

УДК 378:005.591

DOI: 10.25140/2411-5215-2020-3(23)-33-40

Олександр Рогачевський

## СТРАТЕГІЧНА МОДЕЛЬ РОЗВИТКУ ЗАКЛАДУ ВИЩОЇ МЕДИЧНОЇ ОСВІТИ

Александр Рогачевский

СТРАТЕГИЧЕСКАЯ МОДЕЛЬ РАЗВИТИЯ УЧРЕЖДЕНИЯ  
ВЫСШЕГО МЕДИЦИНСКОГО ОБРАЗОВАНИЯ

Oleksandr Rogachevskiy

STRATEGIC DEVELOPMENT MODEL OF THE HIGHER  
MEDICAL EDUCATION

У статті досліджено проблему стратегічного розвитку закладів вищої медичної освіти в Україні. Здійснено аналіз чинників, які впливають на вибір споживача освітніх послуг закладу. Інструментарій стратегічного управління закладом вищої медичної освіти розглядається як ключовий засіб для забезпечення оптимального функціонування і сталого розвитку закладу. У статті наголошується на розвитку стратегічного потенціалу закладу вищої медичної освіти. Запропоновано модель стратегічного управління закладом вищої медичної освіти, а також модель стратегічного розвитку цього закладу. Досліджено умови розвитку закладу вищої медичної освіти. Акцентовується увага на використанні PEST- та SWOT-аналізу під час реалізації функції стратегічного управління закладом вищої медичної освіти.

**Ключові слова:** заклад вищої медичної освіти; якість освіти; стратегічний менеджмент; стратегія розвитку закладу вищої медичної освіти; освітні послуги.

Рис.: 2. Бібл.: 10.

В статье исследована проблематика стратегического развития учреждений высшего медицинского образования в Украине. Осуществлен анализ факторов, влияющих на выбор потребителем образовательных услуг учреждения. Инструментарий стратегического управления учреждением высшего медицинского образования рассматривается как ключевой для обеспечения оптимального функционирования и устойчивого развития учреждения. В статье акцентируется внимание на развитии стратегического потенциала учреждения высшего медицинского образования. Была предложена модель стратегического управления учреждением высшего медицинского образования, а также модель стратегического развития этого учреждения. Исследованы условия развития учреждения высшего медицинского образования. Акцентируется внимание на использовании PEST- и SWOT-анализа при реализации функции стратегического управления учреждением высшего медицинского образования.

**Ключевые слова:** учреждение высшего медицинского образования; качество образования; стратегический менеджмент; стратегия развития учреждения высшего медицинского образования; образовательные услуги.

Рис.: 2. Библ.: 10.

In this paper the issues of strategic development of Ukrainian higher medical education institutions are examined. The author analyzes the factors that influence the choice of educational services. The tools of strategic management of a higher medical education institution are considered as a key one to ensure the optimal functioning and sustainable development of the institution. The article emphasizes the development of the strategic potential of the institution of higher medical education. The model of strategic management of the institution of higher medical education, and also the model of strategic development of this institution is offered. The conditions of development of the institution of higher medical education are investigated. Emphasis is placed on the use of PEST and SWOT analysis in the implementation of the function of strategic management of higher medical education.

**Keywords:** institution of higher medical education; quality of education; strategic management; strategy of development of institution of higher medical education; educational services.

Fig.: 2. References: 10.

JEL Classification: A22

**Постановка проблеми.** Вітчизняна система охорони здоров'я нині перебуває в пошуку шляхів виходу з кризової ситуації та побудови нової моделі, наближеної до європейських стандартів. Прогресуюче зниження якості освіти на тлі постійного підвищення попиту на освітні послуги є парадоксом у сфері вищої медичної освіти, який з'явився на початку ХХІ ст. та набирає дедалі більшого обсягу в Україні. Ця ситуація зумовлена багатьма чинниками, серед яких провідними є:

- низька мотивація професорсько-викладацького складу закладів вищої медичної освіти (далі – ЗВМО), яка викликана значним зниженням престижу професії та неадекватною заробітною платою;
- низька вмотивованість здобувачів вищої освіти в отриманні якісної медичної освіти;
- відсутність ефективної моделі фінансування закладів вищої медичної освіти;

– формалізований ринок праці медичних фахівців в Україні на тлі неузгодженості його з ринком вищої медичної освіти.

Результати соціологічних опитувань абітурієнтів продемонстрували, що третина споживачів освітніх послуг при обранні ЗВМО на перше місце ставлять вартість навчання, вимоги до кількості балів ЗНО, близькість ЗВМО до місця проживання, та не вважають якість навчання одним із найважливіших пріоритетів обрання [8].

Зниження рівня вищої медичної освіти сприяє тому, що до України дедалі менше їдуть на навчання. Крім того, дедалі більше українських абітурієнтів обирають навчання за кордоном. В умовах сьогодення є зрозумілим, що без модернізації системи управління заклад вищої медичної освіти не зможе вийти із «замкнутого кола»: недостатнє фінансування – низька якість освітніх послуг – недостатня кількість суб'єктів навчання, які навчаються за контрактом – недостатнє фінансування.

Одним зі шляхів підвищення якості професійної підготовки майбутніх лікарів відповідно до світових і загальноєвропейських стандартів із метою посилення конкурентоспроможності вітчизняної вищої медичної освіти, оптимізації умов для міжнародної мобільності студентів-медиків і розширення можливостей українських медичних фахівців на вітчизняному та міжнародному ринках праці є використанням механізмів стратегічного управління, яке засноване на передбаченні можливих змін і майбутніх тенденцій, моніторингу та прогнозування зовнішніх умов з метою моделювання організаційних змін, що забезпечують оптимальне функціонування і сталий розвиток закладу освіти. Стратегічне управління на сучасному етапі функціонування ЗВМО є головним засобом збереження конкурентоспроможності й невід'ємною частиною їхнього розвитку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Аналіз наукових досліджень і публікацій засвідчив зростаючий інтерес до проблем стратегічного управління розвитком системи освіти України і закладів вищої освіти. Концептуальні засади теорії стратегічного управління є предметом досліджень Д. Аакера, І. Ансоффа, П. Друкера, Т. Канчавелі, О. Чапрак, М. Шифріна та ін. Питання стратегічного управління системою освіти в Україні вивчали Н. Гляндін, Т. Жорняк, Н. Родіонов, Н. Рожанська, І. Чернеляк. Проблеми стратегічного управління закладами освіти присвячено праці В. Гуменюк, О. Лебідь, С. Натрошвілі, Л. Щоголевої і В. Вознюк та ін. Питаннями вищої медичної освіти займалися такі дослідники, як М. Гавраш, Г. Кліщ, Л. Клос, Я. Кульбашна, Ю. Лавриш, Н. Ладнич, А. Тарасова, П. Уліаш та інші. Шляхи реформування вищої медичної освіти Л. Батюк, І. Булах, Ю. Гумінський, В. Кнігавко, О. Лінчевський, В. Мороз, О. Морозова, Т. Полєся, Ю. П'ятницький, Л. Фоміна, В. Черненко та ін.

При цьому практично відсутні наукові праці, які б висвітлювали теоретичні та практичні засади стратегічного управління закладом вищої медичної освіти. Актуальність цих положень, їх недостатнє вивчення в сучасних умовах розвитку системи освіти України визначили вибір мети цієї статті.

**Виділення недосліджених частин загальної проблеми.** Незважаючи на достатність досліджень з питань управління закладами вищої освіти, проблема управління закладами вищої медичної освіти достатньо не розглядалася, а особливо з позиції стратегічного управління.

**Мета статті.** Метою цього дослідження є аналіз наявних та розробка нових принципів створення стратегії розвитку українського ЗВМО на засадах економічної ефективності, яка може забезпечити адекватну сучасним викликам конкурентоспроможність закладу на національному та міжнародному ринках освіти.

**Виклад основного матеріалу.** У сучасних умовах роль університетів зростає, оскільки вони є найважливішими ланками, які готують робочу силу. Це дуже важливе завдання актуалізує впровадження принципів стратегічного планування в систему управ-

## ГАЛУЗЕВИЙ АСПЕКТ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

ління освітнім закладом. Однак дослідження уявлення про важливість стратегічного управління та стратегічного планування виявило надзвичайно слабе розуміння цього питання серед академічної спільноти та адміністрацій закладів вищої освіти [10].

Ми суголосні з думкою І. Г. Ахметова, який стверджує, що стратегічне управління – це ключовий елемент системи управління закладом вищої освіти, без якого тактичний та оперативний рівні практично втрачають свій сенс [1].

Аналіз наукових джерел засвідчив, що існують різні погляди щодо визначення сутності стратегічного управління закладом вищої освіти. Під стратегічним управлінням ЗВМО ми будемо розуміти комплексний, довгостроковий план системних дій, що сприятимуть забезпеченню сталого розвитку закладу вищої медичної освіти в умовах економічної нестабільності. При цьому важливо, щоб стратегічне управління давало можливість ЗВМО гнучко реагувати або протидіяти зовнішнім впливам на його розвиток та конкурентоспроможність.

Стратегічне управління закладом вищої освіти має забезпечити його успішний довгостроковий розвиток на основі врахування внутрішнього потенціалу та зовнішнього середовища. Для цього менеджмент закладу вищої освіти має визначити місію, цілі та завдання, а також розробити заходи для їхнього досягнення (виконання) [9].

Якщо раніше стратегічне управління розглядалося як динамічна сукупність 5 взаємопов'язаних управлінських процесів (аналіз середовища; визначення місії і цілей; вибір стратегії; виконання стратегії; оцінка та контроль виконання стратегії), які логічно витікають один з одного та взаємовпливають як за прямим зв'язком, так і за зворотним [2]. Нині таке трактування не відповідає сучасним поглядам та вимогам до управлінської діяльності. Одного аналізу середовища не вистачає – потрібна як розробка механізмів активної взаємодії організації зі своїм внутрішнім середовищем, так і взаємодія та аналіз взаємних змін організації та зовнішнього середовища. Стратегічне управління також повинно охоплювати й розподіл ресурсів організації, усі інструменти з'ясування запитів споживачів та впливу на уподобання споживачів [5].

У висококонкурентному середовищі ключовим елементом стратегічного управління закладу вищої освіти, на думку С. Натрошвілі, є підтримка та розвиток його стратегічного потенціалу, що обумовлює здатність закладу вирішувати завдання стратегічного розвитку і в умовах економічної нестабільності має генерувати додаткові властивості, а саме адаптивність (стійкість до зовнішніх викликів, які часто мають руйнівний характер), мобільність (здатність швидко задіяти додаткові ресурси), управлінська гнучкість (властивість потенціалу як системи перебудовуватися залежно від характеру змін зовнішнього середовища), орієнтація на реалізацію конкурентних переваг.

Крім того, на сьогодні для досягнення успіху та укріплення своїх позицій на ринку закладу вищої освіти треба приділяти увагу не тільки процесу навчання. Необхідно стати генератором нових ідей та знань для вирішення короткотермінових питань та довгострокових складних проблем, які виникають у регіоні, країні та суспільстві.

Керівництво закладу вищої освіти повинно чітко розуміти, що для розвитку закладу важливі всі аспекти стратегічних цілей у вищій освіті: демократизація знань та доступу, конкурентоспроможність ринку та фінансування, дослідницькі технології, глобальна мобільність та інтеграція з певною галуззю.

Заклади вищої освіти повинні мати стратегічні місії, плани, цілі та завдання. Щодо розуміння важливості стратегічного управління в дослідженні Гамзе Сарт [10] було продемонстровано, що ні керівники приватних, ні керівники державних університетів не мають достатньо знань із цього питання, а більшість університетів мають неправильне сприйняття стратегічної моделі та плану. Учені та професіонали трактують стратегічний план як додаткове навантаження. Причина цієї невдачі полягає в процесах конт-

ролю за виконанням плану заходів, точніше, у його відсутності. У разі неможливості контролю за виконанням плану його сприймають як процедуру, від якої неможливо отримати користь для реалізації фактичних процесів та тенденцій розвитку вищої освіти. Ця ситуація потребує запровадження механізмів контролю ступеня досягнення мети та завдань. Керівники університету повинні враховувати потреби ринку, швидко реагувати на його зміни та відповідно розробляти або корегувати стратегічний план для досягнення коротко- і довготермінових потреб галузі, а найголовніше, вони мають розвивати здатність до стратегічного мислення як адміністративного персоналу, так і професорсько-викладацького складу закладу.

Усі види діяльності, які мають бути охоплені стратегічним управлінням, відображені на рис. 1.

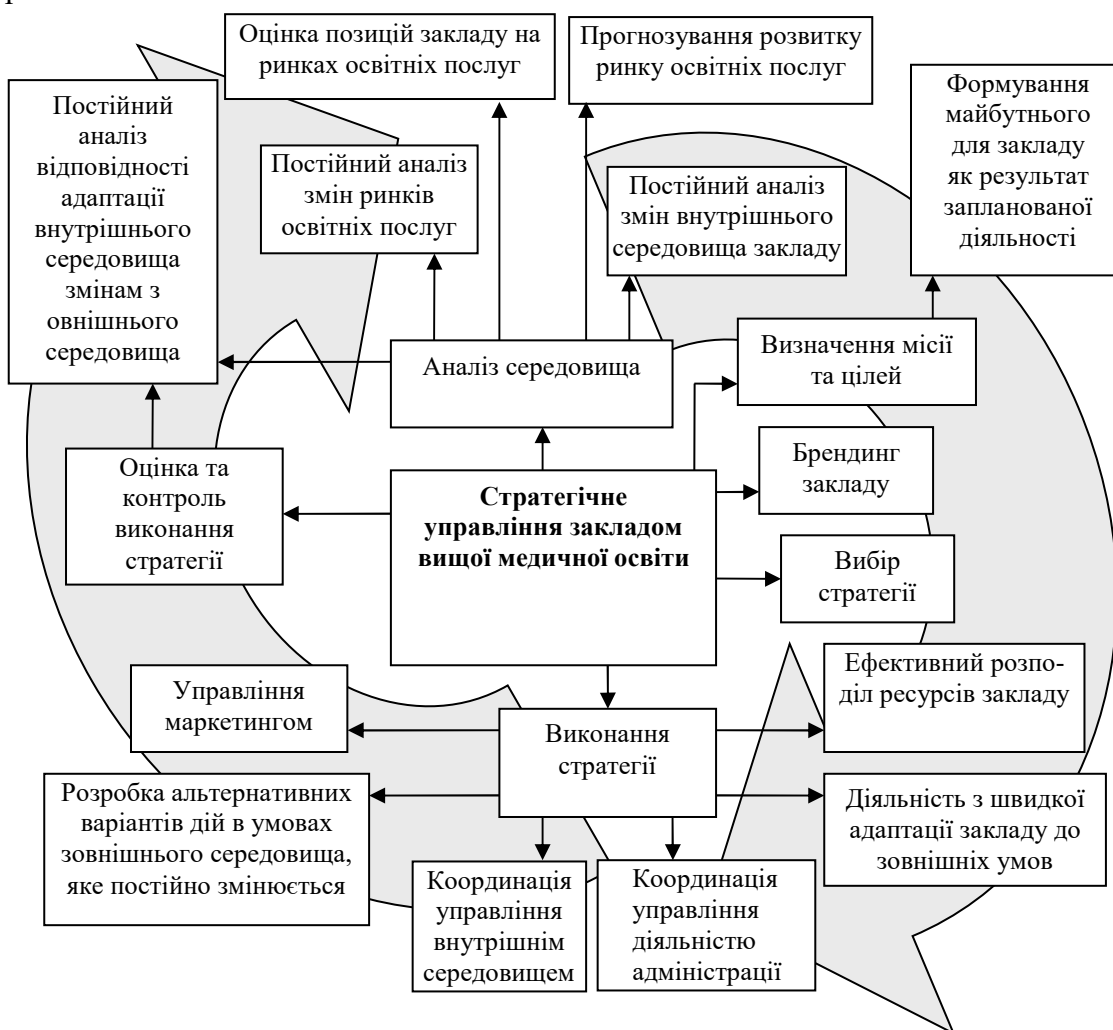


Рис. 1. Модель стратегічного управління закладом вищої медичної освіти

Джерело: розроблено автором.

Враховуючи, що відображенням моделі стратегічного управління є бізнес-моделі та бізнес-плани, природно, що приватні заклади вищої освіти значно краще вирішують ці завдання. Вони мають більш гнучку та динамічну структуру, змушені слідкувати за економічним розвитком та мають більш гнучку систему управління [7]. З іншого боку, приватні університети часто пов'язані з різними галузями економіки, що допомагає їм краще розуміти потреби секторів. Це дає їм більш чітке уявлення про роль стратегічного планування та те, що вони можуть «поставити» для економіки. Зрештою, вони можуть легше адаптуватися до будь-яких змін.

## ГАЛУЗЕВИЙ АСПЕКТ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

Проте реформування галузі вищої освіти й медичної галузі ставить вимогу перед державними ЗВМО щодо зміни, насамперед управління фінансовими та господарськими процесами, що значно наближує їх до приватних закладів. Тому формування нової бізнес-моделі державного ЗВМО є необхідним кроком до ефективного стратегічного управління, так само як створення стратегії розвитку закладу та розробка нових механізмів та інструментів стратегічного управління.

Формування стратегії розвитку ЗВМО має чіткий алгоритм (рис. 2), який починається з визнання його керівництвом незадоволеності поточним станом та наявності низки проблем як у самому закладі, так і в його керівництві.



Рис. 2. Стратегічна модель розвитку ЗВМО

Джерело: розроблено автором.

На наступному етапі ці проблеми, як і шляхи їх вирішення, повинні бути чітко сформульовані та структуровані, а всі тенденції подальшого розвитку закладу повинні бути ретельно проаналізовані. Формується місія закладу, пріоритети розвитку та провідні цінності.

Характерними тенденціями розвитку сучасної системи вищої освіти є активне набування елементів інклюзивності (студентоцентричні підходи) разом із переміщенням акцентів з функціональної підготовки на розвиток особистості; розширення меж конкуренції з внутрішніх ринків на глобальні за рахунок глобалізації освіти та інтернаціоналізації професорсько-викладацького та студентського контингенту; комерціалізація освіти на тлі зростання академічної свободи; швидка втрата актуальності знань; «війна за уми» між закладами; стрімкий розвиток інформаційних та освітніх технологій; зростання вагомості «освіти протягом життя» та самоосвіти; активний розвиток дистанційних форм навчання; зміна структури попиту абітурієнтів, зокрема збільшення попиту на навчання англійською мовою.

Важливими умовами вдалого розвитку закладу вищої освіти є управління його внутрішніми чинниками, які створюють його академічне середовище. Сучасне академічне середовище ЗВМО характеризується як негативними чинниками (старіння педагогічних кадрів на тлі нестачі молодих викладачів, що не мають наукового ступеня), так і позитивними (збільшення асортименту освітніх послуг на тлі скорочення термінів впровадження нових освітніх продуктів, розвиток супутніх сфер діяльності, розвиток академічної мобільності викладачів і здобувачів вищої освіти, розвиток інформаційних та комунікаційних технологій).

А. Кайгородцев [4] вважає, що розробка стратегії розвитку ЗВО повинна ґрунтуватися на таких концептуальних принципах як:

- 1) безперервність освіти;

- 2) безперервність інновацій;
- 3) диверсифікація (одночасне втілення декількох непов'язаних між собою освітньо-наукових продуктів): горизонтальної (одночасна пропозиція освітніх послуг за різними напрямками та спеціальностями) та вертикальної (пропозиція різних видів освітніх послуг для додаткової освіти);
- 4) синергія – підвищення результативності та якості освіти за рахунок взаємопосилення наукової та освітньої діяльності;
- 5) наближення освітніх послуг до споживачів (наприклад, створення філій або дистанційні форми освіти);
- 6) управління якістю;
- 7) формування портфеля науково-освітніх продуктів (послуг) на підставі стратегічного аналізу.

Ми погоджуємося з думкою А. Кайгородцева [4], проте вважаємо, що для створення ефективної стратегії розвитку сучасного ЗВМО необхідно ще враховувати такі аспекти, як:

1. Розвиток системи ефективного менеджменту.
2. Формування необхідної фінансової бази.
3. Адекватна мотивація та стимулювання «академічного ядра».
4. Розвиток корпоративної культури та поширення інноваційних переконань і цінностей в академічному середовищі.
5. Адресність освіти та створення умов для формування компетентностей.
6. Розвиток «випереджальної освіти».
7. Розвиток довгострокових партнерських зв'язків та постійний зворотний зв'язок зі стейкхолдерами та іншими суб'єктами ринку.
8. Включення у процеси вирішення коротко та довгострокових проблем суспільства, трансляція та трансферт технологій.

9. Розвиток краудсорсингу та постійної дифузії нових знань.

Усі вказані тенденції повинні лягти в основу стратегії розвитку закладу вищої освіти.

Стратегія розвитку сучасного ЗВМО повинна бути інноваційною та динамічною, що дозволить найкращим чином відповідати на запити ринку та на дії конкурентів. Однак стратегія розвитку повинна включати в себе оптимальне співвідношення освітніх цілей та фінансово-економічних. Перевага комерційних цілей призведе до механічного надання освітньої послуги, без урахування основних завдань освіти: єдність освіти та виховання, розвитку в молоді основних цивілізаційних та культурних цінностей.

Після виділення пріоритетів розвитку, обирається модель стратегії, формулюються цілі та завдання.

Вибір моделі стратегії розвитку є найбільш складним процесом. Від правильності цього вибору залежить успішність діяльності закладу. Вибір того чи іншого виду стратегії залежить насамперед від результатів стратегічного аналізу економічного потенціалу організації та її зовнішнього середовища [3].

Найбільш ефективним інструментарієм для створення стратегії розвитку закладу вищої освіти є PEST- та SWOT-аналіз, які враховують повну та систематизовану інформацію про сильні та слабкі сторони, сприятливі чинники, ризики та потенційні загрози на підставі аналізу внутрішніх та зовнішніх чинників [6].

Коли сформовані місія та основні принципи стратегічного розвитку, чітко визначені цілі та завдання, необхідним кроком є пошук джерел фінансування та виділення ресурсів для реалізації стратегії. На підставі стратегії розвитку закладу повинні бути розроблені покрокові оперативні програми досягнення результатів кожним структурним підрозділом закладу. Кожна програма повинна включати критерії контролю та відповідальних за її реалізацію.

## ГАЛУЗЕВИЙ АСПЕКТ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

Для кожного обраного пріоритету розвитку необхідно розробити об'єктивні базові та індикативні показники ефективності діяльності та втілення стратегії. Ці показники повинні оцінювати всі сфери діяльності закладу: якість освіти (наприклад, відсоток випускників, які знаходять роботу в перший рік після закінчення; кількість країн, які визнають диплом закладу); кадрову політику (професійне зростання співробітників; кількість співробітників, які протягом діяльності в закладі отримали ступені кандидата та доктора наук, звання доцентів та професорів); науково-дослідну діяльність (кількість отриманих наукових грантів; проведення досліджень, які виходять за рамки кваліфікаційних робіт); інтелектуальний розвиток споживачів послуг (досягнення випускників закладу; участь у формуванні «стратегічного національного кадрового потенціалу»); фінансово-економічний результат (збільшення доходів; покращення матеріально-технічної бази) тощо.

Реалізація стратегії може бути розпочата лише після всіх наведених вище кроків. З початком реалізації стратегії розвитку починається стратегічне управління закладом вищої освіти.

**Висновки і пропозиції.** Одним із надійних шляхів збереження та покращення якості освітніх послуг та зміцнення позицій закладу на споживчих ринках є стратегічне управління, яке розглядається як довгострокове планування комплексних системних дій, що покликані забезпечити сталий розвиток закладу вищої медичної освіти в умовах економічної нестабільності на основі врахування взаємодії внутрішнього потенціалу та зовнішнього середовища. Ключовим елементом стратегічного управління ЗВМО є підтримка та розвиток його стратегічного потенціалу, що має забезпечити адаптивність, мобільність, управлінську гнучкість, орієнтацію на реалізацію конкурентних переваг. Визначено основні види діяльності закладу вищої медичної освіти, які маю бути охоплені стратегічним управлінням та охарактеризовано основні етапи розроблення стратегії розвитку ЗВМО. Найбільш ефективним інструментарієм для створення стратегії розвитку закладу вищої освіти є PEST- та SWOT-аналіз.

#### Список використаних джерел

1. Ахметов И. Г. Информационная система стратегического управления вузом на основе процессного подхода : дис. ... канд. техн. наук / Байкальский государственный университет экономики и права. Иркутск, 2010. URL: <https://www.disserscat.com/content/informatsionnaya-sistema-strategicheskogo-upravleniya-vuzom-na-osnove-protsessnogo-podkhoda/read>.
2. Виханский О. С. Стратегическое управление : учебник. 2-е изд., перераб. и доп. Москва : Гардарика, 1998. 296 с.
3. Ибрагимова М. Х. Современные модели выбора вида деловой стратегии компании. *Интернет-журнал «Науковедение»*. 2015. Т. 7, № 3. DOI: 10.15862/128EVN315.
4. Кайгородцев А. А., Сарсембаева Г. Ж., Кайгородцева Т. Ф. Концепция стратегии развития вуза в условиях рыночной экономики. *Международный журнал экспериментального образования*. 2015. № 11-3. С. 379-382. URL: <http://www.expeducation.ru/ru/article/view?id=8429>.
5. Назмутдинов В. Я., Яруллин И. Ф. Управленческая деятельность и менеджмент в системе образования личности. Казань : ТРИ «Школа», 2013. 360 с.
6. Рогачевський О. П. Роль маркетингового підходу в ефективному управлінні медичним закладом вищої освіти. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. Т. 19. Вип. 2 (45). DOI: 10.18524/2413-9998/2020.2(45).202009.
7. Сафонов Ю. М., Борщ В. І. Стратегічний менеджмент закладів охорони здоров'я: загальні принципи та особливості застосування в галузі охорони здоров'я України. *Актуальні проблеми економіки*. 2019. № 8(218). С. 62–69. URL: [https://eco-science.net/archive/2019/APE-08-2019/8.19\\_topic\\_Safonov%20Y.pdf](https://eco-science.net/archive/2019/APE-08-2019/8.19_topic_Safonov%20Y.pdf).
8. Стадний Є., Ходорівсько Н. Порадник з вибору вищої освіти. 2019. URL: <https://cedos.org.ua/uk/articles/poradnyk-z-vyboru-vyshchoi-osvity>.

9. Черниш О. В. Стратегічне управління освітньою діяльністю у ЗВО. *Економіка і суспільство*. 2018. № 19. С. 689-698. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-19-107>.

10. Sart Gamze. Strategic Model and Strategic Planning in Higher Education. *Uluslararası Sosyal ve Ekonomik Bilimler Dergisi (International Journal of Social and Economic Sciences)*. 2014. Issue 4. Pp. 34–37.

### References

1. Ahmetov, I. G. (2010). *Informatsionnaia sistema strategicheskogo upravleniia vuzom na osnove processnogo podhoda [Information system of strategic management of the university based on the process approach]* [PhD dissertation, Baikal State University of Economics and Law]. <https://www.dissercat.com/content/informatsionnaya-sistema-strategicheskogo-upravleniya-vuzom-na-osnove-protsessnogo-podkhoda/read>.

2. Vihanskii, O. S. (1998). *Strategicheskoe upravlenie [Strategic management]*. Gardarika.

3. Ibragimova, M. H. (2015). Sovremennye modeli vybora vida delovoj strategii kompanii [Modern models of choosing the type of business strategy of the company]. *Internet-zhurnal «Naukovedenie» – Internet magazine «Science of Science»*, 7(3). DOI: 10.15862/128EVN315.

4. Kaigorodtsev, A. A., Sarsembaeva, G. Zh., Kaigorodtseva, T. F. (2015). Konceptsiia strategii razvitiia vuza v usloviiah rynochnoi ekonomiki [Concept of the development strategy of the university in the conditions of a market economy]. *Mezhdunarodnyi zhurnal eksperimental'nogo obrazovaniia. – International Journal of Experimental Education*, 11-3, pp. 379–382. <http://www.expeducation.ru/ru/article/view?id=8429>.

5. Nazmutdinov, V. Ya., Yarullin, I. F. (2013). *Upravlencheskaia deiatelnost i menedzhment v sisteme obrazovaniia lichnosti [Management activity and management in the system of personality education]*. TRI «Shkola».

6. Rohachevskiy, O. P. (2020). Rol marketynhovooho pidkhodu v efektyvnomu upravlinni medychnym zakladom vyshchoi osvity [The role of the marketing approach in the effective management of a medical institution of higher education]. *Rynkova ekonomika: suchasna teoriia i praktyka upravlinnia – Market economy: modern theory and practice of management*, 19(2(45)). DOI: 10.18524/2413-9998/2020.2(45).202009.

7. Safonov, Yu. M., Borshch, V. I. (2019). Stratehichnyi menedzhment zakladiv okhorony zdorovia: zahalni pryntsyipy ta osoblyvosti zastosuvannia v haluzi okhorony zdorovia Ukrainy [Basic principles and features of healthcare strategic management: a case of Ukrainian health care]. *Aktualni problemy ekonomiky – Actual problems of Economics*, 8(218), pp. 62–69. [https://economics.net/archive/2019/APE-08-2019/8.19\\_topic\\_Safonov%20Y.pdf](https://economics.net/archive/2019/APE-08-2019/8.19_topic_Safonov%20Y.pdf).

8. Stadnyi, Ye., Khodorivsko, N. (2019). *Poradnyk z vyboru vyshchoi osvity [Higher education choice guide]*. <https://cedos.org.ua/uk/articles/poradnyk-z-vyboru-vyshchoi-osvity>.

9. Chernysh, O. V. (2018). Stratehichne upravlinnia osvitnoiu diialnistiu u ZVO [Strategic management of educational activities in ZVO]. *Ekonomika i suspilstvo – Economy and society*, 19, pp. 689-698. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-19-107>.

10. Sart, Gamze. (2014). Strategic Model and Strategic Planning in Higher Education. *Uluslararası Sosyal ve Ekonomik Bilimler Dergisi (International Journal of Social and Economic Sciences)*, 4, pp. 34–37.

**Рогачевський Олександр Петрович** – кандидат медичних наук, в. о. начальника Навчально-виробничого центру інноваційних технологій навчання, інформатизації та безперервної освіти, Одеський національний медичний університет (Валіховський пров., 2, м. Одеса, 65082, Україна).

**Рогачевский Александр Петрович** – кандидат медицинских наук, и. о. начальника Учебно-производственного центра инновационных технологий обучения, информатизации и непрерывного образования, Одесский национальный медицинский университет (Валиховский пер., 2, г. Одесса, 65082, Украина).

**Rogachevskiy Oleksandr** – PhD in Medicine, Head of Center of Innovation Learning Technology, IT and Post-graduate Education, Odessa National Medical University (Valikhovsky Lane 2, 65082 Odessa, Ukraine).

**E-mail:** [rogachevskiy75@gmail.com](mailto:rogachevskiy75@gmail.com)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-8063-258X>