the head of TNTU as a necessary condition for adaptation to modern conditions of activity have been developed. It was proposed to implement a motivational and psychological strategy for employees of TNTU as a measure to ensure effective activity. Evaluation procedure regarding strategic development of TNTU has been recommended.

Keywords: strategy, strategic orientation, leadership-oriented strategy, motivational-psychological strategy, and strategic development.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПУБЛІЧНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	
11	
1.1 Концепція стратегічного управління як основа формування стратегічної орієнтації організації.....	11
1.2 Особливості стратегічного управління в закладах освіти.....	16
1.3 Принципи стратегічного управління в освітньому закладі.....	21
РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА ЗДІЙСНЕННЯ СТРАТЕГІЧНОЇ ОРІЄНТАЦІЇ ТЕРНОПІЛЬСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО ТЕХНІЧНОГО УНІВЕРСИТЕТУ ІМЕНІ ІВАНА ПУЛЮЯ.....	
26	
2.1 Загальна характеристика ТНТУ.....	26
2.2 Оцінка результатів основних показників діяльності ТНТУ.....	31
2.3 Аналіз основних стратегічних напрямів діяльності ТНТУ.....	36
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОЇ ОРІЄНТАЦІЇ ТЕРНОПІЛЬСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО ТЕХНІЧНОГО УНІВЕРСИТЕТУ ІМЕНІ ІВАНА ПУЛЮЯ.....	
44	
3.1 Впровадження лідерсько-орієнтованої стратегії для керівника ТНТУ як необхідної умови адаптації до сучасних умов діяльності.....	44
3.2 Впровадження мотиваційно-психологічної стратегії для працівників ТНТУ як заходу для забезпечення ефективної діяльності.....	49
3.3 Розробка системи оцінювання рівня стратегічного розвитку ТНТУ.....	54
РОЗДІЛ 4 ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ.....	
61	
4.1 Організація роботи з охорони праці в освітніх закладах в умовах війни.....	61
4.2 Забезпечення захисту викладачів, працівників та студентів університету у надзвичайних ситуаціях при використанні змішаної форми навчання.....	64
ВИСНОВКИ.....	67

	7
БІБЛІОГРАФІЯ.....	69
ДОДАТКИ.....	74

ВСТУП

Актуальність теми дослідження полягає в тому, що в умовах кризи та невизначеності перед організаціями та установами постає велика кількість проблем, пов'язаних із пошуками шляхів не тільки зміцнення власних конкурентних позицій, але й подальшого їх існування. В такій ситуації, кожна установа, самостійно здійснює реалізацію відповідної стратегії, яка направлена на вибір правильної орієнтації на довгострокову перспективу.

Дослідження, що стосуються особливостей обґрунтування вибору варіантів стратегічної орієнтації організації проводили такі вчені-науковці як: Азарова Т.В. [2], Абрамов Л.К. [2], Білик М.С. [19], Гарматюк О.О. [5], Євмешкіна О.Л. [7-8], Калініна Л.М. [16], Карпіщенко О.І. [17], Касич А.О. [18], Кіндрацька Г.І. [19], Коваленко Є.І. [16], Кравченко О.І. [22-24], Мельник В.К. [27], Натрошвілі С.Г. [28], Сумець О.М. [37], Харченко Т.О. [18], Хитько М.М. [42], Юрик Н.Є. [20; 47-49] та інші.

Мета дослідження – вивчення, оцінка та обґрунтування основних шляхів вдосконалення стратегічної орієнтації Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя.

Завдання дослідження:

1. Дослідження теоретичних основ стратегічного управління публічної організації.
2. Представлення загальної характеристики щодо діяльності Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя.
3. Проведення оцінки результатів основних показників діяльності ТНТУ.
4. Здійснення аналізу основних стратегічних напрямів діяльності ТНТУ.
5. Впровадження лідерсько-орієнтованої стратегії для керівника ТНТУ як необхідної умови адаптації до сучасних умов діяльності.
6. Впровадження мотиваційно-психологічної стратегії для працівників ТНТУ як заходу для забезпечення ефективної діяльності.

7. Розробка системи оцінювання рівня стратегічного розвитку ТНТУ.

Об'єкт дослідження – стратегічна орієнтація.

Предмет дослідження – обґрунтування основних шляхів вдосконалення стратегічної орієнтації.

Методи наукових досліджень: теоретично-дослідницький; історичний; системності; порівняння; фінансово-статистичний; фінансово-аналітичний; експертний; прогнозно-аналітичний тощо.

Інформаційна база дослідження: теоретично-практичні матеріали вчених, науковців, фахівців освіти та науки, а також положення на основі даних науково-фахових статей, навчальних посібників, підручників, монографій, нормативно-правової бази законів України, фінансово-статистична звітності ТНТУ за 2020-2022 роки.

Наукова новизна отриманих результатів дослідження полягає в авторському представленні теоретично-практичних висновків щодо особливостей обґрунтування вибору варіантів стратегічної орієнтації, а також в обґрунтуванні запропонованих шляхів щодо вдосконалення стратегічної орієнтації Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя.

Практичне значення результатів дослідження полягає в представленні та обґрунтуванні запропонованих шляхів щодо вдосконалення стратегічної орієнтації Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя, а саме: впровадженні лідерсько-орієнтованої стратегії для керівника ТНТУ як необхідної умови адаптації до сучасних умов діяльності; впровадженні мотиваційно-психологічної стратегії для працівників ТНТУ як заходу для забезпечення ефективної діяльності; розробці системи оцінювання рівня стратегічного розвитку ТНТУ. Дані пропозиції, за необхідності, можуть бути застосовані в практичній діяльності досліджуваного Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя.

Апробація результатів дослідження та публікації. Основні теоретично-практичні положення та висновки даного дослідження доповідались та обговорювались на I Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції

«Progressive Opportunities and Solutions of Advanced Society» (Дніпро, 16-17 листопада, 2023 р.).

Структура та обсяг дослідження. Робота складається із вступу, чотирьох розділів, висновків та пропозицій. Дослідження містить 74 сторінку, 22 рисунки, 5 таблиць, 4 додатки. Бібліографія включає 49 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПУБЛІЧНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Концепція стратегічного управління як основа формування стратегічної орієнтації організації

В умовах кризи та невизначеності перед публічними організаціями та установами постає велика кількість проблем, пов'язаних із пошуками шляхів не тільки зміцнення власних конкурентних позицій, але й подальшого їх існування. В такій ситуації, на допомогу приходить теорія стратегічного управління, яка дозволяє досягти організації поставленої мети та цілей, шляхом вибору, розробки та реалізації різноманітних стратегій. Кожна установа, залежно від особливостей функціонування, самостійно здійснює вибір відповідної стратегії. У даному випадку остання виступає одним із інструментів концепції стратегічного управління з метою досягнення мети та цілей організації.

Згідно концепції стратегічного управління, даний вид управління розглядається як система управлінських дій, за допомогою яких відбувається процес вибору, розроблення та реалізації стратегії з метою досягнення цілей організації. Дана концепція є основою формування стратегічної орієнтації, яка характеризується наявністю в організації: стратегічного мислення; стратегічного бачення; стратегічної поведінки; стратегічного простору (рис. 1.1). Наявність стратегічного мислення, як в керівного складу організації, так і у персоналу зокрема є однією із основних умов формування стратегічно орієнтованої організації.

Стратегічний тип мислення включає різні вміння, серед яких виділяють: використання ситуаційного моделювання; виявлення необхідності змін і вибір необхідних інструментів реагування на них; використання особистих якостей та інтелектуально-творчих здібностей менеджерів в умовах невизначеності та кризи; здатність вибору, розроблення та реалізації нової стратегії в процесі реагування

на зміни; реалізація нових можливостей розвитку організації; здатність перетворення наявних проблеми та слабких місць організації в сильні сторони чи потенційні можливості [46].

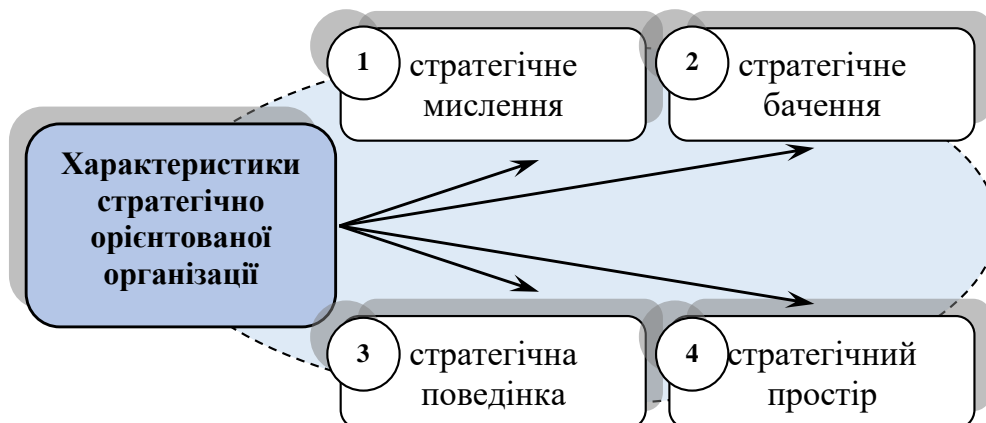


Рисунок 1.1 – Основні характеристики стратегічно орієнтованої організації

Аналізуючи особливості стратегічного мислення, зазначимо, що воно ґрунтується на чіткому усвідомленні повної відповідальності керівництва і всього персоналу організації за довгострокове її існування та розвиток. Даний тип мислення формується на основі самовдосконалення особистих навичок, які в подальшому сприятимуть побудові необхідних стратегій. Сучасне стратегічне мислення характеризується низкою особливостей, а саме: цілеспрямованістю; перспективністю; науковою орієнтацією; креативністю; творчістю; самокритичністю; конструктивністю; системністю; інноваційністю; об'єктивністю; гнучкістю; масштабністю; самостійністю [46].

Саме тому, вироблення стратегічного мислення у всіх працівників організації є однією з необхідних умов ефективного функціонування системи стратегічного управління в цілому.

Щодо стратегічного бачення, то його відносять до управлінських інструментів стратегічного управління. За допомогою даного бачення керівники формують певну уяву про управлінську ситуацію, її теперішній та очікуваний стан, здійснюють прийняття та реалізацію стратегічних рішень, спрямованих на досягнення бажаного стану організації. Поряд з цим, керівництво організацією

активно застосовує стратегічне бачення при розробленні її місії, стратегії розвитку, стратегічних планів й програм, що визначають діяльність об'єкта управління на перспективу. Основою для формування стратегічного бачення є: аналіз та оцінка наявної інформації про ситуацію, яка склалася на даний період часу; професійна майстерність; управлінська інтуїція.

Варто зазначити, що на практиці кожному ефективному керівнику притаманне власне стратегічне бачення управлінської ситуації і шляхи досягнення поставленої мети та цілей. На глибину і якість формування власного бачення керівника мають вплив наступні чинники:

- особисті якості;
- тип мислення;
- організаційна культура;
- діюча система управління;
- технології формування бачення;
- зовнішнє оточення;
- оцінка ступень невизначеності ситуації та ризику.

Наявність у керівника стратегічного бачення значно зменшує ризик прийняття випадкових рішень і забезпечує узгодженість діяльності усіх структурних підрозділів організації. А це, у свою чергу, дозволить оптимально розподілити наявні ресурси, з метою вибору правильної траєкторії руху організації, обравши оптимальну стратегію її подальшого розвитку.

На формування стратегічної поведінки персоналу організації впливають різні чинники, серед яких основними є – зовнішнє оточення організації, її внутрішнє середовище, а також тип організаційної культури. Володіти даним видом поведінки для керівника означає – реагувати відповідним чином на різного роду впливи чинників внутрішнього та зовнішнього середовища організації. Щоб дотримуватись в своїй практичній діяльності стратегічної поведінки, працівникам організації потрібно навчитися стратегічно мислити і набути певних навичків, а саме: здійснення моніторингу середовища функціонування та оточення організації; своєчасного реагування на різного роду зміни; здійснювати

цілеспрямовану діяльність; формувати та ефективно використовувати наявний потенціал організації для досягнення поставлених цілей та обраної стратегії; вибір, розроблення та впровадження ефективних систем стратегічного управління.

Зазначимо, що наявність навиків стратегічної поведінки сприятимуть забезпеченню існування організації в довгостроковій перспективі.

Для виявлення можливостей забезпечення ефективного функціонування організації в майбутньому її менеджерам часто приходиться приймати стратегічні управлінські рішення, пропонуючи можливі напрямки її розвитку. На формування даних пропозицій удосконалення діяльності та розвитку організації важливий вплив має її зовнішнє оточення та наявний потенціал, тобто стратегічний простір організації. Останній, в свою чергу, сприяє формуванню, реалізації, а також підтримці конкурентних переваг організації.

Стратегічний простір організації важко піддається дослідженню, бо характеризується високим ступенем мінливості та складності зв'язків між його елементами. Саме тому, керівникам так важливо ідентифікувати стратегічний простір. В подальшому це дасть змогу зробити власну організацію конкуренто привабливою; окреслити оптимальну траєкторію руху організації; визначити правильні стратегічні орієнтири; спроектувати майбутній розвиток та межі організації.

Проаналізувавши основні характеристики стратегічно орієнтованої організації, варто зазначити, що від їх наявності та дієвості буде залежати ефективність обраної стратегії та реалізації концепції стратегічного управління в цілому.

Зазначимо, що успішна реалізація концепції стратегічного управління можлива при умові, коли організація вважається стратегічно орієнтованою, використовуючи при цьому систему стратегічного планування [16-17].

Аналізуючи діяльність стратегічно орієнтованих організацій, варто відмітити їх переваги, які представлено на рис. 1.2.



Рисунок 1.2 – Переваги стратегічно орієнтованих організацій

Відповідно, зазначені вище переваги дають змогу організації побудувати обґрунтований алгоритм дій щодо реалізації концепції стратегічного управління, підвищити шанси на виживання та подальший стійкий розвиток.

1.2 Особливості стратегічного управління в закладах освіти

Актуальність стратегічного управління у вітчизняних закладах освіти загострилась з початком війни в Україні і була зумовлена великою кількістю проблем, пов'язаних із рівнем та якістю освіти, а саме:

- зміною ролі та значення освіти в цілому;
- зміною ціннісних установок в освіті;
- зміною цільових орієнтирів освітніх закладів;
- адаптацією до умов війни;
- зростання конкуренції між вузами;
- необхідністю удосконалення (кардинальної зміни) системи управління освітньою діяльністю з урахуванням сучасних реалій життя;
- забезпеченням безпечних умов в закладах освіти;
- необхідністю інформатизації освітнього процесу;
- знеціненням інтелектуальної власності;
- недофінансуванням вищої освіти та нераціональним використанням фінансів;
- новими підходами до потреб у тих чи інших спеціальностях.

Це, на жаль, ще не повний перелік проблем, пов'язаних із сучасним політичним та економічним станом вітчизняної економіки в цілому. Однак, всі ці проблеми вимагають швидкого реагування та конкретних практичних дій зі сторони керівництва кожного навчального закладу в Україні. Саме використовуючи систему стратегічного управління в закладах освіти можна не тільки успішно вирішити дані проблеми, але й передбачити появу нових викликів, правильно визначивши цілі розвитку, здійснюючи їх порівняння з наявними можливостями освітньої установи. Вважаємо, що стратегічне управління дає змогу освітнім закладам не тільки адаптуватися до викликів зовнішнього середовища, але й протидіяти їм, що позитивно впливають як на розвиток закладу, так і на його конкурентоспроможність.

Аналізуючи систему стратегічного управління в закладах освіти, зазначимо, що вона поєднує в собі цільовий та інтегрований підходи, за допомогою яких відбувається процес вибору, розробки й реалізації набору стратегій [27].

На рис. 1.3 представлено узагальнену модель процесу стратегічного управління освітніх закладів.

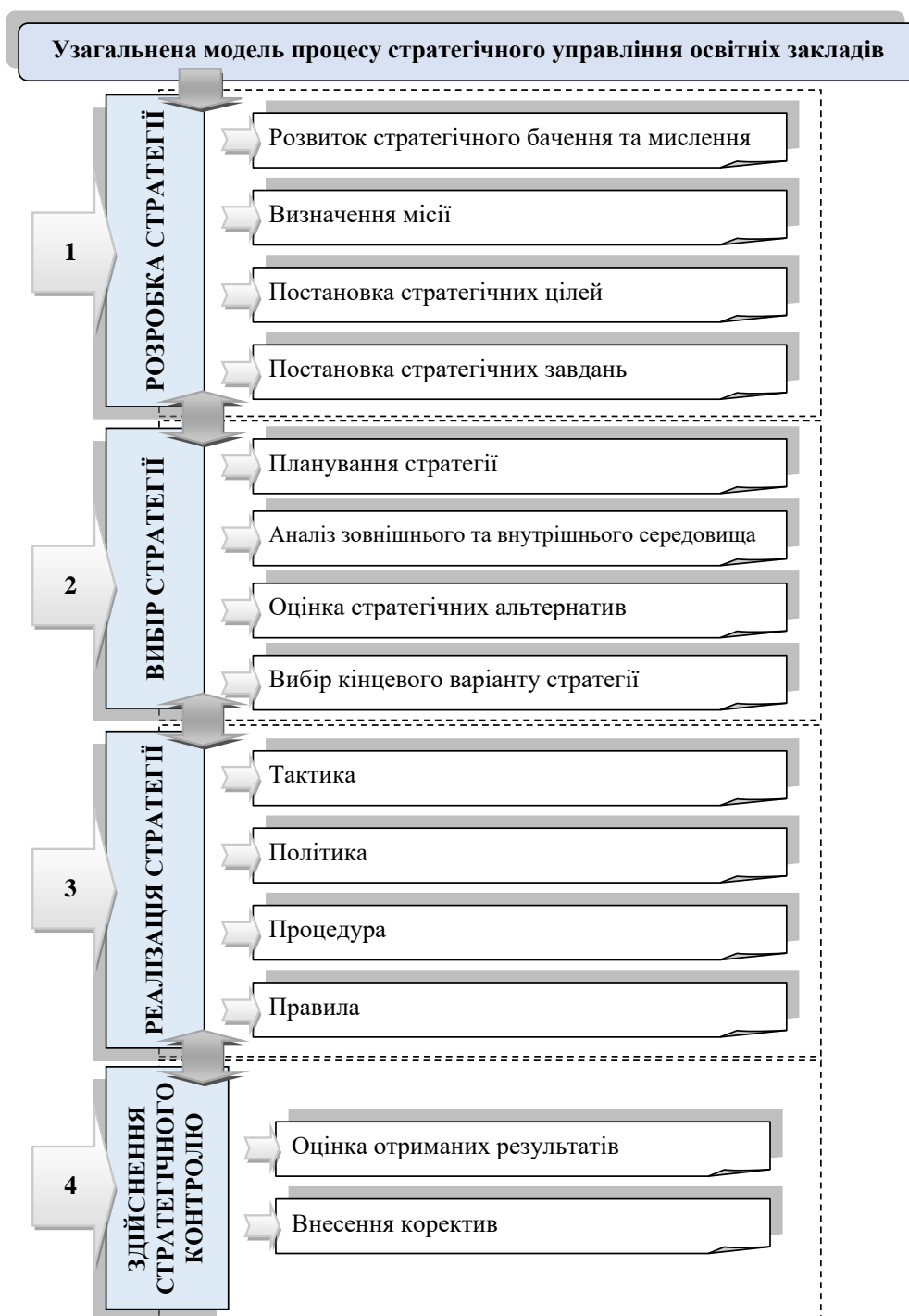


Рисунок 1.3 – Узагальнена модель процесу стратегічного управління освітніх закладів

Наділений автономією, кожен заклад освіти, самостійно підходить до реалізації системи стратегічного управління. В процесі вибору стратегічної орієнтації освітнього закладу враховують властиві йому особливості, які представлені на рис. 1.4.

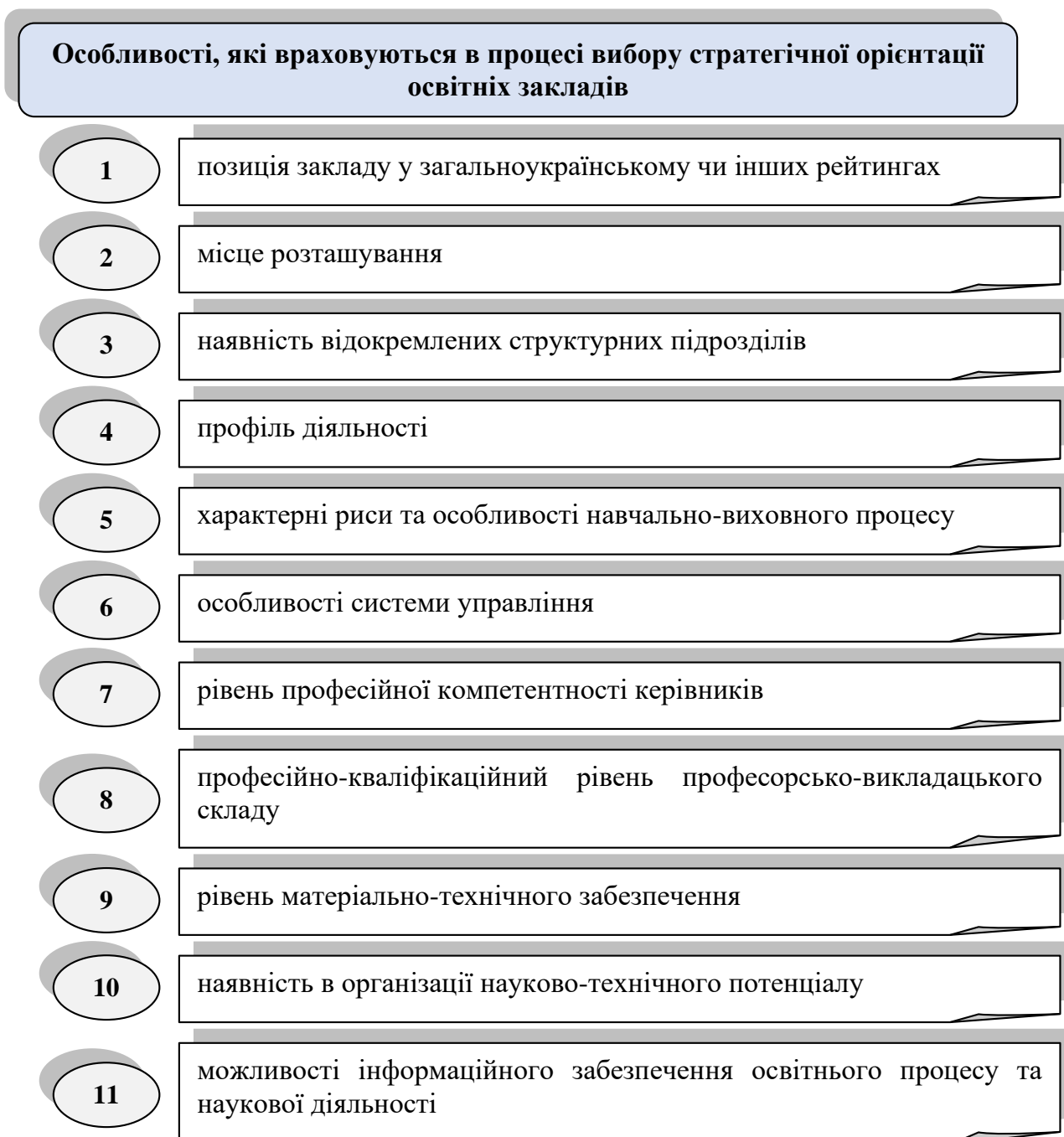


Рисунок 1.4 – Особливості, які враховуються в процесі вибору стратегічної орієнтації освітніх закладів

Реалізація системи стратегічного управління можлива тільки при умові, коли конкретний освітній заклад в своїй діяльності вважається стратегічно орієнтованим об'єктом. На основі стратегічного мислення і стратегічного бачення персоналу такої організації, успішно розробляються й реалізуються оперативні та стратегічні плани, що сприяють досягненню її загальної мети та цілей.

Поряд з цим, стратегічна орієнтація організації передбачає: визначення загальних напрямів зміцнення позицій на освітньому ринку; розробку та реалізацію освітніх програм і проектів розвитку, що відповідатимуть обраній стратегії; необхідність оновлення (зміни) стратегії у разі досягнення (не досягнення) установою стратегічних орієнтирів; наявність оберненого зв'язку в процесі стратегічної діяльності.

На рис. 1.5 представлено переваги стратегічно орієнтованих освітніх установ.

Практичний досвід багатьох закладів освіти демонструє, що досягти результативності та ефективності, особливо в теперішній час, спромоглися не ті, які вчасно прореагували на всі прояви та зміни зовнішнього середовища, а ті, які обрали правильну стратегію. Саме завдяки стратегічному баченню та мисленню керівництва та всього персоналу дані установи змогли не тільки втриматися «на плаву», але й забезпечили собі вагомі конкурентні переваги на ринку освіти, щоб в подальшому успішно розвиватися.

З метою вибору, формування та реалізації оптимальної стратегії освітнього закладу, керівництво повинно володіти результатами діагностування її стану та інформацією про її зовнішнє оточення. В кінцевому результаті все це сприятиме досягненню загальної мети закладу та його намічених цілей.

Варто зазначити, що суттєві зміни в освітньому процесі відбулися під час пандемії, коли виникло багато проблем з наданням освітніх послуг, потребою в нових освітніх технологіях тощо. А суттєве збільшення проблемних аспектів в освітній сфері, пов'язаних з початком війни в Україні, обумовило перегляд діючих стратегій, які б забезпечили можливість надання нових освітніх послуг.



Рисунок 1.5 – Переваги стратегічно орієнтованих освітніх установ

Примітка: сформована на основі джерела [27]

Тому, в процесі вибору та формування нової стратегії керівництво закладу повинно в більшій мірі орієнтуватися на зміни зовнішнього середовища, ніж на внутрішні проблеми організації. Існування добре продуманої стратегії зазвичай більш результативніше, бо така стратегія наперед запрограмована на внесення тільки незначних змін та коректив, яких вимагатиме зміна ситуації, а не на її повну заміну.

Стратегія освітнього закладу реалізується на основі добре продуманих цілеспрямованих дій та заходах і залежить від масштабності стратегічних намірів, заснованих прогнозуванні її майбутнього. За допомогою такої стратегії

здійснюється своєчасне реагування на непередбачений розвиток подій та конкурентну боротьбу, що посилюється в освітньому середовищі [18].

Ефективна стратегія ЗВО повинна відображати: унікальність закладу з позиції задоволення потреб потенційних здобувачів, стейкхолдерів, а також освітньої ринкової ніші; прогнозний аналіз розвитку ринку освітніх послуг; пріоритетні напрямки діяльності; аналіз стану установи і успішності в реалізації діючої стратегії; аналізування ризиків і механізми їх попередження; аналіз наявної ресурсної бази для реалізації поставлених цілей [22].

Важливу роль у впровадженні та реалізації системи стратегічного управління відіграє керівництво навчального закладу, так, як від його бажань, позиції та далекоглядності буде залежати успіх реалізації всіх заходів в цілому. Діяльність керівництва полягає в плануванні кадрової політики таким чином, щоб вона сприяла розвитку та підтримці стратегічної орієнтації освітньої установи.

1.3 Принципи стратегічного управління в освітньому закладі

Вирішення усіх проблемних питань та аспектів сучасного стратегічного управління навчальними закладами потребує використання як базових, так і нових принципів. На даних принципах повинна базуватися система стратегічного управління, а їх практична реалізація в закладах освіти прийтиме підтримці високого рівня конкурентоспроможності (рис. 1.6).

Серед найважливіших виділяють наступні принципи:

1. Цілеспрямованості. Згідно даного принципу всі заходи освітнього закладу та шляхи їх реалізації, що передбачені в системі стратегічного планування, спрямовані на досягнення цілей, тобто стратегічних орієнтирів.

2. Дієвості. Даний принцип свідчить про дієвість планів та стратегій, які оцінюються можливістю досягнення результатів.

3. Прогнозування. В основу даного принципу закладена орієнтація на вирішення складних проблем, пов'язаних із довгостроковою перспективою та прогнозом розвитку навчального закладу в найближчій і віддаленій перспективі.



Рисунок 1.6 – Принципи, на яких базується система стратегічного управління в освітньому закладі

Примітка: сформована на основі джерела [46]

4. Інформаційності. Цей принцип демонструє пряму залежність між якістю стратегічного управління та його результативністю, яка визначається надійністю та достатністю інформації.

5. Багатоваріантності та альтернативності. Даний принцип базується на наявності значної кількості реакцій освітньої установи на різного роду зміни її середовища, шляхом вибору та реалізації заздалегідь підготовлених альтернатив.

6. Системності та комплексності. Даний принцип акцентує увагу на тому, що усім стратегіям, які охоплюють комплекс визначених цілей та альтернативних варіантів їх досягнення, притаманні системні характеристики з моменту розроблення і до їх завершення.

7. Збалансованості. Даний принцип доводить, що окремі стратегії можуть охоплювати всі аспекти діяльності об'єкта та взаємодіяти між собою.

8. Послідовності та безперервності. Згідно даного принципу процеси, пов'язані із вибором та реалізацією стратегії й стратегічних змін проводяться послідовно, з врахуванням особливостей діяльності освітнього закладу, досягнутих ним результатів, тощо. А оновлення чи вибір нової стратегії, під дією різних чинників свідчить про безперервність даного процесу.

9. Наукової та методичної обґрунтованості. На основі даного принципу освітні заклади мають змогу розробляти реальні плани, освітні програми, узгоджувати їх із параметрами внутрішнього та зовнішнього середовища установи. Все це здійснюється за допомогою наукових та методичних підходів.

10. Реалістичності та досяжності. Цей принцип дає можливість враховувати особливості функціонування освітнього закладу в процесі розробки стратегічних планів та стратегії зокрема, співставляючи можливості досягнення встановлених параметрів.

11. Гнучкості та адекватності. За допомогою даного принципу система стратегічного управління своєчасно і адекватно реагує на запити та зміни зовнішнього середовища, а пристосовуючись до змін, може вдосконалюватися, виступаючи при цьому рушійною силою для своєї організації.

12. Соціальної орієнтованості. Даний принцип розглядає освітній заклад не тільки як стратегічно, але й соціально орієнтований об'єкт діяльності, де значну роль приділяють соціальним проблемам.

13. Керованості. За допомогою даного принципу керівництво має можливість вносити певні зміни та здійснювати коректування раніше прийнятих стратегічних рішень, переглядаючи їх відповідно до ситуацій, що змінюються.

14. Єдності та узгодженості. Даний принцип демонструє злагоджену роботу керівництва різних рівнів та всього колективу під час розробки, прийняття та реалізації стратегічних рішень, які повинні бути узгоджені і погоджені між собою. Зокрема, принцип єдності при реалізації стратегічних планів освітнього закладу досягається узгодженою діяльністю усіх його структурних підрозділів.

15. Відповідності. Реалізація даного принципу в закладі освіти демонструється відповідністю його тактичного управління обраній, а вибір та формування стратегії, відповідно, враховує реальні можливості вирішення усіх тактичних завдань. Даний принцип діє і тоді, коли при виборі стратегії закладу повинні враховуватися наявні йому ресурси.

16. Пріоритетності. На основі даного принципу в закладах освіти основні акценти ставляться на людському чиннику, його ролі, значенню, якостям та вмінням. Без наявності останнього в організації не можна буде досягти реалізації будь-якої стратегії, навіть самої ефективної.

17. Чіткості. Даний принцип забезпечує отримання персоналом зрозумілих цілей та завдань з метою реалізації стратегії навчального закладу.

18. Організаційного поділу. Даний принцип стосується здійснення організаційного поділу завдань, які входять до сфери стратегічного управління і завдань оперативного управління, тобто їх розмежування.

19. Індивідуалізації. На основі даного принципу кожна освітня установа вважається унікальною, тобто такою, якій притаманно ряд особливостей, а саме: економічних, кадрових, культурних тощо. Виходячи з цього, діяльність кожного закладу освіти повинна базуватися сильних сторонах, перевагах та конкурентних можливостях.

20. Маркетингової орієнтації. Так, як освітні послуги є товаром, тому їм також властивий попит. Саме за допомогою маркетингу як невід'ємної складової стратегічного управління, освітніми закладами здійснюється постійний

моніторинг попиту на ринку освіти. Щоб втримати свої конкурентні позиції кожен навчальний заклад, враховуючи специфіку своєї діяльності, підходить до формування освітніх програм, навчальних планів; використання методів та технологій навчання.

21. Сприятливості. Сутність даного принципу полягає у створенні прийнятних умов для реалізації діючої чи обраної стратегії. Створення таких організаційно-сприятливих умов для виконання стратегічних планів, програм та завдань буде залежати від наявності: ефективної структури управління; досконалої мотиваційної стратегії; підтримки самонавчання та саморозвитку персоналу; рівня технологічності тощо.

22. Результативності та ефективності. Цей принцип сприяє досягненню освітнім закладом високих результатів в сфері стратегічного управління, обираючи найефективнішу стратегію розвитку.

Аналізуючи кожен із представлених вище принципів, зазначимо, що всі вони дають чітку картину особливостям системи стратегічного управління освітніх закладів в цілому. Поряд з цим, кожному окрему принципу властиві індивідуальні особливості, що торкаються технології його реалізації, врахування умов та інших аспектів стратегічної діяльності закладу. Використання того чи іншого принципу окремо або в комплексі дозволить забезпечити взаємозв'язок фінансової, організаційної, соціальної та аналітичної складових системи стратегічного управління закладами освіти та забезпечить їх стратегічну спроможність.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА ЗДІЙСНЕННЯ СТРАТЕГІЧНОЇ ОРІЄНТАЦІЇ ТЕРНОПІЛЬСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО ТЕХНІЧНОГО УНІВЕРСИТЕТУ ІМЕНІ ІВАНА ПУЛЮЯ

2.1 Загальна характеристика ТНТУ

Історія Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя бере свій початок ще із далекого 11 листопада 1960 року, саме тоді на базі Львівського політехнічного інституту й було організовано – «Тернопільський загальнотехнічний факультет» [15], що забезпечував навчання студентів на вечірній та заочній формах. Саме тоді, для організації ефективного функціонування цього інституту до Тернополя зі Львова, приїхали дванадцять викладачів, включаючи й тогочасного декана факультету, к.т.н., доцента Столярчука В.П.

В лютому 1962 року на посаду декана факультету було призначено к.х.н., доцента Щербакова А.О. Протягом цього ж періоду розпочалася активна підготовка фахівців денної форми навчання, що відкрила значні нові перспективи для місцевої молоді, а також й для розбудови самого навчального закладу тощо. Всі ці заходи, що включали як запрошення нових викладачів із високими ступенями та званнями, а також і значний розвиток наявної матеріально-технічної бази та, водночас, й істотне збільшення кількості студентів, посприяли, в підсумку, підвищенню статусу інституту. Так, протягом 15 травня 1964 року даний факультет реорганізовано в Тернопільський філіал Львівського політехнічного інституту. Протягом перших років функціонування цього факультету та філіалу було створено такі кафедри як: кафедра вищої математики; кафедра нарисної геометрії та графіки; кафедра технічної механіки; кафедра фізики й енергетики тощо.

Крім цього, за період 1964-1968 років було створено ряд нових кафедр, а саме: кафедру суспільно-політичних наук; кафедру теоретичної механіки;

кафедру іноземних мов; кафедру технології металів, верстатів та інструментів; кафедру фізики; кафедру загальної й теоретичної електротехніки; кафедру фізичного виховання. Все це було дуже необхідним, адже, існувала гостра потреба в забезпеченні хорошими фахівцями як всього Тернопілля, так і сусідніх областей за такими спеціальностями як: технологія машинобудування; металорізальні верстати та інструменти; електровимірювальна техніка тощо. Вже перші випускники філіалу розпочинали активну роботу на наявних промислових підприємствах, а також успішно поповнювали ряди професорсько-викладацького складу цього філіалу.

Ще одним із нових етапів у своєму розвитку інституту стало призначення в березні 1968 року на посаду директора філіалу к.х.к., доцента Поліщука А.Г. За цей час розпочато інтенсивне оснащення аудиторій та лабораторій всіма необхідними засобами: устаткуванням, обладнанням; розпочалося розширення навчальних площ та створення філіалів кафедр на виробництві.

В жовтні 1985 року на посаду директора Тернопільського філіалу Львівського політехнічного інституту було призначено д.фіз.-мат.н., професора Шаблія О.М. Тоді ж, згідно до вимог часу, було здійснено відкриття нових спеціальностей, а саме: технологія та обладнання зварювального виробництва; автоматизація технологічних процесів та виробництв; приладобудування; біотехнічні та медичні апарати і системи тощо.

Університет розпочав досить активну фазу в своєму розвитку починаючи зі здобуття Україною незалежності. Так, завдяки активній, успішній та ефективній діяльності керівництва та всього колективу, 27 лютого 1991 року, на базі Тернопільського філіалу Львівського політехнічного інституту відбулося створення Тернопільського приладобудівного інституту, – другого вищого навчального закладу такого профілю в Україні. Тоді ж, першим ректором інституту було обрано професора Шаблія О.М. В той час інститут включав три факультети, що об'єднували 13 функціонуючих кафедр, на яких працювало 150 викладачів, із яких – 76 докторів й кандидатів наук. Загальна ж чисельність студентів становила 2420 осіб. За ініціативою директора філіалу Шаблія О.М.

відбулися значні зміни в структурі інституту, а саме: здійснено будівництво нового навчально-лабораторного корпусу, розпочато будівництво сьогоденного освітньо-мистецького комплексу «Політехнік», а також для розширення зв'язків із виробництвом було придбано ряд корпусів на підприємствах: «Ватра», Комбайновий завод та «Сатурн» тощо.

Починаючи із квітня 1995 року даному навчальному закладу присвоєно ім'я одного із видатних українських вчених та громадських діячів – Івана Пулюя. Також, протягом 1995 року в університеті розпочала здійснюватися підготовка фахівців згідно освітньо-професійних програм, затверджених Міністерством освіти України. Дана модель освіти передбачає поряд із високим рівнем професійної підготовки здійснення цілеспрямованих програм, а саме: посилення фундаментальної підготовки та інтенсивної комп'ютерної освіти, модернізацію вивчення економічних наук, гуманізацію та гуманітаризацію навчального й виховного процесів, зокрема, досконалого вивчення іноземних мов, а також й підвищення правової освіти фахівців.

30 грудня 1996 року, врахувавши всі наявні здобутки, Кабінет Міністрів України, на базі Тернопільського приладобудівного інституту імені Івана Пулюя, створює Тернопільський державний технічний університет імені Івана Пулюя, ректором якого призначається академік Шаблій О.М. На основі здійснених заходів реорганізації, в університеті функціонує вже 36 кафедр, які випускають професійних бакалаврів, спеціалістів й магістрів.

У 1999 році університет стає членом «Європейської асоціації університетів» («EUA»), а вже в 2005 році керівництво закладу підписує «Велику Хартію університетів Європи» й активно розпочинає інтегрування в європейські науково-освітні проекти. Цього ж року в університеті, під керівництвом д.т.н., професора Яснія П.В. створюється, перша в Україні, регіональна академія «CISCO».

Протягом 2003 року розпочинає свою роботу найбільший в області спортивно-оздоровчий, а також й навчально-мистецький центр «Політехнік».

16 березня 2007 року в ТДТУ відбуваються вибори на посаду ректора, за підсумками яких в квітні місяці затверджено д.т.н., професора, заслуженого діяча науки і техніки України Яснія Петра Володимировича.

11 грудня 2009 року, згідно Указу Президента України за вагомий внесок у розвиток національної освіти і науки, а також враховуючи загальнодержавне та міжнародне визнання щодо результатів його діяльності, університету присвоєно статус «національний». Структура університету змінюється і до його складу вже відносяться такі коледжі як: Технічний; Гусятинський та Зборівський. Загальна чисельність студентів складає понад 9500 осіб. Ще одним із важливих рішень ректора ТНТУ проф. Яснія П.В. стає створення в 2007 році «Центру підготовки іноземних студентів», що в 2011 році реорганізувався у факультет по роботі з іноземними студентами.

Протягом 2009 року в склад університету перейшли викладачі та студенти «Приватного інституту економіки і підприємництва», що посприяло підготовці фахівців згідно нових економічних спеціальностей – «Облік і аудит» та «Фінанси і кредит».

Починаючи із 2010 року в ТНТУ успішно реалізовується Програма співробітництва між університетом, Західним науковим центром НАН України і МОН України, Тернопільською обласною державною адміністрацією та Тернопільською обласною радою, а вже із 2011 року – Програма співробітництва університету із Тернопільською міською радою. ТНТУ не зупиняється на досягнутих результатах, а успішно розвивається й на далі, так за останні роки його функціонування значно зростає науково-педагогічний колектив університету, створюються нові кафедри та започатковуються, згідно потреб сьогодення, нові спеціальності, суттєво активізувалася діяльність щодо міжнародного співробітництва тощо. На сьогоднішній час професійну підготовку фахівців здійснюють п'ять факультетів університету: факультет інженерії машин, споруд та технологій (ФМТ); факультет прикладних інформаційних технологій та електроінженерії (ФПТ); факультет комп'ютерно-інформаційних систем і програм інженерії (ФІС); факультет економіки та менеджменту (ФЕМ).

На рис. 2.1 відображено тенденції зміни щодо контингенту студентів ТНТУ протягом 2020-2022 років [11; 12; 13]. Як видно із представлених даних дана динаміка щодо контингенту студентів ТНТУ протягом 2020-2022 років є позитивною, за винятком 2021 року (4184 ос.), коли загальна чисельність вступників була меншою від набору 2020 року (4188 ос.) всього на 4 особи.

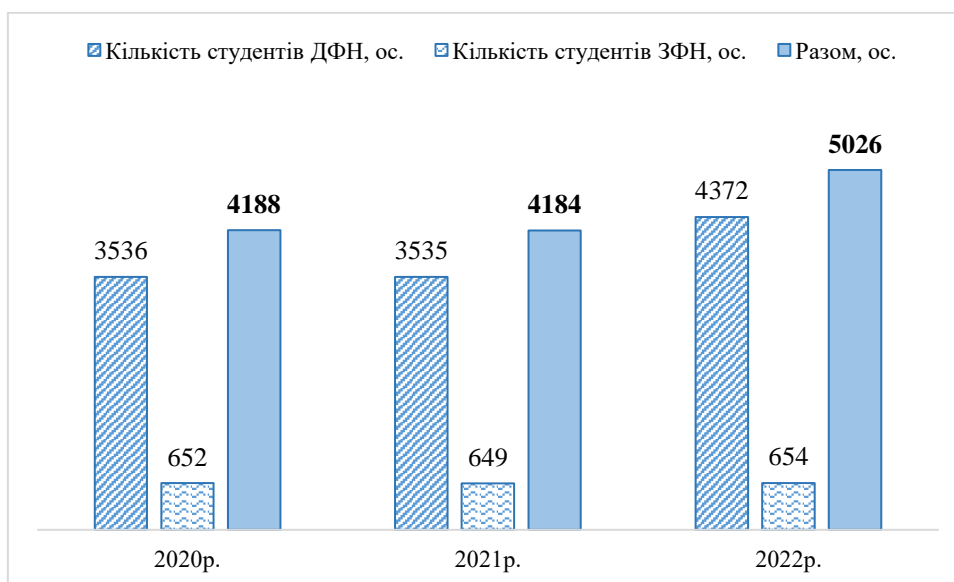


Рисунок 2.1 – Динаміка контингенту студентів ТНТУ протягом 2020-2022 років, осіб

Проте, за 2022 рік ситуація істотно покращилася про, що свідчить загальна сума вступників в кількості 5026 осіб (збільшення на 842 ос.).

На рис. 2.2 відображена динаміка щодо контингенту іноземних студентів ТНТУ протягом 2020-2022 років [11; 12; 13].

Із представлених даних помітно деяке скорочення чисельності іноземних вступників ТНТУ за 2022 рік (308 ос.) відносно їх кількості в 2021 році (416 ос.). Дана ситуація пояснюється наявністю повномасштабної війни в країні, яка значно унеможливило очний вступ іноземних абітурієнтів, проте, все ж кількість іноземних вступників 2022 року (308 ос.) переважає їх чисельність за 2020 рік (303 ос.).

Протягом багатьох років натхненної та успішної праці як колективу, так і керівництва, університет є й залишається одним із провідних навчальних,

наукових, інженерних та культурних центрів всього Західного регіону України [15].

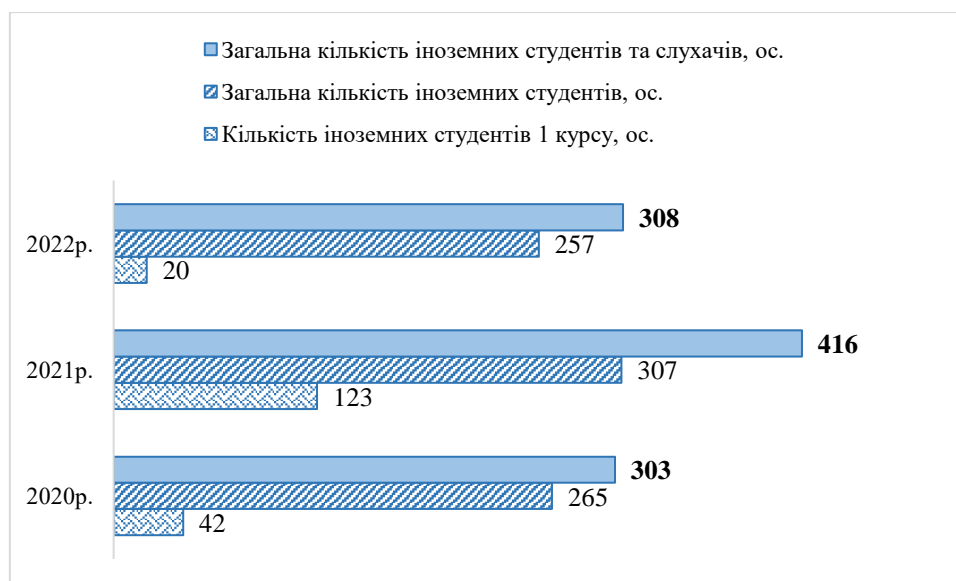


Рисунок 2.2 – Динаміка контингенту іноземних студентів ТНТУ протягом 2020-2022 років, осіб

На сьогодні, ТНТУ є єдиним в області технічним закладом вищим освіти, який забезпечує якісну підготовку фахівців усіх освітніх рівнів, кандидатів та докторів наук для регіону, який охоплює, крім Тернопільської області, ще й Івано-Франківську, Рівненську, Чернівецьку та Хмельницьку області. Також, у своїй діяльності ТНТУ повною мірою ефективно реалізує як сучасні тенденції розвитку вищої школи, так і виступає осередком збереження наукової та культурної спадщини країни тощо.

2.2 Оцінка результатів основних показників діяльності ТНТУ

Важливим показником щодо загального стану ТНТУ є стан його фінансово-економічного становища. Для того, щоб дізнатися які зміни сталися в даній сфері діяльності організації, необхідно провести оцінку та дослідити зміни, що відбулися із отриманими результатами основними показників. Варто відмітити про те, що протягом 2022 року фінансування ТНТУ відбувалося, в основному, за рахунок саме коштів як загального фонду Державного бюджету, так і коштів спеціального фонду, що були отримані від кількості наданих платних послуг, а

також від здійснених видів робіт його виробничої й господарської діяльності тощо. Крім цього, для забезпеченості та підтримки стабільності щодо фінансово-економічного становища організації проводилося розширення й вдосконалення існуючої системи щодо надання видів платних послуг. Також, усі видатки, які були необхідні як для утримання на належному рівні ТНТУ, так і для забезпечення розширення його наявної матеріально-технічної бази, проводилися в межах, зазначених кошторисних призначень, проте, із врахуванням даних кризових умов було дотримано режиму значної економії, що відображав раціональне використання наявних ресурсів: фінансово-економічних; матеріальних; трудових.

В даній частині дослідження доцільним моментом виступає здійснення оцінки щодо стану доходів цієї організації. Так, до основних джерел щодо позабюджетного фінансування університету відносилися наступні отримані види коштів, а саме: кошти від платного навчання; кошти від підготовчого відділення; кошти за здобуття другої вищої освіти; кошти від короткотермінових курсів; кошти від плати за гуртожитки; кошти від послуг за користування басейном тощо. Динаміка результатів статей щодо отриманих доходів ТНТУ протягом 2020-2022 років його діяльності відображена на рис. 2.3 [11; 12; 13; 14].

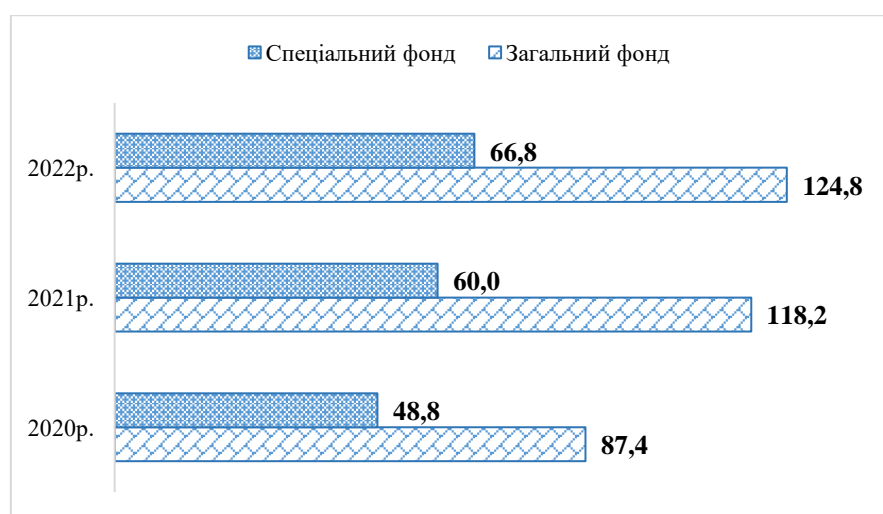


Рисунок 2.3 – Динаміка результатів загального та спеціального фондів ТНТУ протягом 2020-2022 років, млн. грн.

Потрібно зауважити, що сума загального фонду разом зі стипендіальним фондом протягом 2022 року склала 124,8 млн. грн. у підсумку (без врахування стипендій – 100,6 млн. грн.), тобто дана стаття зросла відносно результату за 2021 рік (118,2 млн. грн.) на 6,6 млн. грн. або на 5,60 %. Натомість, сума спеціального фонду організації за 2022 рік була на рівні 66,8 млн. грн., тобто відбулося також істотне зростання (6,7 млн. грн. або 5,61 %) цієї статті у порівнянні із її результатом за 2021 рік (60,0 млн. грн.). Що стосується змін результатів загального фонду за 2021 рік, то тут даний результат становив 118,2 млн. грн., тобто на 30,8 млн. грн. (35,20 %) більше від результату за 2020 рік (87,4 млн. грн.). Результат спеціального фонду університету за 2021 рік був на рівні 60,0 млн. грн., що є на 11,2 млн. грн. або на 22,88 % більше, у порівнянні із отриманим результатом за 2020 рік (48,8 млн. грн.). Протягом 2020 року сума загального фонду університету складала 87,4 млн. грн., а сума спеціального фонду – 48,8 млн. грн. Отримані, протягом 2022 року діяльності університету, результати щодо наповнення його загального та спеціального фондів свідчать про позитивну їх динаміку, а, за одно, вказують на ефективність ведення як стратегічного, так і тактичного управління тощо. Все це виступає вкрай важливим аспектом щодо здійснення загальної управлінської політики ТНТУ, особливо за існуючих кризових умов його діяльності, які спочатку характеризувалися глобальним негативним впливом такого фактору як наявність пандемії на основі вірусу COVID-19 протягом 2020-2021 років, а починаючи з 2022 року – початком масштабної війни в країні. Доцільно наголосити на тому, що сума загального обсягу щодо поступлень коштів у спеціальний фонд ТНТУ протягом останніх п'яти років зросла в 1,4 рази. Також, визначено, що в загальному бюджеті університету значення частки коштів спеціального фонду становить аж 33,00 %, без врахування розміру стипендій – 37,00 %.

Також, на рис. 2.4 [11; 12] відображена динаміка результатів таких складових статей щодо діяльності університету як загальний фонд «наука» та спеціальний фонд «наука» протягом 2021-2022 років його діяльності.

Представлені результати відображають наступні зміни, а саме: сума статті «загальний фонд «наука» протягом 2022 року була на рівні 2,5 млн. грн., тобто дана складова скоротилася в порівнянні із сумою за минулий період (2021 рік – 3,0 млн. грн.) на -0,6 млн. грн. (-18,56 %); результат статті «спеціальний фонд «наука» за 2022 рік склав 1,6 млн. грн., що є на 0,5 млн. грн. або на 45,39 % більше відносно його результату за 2021 рік – 1,1 млн. грн.; відображена динаміка отриманих результатів щодо досліджуваних статей теж свідчить про ефективність управлінської політики, що проводиться в університеті із врахуванням кризових умов сьогодення тощо.

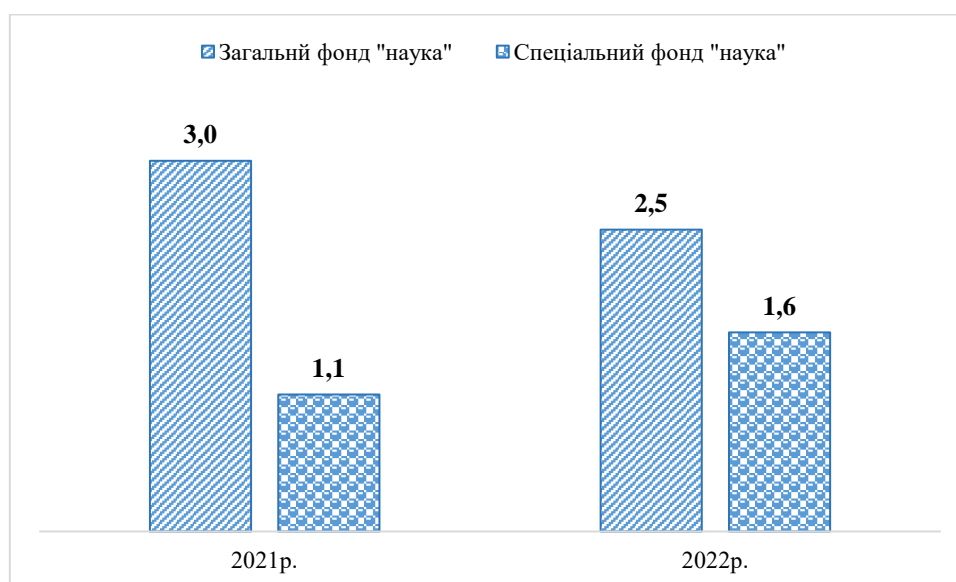


Рисунок 2.4 – Динаміка результатів загального та спеціального фондів «наука» ТНТУ протягом 2021-2022 років, млн. грн.

Вартим уваги виступає також аналіз щодо структури результатів поступлень коштів за видами наданих платних послуг ТНТУ за 2022 рік [11] – рис. 2.5.

Отже, в загальному підсумку, за 2022 рік університетом було надано платних послуг на суму 66,803 млн. грн. Перше місце в даному списку належить такому виду платних послуг як «платне навчання» із часткою 81,6 % (54,526 млн. грн.); друге місце займають платні послуги «плата за гуртожиток» – 7,7 % (5,164 млн. грн.); третє місце належить послугам «аспірантура» – 3,3 % (2,226 млн. грн.). Наступні шаблі, згідно відсоткових даних в цій структурі, займають наступні види

платних послуг: категорія платних послуг «інші» – 3,2 % (2,050 млн. грн.); послуги «навчання ЦІТ» – 1,8 % (1,243 млн. грн.); «послуги басейну» – 1,4 % (0,934 млн. грн.); послуги «курси» – 0,8 % (0,503 млн. грн.); послуги «підготовчі курси» – 0,2 % (0,157 млн. грн.), відповідно.

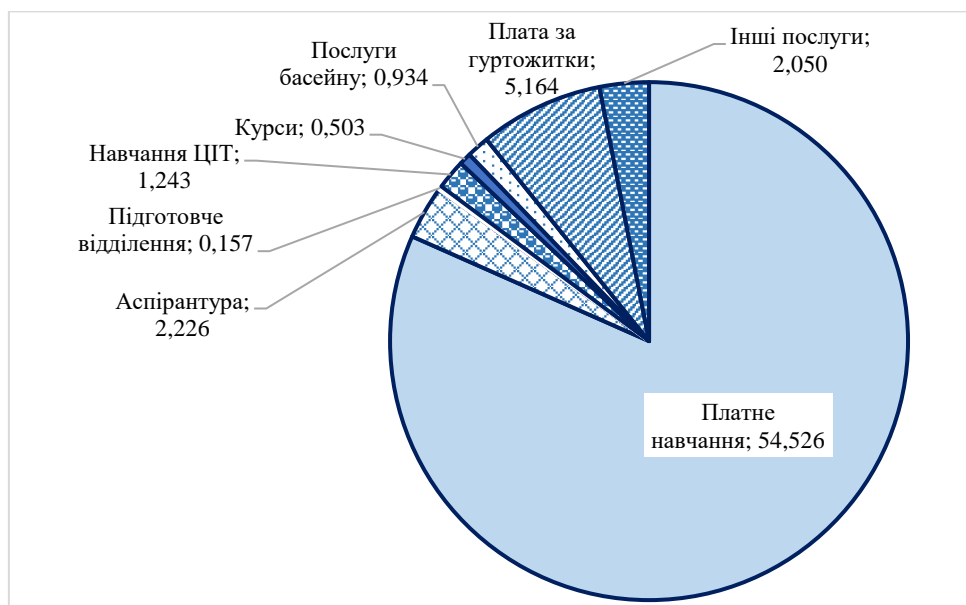


Рисунок 2.5 – Структура результатів поступлень коштів за видами наданих платних послуг ТНТУ протягом 2022 року, млн. грн.

Протягом 2021 року послуга «платне навчання» становила 43,141 млн. грн. [12], тобто за 2022 рік дана послуга зросла на 11,385 млн. грн. або на 26,390 % відносно результату минулого періоду. Даний момент варто характеризувати як позитивний, проте, слід враховувати фактор інфляції, що зріс через кризову фінансово-економічної ситуації в країні на тлі наявності війни.

Динаміка результатів отриманих доходів ТНТУ протягом 2020-2022 років його функціонування [11; 12; 13] вказана на рис. 2.6.

Представлена динаміка результатів щодо отриманих доходів ТНТУ протягом аналізованого періоду (2020-2022 років) характеризується позитивною їхньою тенденцією до зростання, а саме: 2020 рік – 49,7 млн. грн.; протягом 2021 року даний фінансовий показник зріс до позначки 60,0 млн. грн., тобто збільшився на 10,3 млн. грн. або на 20,72 % відносно результату 2020 року;

протягом 2022 року дана стаття була на рівні 66,8 млн. грн., тобто зросла на 6,8 млн. грн. (11,33 %), порівняно із минулорічним її результатом.

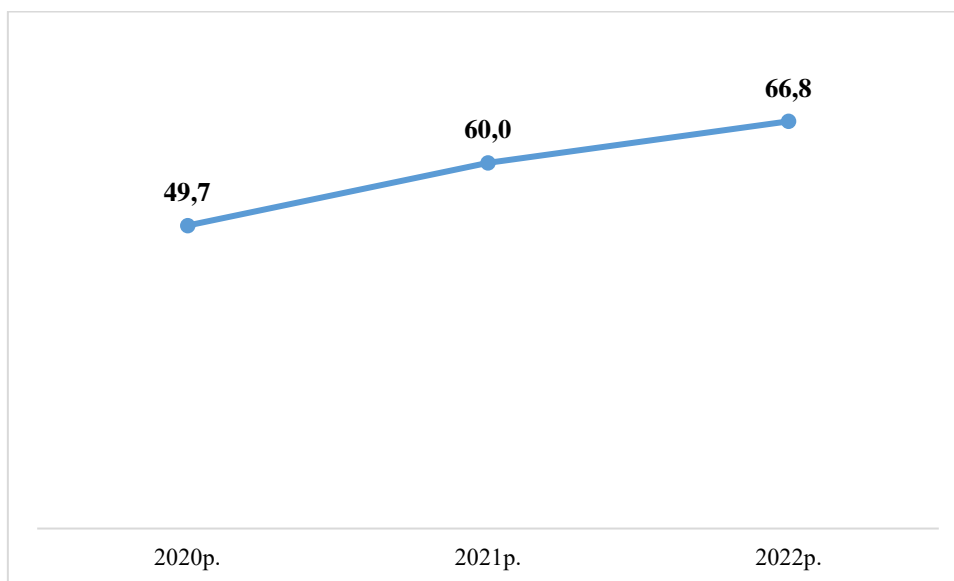


Рисунок 2.6 – Динаміка результатів отриманих доходів ТНТУ протягом 2020-2022 року, млн. грн.

Даний фінансовий чинник варто вважати позитивним, а також таким, що відображає рівень ефективності здійснення та реалізації керівництвом університету комплексу заходів щодо управлінсько-стратегічної політики, особливо, за наявних кризових умов його діяльності.

2.3 Аналіз основних стратегічних напрямів діяльності ТНТУ

Основну свою стратегію та концепцію ТНТУ здійснює та реалізовує на основі програми, що зазначена в прийнятому документі «Стратегія та концепція розвитку Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя» (затверджено від 27.12.2019 року) [35]. Саме тут і є зазначено його основну місію та мету діяльності, а також описано суть та особливості стратегії та концепції його розвитку тощо.

Варто зауважити, що саме від успішності реалізації основних місії й мети університету, які відображаються, передусім, в наданні якісної та професійно-спрямованої освіти із врахуванням вільного і творчого навчання, а також

здійснення та проведення ряду наукових досліджень й залежать десятки отриманих різного роду призових місць, які здобули та здобувають студенти згідно предметних олімпіад, Всеукраїнських конкурсів наукових й магістерських робіт, дипломних проєктів, творчих конкурсів, а також й спортивних змагань. Студенти ТНТУ отримують іменні стипендії Президента України, Верховної Ради України та Кабінету Міністрів України. Найважливішою ознакою професійності реалізації загальної стратегії університету є те, що багато його випускників зуміли успішно працевлаштуватися, створити власний конкурентний бізнес, стати високо освіченими й провідними науковцями, а також професійними фахівцями й керівниками сучасних високотехнологічних підприємств національного та міжнародного рівнів тощо.

На рис. 2.7 представлено основну суть та особливості місії ТНТУ [35].

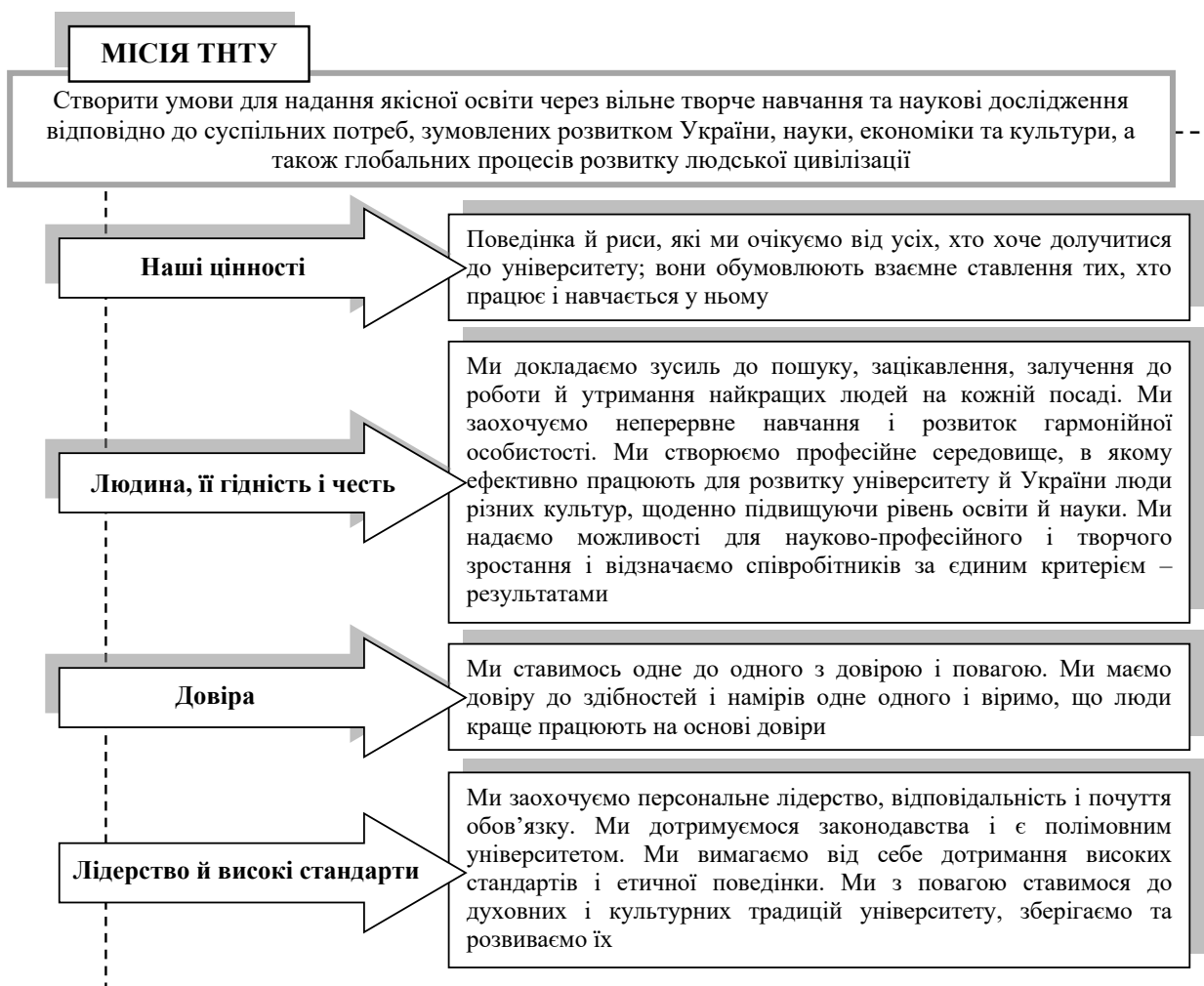


Рисунок 2.7 – Основна суть та особливості місії ТНТУ

Отже, найголовнішим завданням ТНТУ виступає створення якнайкращих умов щодо навчання студентів, а також врахування всіх необхідних особливостей та потреб держави в професійних спеціалістах та високоякісних професіоналах своєї справи.

Крім цього, університет має комплекс власних цінностей, яких дотримується в здійсненні своєї діяльності, а також дотримується тієї позиції, що людина і її честь та гідність є основним пріоритетом в його роботі, підтримує достатній рівень довіри, забезпечує підтримку лідерства та високих стандартів щодо своєї професійної діяльності тощо.

На рис. 2.8 зображено суть основної мети ТНТУ [35].

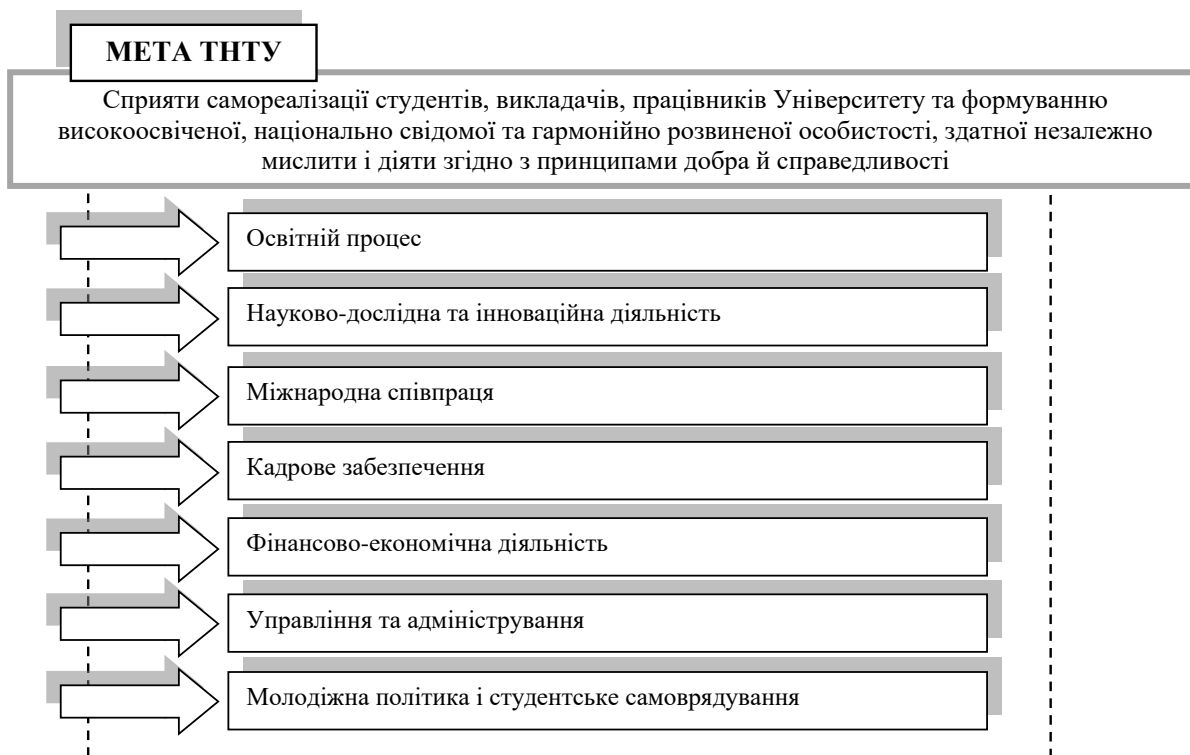


Рисунок 2.8 – Основна мета ТНТУ та її характеристика

Зазначена мета ТНТУ включає високий рівень самореалізації студентів із врахуванням розвитку та життя країни в цілому. Крім цього, в даній меті університету вдало поєднано певні вибрані основні напрями, які якнайкращим чином повинні сприяти її забезпеченню, виконанню та вдалій й успішній реалізації. Кожен із, зазначених вище, напрямів має свої власні визначені та

обґрунтовані основні пріоритети, описані цілі, сформований бюджет, а також й перелік відповідальних за це виконавців.

Також, потрібно зазначити, що університет вдало поєднує освітню складову разом із здійснення науково-дослідною діяльністю, в якій задіяні як науковці та викладачі, так і студенти.

Зокрема, важливо зазначити, що протягом 2011-2022 років в університеті було розроблено ряд важливих проектних пропозицій разом із їх техніко-економічним обґрунтуванням, передусім, для міської та обласної рад у рамках програми «Стратегія розвитку міста та регіону», що включали: створення логістичного центру на базі Тернопільського аеропорту; розробку «цифровий Тернопіль»; створення систем щодо гідроенергетики Тернопільщини; створення автоматизованої системи обліку енергоресурсів для ЖКГ; здійснення досліджень транспортної, комунікаційної інфраструктури міста Тернополя тощо. Також, для потреб Міністерства оборони України було розроблено та обґрунтовано системи супутникового моніторингу.

На рис. 2.9 показано динаміку виконаних НДР в ТНТУ протягом 2020-2022 років [12].

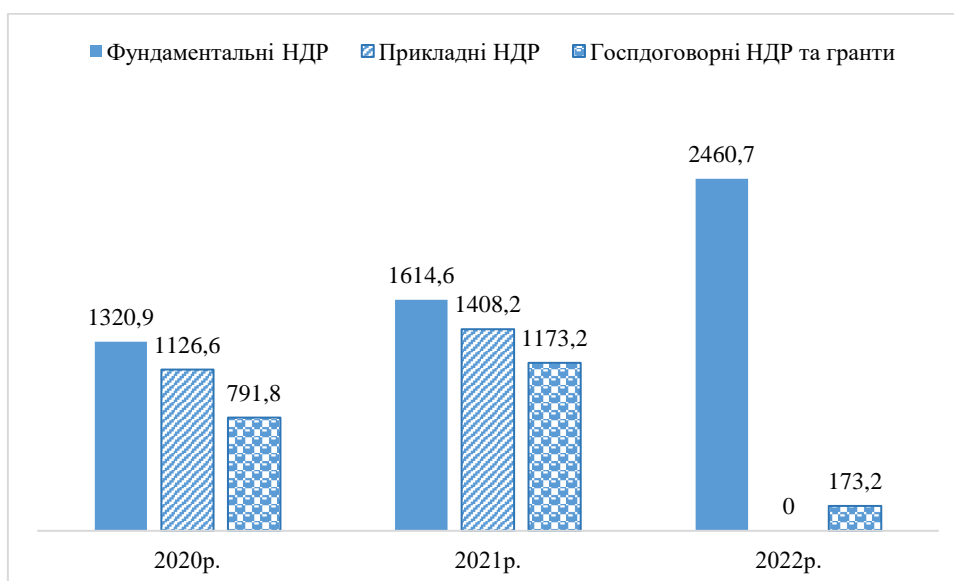


Рисунок 2.9 – Динаміка виконаних НДР в ТНТУ протягом 2020-2022 років, тис. грн.

Як можна побачити із наведених даних, найбільшу частку в НДР ТНТУ займають саме фундаментальні НДР протягом всього аналізованого періоду (2020-2022 роки), про що свідчить їх позитивна тенденція росту. Так, за 2022 рік дані НДР склали, в підсумку, 2460,7 тис. грн., що є на 846,1 тис. грн. більше, ніж їх виконання за 2021 рік. Наявність війни в країні в 2022 році мала негативний вплив на здійснення прикладних НДР, що в підсумку склали 0, на противагу, 2021 року – 1408,2 тис. грн. Проте, не дивлячись на досить складну існуючу ситуацію, за 2022 рік було виконано госпдоговірних НДР та грандів на суму 173,2 тис. грн., і хоча отримана сума є значно меншою (-1000 тис. грн.) за 2021 рік (1173,2 тис. грн.), проте, це є свідченням того, що керівництво даного університету здійснює ефективну адаптаційну стратегічну політику щодо управління стану його забезпеченості та підтримки діяльності за будь-яких умов тощо.

Ще одним із важливих напрямів діяльності університету є функціонування його бібліотеки, яка в 2012 році стала першою від України членом Міжнародної асоціації науково-технічних бібліотек університетів («IATUL») [15]. На рис. 2.10 показана динаміка кількості документів в інституційному репозитарії ELARTU ТНТУ протягом 2020-2022 років [12].

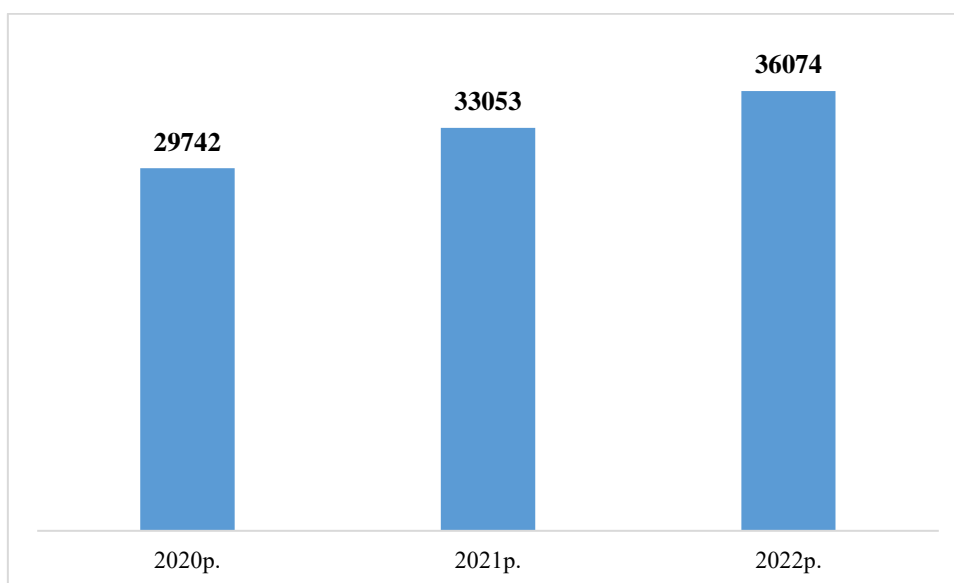


Рисунок 2.10 – Динаміка кількості документів в інституційному репозитарії ELARTU ТНТУ протягом 2020-2022 років, штук

Також, даний університетський репозитарій протягом 2020-2022 років займає п'яте місце поспіль по Україні [12], а от у міжнародному рейтингу його місце розташування протягом аналізованого періоду дещо змінювалося, а саме: 2020 рік – 127 позиція; 2021 рік – 136 позиція; 2022 рік – 138 позиція [12], відповідно.

Важливим моментом в діяльності університету є наявність діючих міжнародних угод [12], кількість яких становить: 2019-2020 роки - 95 шт.; 2020-2021 роки - 98 шт.; 2021-2022 роки – 100 шт., відповідно. А також й міжнародних грантів [12] із наступною їх кількістю: 2019-2020 роки - 12 шт.; 2020-2021 роки – 12 шт.; 2021-2022 роки – 26 шт. Найбільшу частку серед яких займають загалом університетські гранти [12]: 2019-2020 роки – 9 шт.; 2020-2021 роки – 11 шт.; 2021-2022 роки – 21 шт., відповідно.

Взагалі, сформована в 2019 році ТНТУ «Стратегія розвитку Університету до 2025 року» [35] передбачала розробку та досягнення ряду важливих та досить актуальних напрямів її реалізації, зокрема:

1) університет прагнув стати одним із провідних технічних університетів у Західному регіоні України;

2) університет прагнув стати потужним освітньо-науковим центром гарантовано високої якості;

3) університет прагнув стати бажаним місцем роботи, як для науковців у цілому, так і його викладачів зокрема;

4) університет прагнув стати привабливим для потенційних та можливих інвестицій на основі науково-освітньо-виробничого проєкту;

5) університет прагнув стати спільнотою, яка сповідує необхідні загальнолюдські цінності, а також підтримує демократичні принципи свободи та відповідальності тощо.

Проте, кризові ситуації в світі та країні, спочатку наявність пандемії, а пізніше початок масштабної війни, внесли «свої корективи» не лише в діяльність університету, але й в життя загалом. Але керівництво ТНТУ із врахуванням всіх вказівок ВРУ, КМУ, МОН тощо, а також із вдалою реалізацією власних

ефективних заходів, зокрема – власної електронної системи дистанційного навчання (ATutor) [11], зуміло «приспосуватися» до нових умов та реалій діяльності.

Тому, із врахуванням останніх, різного роду, кризових подій, а також для підтримки навчання студентів на належному рівні за будь-яких умов, в ТНТУ було запроваджено, із погодженням його керівництва, так званий, автоматизований контроль за здійсненням навчальних занять на основі впровадження системи дистанційного електронного навчання та, відповідно, для підтримки цього процесу, задіяно моніторинговий сервіс тощо.

На рис. 2.11 відображено динаміку участі щодо кількості студентів у процесі навчання в дистанційно-освітньому форматі протягом 2019-2021 років [11; 12; 13].

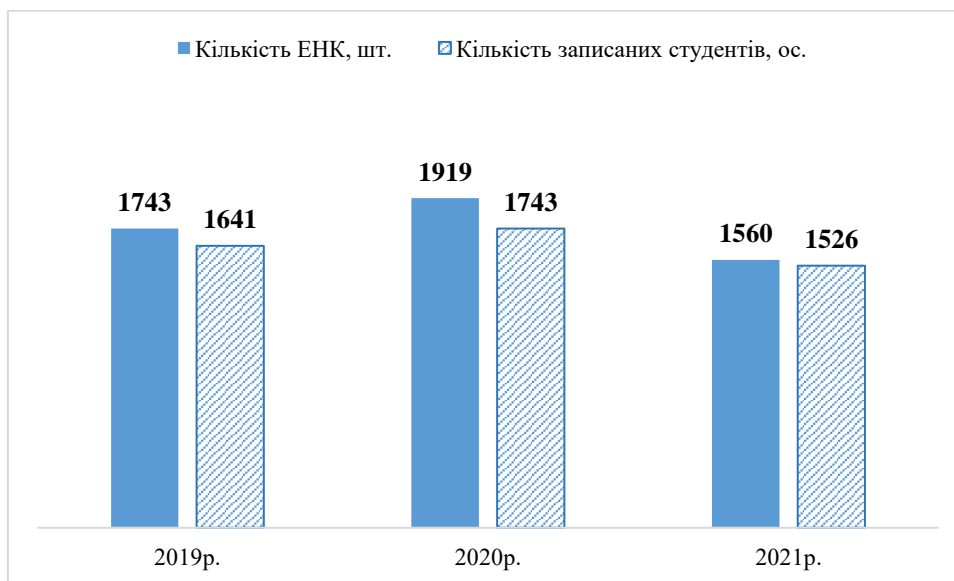


Рисунок 2.11 – Динаміка кількості ЕНК та записаних студентів в е-навчанні ТНТУ протягом 2019-2021 років, шт./ос.

Дана інформація відображає те, що університет намагається, застосовуючи е-навчання в своєму освітньому процесі, шукати різні способи та успішно пристосовуватися до нових реалій життя та діяльності.

Саме тому, починаючи від 2020 року вся його діяльність спрямовувалася, насамперед, на створення та надання безпечних умов щодо здійснення освітнього

процесу в цілому. Всі ці заходи мають на меті надавати змогу в формуванні якісного контингенту для студентів різних національностей на всіх формах навчання. А, також застосовуючи процес моніторингу й підвищення рівня якості освітнього процесу та забезпечуючи подальший розвиток дистанційної освіти на основі впровадження сучасних технологій навчання, рівень надання освітніх послуг ТНТУ сприяє займати йому високі позиції в рейтингах серед інших провідних ЗВО країни тощо.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОЇ ОРІЄНТАЦІЇ ТЕРНОПІЛЬСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО ТЕХНІЧНОГО УНІВЕРСИТЕТУ ІМЕНІ ІВАНА ПУЛЮЯ

3.1 Впровадження лідерсько-орієнтованої стратегії для керівника ТНТУ як необхідної умови адаптації до сучасних умов діяльності

Керівники закладів вищої освіти як і керівники (управлінці) будь-яких інших організацій, фірм чи підприємств є перш за все власне головними суб'єктами, які здійснюють не тільки загальне керівництво «своїми» установами, але і є їх основними координаторами, які забезпечують порядок, правильність, чіткість, ясність, направленість, пріоритетність, цілеспрямованість, відкритість комплексу взаємопов'язаних дій та завдань для підтримки й сприяння подальшому їх функціонуванню, та розвитку на перспективу. Саме в цьому процесі вони змушені займати позицію лідера в поєднанні як елементу формальності, так і елементу неформальності, розуміючи, що є юридично встановлені й прописані закони, правила та процедури щодо здійснення діяльності та поведінки, яких повинні дотримуватися усі працівники, без винятку. А також, а є певні неформальні правила, яких також потрібно дотримуватися працівникам колективу. Адже, саме такого роду дії якраз найбільше сприяють підтримці та збереженню стабільного рівня психологічно-емоційного стану й клімату в колективі в цілому. Проте, є одне суттєве «але», керівнику закладу потрібно розуміти, що управління та лідерство – це, із одного боку, є тотожними поняттями, а з іншого – різними, тому їх необхідно вміти вдало поєднувати між собою, бо переважання одного із них може звести нанівець втілення навіть найкращих задумів та планів.

Відомо, що управління за своєю суттю – це певний набір та поєднання керівних дій керівника організації щодо дотримання й виконання правил, законів, розпорядку, дедлайнів тощо, а також забезпечення виконання й здійснення якісної

роботи, своїх обов'язків, повноважень, завдань, дій тощо. А от лідерство – це психологічно-професійна позиція керівника, яка формується на основі його вмінь, знань, навичок, досвіду та психологічно-емоційного інтелекту, яка дозволяє керівнику на власному прикладі зорієнтувати своїх підлеглих.

Зрозуміло, що не кожен керівник може бути лідером для свого колективу, однак, в умовах війни та загальної кризи обов'язком кожного керівника є виявлення лідерських якостей, вміння на власному прикладі приймати ефективні управлінські рішення, брати на себе відповідальність, правильно діяти та поводити себе в тій чи іншій ситуації.

Отже, в даний час керівник освітнього закладу повинен бути і ефективним управлінцем, і менеджером із хорошими організаційними здібностями та вміннями, і лідером для своїх підлеглих, а також повинен зуміти вдало поєднувати зазначені ролі задля забезпечення хорошого статусу університету, підтримки його високих позицій у різноманітних рейтингах – як вітчизняних, так і міжнародних тощо. Саме успішна та наполеглива діяльність керівника сприятиме та забезпечувати закладу вищої освіти успішну й конкурентоздатну позицію щодо подальшої його діяльності і розвитку із врахуванням сучасної ситуації у сфері вищої освіти в Україні, що характеризується постійною трансформацією та реформуванням.

На рис. 3.1 відображено необхідність поєднання в діяльності керівника ТНТУ імені Івана Пулюя основних функцій управлінця із функціями лідера, що, в підсумку, посприяє забезпеченню хороших позицій на ринку освітніх послуг, формуванню позитивного іміджу та отримання високого статусного рівня даного закладу.

Справді, щоб на даний час зуміти вдало керувати університетом потрібно:

- реалізовувати інноваційні методи та засоби навчання на основі власних вмінь, знань, навичок та досвіду;
- постійно «тримати руку на пульсі» щодо розвитку освіти та науки в світі, гнучко та своєчасно реагуючи на всі виклики та нововведення;

- сприяти залученню та реалізації різноманітних міжнародних науково-дослідних проєктів;

- тощо.



Рисунок 3.1 – Запропоновані ролі керівника ТНТУ імені Івана Пулюя з позиції лідерства

Враховуючи все вищесказане, стає зрозумілим, що подальше ефективне функціонування даного закладу є можливим тільки за умови, якщо його керівник буде успішним та іміджевим лідером, яким зможе мотивувати і надихати свій колектив на розвиток, самореалізацію й самонавчання, особливо, враховуючи кризові умови сьогодення.

На рис. 3.2 представлено особливості запропонованої лідерсько-орієнтованої стратегії для керівника ТНТУ як однієї із важливих форм щодо адаптації до сучасних умов діяльності закладу.

Запропоновані ключові етапи щодо впровадження лідерсько-орієнтованої стратегії для керівника ТНТУ включають поєднання основних та важливих моментів, що стосуються оновлення її головних структурних елементів.



Рисунок 3.2 – Основні етапи впровадження запропонованої лідерсько-орієнтованої стратегії для керівника ТНТУ (початок)

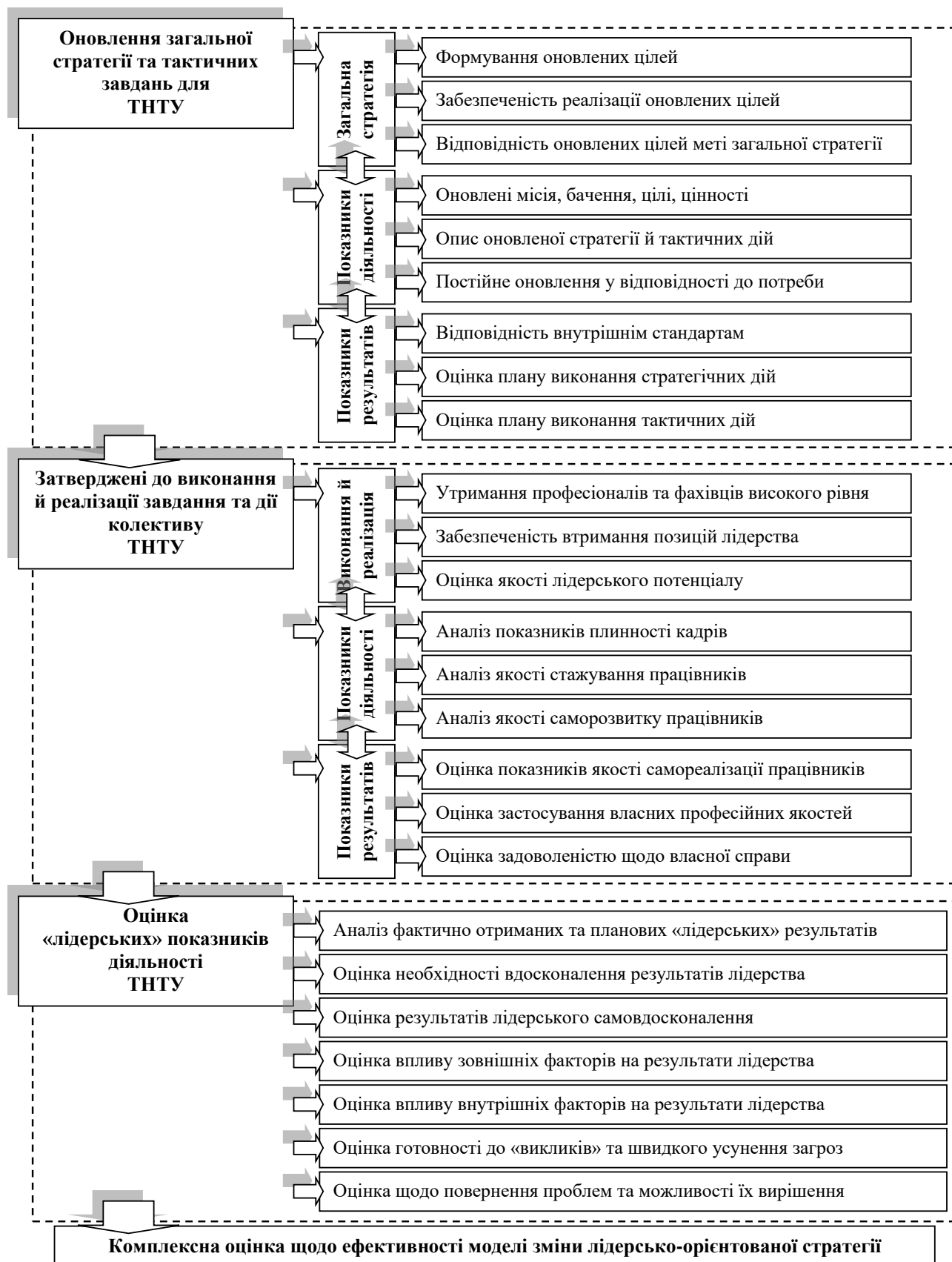


Рисунок 3.2 – Основні етапи впровадження пропонованої лідерсько-орієнтованої стратегії для керівника ТНТУ (завершення)

До оновлення структурних елементів запропонованої стратегії слід насамперед віднести наступні: застосування й вдалу реалізацію сучасних принципів щодо підтримки позиції лідерства; перегляд та вдосконалення загальної стратегії університету (мети, бачення, цілей, завдань, задач тощо); перегляд та вдосконалення основних завдань структурних підрозділів та всього закладу; проведення оцінки щодо порівняння реально отриманих та планово встановлених показників функціонування закладу; здійснення комплексної оцінки щодо ефективності застосування оновленої стратегії лідерства.

Саме за допомогою запропонованої стратегії можна підвищити ефективність діяльності як керівника ТНТУ, так і всього його колективу.

3.2 Впровадження мотиваційно-психологічної стратегії для працівників ТНТУ як заходу для забезпечення ефективної діяльності

Ефективна діяльність працівників будь-якої організації є важливим фактором, що, перш за все, відображає її успішність та забезпечує можливість перспективного росту. Проте, щоб забезпечити високу ефективність університету в цілому, необхідно сприяти збільшенню продуктивності його працівників – основних виконавців стратегічних та оперативних рішень, тобто вести рейтинг їх успішності як за персональними показниками (особистий рейтинг), так і за виконанням колективних завдань (рейтинг кафедри, рейтинг факультету); встановити персональну, а також й колективну винагороду щодо успішності реалізованих та виконаних завдань згідно індивідуальних планів (реалізація запланованих та позапланових завдань) на основі визначення їх ефективності для закладу в цілому. Зрозуміло, що дані мотиваційні заходи для працівників повинні виконувати дві головні функції такі, як: 1) матеріальну, що полягає в наданні певних грошових премій, нагород, заохочень тощо; 2) психологічну – забезпечення відчуття приналежності та потрібності для організації в якій працює працівник.

На основі цього виникає й інша функція – мотиваційно-психологічна – відчуття «вартості» працівника для «своїї» організації, яке викликає непереборне

бажання працювати ще краще, що, в свою чергу, є суттєвим фактором забезпечення результативності та ефективності самого закладу освіти в цілому.

На рис. 3.3 представлено особливості пропонованої інтегрованої моделі щодо поетапного впровадження мотиваційно-психологічної стратегії в діяльність для працівників ТНТУ, яка включає обов'язкове виконання взаємопов'язаних між собою даних етапів та акцентується на застосуванні психологічно-мотиваційного аспекту.



Рисунок 3.3 – Пропонована інтегрована модель щодо поетапного впровадження мотиваційно-психологічної стратегії в діяльність для працівників ТНТУ

Взагалі, мотиваційно-психологічна стратегія є особливим видом стратегії щодо здійснення управління освітнім закладом в цілому – рис. 3.4.

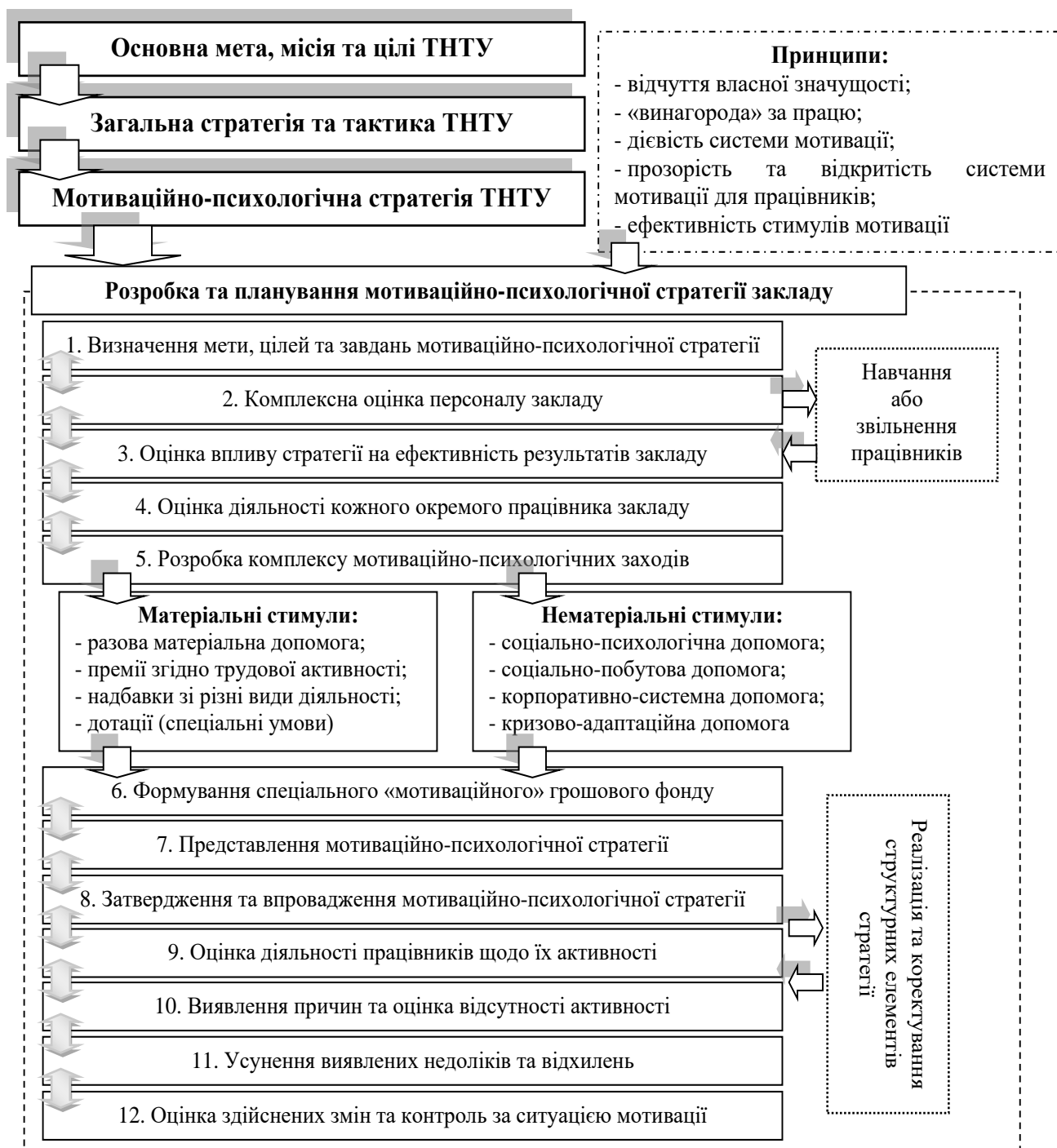


Рисунок 3.4 – Пропонована мотиваційно-психологічна стратегія для діяльності працівників ТНТУ

Зазначимо, саме такого виду стратегія зможе:

- забезпечити ефективне й успішне управління персоналом;

- сприяти застосуванню найкращих теоретичних знань та практичних вмінь професорсько-викладацького складу з метою отримання майбутніх позитивних результатів;

- дозволити реалізувати певну спеціальну комплексну програму щодо мотивації працівників університету;

- забезпечити здійснення моніторингу внеску кожного працівника університету в забезпечення отримання позитивних як персональних, так і колективних результатів діяльності ТНТУ.

Проте, в умовах війни пропонується мотиваційно-психологічна стратегія університету повинна базуватися на комплексній підтримці працівників, зокрема щодо їх емоційно-психологічного стану та усесторонньої допомоги тим, кому вона необхідна. В цій ситуації повинна активізуватися діяльність викладачів-психологів, які є штатними працівниками кафедри психології ТНТУ. Однак, не слід забувати про здійснення ними навчальної та науково-методичної роботи, тому необхідно убезпечити їх від стану емоційно-фізичного вигорання.

Варто також зазначити, що психологічна підтримка та «психологічна» мотивація зараз виступають більш вагомими засобами стимулювання, ніж звичайне матеріальне чи моральне стимулювання за мирних умов життя. Однак, не варто применшувати значення матеріальних стимулів, які також необхідні для життя в складних умовах війни і щоб досягнути кращого ефекту, їх варто реалізовувати у комплексі з психологічною підтримкою.

Отже, головна мета застосування мотиваційно-психологічної стратегії для працівників університету – це:

- по-перше, формування та підтримка сприятливих умов й забезпечення стимулів щодо реалізації особистого професійно-творчого потенціалу кожного працівника університету;

- по-друге, це реалізація себе як працівника із врахуванням особистого внеску та особистісного самовираження;

- по-третє, це одна із форм підтримки власної ділової активності для подолання стресів, криз та інших негативних факторів, тобто тощо, що в

комплексі забезпечить отримання ефективних майбутніх результатів як для самих працівників зокрема, так і для всього закладу в цілому.

Оцінку щодо ефективності застосування мотиваційно-психологічної стратегії для ТНТУ доцільно проводити наступним чином, а саме:

1) формування анкети на основі основних десяти найвагоміших факторів впливу на діяльність працівників (Додаток Б);

2) присвоєння експертної оцінки щодо впливу прояву кожного із десяти визначених факторів на основі рангу відповідей щодо значень експертної оцінки в проміжку від 1 до 50 балів;

3) встановлення залежності між впливом зазначених факторів щодо діяльності працівників та результатами діяльності закладу;

4) формування висновків та рекомендацій.

В табл. 3.1 представлено всі необхідні дані щодо здійснення оцінки ефективності застосування мотиваційно-психологічної стратегії для ТНТУ.

Таблиця 3.1 – Дані для оцінки ефективності застосування мотиваційно-психологічної стратегії для ТНТУ, бали

№ з/п	Назва фактору	2020 р.	2021 р.	2022 р.
1	Рівень доходу працівника	45	47	46
2	Можливість власної самореалізації	43	48	49
3	Можливість кар'єрного зростання	46	45	47
4	Якість соціального статусу	47	48	48
5	Престижність роботи	44	45	48
6	Відчуття значущості	46	47	49
7	Забезпеченість соціально-психологічної підтримки	45	45	47
8	Рівень відповідальності та обов'язків	46	47	50
9	Якість відносин у колективі	47	47	48
10	Бажання працювати	45	47	49
Разом:		454	466	481
Середнє значення:		45,4	46,6	48,1

На рис. 3.5 відображена встановлена залежність між впливом зазначених факторів щодо діяльності працівників та результатами діяльності закладу.

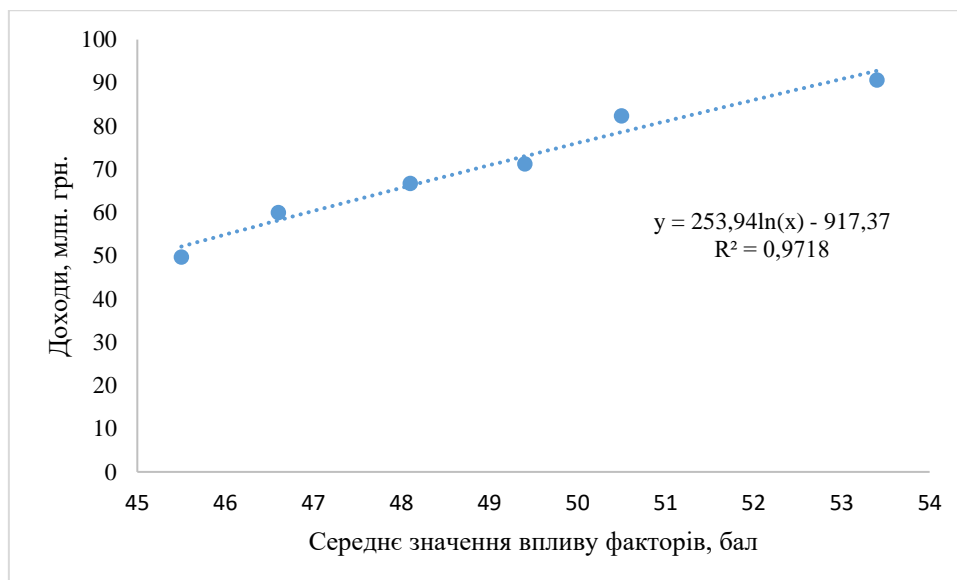


Рисунок 3.5 – Логарифмічна лінія тренду як взаємозв'язок між ефективністю діяльності працівників та доходами ТНТУ згідно реалізації мотиваційно-психологічної стратегії

Оскільки, отриманий результат коефіцієнта апроксимації рівний 0,97 (майже 1,0), то здійснений прогноз вважається вірним, а, отже, дана пропоновану стратегію доцільно впроваджувати в практичну діяльність університету.

Зрозуміло, що в умовах війни «людський» потенціал значно зріс, адже, кожен працівник бажає реалізовуватися не тільки в основній своїй діяльності, але й в інших видах діяльності, наприклад, для воєнного часу є дуже актуальне волонтерство. На даний час в закладі забезпечується багато різноманітних напрямів для самореалізації та прояву активності.

3.3 Розробка системи оцінювання рівня стратегічного розвитку ТНТУ

На сьогодні застосування стратегічного управління виступає невід'ємною й досить вагомою складовою загального управління університету, що характеризується наявною кризовою ситуацією, пов'язаною із війною в країні. Адже, саме ефективне стратегічне управління забезпечить правильну й чітку адаптацію даного закладу як до теперішніх, так й для майбутніх змін. Взагалі, бізнес-діагностика, а також комплексна оцінка й аналіз щодо наявності даної ситуації є важливими структурними елементами діяльності будь-якої організації, а тому

здійснення такої оцінки в ТНТУ також не є виключенням. Здійснюючи дослідження діяльності всього його колективу в комплексі, оцінюючи його загальне управлінське бачення, досліджуючи та виявляючи основні проблемні моменти в оперативному та стратегічному управлінні, плануванні та прогнозуванні, застосовуючи та коректуючи діючі бізнес-стратегії (освітню, наукову, конкурентну, організаційну, маркетингово-управлінську тощо), все це в комплексі дасть змогу виявити основні наявні сильні сторони закладу, а також і можливі негативні проблемні моменти, які можуть стати слабкими сторонами діяльності даного закладу освіти, якщо вчасно не відреагувати на них.

Враховуючи вище перелічені моменти, варто запропонувати певну систему щодо здійснення комплексного оцінювання наявного рівня стратегічного розвитку ТНТУ на основі проведення внутрішньої експертної оцінки. В Додатку В представлено розроблено анкету, в якій включено основні пункти (перелічені фактори впливу) для даної оцінки. Отримані результати та їх бальна оцінка (за 10-тибальною шкалою) відображено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Комплексна оцінка дослідження рівня стратегічного розвитку ТНТУ на основі його орієнтації

Назва фактору впливу	Наявність заходів поточної орієнтації закладу	10-тибальна шкала оцінки (бал)											Наявність напряму стратегічної орієнтації закладу	
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Стратегічна мета та цілі	Сформовано										8			Не сформовано
Стратегічне мислення (бачення) працівників	Наявне											9		Ненаявне
Стратегічні плани	Розробка та впровадження тактичних управлінсько-організаційних рішень										8			Розробка, формування, коректування на основі комплексної оцінки щодо стану діяльності закладу

Продовження табл. 3.2

Стратегічні заходи	Вміле використання та реалізація власного досвіду, навичок, вмінь для усунення поточних проблем									8			Формування комплексного стратегічного бізнес-плану із врахуванням стратегічних управлінських рішень
Реалізація стратегічних заходів	Неефективний контроль за виконанням та реалізацією тактичних управлінсько-організаційних рішень										9		Застосування комплексу стратегічного менеджменту в процесі координації та контролю за реалізацію рішень
Методика формування конкуренто-орієнтованих стратегій	Тільки за гострої необхідності									8			Постійно, на основі проведення комплексного стратегічного аналізу та оцінки, прогнозування майбутньої ситуації
Реалізація конкуренто-орієнтована стратегія закладу	Не завжди є ефективною та успішною через відсутність поточної інформації, нестачу фінансування тощо										9		Прогнозно-матиматичне моделювання стратегічних дій на основі постійного коректування зміни даних
Результати:										32	27		-
Загальний підсумок:										59			-

Отже, в даній представленій табл. 3.2 визначено сім найголовніших факторів впливу (або критеріїв оцінки), аналіз стану яких проводиться в межах від 0 до 10 балів (0 балів – мінімально можливий результат; 10 балів – максимально можливий результат). Крім цього, в даній анкеті вказано взаємозв'язок поточних та стратегічних заходів та дій керівництва й працівників університету – в

проміжку від 0 до 10 балів, де межа – від 0 до 5 балів – це, так звана, поточна діяльність та поточні дії (загально тактична орієнтація закладу), а межа – від 6 до 10 балів – це стратегічна діяльність та стратегічні дії (стратегічна орієнтація закладу).

Отримані результати за даною анкетною складають переважно такі бали як 8 (32 бали разом) та 9 (27 балів разом), загальний підсумок складає 59 балів.

Для більш кращого розуміння щодо отриманої, в процесі оцінки рівня стратегічного розвитку ТНТУ, ситуації потрібно зазначити інтерпретаційну шкалу результатів (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Шкала інтерпретації отриманих результатів показника

Діапазон результатів показника (фактору впливу), бали	Інтерпретація отриманого загального результату показника
0–21	Здійснення поточних дій та реалізації швидких управлінських рішень лише за дуже гострої потреби й ситуації – дуже ризикова зона для діяльності
22–42	Часткове застосування стратегічних методів вирішення щодо наявності проблем та негативних ситуацій на основі отриманих результатів щодо поточної діяльності закладу – середня ризикова зона для діяльності
43–70	Стратегічна орієнтація закладу в своїй діяльності із використання комплексної оцінки наявної ситуації та прогнозно-математичного моделювання майбутніх процесів – найменш ризикова зона для діяльності

Із отриманих вище даних (результат – 59 балів), можна з упевненістю зазначити, що даний заклад у своїй діяльності займає досить стійку позицію щодо забезпечення та підтримки власної стратегічної орієнтації, що, з точки зору, теперішніх подій (кризи та війни) можна вважати доволі ефективним заходом щодо загальної підтримки і розвитку власного рівня застосування й реалізації стратегічного менеджменту в цілому, що в основному є заслугою висококваліфікованих фахівців та спеціалістів ТНТУ.

Крім цього, на основі розробленої анкети (Додаток Г), можна запропонувати ще одну методику щодо визначення стану рівня стратегічного

розвитку ТНТУ на основі оцінки його складових елементів. В табл. 3.4 представлені результати комплексної оцінки дослідження рівня стратегічного розвитку ТНТУ на основі його головних складових елементів. До основних складових елементів стратегічного менеджменту закладу, які потрібно дослідити й оцінити відносять такі як: стан наявної стратегії, стан наявної організаційно-управлінської структури та стан корпоративної культури.

Таблиця 3.4 – Комплексна оцінка дослідження рівня стратегічного розвитку ТНТУ на основі його головних складових елементів

№ з/п	Назва складового елементу стратегічного менеджменту	Вага структурного елементу, бали	Оцінка стратегічної орієнтованості закладу, бали	Загальна оцінка, бали
1 етап – оцінка наявної стратегії закладу				
1	Чіткість сформованої стратегії організації: логічність її зазначеної мети, зрозумілість цілей, розподіл вказаних завдань та дії	3	4	12
2	Загальний стан стратегії організації: гнучкість, адаптивність, можливості застосування змін у зв'язку із трансформаційністю та реформами в освіті й науці	2	4	8
3	Координація стратегії організації: врахування впливу позитивних й негативних змін факторів внутрішнього та зовнішнього середовища	2	3	6
4	Контрольованість реалізації стратегії організації	3	4	12
2 етап – оцінка наявної організаційно-управлінської структури закладу				
1	Чіткість сформованої організаційно-управлінської структури (ОУС) організації	2	4	8
2	Прозорість та відкритість взаємозв'язків між складовими ОУС	2	4	8
3	Найвища інстанція щодо координування та корегування реалізації дій ОУС – керівництво організації	2	4	8
4	Високий рівень відповідальності та ефективності виконання обов'язків всіма працівниками організації	2	4	8
5	Рівень ефективності комунікативних зв'язків між працівниками організації	2	3	6
3 етап – оцінка наявної корпоративної культури закладу				

Продовження табл. 3.4

1	Відповідність корпоративної культури (КК) основним положення стратегії закладу	3	4	12
2	Наявність Кодексу КК закладу та дотримання працівниками його основних положень	3	5	15
3	Забезпечення та підтримка морально-психологічного клімату в колективі закладу	2	4	8
4	Рівень впроваджуваності змін щодо трансформаційності умов життя (релігійні погляди, статеві приналежність, вікові категорії, інклюзивність тощо)	2	4	8
Результати:		30	50	119
Середній результат:		3,97		

Вага кожного структурного елементу, що оцінюється, встановлюється на проміжку від 0 до 3 балів, де 0 балів – взагалі неважливий; 1 бал – найменш важливий; 2 бали – середній рівень важливості; 3 бали – найважливіший.

Оцінка стратегічної орієнтованості закладу встановлюється на рівні від 0 до 5 балів: 0 балів – задовільна; 1 бал – низька; 2 бали – достатня; 3 бали – середня; 4 бали – висока; 5 балів – дуже висока. Мінімальний рівень даної оцінки – 1 бал, максимальний – 15 балів.

Для того, щоб отримати середній результат, варто скористатися наступною формулою для розрахунку (3.1):

$$P_c = \frac{\sum_{i=1}^n B_i \times CO_i}{\sum_{i=1}^n B_i}, \quad (3.1),$$

де P_c – середній результат рівня стратегічного розвитку менеджменту закладу на основі його головних складових елементів, бал;

B_i – значення ваги кожного i -го структурного елементу;

CO_i – значення оцінки кожного i -го структурного елементу стратегічного розвитку закладу;

n – кількість складових елементів для визначення оцінки рівня стратегічного розвитку менеджменту закладу ($i=1,2,3, \dots, n$).

Підставивши всі необхідні дані, отримано:

$$P_c = \frac{119}{30} = 3,97 \text{ бали}$$

З проведених досліджень стає зрозумілим, що чим більшою є оцінка стратегічної орієнтованості закладу (максимальне значення – 5 балів), тим вищим буде середній результат рівня стратегічного розвитку закладу на основі його головних складових елементів.

Щоб краще зрозуміти отримані результати показника P_c варто представити табл. 3.5.

Таблиця 3.5 – Шкала інтерпретації результатів показника P_c

Межі результатів показника P_c	Інтерпретація результату показника P_c
0,0–3,0	Дуже низький (недопустимий) рівень
3,1–4,0	Середній (допустимий) рівень
4,1–5,0	Високий (достатній) рівень

Отже, доцільно зазначити про те, що рівень стратегічного розвитку ТНТУ є середнім або допустимим, а також, звернути увагу на те, що за правильного проведення необхідних коректувальних дій щодо вдосконалення й оновлення власної стратегії та її основних структурних елементів зможе досягнути високого рівня.

РОЗДІЛ 4

ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ

4.1 Організація роботи з охорони праці в освітніх закладах в умовах війни

Безпекова ситуація в нашій країні ускладнилась внаслідок збройної агресії росії і потребує суттєвої переоцінки й переорієнтації методів та підходів з охорони праці в освітніх закладах. Функціонування та подальший розвиток будь-якого закладу освіти, зокрема закладів вищої освіти, не буде ефективним, якщо його першочерговим завданням не буде створення безпечних умов, збереження життя і здоров'я всіх учасників освітнього процесу. Враховуючи всі ці обставини, важливого значення набуває охорона праці та безпека життєдіяльності в організації навчально-виробничого процесу в усіх, без винятку, вищих навчальних закладах.

Саме тому кожному керівнику різного рівня, в межах своєї відповідальності, необхідно докласти максимум зусиль, щоб сприяти створенню та забезпеченню умов збереження, зміцнення і відновлення здоров'я кожного окремого учасника освітнього процесу. В цьому контексті мова йде про студентів-здобувачів освіти, професорсько-викладацький склад, а також весь персонал закладу.

Організація роботи з охорони праці в освітніх закладах проводиться відповідно до сформованих планів, супроводжується виданням відповідних наказів, розпоряджень та інших нормативних документів. Всі ці установчі документи формуються та видаються на підставі законів, постанов уряду, наказів та рекомендацій вищих органів управління освітою, планів роботи навчального закладу.

Також дуже важливим є річний план роботи з охорони праці, який включає в себе наступні заходи:

- навчання та перевірку знань працівників з охорони праці;

- проведення інструктажів з охорони праці;
- розробку та періодичне коректування посадових інструкцій;
- проведення внутрішнього контролю;
- здійснення профілактичних та інші організаційних заходів, спрямованих на підвищення рівня безпеки учасників освітнього процесу;
- визначення потреби у новому обладнанні, матеріально-технічних засобах безпеки та санітарно-побутовому обслуговуванні [1; 39].

В сьогоденній складній для країни і для кожної установи ситуації, коли зростає ризик застосування противником зброї масового ураження, необхідністю стає набуття теоретичних знань та практичних навичок дій в надзвичайних ситуаціях. З цією метою необхідно проводити навчання у формі тренінгів та семінарів; інструктажі по охорони праці та безпеці життєдіяльності учасників освітнього процесу під час бойових дій; проводити роз'яснювальну роботу щодо дотримання правил поведінки у разі небезпечної ситуації тощо.

В умовах воєнного стану особливу увагу необхідно приділяти укриттям фонду захисних споруд цивільного захисту, їх утриманню та експлуатації у разі необхідності. А у випадку безпосередньої небезпеки життю та здоров'ю учасників освітнього процесу на об'єктах освіти вводити в дію плани евакуації закладів освіти.

Зокрема, в ТНТУ імені Івана Пулюя на сьогодні вся увага керівництва акцентується на безпечності умов під час проведення навчально-виробничих занять, вживанні конкретних заходів щодо збереження здоров'я та життя всіх учасників навчально-виробничого процесу. Все це відображається в прийнятому наказі «Про організацію роботи з охорони праці та безпеки життєдіяльності на 2023-2024 н. р.» № 4/21-66 від 06.09.2023 р. Кожен причетний до освітнього процесу розуміє та усвідомлює рівень власної відповідальності і докладає максимум зусиль, щоб через свою діяльність сприяти збереженню, зміцненню і відновленню здоров'я всього персоналу даного закладу. Для цього в ТНТУ створені всі умови та належна матеріально-технічна база, а стан роботи з охорони

праці, безпеки життєдіяльності, виробничої санітарії під час освітнього процесу знаходиться під щоденним контролем адміністрації закладу.

Зокрема до обов'язків ректора, його заступників, усього педагогічного колективу входить підготовка, прийняття та реалізація завдань щодо здійснення організаційних, технічних, санітарно-гігієнічних та лікувально-профілактичних заходів, спрямованих на збереження життя і здоров'я усіх учасників освітнього процесу; усунення причин, що можуть призвести до нещасних випадків; профілактику нещасних випадків та травматизму під час освітнього процесу.

Виконання правил охорони праці в даному закладі здійснюється за умов дотримання правил внутрішнього трудового розпорядку, інших нормативних та інструктивних матеріалів з охорони праці, безпеки життєдіяльності, пожежної безпеки. Робота з охорони праці та безпеки життєдіяльності в даному закладі освіти ведеться відповідно до Конституції України, Закону України «Про освіту», кодексу Законів про працю України, Закону України «Про охорону праці» тощо. Уся документація в закладі освіти відповідає діючим нормативним документам. З метою створення належних умов праці у відповідних структурних підрозділах і на робочих місцях, керуючись нормативно-правовими актами, в ТНТУ розроблені, затверджені та введені в дію, а саме:

- Інструкція № 321 керівника структурного підрозділу.
- Інструкція № 322 Щодо дії персоналу при надзвичайних ситуацій.
- Пам'ятка «Робота в воєнний час».

Дані нормативні документи визначають систему управління охороною праці, профілактикою нещасних випадків та виробничого травматизму з метою забезпечення безпечності освітнього процесу.

Також в даному закладі службою охорони праці разом з адміністрацією складено графік проведення інструктажів з питань охорони праці. Серед слухачів та працівників закладу відпрацьована програма вступного та поточного інструктажу з питань охорони праці.

Планування роботи з охорони праці в ТНТУ передбачає наступні заходи:

- проведення інструктажу з працівниками та здобувачами освіти;

- видання наказу з організації роботи з охорони праці;
- перегляд інструкцій з правил техніки безпеки;
- забезпечення виконання заходів протипожежного захисту закладу;
- моніторинг, аналіз та оцінювання стану охорони праці навчального закладу.

Виходячи з вищевикладеного, можна зробити висновок, що організація роботи з охорони праці в ТНТУ сприяє нормальному забезпеченню освітнього процесу; створенню належних умов праці для всього персоналу; сприяє підтримці морально-психологічного стану кожного учасника освітнього процесу.

4.2 Забезпечення захисту викладачів, працівників та студентів університету у надзвичайних ситуаціях при використанні змішаної форми навчання

З початку повномасштабної війни в Україні система вищої освіти зазнала серйозних потрясінь та різного роду змін. Поряд з цим на освітній процес суттєво вплинула пандемія та її наслідки. Під час пандемії основним завданням було формування та реалізація освітнього процесу нового формату, безпечного для здоров'я, а після війни – створення безпечного освітнього середовища для усіх його учасників з використанням, спочатку дистанційної, а потім змішаної форми навчання.

У листі Міністерства освіти і науки України від 06.03.2022 р. № 1/3371-22 «Про організацію освітнього процесу» увага акцентується на необхідності організації навчання у закладах освіти за допомогою дистанційної форми, що є найбезпечнішою та найоптимальнішою під час військових дій, а також рекомендується використовувати викладачам під час організації освітнього процесу моделі змішаного та дистанційного навчання [36]. Форма навчання може змінюватися впродовж навчального року в залежності від безпекової ситуації. При організації освітнього процесу в очному або змішаному режимі слід забезпечити безумовне переривання освітнього процесу у разі включення сигналу «Повітряна тривога» або інших сигналів оповіщення. Учасники освітнього

процесу повинні організовано прослідувати до споруд цивільного захисту та перебувати в них до завершення тривоги. Освітній процес може завершуватися в укритті, а після відбою тривоги учасники можуть повернутися до приміщення закладу освіти та продовжити процес навчання з урахуванням необхідного корегування.

Як бачимо, питання безпеки життєдіяльності під час військового стану на сьогодні є надзвичайно актуальними та важливими, а також потребують невідкладного опрацювання та вдосконалення.

Створення безпечних умов праці – це невід’ємна частина соціально-економічного розвитку не тільки держави, але й одна з найважливіших функцій усіх суб’єктів господарської діяльності, тобто підприємств та організацій, незважаючи на сферу їх діяльності [36].

Варто зазначити, що повна відповідальність за цей процес покладається саме на керівника закладу освіти, який повинен:

- забезпечувати налагоджену роботу з безпеки життєдіяльності в навчальному закладі;

- забезпечувати створення безпечних умов роботи персоналу закладу (попередження травматизму, безпечна експлуатація будівель, обладнання і оргтехніки, залучених в освітній процес тощо);

- створювати оптимально-сприятливий режим роботи, навчання, розвантаження [36].

Для створення безпечного освітнього середовища необхідно враховувати наступні передумови:

- наявність чітких процедур реагування та поведінки здобувачів та персоналу освітнього закладу;

- розробка та запровадження регламентуючих правил та процедур реагування та поведінки усіх учасників освітнього процесу у надзвичайних ситуаціях;

- знання та чітке дотримання даних процедур всіма учасниками освітнього процесу, постійне їх відпрацювання (наприклад, шляхи для евакуації до наявного

укриття у закладі). Зокрема, вимоги та рекомендації щодо облаштування безпечного укриття у закладі освіти розробила Державна служба з надзвичайних ситуацій, а також надало Міністерство освіти і науки України;

- персональна відповідальність керівника закладу освіти за процес організації безпечних умов для здобувачів освіти та всіх працівників закладу.

Зокрема, процес забезпечення захисту викладачів, працівників та студентів університету ТНТУ імені Івана Пулюя у надзвичайних ситуаціях під час освітнього процесу здійснюється на основі наступних нормативно-регламентуючих документів: інструкції № 320 з техногенної безпеки, цивільного захисту та дій у надзвичайних ситуаціях та інструкції № 322 щодо дії персоналу при надзвичайних ситуаціях.

Отже, можна зробити висновок, що дотримання усіма учасниками освітнього процесу даних інструкцій не тільки забезпечить високий рівень їх готовності в разі виникнення надзвичайної ситуації воєнного характеру або терористичного акту, але й дозволить зберегти життя кожної окремої людини.

ВИСНОВКИ

Дане дослідження висвітлює актуальну тему «Обґрунтування вибору варіантів стратегічної орієнтації організації, на прикладі ТНТУ імені Івана Пулюя», суть якої розкривається через представлення теоретично-практичні та аналітично-статистичні матеріали, а саме: дослідження теоретичних основ стратегічного управління публічної організації, здійсненні оцінки щодо особливостей стратегічної орієнтації Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя та пропонуванні основних шляхів вдосконалення стратегічної орієнтації ТНТУ.

Отримані результати проведеного дослідження відображають наступне:

1. Визначено, що, згідно концепції стратегічного управління, даний вид управління розглядається як система управлінських дій, за допомогою яких відбувається процес вибору, розроблення та реалізації стратегії з метою досягнення цілей організації.

2. Досліджено, що історія Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя бере свій початок ще із далекого 11 листопада 1960 р.: на базі Львівського політехнічного інституту було організовано «Тернопільський загальнотехнічний факультет». З 11 грудня 2009 р., згідно Указу Президента України, університету присвоєно статус «національний».

3. Визначено, що тенденції зміни щодо контингенту студентів ТНТУ протягом 2020-2022 років є позитивними, за винятком 2021 року (4184 ос.), коли загальна чисельність вступників була меншою від набору 2020 року (4188 ос.) всього на 4 особи.

4. Проаналізовано, що за 2022 рік університетом було надано платних послуг на суму 66,803 млн. грн. Перше місце належить послугі «платне навчання» із часткою 81,6 % (54,526 млн. грн.); друге місце – послуги «плата за гуртожиток» – 7,7 % (5,164 млн. грн.); третє місце – послуга «аспірантура» – 3,3 % (2,226 млн. грн.). Наступні щаблі: категорія послуг «інші» – 3,2 % (2,050 млн. грн.); послуги

«навчання ЦІТ» – 1,8 % (1,243 млн. грн.); «послуги басейну» – 1,4 % (0,934 млн. грн.); послуги «курси» – 0,8 % (0,503 млн. грн.); послуги «підготовчі курси» – 0,2 % (0,157 млн. грн.).

5. Визначено, що реалізація основної стратегії й концепції ТНТУ здійснюється на основі програми «Стратегія та концепція розвитку Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя», в якій зазначено основну місію та мету його діяльності, а також описано суть та особливості стратегії та концепції його розвитку тощо.

6. Запропоновано впровадження лідерсько-орієнтованої стратегії для керівника ТНТУ як необхідної умови адаптації до сучасних умов діяльності із врахуванням таких структурних елементів як: застосування й вдала реалізація сучасних принципів підтримки позиції лідерства; перегляд та вдосконалення загальної стратегії університету; перегляд та вдосконалення основних завдань структурних підрозділів та всього закладу; проведення оцінки порівняння реально отриманих та планових показників; здійснення комплексної оцінки ефективності.

7. Запропоновано впровадження мотиваційно-психологічної стратегії для працівників ТНТУ як заходу для забезпечення ефективної діяльності, яка забезпечить ефективне й успішне управління персоналом; сприятиме застосуванню найкращих теоретичних знань та практичних вмінь професорсько-викладацького складу з метою отримання майбутніх позитивних результатів; дозволить реалізувати певну спеціальну комплексну програму щодо мотивації працівників університету; забезпечить здійснення моніторингу внеску кожного працівника університету в забезпечення позитивних як персональних, так і колективних результатів діяльності ТНТУ.

8. Розроблено систему оцінювання рівня стратегічного розвитку ТНТУ, що включає комплексну оцінку дослідження рівня стратегічного розвитку ТНТУ на основі його орієнтації, результат за якою склав 59 балів та свідчить про стійку позицію закладу, та комплексну оцінку дослідження рівня стратегічного розвитку ТНТУ на основі його головних складових елементів результат за якою склав 3,97 бали та свідчить про середнім (допустимий) рівень стратегічного розвитку ТНТУ.

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Закон України «Про охорону праці» № 2694-ХІІ від 14.10.1992 р. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2694-12>.
2. Азарова Т.В., Абрамов Л.К. Стратегічне планування діяльності НДО. ЦПТІ, Кіровоград, 2000. 76 с.
3. Аналітичні доповіді Національного інституту стратегічних досліджень. URL: <https://niss.gov.ua/publikacii/analitichni-dopovidi>.
4. Баланс на 01 січня 2023 р. URL: https://tntu.edu.ua/storage/pages/00000418/Balans_01-01-2023.pdf.
5. Гарматюк О.О., Юрик Н.Є., Юрик Ю.І. Особливості управління трудовими колективами в сучасних умовах. Економіка, облік, фінанси та право: стратегічні пріоритети розвитку в умовах глобалізації: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції (Кропивницький, 28 листопада 2023 р.): у 2 ч. Кропивницький: ЦФЕНД, 2023. Ч. 1. С. 21-22.
6. Е-навчання ТНТУ. URL: <https://tntu.edu.ua/?p=uk/dlearn>.
7. Євмешкіна О.Л. Теоретико-методологічні засади модернізації системи державного стратегічного планування в Україні: автореферат дисертації на здобуття наук. ступеня доктора державного управління: спец. 25.00.01 «Теорія та історія державного управління». Дніпро, 2018. 37 с.
8. Євмешкіна О.Л. Конспект лекцій з дисципліни «Стратегічне управління» програми підготовки фахівців за ступенем вищої освіти «Магістр» за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування». Київ, 2018. 49 с.
9. Звіт про діяльність колективу університету у 2019/2020 н. р. та завдання щодо подальшого удосконалення навчально-наукової та фінансово-господарської діяльності. URL: <https://tntu.edu.ua/storage/pages/00000494/zvit-rectora2020.pdf>.
10. Звіт про діяльність колективу університету у 2021/2022 н. р. та завдання щодо подальшого удосконалення навчально-наукової та фінансово-господарської

діяльності.

URL:

https://tntu.edu.ua/storage/pages/00000494/Zvit_rectora_TNTU_2021-2022.pdf.

11. Звіт про фінансові результати за 2022 р. URL: https://tntu.edu.ua/storage/pages/00000418/Zvit_pro_finansovi_rezultaty_za_2022.pdf.

12. Звіт ректора про діяльність університету за період 18.09.2020 р. по 21.12.2021 р. URL: https://tntu.edu.ua/storage/pages/00000494/Zvit-rektora-TNTU_2021.pdf.

13. Звіт ректора Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя за 2022 рік. URL: https://tntu.edu.ua/storage/pages/00000494/Zvit_rektora_TNTU-2022.pdf.

14. Звіти ректора. URL: <https://tntu.edu.ua/?p=uk/info/rectors-report>.

15. Історія університету. URL: <https://tntu.edu.ua/?p=uk/about/history>.

16. Калініна Л.М., Коваленко Є.І. Стратегічне управління освітньою організацією: Навчальний посібник. Ніжин: НДУ ім. Миколи Гоголя, 2013. 104 с.

17. Карпіщенко О.І., Ілляшенко К.В., Карпіщенко О.О. Стратегічне планування: Навчальний посібник. Суми: Сумський державний університет, 2013. 446 с.

18. Касич А.О., Харченко Т.О. Стратегічний менеджмент суб'єктів публічної сфери. *Економіка та держава*. 2017. № 2. С. 16-18.

19. Кіндрацька Г.І., Білик М.С. Оцінювання рівня розвитку системи стратегічного менеджменту організації. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2009. № 640. С. 290-297.

20. Котовська І. Юрик Н. Дослідження етапів стратегічного планування в контексті управління діяльністю підприємств. *Інфраструктура ринку*. Вип. 39. Одеса, 2020. С.183-189.

21. Кошторис. URL: <https://tntu.edu.ua/?p=uk/info/calculation>.

22. Кравченко О. Значення стратегії розвитку університету та критерії оцінювання її ефективності. *Гірська школа Українських Карпат*. 2016. № 14. С.53-56.

23. Кравченко О.І. Критерії оцінювання якості стратегії розвитку університету. *Освіта і наука. Новий вимір. Педагогіка і психологія*. 2016. № 4 (44). Вип. 92.

24. Кравченко О.І. Стратегічне управління у сфері публічного управління та адміністрування: Навчально-методичний посібник. Х.: Видавництво Іванченка І.С., 2019. 138 с.

25. Машлій Г., Мосій О., Пельчер М. Дослідження управлінських аспектів використання штучного інтелекту. *Галицький економічний вісник*. Т.: ТНТУ, 2019. Том 57. № 2. С. 80-89.

26. Машлій Г.Б., Лаба І.З. Інноваційні рішення щодо вирішення проблем покращання роботи підприємства. Перспективні напрями розвитку науки та техніки: Збірник наукових матеріалів XVIII Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (Вінниця, 23 березня 2018 р.). Ч. 1. С. 12-16.

27. Мельник В.К. Технологія стратегічного планування діяльності загальноосвітнього навчального закладу. *Теорія та методика управління освітою*. 2010. № 3.

28. Натрошвілі С.Г. Стратегічне управління вищим навчальним закладом: Теорія, методологія, практика: Монографія. К.: КНУТД, 2015. 320 с.

29. Оліферчук О.Ю., Шведа Н.М. Вдосконалення роботи команди по розробці автоматизованої системи управління університетом, на прикладі ТНТУ. Матеріали XI Всеукраїнської науково-практичної конференції пам'яті почесного професора Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя, академіка НАН України Миколи Григоровича Чумаченка: «Наука, інновації, бізнес: проблеми, перспективи і сьогочасні тренди розвитку», 26 травня 2023 року. Т.: ФОП Паляниця В.А., 2023. С. 90-91.

30. Освіта в умовах війни: реалії, виклики та шляхи подолання: Матеріали II Форуму академічної спільноти (Дніпро, 20-24 червня 2022 р.). Державний вищий навчальний заклад «Придніпровська державна академія будівництва та архітектури») / Упоряд. М.В. Савицький, І.П. Мамчич. Дніпро: ДВНЗ «ПДАБА», 2022. 152 с.

31. Офіційний сайт національної бібліотеки України імені В.І. Вернадського. URL: <http://www.nbuv.gov.ua/>.

32. Перелік платних послуг, що надаються в університеті. URL: <https://tntu.edu.ua/?p=uk/info/paid-services>.

33. Рикович М.С. Неформальна освіта як інноваційний компонент освітнього середовища. Авіація, промисловість, суспільство: матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції (Кременчук, 18 травня 2023 р.). Харків: ХНУВС, 2023. 332 с.

34. Романюк С.А. Теорія та практика стратегічного управління: Монографія. К.: НАДУ, 2019. 232 с.

35. Стратегія та концепція розвитку університету до 2025 року. URL: https://tntu.edu.ua/storage/pages/00000376/Strategiya_ta_koncepciya_do_2025_TNTU.pdf.

36. Стручок В.С. Безпека в надзвичайних ситуаціях. Методичний посібник для здобувачів освітнього ступеня «магістр» всіх спеціальностей денної та заочної (дистанційної) форм навчання. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2022. 156 с. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/39196>.

37. Сумець О.М. Стратегічний менеджмент: Підручник. МВС України, Харківський національний університет внутрішніх справ, Кременчуцький льотний коледж. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.

38. Сьогодення університету. URL: <https://tntu.edu.ua/?p=uk/about/nowadays>.

39. Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя: офіційний сайт. URL: <https://tntu.edu.ua/?p=uk/main>.

40. Сучасні підходи до охорони праці в закладах професійної освіти: Матеріали Усеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції (Біла Церква, 26 жовтня 2022 р.). Біла Церква: БІНПО ДЗВО «УМО» НАПН УКРАЇНИ, 2022. 154 с.

41. Фінансовий звіт ТНТУ. URL: <https://tntu.edu.ua/?p=uk/info/financial-report>.

42. Хитько М.М. Стратегічне планування у системі державного управління освітою: Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата наук з державного управління за спеціальністю 25.00.02 – механізми державного управління. Харків, 2019. 278 с.

43. Черниш О.В. Стратегічне управління освітньою діяльністю у ЗВО. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 9. С. 689-698.

44. Шведа Н.М., Шведа Т.Р. Фактори, що визначають стратегію сучасної організації. Матеріали X Всеукраїнської науково-практичної конференції пам'яті почесного професора Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя, академіка НАН України Миколи Григоровича Чумаченка: «Соціальна відповідальність як основа інноваційного розвитку бізнесу», 18 листопада 2022 року. Т.: ФОП Паляниця В.А., 2022. С. 93-94.

45. Щербак Н.В. Стратегічне планування в системі державного управління. *Теорія та історія державного управління*. 2020. Вип. 3 (46). С. 52-60.

46. Щорічна доповідь про механізм розробки стратегії позашкільного навчального закладу або завдання стратегічного управління. Національний еколого-натуралістичний центр учнівської молоді. Київ, 2010-2011. 38 с.

47. Юрик Н.Є., Драпак А.В. Дистанційне навчання як інноваційний метод освіти. Авіація, промисловість, суспільство: матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції (Кременчук, 12 травня 2021 р.): у 2 ч. МВС України, Харківський національний університет внутрішніх справ, Кременчуцький льотний коледж. Харків: ХНУВС, 2021. Ч. 1. С. 183-185.

48. Юрик Н.Є., Кужда Т.І., Шведа Н.М. Застосування інформаційних технологій при бізнес-аналізі діяльності організації в кризових умовах. *Галицький економічний вісник*. 2023. № 2 (81). С. 96-105.

49. Юрик Н.Є., Ландяк В.Б. Особливості системи стратегічного управління освітніми закладами. Матеріали I Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Progressive Opportunities and Solutions of Advanced Society». 16-17 листопада, 2023 року. Дніпро: ФОП Мареніченко. С.95-96.

ДОДАТКИ