

Євген В. Баженков*

КОНЦЕПТУАЛЬНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ У ОСВІТНІЙ ГАЛУЗІ

У статті розглянуто концептуальне забезпечення стратегічного планування в освітній галузі. Дано визначення поняттю «Планування». Визначено найбільш суттєві чинники, які визначають систему планів в освітній галузі. Перелічено концепти, які мають враховувати процеси планування в освітній галузі. Проаналізовано важливість системи планування в освітній галузі. Виокремлено визначення, які охоплює планування. Визначено сутність планування. Розглянуто планування у концептуальному напрямку. Дано визначення поняттю «стратегічне планування». Визначено основні напрямки, на які сфокусоване стратегічне планування освітньої галузі, Перелічено фактори, які повинні враховувати стратегія в освітній галузі. Визначено напрямки, на які спрямоване за своєю функціональною сутністю внутрішньогалузеве стратегічне планування. Проаналізовано важливість методології в дослідженні стратегічного планування в освітній галузі. Виокремлено та проаналізовано прикладні методи стратегічного планування у освітній галузі. До них відносять програмно-цільовий, структурно-функціональний, факторний, індикативний, балансний, матричний методи та економіко-математичне моделювання. Визначено роль планування у стратегічному управлінні освітньої галузі. Розглянуто поняття «Алгоритм» та його роль у стратегічному управлінні освітньої галузі. Проілюстровано основні етапи стратегічного планування у освітній галузі. Перелічено основні завдання стратегічного планування освітньої галузі. Виокремлено та проаналізовано базові принципи концептуального забезпечення стратегічного планування освітньої галузі. До таких принципів належить законність, концептуальність, науковість, системність, пріоритетність, транспарентність, комплексність, сегментність, адаптивність, варіантність, ефективність, компетентність, ризиковість та відповідальність. Розглянуто варіанти розподілу принципів концептуального забезпечення стратегічного планування освітньої галузі на класифікаційні групи. Проаналізовано важливість базових принципів забезпечення стратегічного планування освітньої галузі. Зроблено висновки щодо концептуального забезпечення стратегічного планування в освітній галузі.

Ключові слова: планування, стратегія, освітня галузь, принципи, методи.

Рис. 1. Літ. 11.

DOI: 10.32752/1993-6788-2022-1-252-253-90-99

Ievgen V. Bazhenkov

CONCEPTUAL SUPPORT OF STRATEGIC PLANNING IN THE EDUCATION INDUSTRY

The article considered the conceptual support of strategic planning in the educational field. The concept of "Planning" was defined. The most significant factors determining the system of plans in the educational field were determined. Concepts that should be taken into account in planning processes in the educational field were listed. The importance of the planning system in the educational field was analyzed. Definitions covered by planning have been highlighted. The essence of planning was defined. Conceptual planning was considered. The concept of "strategic planning" was defined. The main directions on which the strategic planning of the educational sector is focused were determined. The factors that should be taken into account by the strategy in the educational sector were listed. The directions to which the intra-industry strategic planning is directed by its

* International Scientific and Technical University named after Academician Yuri Bugay. Ukraine.

functional essence were determined. The importance of methodology in the study of strategic planning in the educational field was analyzed. The applied methods of strategic planning in the educational field were singled out and analyzed. Such methods include program-target, structural-functional, factor, indicative, balance, matrix methods and economic-mathematical modeling. The role of planning in the strategic management of the educational industry was defined. The concept of "Algorithm" and its role in the strategic management of the educational industry were considered. The main stages of strategic planning in the educational field were illustrated. The main tasks of strategic planning of the educational sector were listed. The basic principles of conceptual support for strategic planning of the educational sector were identified and analyzed. Such principles include legality, conceptuality, scientificity, systematicity, priority, transparency, complexity, segmentation, adaptability, variability, efficiency, competence, riskiness and responsibility. Options for dividing the principles of conceptual support of strategic planning of the educational sector into classification groups were considered. The importance of the basic principles of ensuring strategic planning of the educational sector was analyzed. Conclusions were made regarding the conceptual support of strategic planning in the educational field.

Keywords: planning, strategy, educational sector, principles, methods.

Peer-reviewed, approved and placed: 18.06.2022.

Постановка проблеми. В умовах глобальних викликів та сучасних реалій, функціонування освітньої галузі спонукає до трансформації у напрямі посилення внеску у вирішення завдань переходу до інноваційної моделі розвитку у національному середовищі, постає питання використання потенціалу стратегічного планування як базового інструменту механізму модернізації освіти в контексті потреб національної економіки та стейкхолдерів.

С. Шкарлет підкреслив, що «вступ України на шлях інноваційного розвитку економіки зумовив модернізацію всіх галузей, в тому числі й освітньої сфери. Заклади освіти, які впроваджують у свою діяльність інноваційні розробки, активно використовують досягнення науки, є рушійною силою для просування інноваційного розвитку та необхідних сутнісних перетворень у системі освіти» [2].

Планування є базовою функцією стратегічного управління в освітній галузі та сфокусовано на розробці та впровадженні суб'єктивних планів, які визначають майбутній стан освітньої сфери, напрями або вектори, моделі, методи, алгоритми та механізми їх реалізації під впливом контрольованих та неконтрольованих факторів. Планування функціонування та розвиток освітньої галузі, особливо в умовах глобальних викликів, є складним видом управлінської праці.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням концептуального забезпечення стратегічного планування в освітній галузі займалися багато вітчизняних та зарубіжних авторів, серед них: Л.Антонюк, М. Армстронг, П. Друкер, Т. Пітерс, М. Портер, Г. Григор'єв, М. В. Борщ, Мескон, Ю. Мельник, Н. Богданова та ін. Науковці В. Білоголовський, В. Кремень, С. Шкарлет, Ю. Сафонов, В. Маргасова, І. Штулер, К. Шапошніков [1-11] та інші.

Мета дослідження концептуального забезпечення стратегічного планування в освітній галузі.

Основні результати дослідження. Планування — це цілеспрямована управлінська діяльність із забезпечення пропорційного та динамічного

розвитку відповідної соціально-економічної системи й визначення її основних параметрів в майбутньому та досягнення мінімальних витрат.

Планування візуалізує прогноз, способи і методи досягнення. Планування – це діяльність, яка стосується завчасного визначення того, які дії та (або) людські і фізичні ресурси потрібні для досягнення цілі; вона охоплює визначення альтернативи, аналіз кожної з них і вибір найкращих [1].

Дослідження теоретико-методологічних праць із питань зарубіжного і вітчизняного менеджменту підтверджує, що функцію планування, як конкретизацію цілей у відповідній соціально-економічній системі, що реалізується системою заходів у виконанні розроблених планів розглядали: Л.Антонюк, М. Армстронг, П. Друкер, Т. Пітерс, М. Портер, Г. Григор'єв, М. Борщ, Мескон, Ю. Мельник, Н. Богданова та ін. Науковці В. Білоголовський, В. Кремень, С. Шкарлет, Ю. Сафонов, В. Маргасова, І. Штулер, К. Шапошніков та інші стверджують, що найбільш суттєвими чинниками, які визначають систему планів в освітній галузі, є організаційна структура і профіль діяльності її суб'єктів. Значна кількість науковців вважає, що планування покликане на основі аналізу функціонального середовища та прогнозу змодельовати оновлені образи майбутнього стану суб'єктів освітньої галузі й визначити логічну структуру досягнення конструктивної модернізації у внутрішньогалузевому середовищі.

Зазначені фактори підтверджують, що функція планування, незважаючи на її різнобічне дослідження науковцями, потребує змін і оновлення в практиці стратегічного управління в освітній галузі.

Процеси планування в освітній галузі мають відповідну внутрішньогалузеві особливості та мають враховувати наступні концепти:

- державну освітню політику;
- стан освітньої сфери;
- характер об'єкта та суб'єкта планування;
- визначені межі часового простору;
- діджиталізацію у освітнього простору;
- вплив галузевих контрольованих і неконтрольованих факторів;
- конкуренцію на ринку освітніх послуг;
- рівень теоретичного, методологічного, методичного, інформаційного та комунікаційного забезпечення;
- фінансування освітньої галузі;
- інтеграційні процеси на національному та міжнародному рівні, які впливають на функціонування та розвиток освітньої галузі.

Система планування освітньої галузі є ефективним інструментом координації процесу функціонування суб'єктів та адаптації їх до змін під впливом контрольованих і неконтрольованих факторів, завдяки якому вони узгоджують напрями діяльності з тенденціями, що утворюються за межами та враховують майбутні потреби суспільства

Г. Мінцберг відзначав, що планування – це формалізована процедура, що спрямована на отримання чітко визначеного результату та має форму інтегрованої системи управлінських рішень [3].

У теорії менеджменту принципи Анрі Файоль, концептуалізуються із плануванням, зокрема: єдність; безперервність; гнучкість; точність.

Планування є важливою діяльністю практичної діяльності, засобом реалізації соціально-економічної політики, враховує умови розвитку національного середовища та охоплює визначення:

- джерела ресурсної підтримки;
- проміжної та кінцевої мети;
- поліваріативність завдань, розв'язання яких забезпечує досягнення проміжної або кінцевої мети;
- проміжні результати;
- механізмів і способів їх досягнення;
- методи контролю [4].

Від успішності планування освітньої галузі залежить якість, результативність та ефективність діяльності внутрішньогалузевого середовища. Сутність планування полягає в постійному пошуку управлінським персоналом відповідей на актуальні питання, що стосуються вдосконалення функціонування й розвитку освітньої галузі та її суб'єктів. Визначення базовим інструментом, що забезпечує реальну можливість підвищити шанси на успіх і конкурентоспроможність суб'єктів освітньої сфери та запобігти невизначеності майбутніх подій.

У концептуальному напрямку планування є функцією управління у внутрішньогалузевому середовищі та передбачає попередній аналіз й оцінку, визначення мети, прогнозування, створення нових алгоритмів, програм, проектів тощо, охоплює чітке коло дій, які обов'язково візуалізуються у процесі складання планів і забезпечують розвиток освітньої галузі та її суб'єктів. Локальне планування освітньої галузі необхідно сприймати як способи ухвалення управлінських рішень на відповідному внутрішньогалузевому рівні та є інструментом досягнення визначених цілей.

Внутрішньогалузевий план як продукт управлінського рішення визначає основи системності, організації, координації та інтеграції діяльності у освітній галузі. Планові показники є основою зворотного зв'язку та інструментом контролю за результатами діяльності в освітній галузі.

Системне, цілеспрямоване та аналітичне планування дозволяє правильно зорієнтувати управлінську діяльність освітньої галузі та досягти визначену її результативність та ефективність.

Компонентом ефективного планування розвитку освітньої галузі у системі внутрішньогалузевого стратегічного управління є стратегічне планування.

Загалом, стратегічне планування — це системний процес, за допомогою якого компанія відповідна соціально-економічна система планують і прогнозують свою діяльність на майбутнє.

Стратегічне планування, за визначенням науковця І. Ансоффа, — «це багатоаспектний процес, де здійснюється процес моделювання майбутнього, стосовно до якого повинні бути певні цілі й сформульована концепція довгочасного розвитку; як управлінський процес створення й підтримки стратегічної відповідності між цілями суб'єкта, його потенційними можливостями й шансами на перспективу, а також, як адаптивний процес, у результаті якого відбуваються регулярні (щорічні) коректування рішень,

оформлених у вигляді планів; перегляд системи заходів щодо виконання цих планів на основі безперервного контролю й оцінки змін, які відбуваються у господарській діяльності суб'єкта» [1].

Стратегічне планування освітньої галузі сфокусовано на формуванні та практичному застосуванні внутрішньогалузевих планів, які визначають майбутній розвиток галузі та суб'єктів, які функціонують у освітньому середовищі.

Підкреслюючи взаємозв'язок стратегічного планування з управлінською діяльністю у освітній галузі, необхідно досліджувати в контексті понять внутрішньогалузевого управління та регулювання їх складових частин, орієнтована на формування мети та ресурсне забезпечення їх досягнення.

В освітній галузі стратегічне планування візуалізується в цілеспрямованому, формалізованому та адаптивному процесі визначення із стратегічною ознакою мети, завдань, параметрів та розробки багатоваріативного стратегічного плану їх досягнення на основі запропонованої стратегії, яка має враховувати наступні фактори:

- визначення стратегічної мети, завдань та параметрів із урахуванням загальної місії освітньої галузі;
- моделі, алгоритми та механізм досягнення стратегічної мети та параметрів, а також вирішення завдань;
- виокремлення контрольованих і неконтрольованих факторів впливу на внутрішньогалузеве середовище;
- системно-функціональний аналіз внутрішньогалузевого середовища;
- врахування інвестиційно-інноваційної складової у освітній галузі.

Внутрішньогалузеве стратегічне планування за своєю функціональною сутністю спрямоване на управління змінами у освітній галузі, тобто, з його майбутнього до сьогодення та врахування впливу контрольованих і неконтрольованих факторів. Загальним результатом стратегічного планування є визначення внутрішньогалузевих алгоритмів, дій, кроків, ресурсів та процесів, які дозволять досягти стратегічної мети та вирішити виокремлені завдання, що сприятиме розвитку освітньої галузі та її суб'єктів.

Важливим фактором дослідження стратегічного планування в освітній галузі є його методологія. У наукових дослідженнях зазначається негативний вплив на внутрішньогалузеву управлінську практику традиційних підходів та методів стратегічного планування у освітній галузі, а також відсутності зв'язку між стратегічними державними цілями в освіті та конкретними програмами здійснення інновацій у внутрішньогалузевому середовищі. Отже, прикладними методами стратегічного планування у освітній галузі можуть бути:

- програмно-цільовий метод, який передбачає адаптивну структурування мети та завдань до комплексу внутрішньогалузевих цільових параметрів і стандартів, які кількісно описують бажаний стан розвитку об'єкта внутрішньогалузевого планування у майбутніх періодах з урахуванням стратегічного потенціалу освітньої галузі;
- структурно-функціональний метод, який передбачає створення внутрішньогалузевої структури та взаємодії між її елементами, що забезпечує

належне функціонування освітньої галузі та задовольняє потреби стейкхолдерів;

- факторний метод, за яким індикатори визначаються на основі впливу контрольованих і неконтрольованих факторів внутрішнього або зовнішнього середовища, які обумовлюють зміни індикаторів у внутрішньогалузевому просторі;

- індикативний метод, який враховує стандартні внутрішньогалузеві індикатори, які візуалізують якісні характеристики стратегічного розвитку суб'єкта освітньої галузі;

- економіко-математичне моделювання, дозволяє отримати синтетичну або аналітичну інформацію щодо майбутнього стану внутрішньогалузевого суб'єкта та необхідні дії щодо його досягнення, з урахуванням впливу контрольованих і неконтрольованих факторів;

- балансовий метод, який передбачає збалансованість внутрішньогалузевих можливостей та потреб у матеріальних, нематеріальних і людських ресурсах за часом й обсягом;

- матричний метод, який сфокусований на побудові моделей взаємозв'язків і взаємозалежності у внутрішньогалузевому середовищі.

Таким чином, планування у стратегічному управлінні освітньої галузі – це цілеспрямована внутрішньогалузева управлінська діяльність, яка з урахуванням стратегічного потенціалу забезпечує пропорційний та динамічний розвиток освітньої галузі, визначення основних соціальних і економічних параметрів у освітньому середовищі у майбутньому та досягнення їх із врахування людського капіталу освітньої сфери. Методи стратегічного планування візуалізуються у обраних технологіях, моделях, механізмах, алгоритмах і діях щодо проведення планових розрахунків й обґрунтування параметричної складової внутрішньогалузевого стратегічного плану.

Відмітимо, що у стратегічному управлінні освітньої галузі цілеспрямована діяльність відбувається за визначеним планом, який враховує відповідний алгоритм та вплив факторів. Алгоритм – це відображення результатів функціонування суб'єктів в майбутнє, тобто в модель, тому моделювання є обов'язковим елементом внутрішньогалузевого планування, неминучим для будь-якої діяльності у освітній галузі, організовує її та являє собою один з аспектів внутрішньогалузевої діяльності [1].

Процес стратегічного планування у освітній галузі охоплює декілька етапів, які реалізуються у логічному взаємозв'язку (рис. 1.).

Основні завдання стратегічного планування освітньої галузі:

- адаптація до європейського освітнього простору;
- багатоваріативність внутрішньогалузевого стратегічного розвитку;
- врахування та розподіл стратегічного потенціалу освітньої галузі;
- мобілізація внутрішньогалузевих можливостей;
- діджиталізація процесів внутрішньогалузевого середовища;
- трансформація структурно-функціонального середовища освітньої галузі;
- системність, комплексність та узгодженість розвитку інновацій у освітній галузі.

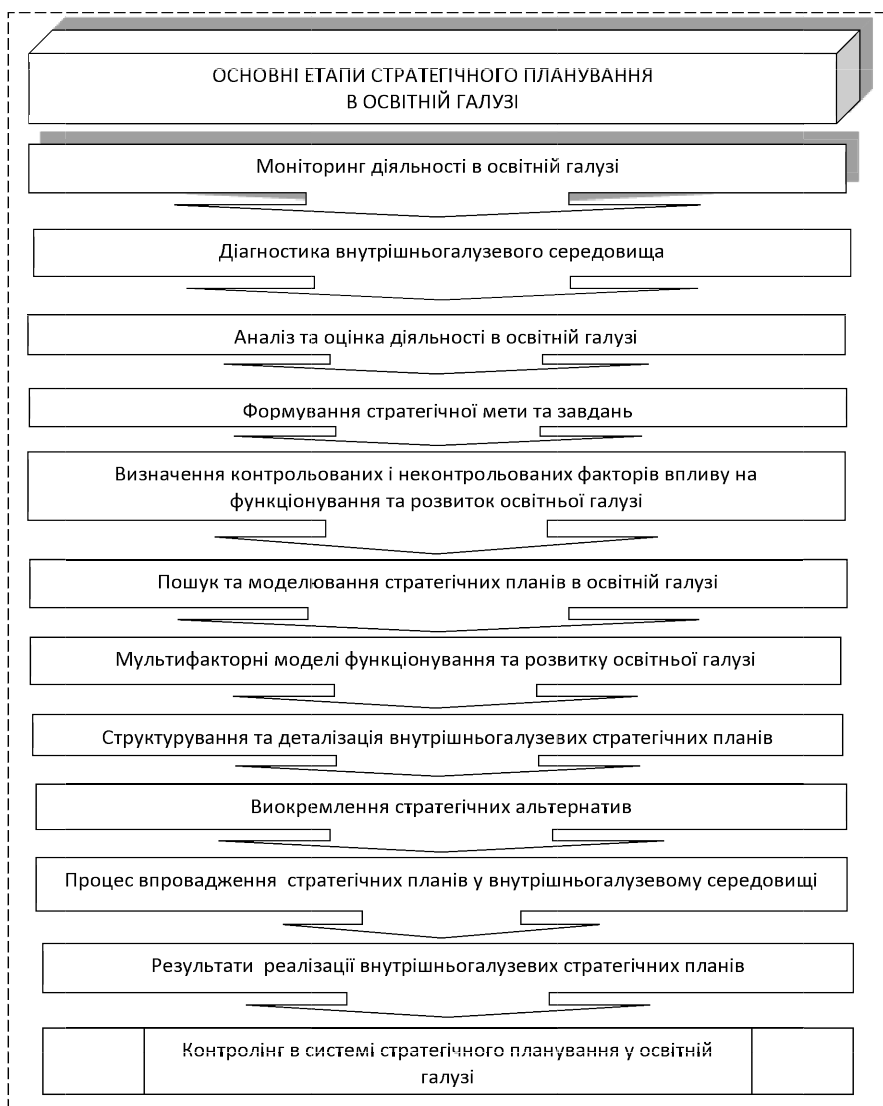


Рис. 1. Основні етапи стратегічного планування у освітній галузі,
побудовано автором на основі даних [1, 4, 5]

У концептуальному забезпеченні стратегічного планування освітньої галузі вагома роль належить також принципам, які повинні суб'єкти дотримуватися.

Комплекс принципів, який застосовується у стратегічному плануванні є універсальним та може бути поширений на весь цикл робіт, включаючи передпланові етапи, власне етап стратегічного планування і роботи, що

виконуються по завершенню планового періоду і які полягають у визначенні підсумків виконання планових завдань у системі стратегічного управління освітньої галузі.

Базовими принципами концептуального забезпечення стратегічного планування освітньої галузі є:

- законність — нормативно-правове забезпечення стратегічного планування освітньої галузі, яке відповідає національним та міжнародним стандартам;

- концептуальність — означає вимоги щодо цілісності, закінченості та логічної побудови внутрішньогалузевих стратегічних планів в освітній галузі;

- науковість — означає наукову обґрунтованість, об'єктивність і достовірність при розробці внутрішньогалузевих стратегічних планів у освітній галузі та застосуванні сучасної методології та забезпечуючого інструментарію;

- системність — системний підхід є основним методом стратегічного планування в освітній галузі, який забезпечує дотримання вимог стійкості, динамічності, гнучкості, орієнтованості та внутрішньогалузевої структурної збалансованості, також стратегічне планування є підсистемою системи стратегічного управління на всіх рівнях;

- пріоритетність — обґрунтування пріоритетних напрямків діяльності у внутрішньогалузевому середовищі та стратегічного вибору;

- транспарентність — означає гласність і відкритість процесу формування внутрішньогалузевих концепцій, програм, планів із залученням стейкхолдерів до розгляду та експертизи проєктів документів, тобто стратегічні плани освітньої галузі є доступними для всіх зацікавлених суб'єктів;

- комплексність — означає необхідність розгляду всіх елементів внутрішньогалузевого стратегічного планування у взаємозв'язку та розглядом всіх параметрів внутрішньогалузевих характеристик;

- сегментність — необхідно враховувати всі передумови та обмеження, які характерні для освітньої галузі;

- адаптивність — можливість врахування змін, які відбуваються у внутрішньогалузевому та зовнішньому середовищі, за рахунок гнучкого коригування стратегічної мети, задач, пріоритетів і механізмів їх реалізації і модифікації зворотних внутрішньогалузевих зв'язків;

- варіантність — при розробці концепції стратегічного планування необхідна варіативна складова, яка забезпечить найкращий з усіх можливих варіантів розвитку внутрішньогалузевого середовища;

- ефективність — процес стратегічного планування у внутрішньогалузевому середовищі забезпечить найкращий результат при найменших витратах;

- компетентність — означає, що внутрішньогалузеве стратегічне планування у освітній галузі забезпечується фахівцями відповідної кваліфікації;

- ризиковість — означає, що при внутрішньогалузевому стратегічному плануванні повинні бути оцінені різні ризики, які характерні для освітньої галузі;

— відповідальність — система та повнота відповідальності суб'єктів процесу внутрішньогалузевого стратегічного планування.

Г. Григор'єв, з метою забезпечення ефективного державного регулювання фінансово-економічних та соціальних процесів в контексті стратегічного планування, запропонував варіанти розподілу відповідних принципів на п'ять класифікаційних груп:

- 1) концептуальні: концептуальність, науковість, об'єктивність, законність;
- 2) методологічні: збалансованість, комплексність, системність, адаптивність, інноваційність;
- 3) організаційні: пріоритетність, децентралізаційність, сегментність, контролінг, відповідальність;
- 4) економічні: варіантність, ефективність, ризиковість;
- 5) соціальні: демократичність, легітимність, соціальність [5].

Базові принципи забезпечення стратегічного планування освітньої галузі — це важіль та концептуальна підтримка в системі стратегічного управління у внутрішньогалузевому середовищі. Освітня галузь є об'єктом стратегічного планування та позиціонується як відкрита комплексна соціально-економічна система, яка складається із відповідних стратегічних компонентів, що забезпечують розвиток освітнього середовища країни та суспільства.

Стратегічний компонент у внутрішньогалузевому плануванні візуалізований у напрямках або векторах діяльності у внутрішньогалузевому середовищі з кількісною та якісною орієнтацією на споживчий освітніх послуг та інших стейкхолдерів.

Висновки. Таким чином, запропоноване концептуальне забезпечення стратегічного планування у освітній галузі передбачають та обґрунтовують вибір адаптивних стратегій і моделювання параметрів у внутрішньогалузевому середовищі, з метою реалізації стратегічного потенціалу освітньої галузі та її розвитку в умовах глобальних викликів. Результати стратегічного планування в освітній галузі забезпечать узгодження і взаємний компроміс у внутрішньогалузевому середовищі. Стратегічне планування в освітній галузі здійснюється в межах встановлених етапів та розв'язує завдання, які деталізують вектори, тактичні цілі та оперативні дії з позицією на особливості управління розвитком освітнього середовища країни.

1. Рогачевський О.П. Теоретико-методологічні засади забезпечення стратегічного управління у системі охорони здоров'я в умовах глобальних викликів: монографія. Херсон: ОЛДІ-ПЛЮС, 2020. 374 с.

2. Освіта України в умовах воєнного стану. Інноваційна та проєктна діяльність: Науково-методичний збірник / за загальною ред. С. М. Шкарлета. Київ-Чернівці «Букрек». 2022. 140 с.

3. Мінцберг Г. Зліт та падіння стратегічного планування. К. : Вид-во Олексія Капусти. 2008. 389 с.

4. Дименко Р.А. Теоретико-методологічні засади процесу державного регулювання та стратегічного розвитку телекомунікаційної індустрії: монографія. Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС, 2019. 365 с.

5. Григор'єв Г.С. Теоретико-методологічні засади державного регулювання фінансово-економічних процесів в умовах глобалізації: [моногр.] / Г. С. Григор'єв. Херсон : Олді-плюс, 2017. 380 с.

6. Кульчицька Н.Є. Стратегічне планування та процес розбудови муніципальної освіти в Україні. Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. 2019. № 15 (2). С. 166-180.

7. Сментина Н.В. Особливості методології стратегічного планування в системі державного управління соціально-економічним розвитком територій. Вісник Сумського державного університету. Сер. : Економіка. 2013. № 4. С. 67-80.

8. Fayol H. General and Industrial management. London : Pitman. 1949 (first published in 1916). 43 c.

9. Snyder N., Glueck W. How Managers plan – The Analysis of Managerial Activities // Long Rang Planning. 1980. February. P. 70-76.

10. Ansoff I. The State of Practice Planning Systems // Sloan Management Review. 1977. Winter. P. 1-24.

11. Хитько М.М. Концептуальні засади досліджень стратегічного планування у державному управлінні освітньою галуззю. Менеджер. 2018. № 3. С. 61-68.

1. Rohachevskyi O. P. Teoretyko-metodolohichni zasady zabezpechennia stratehichnoho upravlinnia u systemi okhorony zdorovia v umovakh hlobalnykh vyklykiv: monohrafiia. Kherson: OLDI-PLIuS, 2020. 374 s.

2. Osvita Ukrainy v umovakh voiennoho stanu. Innovatsiina ta proiektna diialnist: Naukovo-metodychnyi zbirnyk / za zahalnoi red. S. M. Shkarleta. Kyiv-Chernivtsi «Bukrek». 2022. 140 s.

3. Mintsberh H. Zlit ta padinnia stratehichnoho planuvannia. K. : Vyd-vo Oleksiia Kapusty. 2008. 389 s

4. Dymenko R. A. Teoretyko-metodolohichni zasady protsesu derzhavnoho rehuliuвання ta stratehichnoho rozvytku telekomunikatsiinoi industrii: monohrafiia. Kherson : OLDI-PLIuS, 2019. 365 s.

5. Hryhoriev H. S. Teoretyko-metodolohichni zasady derzhavnoho rehuliuвання finansovo-ekonomichnykh protsesiv v umovakh hlobalizatsii: [monohr.] / H. S. Hryhoriev. Kherson : Oldi-plius, 2017. 380 s.

6. Kulchytska N.Ie. Stratehichne planuvannia ta protses rozbudovy munitsypalnoi osvity v Ukraini. Aktualni problemy rozvytku ekonomiky rehionu. 2019. № 15 (2). S. 166-180.

7. Smentyna N.V. Osoblyvosti metodolohii stratehichnoho planuvannia v systemi derzhavnoho upravlinnia sotsialno-ekonomichnym rozvytkom terytorii. Visnyk Sumskoho derzhavnoho universytetu. Ser. : Ekonomika. 2013. № 4. S. 67-80.

8. Fayol H. General and Industrial management. London : Pitman. 1949 (first published in 1916). 43 c.

9. Snyder N., Glueck W. How Managers plan – The Analysis of Managerial Activities // Long Rang Planning. 1980. February. R. 70-76.

10. Ansoff I. The State of Practice Planning Systems // Sloan Management Review. 1977. Winter. R. 1-24.

11. Khytko M.M. Kontseptualni zasady doslidzhen stratehichnoho planuvannia u derzhavnomu upravlinni osvitnoi haluzzii. Menedzher. 2018. № 3. S. 61-68.