

ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Навчально-науковий інститут економіки, управління, права та
інформаційних технологій
Кафедра публічного управління та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти
Магістр

на тему: **«Особливості стратегічного планування у закладах вищої освіти»**

Виконала: здобувач вищої освіти за
освітньою програмою Зв'язки з
громадськістю
Спеціальності 281 Публічне управління та
адміністрування
ступеня вищої освіти магістр
групи 1
Івер Аліна Олегівна
Керівник: Лозинська Тамара Миколаївна
Рецензент: Іщенко Інна Сергіївна

Полтава – 2024 року

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ	9
ВСТУП	10
РОЗДІЛ 1. НАУКОВІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ В ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ ОСВІТИ	15
1.1. Теоретичні та правові аспекти стратегічного планування	15
1.2. Особливості стратегічного планування у сфері вищої освіти України	20
Висновки до розділу 1	33
РОЗДІЛ 2. ПРОЦЕС СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ В ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ ОСВІТИ	35
2.1. Етапи розробки стратегічного плану	35
2.2. Формування стратегічних ініціатив та проєктів	40
Висновки до розділу 2	47
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ В ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ ОСВІТИ	48
3.1. Дотримання принципів системності у стратегічному плануванні	48
3.2. Застосування інноваційних методів та інструментів стратегічного планування в українських закладах вищої освіти	51
3.3. Заходи щодо покращення процесу стратегічного планування	54
Висновки до розділу 3	56
ВИСНОВКИ	58
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	61
ДОДАТКИ	67

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

ВНЗ – вищий навчальний заклад.

ЗВО – заклад вищої освіти.

ЄС – Європейський союз.

КНУ імені Т. Шевченка – Київський національний університет імені Т. Шевченка.

ЛНУ імені І. Франка – Львівський національний університет імені І. Франка.

НАТО – (North Atlantic Treaty Organization) – Північноатлантичний альянс.

ООН – Організація Об'єднаних Націй.

ПНПУ імені В. Г. Короленка – Полтавський національний педагогічний університет імені В. Г. Короленка.

PEST-аналіз (political, economic, social, technological) – маркетинговий інструмент.

SMART – (specific, measurable, assignable, realistic, time-related) – критерій постановки цілей.

SNW-аналіз – (Strength, Neutral, Weakness) – аналіз сильних, нейтральних і слабких сторін організації.

SWOT-аналіз – (Strength, Weakness, Opportunities, Threats) – інструмент, який використовується для формування стратегій.

ВСТУП

Актуальність. Стратегічний підхід в управлінні закладами вищої освіти (ЗВО) є пріоритетним напрямком у практиці зарубіжних вчених, проте в Україні цей напрямок носить новаторсько-експериментальний характер. Зросла конкуренція навчальних закладів, змінюються потреби студентів та вимоги ринку праці, що вимагає від ЗВО пошуку стратегічних рішень для забезпечення своєї конкурентоспроможності. Стратегічні плани академій, університетів, інститутів розробляються для визначення довгострокових цілей та напрямів розвитку, а також для визначення шляхів їх досягнення. Вони є основою для формування політики та діяльності закладів вищої освіти.

Стратегічне управління навчальними закладами привертають увагу багатьох науковців і набирають обертів. Теоретичні та практичні питання державного управління, зокрема стратегічне планування досліджують зарубіжні науковці – І. Ансофф, Дж. Моррісон, М. Портер, Дж. Хамель. Окремі аспекти стратегічного планування висвітлені у наукових роботах О. Антонюк, М. Бублик, Р. Бортейчука, А. Гнатенка, Г. Дмитренко, Л. Жук, А. Івашків, Л. Коробович, О. Кратт, Ю. Логвиненко, О. Ляшенко, М. Мартін, О. Прокопенко, С. Резнік, Т. Сорочан, Л. Ткачук, В. Шевченко та інших [13, с. 326].

Вивчення концептуальних аспектів стратегічного планування в освіті було предметом досліджень багатьох вітчизняних та зарубіжних вчених, таких як М. Армстронг, В. Білоголовський, Н. Богданова, М. Борщ, Г. Григор'єв, П. Друкер, Ю. Мельник, Т. Пітерс, Ю. Сафонова, К. Шапошнікова. Разом із тим специфіка стратегічного планування в університетах потребує додаткових досліджень.

Питання інноваційного підходу до забезпечення управління закладами вищої освіти розглянуті в наукових працях В. Демченко, О. Кондур, О. Трубіцина. Питання застосування сучасних методів планування в закладах вищої освіти активно досліджуються О. Бердановою, В. Кашевським, М.

Кужелєвим, П. Мавко, В. Плахотнюк, А. Ткачуком, Л. Чандлер. Вивченню сучасних аспектів розробки та впровадження основ стратегічного управління в освітній системі присвячені наукові розвідки В. Андрущенко, Т. Боголіб, Ю. Гончарова, С. Захаріна, В. Лугового, В. Пастухової, З. Шершньової, Л. Шульгіної та інших.

Проте, в умовах сучасної соціально-економічної реальності, що характеризується глобалізацією ринку освітніх послуг, необхідністю стимулювати перехід економіки на інноваційну модель розвитку та обмеженістю бюджетного фінансування існуючої мережі вищих навчальних закладів, виникає потреба у проведенні глибоких досліджень. Ці дослідження мають бути спрямовані на розробку теоретичних, методологічних та науково-практичних засад стратегічного управління вищими навчальними закладами в умовах ринкових ризиків. Особливо важливо дослідити процеси прийняття стратегічних рішень і обґрунтувати методичні підходи до формування та реалізації моделей стратегічного управління на рівні вищого навчального закладу.

Отже, обрана тема дослідження є надзвичайно актуальною та має значний науковий і практичний інтерес. Стратегічне планування дозволить визначати нові та посилити існуючі переваги ЗВО, спрямовані на визначення перспективних напрямків діяльності у майбутньому. Це сприятиме збереженню конкурентоспроможності вищих навчальних закладів на світовому, регіональному та національному рівнях ринку освітніх послуг і підвищенню його рейтингових позицій.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Робота виконана в межах кафедральної теми «Формування ефективної системи публічного управління в Україні».

Мета магістерської роботи – дослідити теоретичні засади та методологію стратегічного планування у закладах вищої освіти, проаналізувати особливості стратегічного планування у сфері вищої освіти в

Україні, розробити рекомендації щодо вдосконалення стратегічного планування у ЗВО з урахуванням сучасних викликів та перспектив розвитку.

Для досягнення поставленої мети було поставлено наступні **завдання**:

- розкрити теоретичні та правові аспекти стратегічного планування та його особливості у сфері вищої освіти України;
- проаналізувати процес стратегічного планування в закладах вищої освіти, зокрема етапи розробки стратегічного плану;
- висвітлити питання формування стратегічних ініціатив і проєктів;
- з'ясувати шляхи впровадження стратегічного планування у сфері вищої освіти та довести важливість дотримання принципів системності у стратегічному плануванні;
- обґрунтувати доцільність проведення заходів щодо досягнення цілей стратегічного розвитку університету.

Об'єкт дослідження – стратегічне планування організацій бюджетної сфери.

Предмет дослідження – теоретико-методичні основи стратегічного планування у закладах вищої освіти.

Методи дослідження включають теоретичний аналіз літератури, що дозволить ознайомитися з теоретичними основами стратегічного планування, зокрема з його поняттям, принципами, етапами та методами; вивчення нормативно-правової бази, завдяки чому можна визначити правові вимоги до стратегічного планування в університетах; процесний метод, який дозволив визначити особливості та специфіку становлення системи стратегічного планування в освітньому просторі.

Інформаційна база дослідження: законодавчі та нормативно-правові акти, монографії, фахові наукові видання, збірники наукових праць, збірники матеріалів конференції, результати емпіричного узагальнення механізмів управління вищими навчальними закладами.

Наукова новизна одержаних результатів. Викладені в магістерській роботі положення і висновки мають теоретичне значення і практичну цінність.

Зокрема, обґрунтовано підходи щодо адаптації закладів вищої освіти до змін зовнішнього середовища та оптимізації використання ресурсів.

До елементів наукової новизни можна віднести:

набуло подальшого розвитку:

– уточнення понять «стратегія» та «стратегічне планування» в контексті діяльності закладів вищої освіти, з урахуванням їх впливу на досягнення довгострокових цілей та забезпечення конкурентоспроможності на ринку освітніх послуг;

– обґрунтування місця та ролі стратегічного планування в загальній системі управління ЗВО, з акцентом на його функції та використання інструментів адаптації до зовнішніх змін і внутрішньої оптимізації ресурсів.

Практичне значення одержаних результатів. Висновки та результати дослідження можуть мати широке практичне впровадження у закладах вищої освіти України з метою їхньої трансформації, яка відповідає сучасним вимогам і викликам суспільства. Окремі положення магістерського дослідження можуть бути висвітлені на наукових семінарах і науково-практичних конференціях.

Особистий внесок здобувача. Кваліфікаційна робота є самостійно виконаною науковою працею, в якій основні науково-теоретичні положення, авторські розробки, висновки та рекомендації, зокрема ті, що становлять наукову новизну, отримано та сформульовано автором самостійно і висвітлено у відповідних публікаціях, включених до списку літератури.

Апробація результатів дослідження. Основні положення магістерського дослідження були висвітлені на Міжнародній науково-практичній конференції «Забезпечення стійкості системи публічної влади та управління в умовах спеціальних адміністративно-правових режимів та відновлення України» (м. Одеса, 17 травня 2024 року) та на студентській науковій конференції Полтавського державного аграрного університету (м. Полтава, 16-17 травня 2024 року).

Публікації (Додаток А):

1. Івер А. О. Обґрунтування заходів щодо досягнення цілей стратегічного розвитку закладів вищої освіти // *Забезпечення стійкості системи публічної влади та управління в умовах спеціальних адміністративно-правових режимів та відновлення України: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. Одеса. 2024. С. 326-329.*
2. Івер А. О. Застосування інноваційних методів та інструментів стратегічного планування в українських закладах вищої освіти // *Матеріали студентської наукової конференції Полтавського державного аграрного університету. (16-17 травня 2024 року). Том 1. Полтава: РВВ ПДАУ, 2024. С. 84-86.*

Структура та обсяг магістерської роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (54 найменування). Основний обсяг роботи становить 60 сторінок, робота містить 2 рисунки та 2 додатки.

РОЗДІЛ 1

НАУКОВІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ В ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ ОСВІТИ

1.1. Теоретичні та правові аспекти стратегічного планування

Обґрунтування теоретичних основ і правових аспектів стратегічного планування доцільно починати з теоретичного пізнання дефініцій «стратегія» та «стратегічне планування». На сьогодні у науковій літературі існує близько десятка трактувань зазначених понять. Термін «стратегія» спочатку мав військове значення та використовувався для позначення мистецтва ведення війни. Пізніше це поняття стали розуміти як план, комплекс дій та рішень. Д. Ломоносов пропонує наступне визначення стратегії: це послідовність дій, які спрямовані на досягнення попередньо визначених довгострокових цілей і поточних завдань, які виникають під дією зовнішнього середовища [19, с. 158].

На думку М. Свистович, стратегія – це система дій, орієнтована на досягнення поставлених цілей, комплекс правил для виявлення та використання можливостей [39, с. 40].

Цікавою є думка С. Салиги, який вважає, що стратегія – це визначення перспектив організації на основі аналізу її потенціалу та врахування змін зовнішнього та внутрішнього середовища. Саме це є передумовою досягнення поставлених місій та цілей [36, с. 70].

В. Герасимчук визначає стратегію як унікальну бізнес-концепцію організації, розроблену для певної стратегічної перспективи, яка представлена як довгострокова програма дій, здатна реалізувати цю концепцію та забезпечити конкурентні переваги організації для досягнення її цілей [7, с. 29].

У філософському дискурсі стратегію трактують як здатність до вирішення життєвих суперечностей, а також як форму мислення та діяльності. Життєві суперечності є невід'ємною частиною людського існування. Вони виникають у результаті взаємодії різних інтересів, цінностей, цілей та

обставин [2, с. 92]. Стратегія дозволяє ефективно вирішувати ці суперечності, знаходити оптимальні шляхи досягнення наших цілей у складних умовах.

У політиці термін «стратегія» розглядається як спосіб поведінки, який використовують партії, організації чи держави для досягнення своїх цілей. Стратегія може стосуватися широкого спектру політичних питань, таких як економічна політика, зовнішня чи внутрішня політика.

Стратегічне планування демонструє собою непорядкований процес, за допомогою якого державні органи та приватні компанії прогнозують і розробляють свою майбутню діяльність [35]. У результаті цього процесу створюється документ, який націлює владу та громадян на досягнення визначених цілей. Стратегічне планування не повинно замінювати інші види планування, а навпаки, доповнювати їх, сприяючи виявленню ключових проблем, які постають перед суспільством або організацією на шляху до майбутнього.

Стратегічне планування науковці розуміють як систематичний процес, який дозволяє дослідити можливості організації, проаналізувати її сильні та слабкі сторони, встановити пріоритетні завдання та визначити засоби досягнення поставлених цілей (М. Чаріх); втілення нововведень та необхідних змін у діяльності організації (П. Лоранж); співвідношення успішного розташування та ініціативності співробітників (А. Бергарт) [22].

В економічному словнику термін «стратегічне планування» трактується як різновид управлінської діяльності, який передбачає реалізацію низки заходів, пов'язаних з комплексним планом розвитку організації [27, с. 235]. За допомогою стратегічного планування визначаються довгострокові цілі організації та розробляється план їх досягнення, який включає в себе проміжні цілі, що дозволяють досягнути головних цілей. Система планування складається з механізму планування, процесу планування, організаційного та інформаційного забезпечення.

М. Хитько у дисертаційному дослідженні «Стратегічне планування у системі державного управління освітою» інтерпретує стратегічне планування

як механізм вибору оптимальної та ефективної моделі стратегічного управління у галузі освіти, у результаті чого відбувається досягнення стратегічних цілей розвитку закладу освіти з ефективним використанням ресурсів та мінімальними ризиками [51, с. 2].

Стратегічне планування є невід'ємною частиною стратегічного управління і є однією з його ключових функцій. Воно зазвичай містить дев'ять етапів: місію корпорації, цілі, аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, вивчення стратегічних альтернатив, вибір необхідної стратегії, реалізація стратегії, управління, планування, реалізація і контроль реалізації стратегічного плану, оцінка стратегії [29, с. 22].

Таким чином, стратегічне планування – це процес, який створюється, виходячи з майбутніх перспектив і повертаючись до теперішнього, орієнтуючись на глобальні ідеї та визначені цілі підприємства [6]. Стратегія не залежить від часу, а є цією функцією досягнення поставленої мети розвитку і має просторову орієнтацію на майбутнє. Вона базується, з одного боку, на цілях і завданнях, визначених під час розробки стратегії, а з іншого – на прогнозах розвитку в різних сферах.

Стратегічне планування є важливою передумовою для упровадження в освіті сучасних форм менеджеріального управління. Стратегічне планування є першим етапом стратегічного управління, який передбачає визначення цілей та розробку стратегії їх досягнення. Розробка стратегії досягнення цілей стратегічного планування передбачає визначення конкретних заходів, ресурсів та термінів їх реалізації. Стратегія повинна бути реалістичною та досягається з урахуванням наявних ресурсів та можливостей. Стратегічне планування в освіті є складним і багатограним процесом, який вимагає від керівників закладів освіти та інших зацікавлених сторін певних знань, умінь та навичок.

У правовому аспекті стратегічне планування в Україні регулюється низкою нормативно-правових актів:

- Закон України «Про державне управління справами» – визначає основні принципи та напрями державного управління, включаючи розробку і реалізацію стратегічних документів у сфері державного управління;
- Закон України «Про державне стратегічне планування» – встановлює правові основи для процесу стратегічного планування в державному управлінні;
- Указ Президента України «Про цілі сталого розвитку України до 2030 року» – окреслює основні цілі та завдання для досягнення сталого розвитку країни до 2030 року;
- Стратегія розвитку вищої освіти в Україні на 2022-2032 роки – надає чіткі орієнтири для розвитку системи вищої освіти на найближчі десять років [31].

До законодавства у сфері державного стратегічного планування входять також Конституція України, Бюджетний кодекс України, Закони України «Про державні цільові програми», «Про організацію оборонного планування» та інші нормативно-правові акти, що регулюють відповідні процеси. Документи державного стратегічного планування визначають напрями розвитку країни на різні часові горизонти: довгострокова перспектива (10 і більше років), середньострокова перспектива (3-5 років), короткострокова перспектива (1-2 роки) [5, с. 31-34].

Отже, аналізуючи існуючі визначення термінів «стратегія» та «стратегічне планування», варто зазначити те, що єдиного підходу, загальноприйнятого та погодженого, до визначення цих понять немає, проте кожне з трактувань додає важливі елементи до розуміння досліджуваних дефініцій. Стратегію розуміємо як систему дій, орієнтовану на досягнення поставлених цілей, комплекс правил для виявлення та використання можливостей, визначення перспектив організації на основі аналізу її потенціалу та врахування змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

Стратегічне планування, в нашому розумінні, - це систематичний процес, який дозволяє дослідити можливості організації, проаналізувати її

сильні та слабкі сторони, встановити пріоритетні завдання та визначити засоби досягнення поставлених цілей.

Відмінними рисами стратегічного планування є: фокус на перспективу (середньо- та довгострокову); спрямованість на досягнення ключових цілей соціально-економічної системи; глибокий зв'язок між поставленими цілями та наявними, а також майбутніми ресурсами, необхідними для досягнення цілей; урахування впливу різноманітних умов і факторів, які визначають управляючого об'єкта [15, с. 37].

В Україні формування сучасної системи стратегічного планування характеризується неупорядкованістю та розбіжністю в підходах. Відзначається, що існують різні підходи до управлінської, наукової та практичної складових стратегічного планування. За роки незалежності державного управління не вдалося впровадити єдину, цілісну систему державного планування та прогнозування, що відповідала б західним стандартам і ринковій економіці. Відсутність єдиного підходу до розробки засад стратегічного управління призвела до еkleктичності в системі, де елементи державного планування та прогнозування, притаманні плановій економіці, співіснують з компонентами, запозиченими з практики західних країн. Це створює певні труднощі в забезпеченні узгодженості та ефективності стратегічного планування в Україні.

При розробці нових підходів до стратегічного планування важливо дотримуватись відповідних принципів. До основних принципів планування відносимо цілепокладання, багатоваріантність та альтернативність, системність і комплексність, послідовність, безперервність, наукова та методична обґрунтованість, реалістичність, динамічність, соціальна орієнтованість, кількісна і якісна визначеність, довгостроковість заходів. Деякі автори (Р. Акофф, М. Уорнер) відзначають також важливість врахування таких принципів планування, як єдність і точність, участь і холізм.

1.2. Особливості стратегічного планування у сфері вищої освіти України

Сучасна освіта переживає період кардинальних трансформацій, що зумовлені змінами державної політики, переходом до ринкової економіки та децентралізацією влади. Роль місцевих органів влади в управлінні освітою значно зростає, водночас посилюється вплив локальних факторів на освітній процес. Ці зміни вимагають від системи вищої та середньої професійної освіти адаптації до нових умов та пошуку інноваційних рішень. Зокрема, перспективним напрямом розвитку є активне залучення громадськості до процесу навчання та досліджень через краудсорсинг, що сприятиме швидкому поширенню нових знань.

Вважаємо, що освітні реформи повинні бути ретельно продуманими та цілеспрямованими, орієнтуючи освіту на відповідність вимогам сучасного світу. Вони повинні забезпечувати інноваційність, підтримувати сталий розвиток, відповідати європейським стандартам, а також забезпечувати практичну й особистісну адаптацію. Крім того, ці реформи мають сприяти інтеграції України у світовий та європейський освітній простір [13, с. 327].

Основною метою сучасної освіти є підвищення її ролі у вирішенні економічних і соціальних проблем країни. Освіта є важливим чинником економічного зростання, підвищення доходів населення та якості життя. Вона сприяє розвитку людського капіталу та продуктивності праці, що, в свою чергу, підвищує матеріальний і духовний потенціал суспільства та формує систему цінностей, яка визначає можливості для інноваційного розвитку.

Українська вища освіта – це галузь освітньої діяльності, яка включає заклади вищої освіти I-IV рівнів акредитації, що функціонують на основі законодавства про освіту та діють за ліцензією [24, с. 146]. Водночас термін «вища освіта» в контексті нашого дослідження можна розглядати як сферу економічної діяльності, представлену ЗВО, які надають освітні послуги

відповідно до своїх статутних завдань безоплатно за плату, що може надходити з державного бюджету або інших джерел фінансування [16].

Заклад вищої освіти є суб'єктом ринку освітніх послуг і має низку унікальних характеристик, зумовлених його особливим статусом. Навчальний заклад надає освітні послуги різним верствам населення, використовуючи різні джерела фінансування (бюджетні кошти, гранти, власні ресурси студентів, фінансування від юридичних осіб) [17]. Це, в свою чергу, змушує заклад пропонувати послуги, які реалізуються за різними ціновими умовами.

Вищий навчальний заклад (ВНЗ) є установою зі сталими традиціями та певною репутацією, яка виконує не лише комерційні, але й духовні та суспільні функції. Держава регулює освітню діяльність, відчуючи відповідальність за підготовку майбутніх фахівців, що зумовлює роль закладів як провідників державної освітньої політики. Таким чином, вищий навчальний заклад є багатофункціональною організацією, яка одночасно здійснює кілька видів діяльності. Важливою проблемою для таких закладів є оптимальний розподіл ресурсів між різними напрямками діяльності.

Стратегічне управління будь-якою організацією, включаючи вищі навчальні заклади, є специфічною формою управлінської діяльності. Процес стратегічного управління ВНЗ можна розглядати як сукупність управлінських процедур (технологій), які забезпечують відповідний стратегічний розвиток таких закладів. Безсумнівно, що ефективний розвиток високодиверсифікованої організації повинен враховувати стандарти та інструменти стратегічного управління. Вони розробляються і впроваджуються як в Україні, так і за кордоном. У контексті нашого дослідження важливо вивчити та критично проаналізувати міжнародний досвід організації стратегічного управління вищими навчальними закладами, щоб на його основі запропонувати рекомендації щодо впровадження цього досвіду в українську практику.

Модель стратегічного управління ВНЗ значною мірою залежить від освітніх традицій, які склалися в різних країнах під впливом історичних,

соціальних, економічних, політичних, наукових, релігійних та інших чинників. У сучасній літературі виділяють чотири основні концепції університету [1, с. 112-113]:

1. Гумбольдівська (німецька модель), структуру та завдання якої розробив німецький державний діяч, філолог та теоретик освіти Вільгельм фон Гумбольдт. Відповідно до цієї моделі, університет повинен зосереджуватися на пізнанні, пошуку істини, накопиченні та передачі актуальних знань. Основним завданням є навчання студентів ефективному мисленню. Навчальні програми мають не лише сприяти професійній підготовці, але й розвивати методологію пізнання складних явищ і процесів у природному та соціальному середовищах. Наукові дослідження, які проводяться в університеті, слугують джерелом нових знань і допомагають засвоювати методологію наукового пізнання. Ключові принципи цієї моделі: співпраця між викладачами та студентами, що сприяє саморозвитку особистості, академічна свобода (включає в себе *Lernfreiheit* «свободу вчитися» *Lehrfreiheit* «свободу викладати»), креативність, принцип самодостатності кожної з дисциплін, свобода наукової творчості та пріоритет фундаментальних досліджень.

2. Ньюманівська (англійська модель), в основу якої покладено наукові праці Джона Генрі Ньюмена – англійського дослідника, який очолював католицький університет в Дубліні. Ця модель передбачає, що діяльність університету повинна бути спрямована на досягнення конкретних практичних цілей. Основними завданнями є забезпечення процесу пізнання законів розвитку природи та суспільства, а також виховання мудрої та доброї людини. Наукова діяльність не розглядається як частина навчального процесу; навчання відокремлене від наукових досліджень. Ключові принципи: розвиток громадянина та особистості, провідна роль академічної спільноти, пріоритет лекцій як форми аудиторних занять та методів навчання.

3. Американська модель. Основною метою цієї моделі є виховання «інтелектуальної еліти», яка призначена для служіння суспільному поступу і сприятиме випереджаючому розвитку суспільства. Підтримуються наукові

дослідження викладачів і студентів, вважається, що творчий потенціал мають лише ті, хто досяг високих результатів у науковій творчості. Університет має показати можливості поєднання теорії та практики, демонструючи прикладний характер отриманих знань, які розуміються як засіб розвитку цивілізації. Ключові принципи: відкритість до світу, академічна мобільність, служіння суспільству, баланс між освітньою діяльністю та ринковими вимогами. Варто наголосити, що американська система вищої освіти вирізняється своєю різноманітністю. Вона поєднує в собі різні моделі та типи навчальних закладів: класичні дослідницькі університети, гуманітарні коледжі та державні університети.

4. Наполеонівська (французька модель), створена Наполеоном, спрямована на підготовку кадрів за чіткими програмами під жорстким контролем уряду. За цією моделлю, університет має забезпечити підготовку необхідної кількості фахівців для державної служби. Навчання будується на основі затверджених освітніх стандартів і включає засвоєння втщеного обсягу знань. Випускник повинен володіти конкретним набором знань, умінь і навичок. Навчально-виховний процес ґрунтується на компетентнісному підході. Ключові принципи: зосередженість на засвоєнні навчальної інформації, публічний характер роботи університетів, значний вплив держави на освітню діяльність, керівництво університетом визначається державними органами.

Жодна із запропонованих моделей не є домінуючою. Провідні університети світу у своїй практиці прагнуть враховувати позитивні аспекти всіх моделей, що сприяє зміцненню стратегічного потенціалу закладу та підвищенню його конкурентоспроможності на ринку освітніх послуг.

Орієнтири розвитку вищих навчальних закладів є складними та суперечливими, що робить їх уразливими як системи з багатьма обмеженнями, особливо в умовах високої диверсифікації виробництва. Це підкреслює важливість запровадження у закладах стратегічного управління. Довгострокові тенденції розвитку суспільства та економіки також впливають

на успішність діяльності таких закладів, що є ще одним аргументом на користь стратегічного управління.

Л. Пан, розглядаючи вищий навчальний заклад як відкрити, складну і динамічну систему, провела теоретико-методологічне дослідження і дійшла висновку, що сучасна модель стратегічного управління повинна мати наступні характеристики: цілісність, диференціація, централізація, інформативність і необхідність зворотного зв'язку, динамічність та адаптивність, обмежені можливості, унікальність, цілеспрямованість, мобільність і здатність до структурних змін [28].

Б. Холод та О. Дашевська запропонували методику вибору та обґрунтування стратегії розвитку вищих навчальних закладів, засновану на підході «стратегічного набору». Ця методика передбачає впровадження елементів стратегічного управління, таких як стратегічне планування, оцінка життєвого циклу, проектування організаційної структури, розробка маркетингової стратегії, розвиток людського та інтелектуального капіталу тощо [52].

У розвинутих країнах управління ВНЗ здійснюється вищим менеджментом, який включає ректора, його заступників (проректорів) і деканів. Ректор, маючи широкі повноваження, вирішує питання стратегічного розвитку, поточної діяльності закладу, організовує роботу відповідно до законодавства, представляє інтереси закладу, керує майном і фінансами, затверджує штатний розпис, приймає та звільняє працівників, видає накази, визначає функціональні обов'язки, укладає угоди та контролює якість навчання [24, с. 51-52].

Ректор також несе відповідальність за якість освітнього процесу, фінансову дисципліну та економне використання ресурсів. Він має право створювати робочі та дорадчі органи, такі як Вчена рада, факультети та кафедра. Вчена рада є дорадчим органом, який розглядає питання наукової та інноваційної діяльності. Факультет відповідає за організаційне та адміністративне забезпечення навчального процесу в межах певних

напрямків, маючи певну автономію, включаючи фінансові повноваження. Кафедра забезпечує наукове та методичне підґрунтя навчання, організовує дослідження.

У деяких країнах (Великобританії, Китайській Народній Республіці, Казахстані) навчальні заклади мають Наглядову раду, яка визначає стратегію розвитку закладу і здійснює громадський контроль за діяльністю керівництва, маючи право висловити недовіру ректору [11, с. 37-41].

Актуальним завданням сучасної освіти є визначення пріоритетних напрямків розвитку та функціонування закладів вищої освіти. Так, Міністерством освіти України розроблено проект Стратегії розвитку вищої освіти України на 2021-2031 роки [33]. Порядок розроблення, ухвалення та реалізації стратегії розвитку університету регулюється Законом України «Про вищу освіту» та іншими нормативно-правовими актами.

Основою стратегічного управління є вибір та розробка стратегії, що складається з певних етапів: розробки стратегічних альтернатив, їх оцінка та вибір найбільш ефективної стратегії для реалізації.

Розроблення стратегії розвитку університету здійснюється постійно діючим робочим органом, який створюється наказом ректора. До складу робочого органу входять представники керівництва університету, науково-педагогічних працівників, студентів та інших зацікавлених осіб.

Робочий орган розробляє проект стратегії, який містить такі розділи: аналіз стану університету, у якому відображаються сильні та слабкі сторони університету, його можливості та виклики; цілі та завдання стратегії, які визначають напрями розвитку університету на середньострокову перспективу; методи досягнення цілей, які визначають заходи, спрямовані на досягнення цілей стратегії; оцінка результативності реалізації стратегії, яка визначає показники, за якими буде оцінюватися результативність реалізації стратегії. Після того, як розроблений стратегічний план, відбувається підготовка документа для представлення на ухвалення вищими органами закладу вищої освіти.

Проект стратегії затверджується вченою радою університету. Ухвалення стратегії розвитку університету здійснюється шляхом голосування на загальних зборах університету, попередньо провівши засідання та презентацію. Стратегія вважається прийнятою, якщо за неї проголосувало більше половини від загального числа голосів учасників загальних зборів.

Теоретично, стратегічне управління у вищому навчальному закладі може бути реалізоване через один із трьох підходів [8, с. 127-128]. Перший підхід, умовно названий «процесним», передбачає орієнтацію управління на досягнення встановлених цілей. Цей підхід спирається на наукові принципи. Запропоновані А. Чандлером і Б. Карлофом, і розглядає стратегічне управління як процес впливу на поведінку людей, що спрямовує організацію до досягнення ідеального стану.

Другий підхід, відомий як «порівняльний», фокусується на створенні ефективного механізму для проектування, ухвалення та реалізації стратегічних рішень. За концепцією І. Ансоффа, стратегія повинна включати п'ять ключових принципів: охоплення основних напрямків діяльності, забезпечення можливостей зростання та прибутковості для кожного напрямку, гарантування високої конкурентоспроможності, систематизацію і узгодженість елементів, а також гнучкість для адаптації до змін у стратегічному потенціалі та зовнішньому середовищі.

Третій підхід, названий «програмним», бачить стратегічне управління як процес реалізації певної програми дій, що має на меті зміцнення конкурентних позицій у довгостроковій перспективі.

Реалізація стратегії розвитку університету здійснюється відповідно до плану заходів, який розробляється робочим органом і затверджується ректором університету. План заходів визначає завдання і заходи, спрямовані на досягнення цілей стратегії, а також строки їх виконання, відповідальних виконавців та ресурсне забезпечення. Реалізація стратегії здійснюється під контролем ректора університету та робочого органу.

Оцінка результативності реалізації стратегії розвитку університету здійснюється на основі показників, визначених у проекті стратегії. Оцінка результативності проводиться не рідше ніж один раз на рік. У разі незадовільних результатів реалізації стратегії може бути прийнято рішення про її перегляд або затвердження нової стратегії. Конкретний порядок розроблення, ухвалення та реалізації стратегії розвитку університету може визначатися статутом університету або іншим локальним нормативним актом.

У разі розгляду конкретних питань розроблення, ухвалення та реалізації стратегії розвитку університету в Україні необхідно враховувати такі особливості: стратегія розвитку університету повинна бути узгоджена з державними програмами розвитку вищої освіти, вона повинна бути відкритою та доступною для громадськості. стратегія розвитку університету повинна бути періодично переглядатися та актуалізуватися.

В Україні успішно функціонують три типи закладів вищої освіти: коледжі, інститути, університети та академії [40]. Коледжі здійснюють підготовку молодших бакалаврів і бакалаврів, інститути й академії готують профільних і технологічних спеціалістів за першим і другим рівнями вищої освіти, а також третім і вищим науковими рівнями. Університети, на відміну від інститутів і академій, можуть бути як галузевими, так і багатогалузевими, і, відповідно, готувати за всіма рівнями освіти, зокрема «доктор філософії» [45, с. 6-7]. За статистичними даними, серед здобувачів вищої освіти переважають студенти деної форми навчання, заочна та вечірня форма стають менш популярними.

Університети України є надзвичайно популярними у світовій освітній спільноті. 9 українських ЗВО потрапили до рейтингу Times Higher Education World University Ranking 2020 року, який охоплює 1500 найкращих університетів світу. Це приваблює іноземних студентів і позитивно впливає на економіку України (Додаток Б).

Проаналізувавши стратегічні плани та оприлюднені програми розвитку деяких українських університетів, зокрема Київського національного

університету імені Т. Шевченка, Львівського національного університету імені І. Франка, Полтавського педагогічного університету імені В. Г. Короленка, Чернівецького національного університету імені Ю. Федьковича, Прикарпатського національного університету імені В. Стефаника, ми помітили, що вони різняться між собою. Наприклад, стратегічний план розвитку КНУ імені Т. Шевченка на період 2018-2025 року складається з таких підрозділів, як: виклики, можливості, загрози, перспективи.

З огляду на світові тенденції, ключовими напрямками діяльності університету в середньо- та довгостроковій перспективі є розвиток природничих і фізико-математичних досліджень, фундаментальних і прикладних аспектів соціогуманітарних, соціально-політичних, економічних, юридичних, технологічних, педагогічних та медичних наук. Особливу увагу приділено патріотичному вихованню та формуванню цінностей вільного демократичного суспільства, розширенню світогляду студентів у відповідності до сучасних тенденцій розвитку інформаційного суспільства, утвердженню національних, культурних і загальнолюдських цінностей як важливої передумови для розвитку і захисту держави та інтеграції в ЄС і НАТО [41, с. 2].

На відміну від нього, стратегія ЛНУ імені І. Франка на 2021-2025 роки містить місію, візію, цілі, освіту, науку, міжнародну діяльність, інформатизацію та управління, корпоративну культуру, соціальну сферу та матеріально-технічну базу, фінансове забезпечення. Університет прагне забезпечити академічну свободу, утверджувати принципи демократичності та відкритості в організації своєї діяльності, а також сприяти різним можливостям для всіх учасників освітнього процесу. Важливим є створення освітнього середовища та розробка системи підготовки фахівців, яка відповідає вимогам сучасного світу. Також пріоритетним завданням є розвиток фундаментальних та прикладних наукових досліджень і інтеграція ключових наукових напрямків у всі аспекти освітньої та дослідницької роботи. Важливим є утвердження та зміцнення національно-культурної ідентичності

українського народу, а також дотримання принципів соціальної та екологічної відповідальності [43, с. 2].

Стратегічний план розвитку ПНПУ імені В. Г. Короленка на період 2020-2025 років охоплює 11 ключових розділів. У ньому розглядаються основні принципи та обґрунтування стратегії розвитку, визначено місію та модель університету, сформульовано концептуальні засади та напрями розвитку, покращення менеджменту та кадрового потенціалу, розширення освітньої діяльності. Окрему увагу приділено науковій, науково-технічній та інноваційній діяльності, розвитку міжнародного співробітництва, інформаційного середовища, реалізації молодіжної політики, вдосконаленню матеріально-технічної бази університету, а також підсумковим положенням.

Стратегічний план розвитку Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича розроблений на період 2019-2026 років. Він складається з таких розділів: освітній процес, наука та інновації, міжнародне співробітництво, суспільна роль Університету, управління Університетом, створення та утримання основних засобів, фінанси Університету.

Заклад вищої освіти у своїй діяльності дотримується принципів автономії та самоврядування, чітко розподіляючи права, повноваження та відповідальність між Міністерством освіти та науки, керівництвом Університету та його структурними підрозділами. Управління здійснюється на основі поєднання колегіальних та одноосібних рішень, при цьому Університет зберігає незалежність від політичних партій, громадських і релігійних організацій (за винятком сфери вищої духовної освіти). Основними принципами також є свобода слова та творчості, науковий підхід до освіти, поширення знань та інформації, впровадження інновацій у наукові дослідження і використання їхніх результатів, дотримання академічної доброчесності та повага до прав інтелектуальної власності [42].

Стратегія розвитку Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника на 2020-2027 рр. передбачає впровадження комплексу взаємопов'язаних під стратегій, таких як стратегія інтернаціоналізації та

стратегія управління якістю, що відповідає міжнародним стандартам сертифікації ISO 9001. Для реалізації стратегії розвитку університету розроблено кілька тактичних планів, які визначені з урахуванням пріоритетності та черговості їх впровадження у практику. Розробка конкретних стратегічних завдань та очікуваних результатів реалізації стратегії розвитку університету на 2020-2027 роки базується на принципі SMART [47, с. 14-15].

Стратегічні плани розвитку університетів базуються на пріоритетних напрямках Законів України «Про освіту» і «Про вищу освіту» [9]. На думку М. Хитько, стратегічне державне планування в освіті є ефективним лише тоді, коли воно є системним, тобто коли всі його складові частини взаємопов'язані та взаємодіють між собою [50, с. 176]. Системні освітні реформи, які є стратегією розвитку галузі, вимагають також змін у системі державного управління освітою. Вважаємо, що ці зміни повинні бути інноваційними та принципово відрізнятися від існуючої структури управління.

Аналіз стратегій вище зазначених університетів показує, що вони мають спільні особливості, але також і індивідуальні ознаки, які відображають сильні сторони та традиції кожного університету. Зміст стратегій цих вищих навчальних закладів, як правило, включає бачення, місію, стратегічні цілі, напрями та пріоритети стратегічного розвитку. Вищі навчальні заклади, включені нами до вибірки, окрім розроблених стратегічних документів, створили спеціальні підрозділи, відповідальні за виконання заходів, передбачених в цих документах. Важливим аспектом є те, що університети ознайомили своїх співробітників із цими стратегічними документами, що дозволило реалізувати принципи стратегічного планування та підвищити рівень довіри до менеджменту.

Таким чином, стратегічне планування є багатограним поняттям, яке в освіті спрямоване на модернізацію та покращення освітньої галузі. Однак, воно має й певні недоліки, серед яких: по-перше, воно базується на припущеннях і не гарантує успіху; по-друге, це динамічний процес, який може

змінюватися; по-третє, стратегічне планування можна використовувати лише в стабільних організаціях; по-четверте, воно представляє лише загальний напрямок руху університету.

У сучасних реаліях навчальні заклади, включаючи університети, повинні прагнути до високої ефективності своєї діяльності. Ефективність вищого навчального закладу визначається місією вищої освіти, яка зазначена у стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2021-2031 роки [46, с. 67] і передбачає «забезпечення інноваційного розвитку України» шляхом підготовки висококваліфікованих кадрів, створення та поширення знань, соціального та духовного капіталу суспільства. Оцінка результативності стратегічних напрямків університету є важливим завданням, яке допомагає керівництву закладу приймати обґрунтовані рішення щодо його подальшого розвитку.

Ефективність стратегічних напрямків в університеті можна оцінити за наступними критеріями:

- відповідність стратегічних напрямків місії та цілям ВНЗ;
- раціональність стратегічних напрямків (стратегічні напрямки мають бути обґрунтованими та реалістичними);
- досягнення стратегічних цілей;
- економічна ефективність досягнення стратегічних цілей.

Вибір методів оцінки ефективності стратегічних напрямків діяльності університету, таких як аналіз документів, експертні судження та соціологічні дослідження, а також використання кількісних і якісних показників, визначається конкретними умовами та цілями оцінювання. Оцінка ефективності стратегічних напрямків в університеті дозволяє керівництву університету: оцінити, наскільки ефективно стратегічне планування в університеті; визначити, які стратегічні напрямки слід розвивати, а які потребують перегляду чи скасування; підготувати рекомендації щодо вдосконалення стратегічних напрямків університету.

Зазвичай інформація про стратегічне управління та розвиток навчального закладу формується на основі аналізу його внутрішніх і зовнішніх умов. Ефективним інструментом для оцінки впливу зовнішніх факторів на роботу університету є SWOT-аналіз. Він дає змогу зібрати та систематизувати наявну інформацію про діяльність ЗВО та подивитися на нього з точки зору розвитку.

Ще одним інструментом є 5 сил Портера, який включає в себе наступні компоненти: рівень конкурентної боротьби, загрозу появи нових конкурентів, загрозу появи заміників освітніх послуг, ринкову владу постачальників освітніх послуг, ринкову владу користувачів освітніми послугами. Основною метою цього інструменту є зрозуміти середовище, в якому працює сфера освіти.

Дієвим в освітньому просторі є бенчмаркінг, який зосереджується не на конкуренції, а на співпраці. Цей інструмент передбачає, що навчальні заклади діляться інформацією та досвідом один з одним, щоб покращити свої власні практики. Це може стосуватися таких аспектів, як: навчальні програми, методи викладання, оцінка навчальних досягнень, управління закладом. В Україні бенчмаркінг на основі співпраці вже починає використовуватися в освітньому просторі. Наприклад, у 2022 році Міністерство освіти і науки України запустило проект «Партнерство для розвитку освіти». У рамках цього проекту навчальні заклади мають можливість обмінюватися досвідом і співпрацювати в різних сферах освіти.

Найпоширенішим методом оцінки досягнення стратегічних цілей є система KPI-оцінювання, показники якої формуються за критеріями SMART: цілі повинні бути конкретними, вимірними, досяжними, релевантними та обмеженими за часом [38, с. 90].

Ця система може бути корисною при вимірюванні показників університету, пов'язаних із навчанням – успішність студентів, працевлаштування випускників; спектр освітніх послуг – кількість спеціальностей, галузей наук; показників, які стосуються дослідницької

діяльності – кількість публікацій, отримані гранти та цитованість наукових робіт, індекс Гірша; показники співпраці університету з іншими закладами та міжнародними партнерами – кількість міжнародних партнерів, кількість спільних проектів; показники інновацій, зокрема кількість патентів, отриманих університетом, кількість стартапів, створених випускниками, кількість інноваційних проектів, реалізованих університетом та ін.

На жаль, ця система є мало розповсюдженою в українських закладах вищої освіти, хоча в закордонних університетах успішно практикується.

Отже, аналіз ефективності стратегічних напрямків у закладі вищої освіти відіграє важливу роль у прийнятті обґрунтованих рішень щодо його майбутнього розвитку. Вибір методів і показників для оцінки ефективності залежить від конкретних умов і цілей, які ставить перед собою університет. Зазвичай, стратегічне управління та розвиток навчального закладу ґрунтується на детальному аналізі як внутрішнього, так і зовнішнього середовища.

З метою оцінки впливу зовнішніх факторів на діяльність університету можуть бути використані такі інструменти, як SWOT-аналіз і модель п'яти сил Портера. Найпоширенішим методом оцінки досягнення стратегічних цілей є система КРІ-оцінювання. Для підвищення ефективності управління стратегічним розвитком університетів в Україні необхідно зробити наступні кроки: підвищити усвідомлення керівниками ЗВО важливості оцінки ефективності стратегічних напрямків, надати практичну допомогу в розробці та впровадженні відповідних систем оцінки, а також заохотити університети до активного використання цих систем.

Висновки до розділу 1

Для ефективного управління вищим навчальним закладом, важливо розуміти теоретичні та правові аспекти стратегічного планування. Аналіз існуючих визначень термінів «стратегія» та «стратегічне планування» вказує на відсутність єдиного підходу до їх трактування, що свідчить про багатогранність і складність цього процесу.

Стратегічне планування у вищій освіті має системний характер і включає в себе аналіз потенціалу закладу, його сильних і слабких сторін, а також визначення пріоритетних завдань для досягнення довгострокових цілей. З огляду на трансформаційні процеси в сучасній освіті, що зумовлені змінами державної політики та економічними умовами, стратегічне планування стає ключовим елементом адаптації закладів вищої освіти до нових викликів.

Значущість стратегічного планування в закладах вищої освіти також обумовлюється його правовим регулюванням на державному рівні, що включає закони, постанови та нормативно-правові акти, спрямовані на досягнення сталого розвитку освіти. Формування ефективної стратегії є важливою передумовою успішної реалізації освітньої політики, яка враховує як внутрішні ресурси закладів, так і вплив зовнішніх факторів.

Таким чином, наукові основи стратегічного планування в закладах вищої освіти вимагають всебічного підходу, що охоплює як теоретичне осмислення поняття стратегії, так і врахування правових умов, необхідних для ефективного впровадження стратегічних ініціатив в освітньому середовищі.

РОЗДІЛ 2

ПРОЦЕС СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ В ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ ОСВІТИ

2.1. Етапи розробки стратегічного плану

Швидкий розвиток цифрових технологій та поява нових соціальних медіа, які активно впроваджуються в наше повсякденне життя, формують нові вимоги перед існуючими соціальними інститутами, зокрема освітньою системою. Сучасна освіта, на думку О. Марухленко, повинна [20, с. 256]:

- створювати умови для розширення доступу до навчання;
- впроваджувати інноваційні форми та методи освітніх практик, забезпечуючи їх ефективну інтеграцію та безперервність навчального процесу;
- забезпечувати можливості для отримання знань і формування компетенцій;
- надавати більше можливостей для розробки індивідуальних освітніх траєкторій у межах вищої та середньої професійної освіти;
- підтримувати активний розвиток краудсорсингу в освітній системі та сприяти розширенню нових знань.

Кількість етапів стратегічного планування може корелюватися залежно від форми та типу підприємства, його розмірів та галузевої приналежності. Важливо також враховувати систему керування підприємством.

Процес стратегічного планування, за Брайсоном, включає шість основних етапів [3]. Перший етап передбачає укладення початкового договору, в якому пропонуються цілі, бажані етапи процесу, формати звітів, строки, ролі та обов'язки персоналу, а також забезпечення необхідними ресурсами. На другому етапі відбувається уточнення та коригування офіційних та неофіційних зовнішніх повноважень, які складаються на організацію, зокрема законодавчих актів та нормативних правил. Третій етап

відбувається у формулюванні місії організації, її цінностей та обґрунтування перед суспільством представленого даного органу державної влади. На четвертому етапі проводиться аналіз зовнішнього середовища з визначенням можливих загроз, які можуть бути спрямовані на організацію. На п'ятому етапі працює аналіз внутрішнього середовища, з акцентом на сильні та слабкі сторони організації. Шостий елемент включає вирішення стратегічних питань, які постають перед органом державної влади або організацією на шляху до майбутнього.

Проаналізувавши перелічені вище показники, відпрацьовуються етапи складання стратегічного плану: здійснюється стратегічний аналіз, визначаються цілі та місія закладу, аналізується зовнішнє середовище, людські ресурси, формулюються функціональні та базові стратегії, обираються альтернативи, створюються бізнес-проекти, реалізується стратегія з подальшою її оцінкою [22, с. 269]. У результаті ми отримуємо документ «Стратегічний план підприємства».

Дослідивши провідні зарубіжні та вітчизняні дослідження, зокрема І. Ансоффа, Дж. Брайсона, Н. Дробот, В. Загорульки, Л. Мороз, А. Стріклєнда та інших, ми визначили послідовність кроків для розробки стратегії розвитку вищого навчального закладу.

Перший крок у розробці стратегії розвитку закладу вищої освіти полягає в проведенні детального аналізу внутрішніх і зовнішніх чинників, що впливають на його функціонування. Узагальнення результатів SWOT- (сильні та слабкі сторони, можливості та загрози) та SNW- (сильні, нейтральні та слабкі аспекти) аналізу є критично важливим етапом, оскільки воно дає змогу всебічно оцінити поточний стан закладу та виявити ключові напрями для його розвитку.

SWOT-аналіз допомагає визначити, які переваги варто розвивати і які ризики слід мінімізувати. SNW-аналіз зосереджується на внутрішньому середовищі закладу, що допомагає чітко визначити аспекти, що потребують удосконалення чи підтримки на поточному рівні. Після узагальнення

результатів цих аналізів формується перелік пропозицій щодо можливих змін у внутрішньому середовищі закладу вищої освіти. Це може бути оптимізація внутрішніх процесів, розвиток кадрового потенціалу, покращення матеріально-технічної бази, підвищення міжнародної конкурентоспроможності.

Другим кроком розробки стратегії розвитку навчального закладу є узагальнення результатів SWOT- і PEST-аналізу. Це важливий етап, який дозволяє об'єднати внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на ЗВО. Узагальнення таких даних допомагає створити повну картину можливостей і загроз зовнішнього середовища, а також сильних і слабких сторін закладу [30, с. 29].

SWOT-аналіз надає інформацію про внутрішні переваги і недоліки ЗВО, такі як якість освітніх програм, кваліфікація викладачів, фінансова стабільність тощо. Також він висвітлює зовнішні можливості – співпрацю з міжнародними освітніми партнерами, фінансові або економічні кризи, демографічні зміни.

PEST-аналіз охоплює чотири основні аспекти зовнішнього середовища, які можуть вплинути на діяльність ЗВО: політичний, економічний, соціальний та технологічний. Це дозволяє виявити законодавчі зміни, тенденції у розвитку економіки, зміни в соціальних цінностях або інноваційні технології, які можуть вплинути на стратегічні напрямки розвитку закладу [4, с. 131].

Третій крок розробки стратегії розвитку закладу вищої освіти полягає в ретельному моніторингу та аналізі стратегій розвитку інших закладів вищої освіти, що дозволяє глибше зрозуміти тенденції, виклики та можливості освітнього середовища. Вивчення стратегій конкурентів передбачає аналіз їхніх ключових напрямків розвитку, таких як інноваційні підходи до навчання, наукові дослідження, міжнародна співпраця, кадрова політика та фінансування. Особливу увагу приділяють стратегіям тих закладів, які демонструють успішні практики, мають високі рейтинги та визнання на міжнародному рівні.

Дослідження конкурентного середовища включає аналіз освітніх програм, інфраструктури, систем управління якістю освіти та наукових досліджень, репутації серед студентів та роботодавців. Узагальнення результатів бенчмаркінгу дозволяє сформувати базу для власних інноваційних рішень і допомагає ідентифікувати напрями, де заклад може поліпшити свої позиції на освітньому ринку.

Четвертий крок розробки стратегії розвитку передбачає дослідження стратегічної інформації, виявлення сильних і слабких сторін навчального закладу, врахування можливостей і загроз, які аналізуються та систематизуються [53]. Це все обговорюється на засіданні суб'єктів моделювання стратегічного розвитку навчального закладу.

Після цього визначаються причинно-наслідкові зв'язки та створюється матриця, яка пов'язує сильні сторони та можливості з потенційними ризиками, оцінюється ймовірність та вплив кожного ризику, розробляється план дій для їх пом'якшення. На цьому етапі готуються таблиці, куди учасники процесу моделювання стратегічного розвитку навчального закладу вносять можливі варіанти управлінських рішень. Цим варіантам пізніше присвоюються бальні оцінки для визначення найбільш оптимальних рішень.

Наступним, п'ятим кроком у розробці стратегії розвитку закладу вищої освіти є здійснення ґрунтовних розрахунків ресурсного забезпечення. На цьому етапі проводиться детальний аналіз фінансових, матеріально-технічних, людських та інформаційних ресурсів, необхідних для реалізації стратегічних цілей і завдань. При цьому обов'язково враховуються умови прийняття оптимальних управлінських рішень.

Керівництво ЗВО повинно розробити систему показників та критеріїв, за якими буде визначатися ефективність впровадження стратегії, забезпечення раціонального використання ресурсів та мінімізація ризиків [48]. Цей етап є ключовим для забезпечення стратегії розвитку, оскільки саме на основі ресурсного забезпечення приймаються рішення про подальші кроки та визначаються можливості для їх реалізації.

На думку Л. Калініної та Є. Коваленка, етапи стратегічного планування у закладі вищої освіти охоплюють ключові аспекти, які необхідно враховувати при розробці та реалізації стратегії [14, с. 67]:

- визначення місії ЗВО – що є основою, на якій будується вся діяльність організації. Вона визначає його існування, цінності та напрямки розвитку. Цей етап включає чітке формулювання мети існування закладу, його ролі в суспільстві, цінностей, на яких він базується, та основних принципів діяльності;

- формулювання та коригування цілей – конкретних, вимірюваних результатів, яких заклад прагне досягти. Вони мають бути SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound). Цей етап передбачає розробку короткострокових і довгострокових цілей, які відповідають місії організації та викликам зовнішнього середовища;

- аналіз і оцінювання зовнішнього середовища – розуміння зовнішнього середовища дозволяє освітньому закладу виявити можливості та загрози, які можуть вплинути на її діяльність. Цей етап включає аналіз політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних та правових факторів (PESTLE);

- дослідження сильних і слабких сторін діяльності закладу вищої освіти – за допомогою SWOT-аналізу визначаються внутрішні ресурси та обмеження організації, відбувається оцінка сильних і слабких сторін закладу в порівнянні з конкурентами;

- аналіз стратегічних альтернатив розгляд можливих варіантів розвитку дозволяє вибрати оптимальну стратегію. Цей етап передбачає генерацію ідей, оцінку їхньої доцільності та вибір найбільш перспективних варіантів;

- формування чи вибір стратегії та розробка заходів щодо їх реалізації – розробка конкретних заходів, визначення відповідальних осіб та встановлення термінів їх виконання;

- розробка планів (проектів, програм) – плани деталізують стратегію і надають конкретні інструкції для виконання. Цей етап включає створення детальних планів щодо бюджету, ресурсів та графіку виконання;
- коригування заходів щодо виконання планів – оскільки зовнішнє середовище постійно змінюється, цей етап є необхідним також. Він передбачає регулярний моніторинг виконання планів і внесення необхідних змін;
- облік, контроль та аналіз отриманих результатів, що дозволяє визначити ефективність розробленої стратегії. На цьому етапі відбувається збір даних, аналіз результатів і порівняння їх з плановими показниками;
- оцінювання стратегії у контексті аналізу соціуму – оцінка впливу стратегії на суспільство і внесення необхідних змін;
- конструювання нової стратегії – перегляд існуючої стратегії та розробка нової, якщо це необхідно.

Окрім цього, слід враховувати, що у процесі стратегічного планування важливо залучати всіх співробітників організації та стейкхолдерів. Стратегія повинна бути гнучкою і адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Всі етапи стратегічного планування повинні бути взаємопов'язані. Необхідно передбачити можливі ризики і розробити заходи щодо їх мінімізації. Дотримання цих принципів дозволить освітній організації досягти поставлених цілей і забезпечити своє успішне функціонування в довгостроковій перспективі.

2.2. Формування стратегічних ініціатив та проєктів

Формування стратегічних ініціатив та проєктів є важливим процесом для досягнення довгострокових цілей організації або спільноти. Моделювання стратегічного розвитку університету залишається актуальним, оскільки загострюється конкуренція між вищими навчальними закладами. Нестача стратегічного розвитку університету негативно впливає на кількісні та якісні

показники його діяльності. Це підкреслює необхідність у розробці ефективної моделі стратегічного розвитку для навчального закладу.

Полтавський національний педагогічний університет імені В. Г. Короленка (надалі – ПНПУ) є класичним університетом дослідницького типу. Він відноситься до одного з найстаріших закладів вищої освіти в Україні. На даний час в ПНПУ функціонує 8 факультетів, 2 навчально-наукових інститути (іноземних мов, спеціальної та інклюзивної освіти), здійснюється підготовка за 55 бакалаврськими програмами та 39 магістерськими програмами, 8 програм підготовки докторів філософії.

Окрім цього, при ПНПУ функціонують науково-методичний центр якості вивчення англійської мови та зарубіжної літератури, центр українсько-японської дружби «Sakuga», Короленківський центр, освітній дизайн-центр, Центр дослідження полтавської журналістики, коучинг центр, Центр професійного розвитку освітян, Українсько-Австро-Німецький центр поведінкової економіки.

Станом на початок 2023/2024 навчального року в педагогічному університеті навчалося 6729 студентів, у тому числі 78 іноземних громадян (разом із минулорічним набором, в університеті навчається 106 іноземців), 189 аспірантів, 2 докторантів. Протягом 2023 року захищено 17 дисертацій на здобуття наукового ступеня доктора філософії [10, с. 55].

Враховуючи реалії сьогодення, університет розробив оновлену стратегію розвитку на період 2020-2025 рр., реалізація якої сприятиме гідній конкурентоспроможності навчального закладу, дозволить посісти лідерські позиції серед інших закладів вищої педагогічної освіти, забезпечить високу якість освіти відповідно до потреб держави, суспільства та ринку праці.

У звіті ректорки Полтавського національного педагогічного університету імені В. Г. Короленка М. Гриньової на засіданні зборів (конференції) трудового колективу ПНПУ імені В. Г. Короленка від 28.12.2023 року вказано, що згідно зі стратегією інтернаціоналізації освіти в університеті та зміцнення його конкурентних позицій на міжнародному ринку праці, заклад

забезпечений висококваліфікованим персоналом, який має відповідну освіту і компетенції для викладання спеціалізованих дисциплін іноземними мовами. У 2023 році кількість годин викладання англійською мовою (за винятком мовних дисциплін) зросла на 45% у порівнянні з 2022 роком. Якщо в 2022 році цей показник становив 1261 годину, то у 2023 році він зріс до 1833 годин [10, с. 2].

Наступним пріоритетом слід вважати розширення кількості навчальних і виробничих баз для практик, а також збільшення можливостей соціального партнерства з роботодавцями. Так, у 2023 році було укладено 85 договорів для проведення навчальних і виробничих практик студентів на відповідних базах, що значно перевищує показник 2022 року, коли таких договорів було лише 34. Аналізуючи розширення кількості навчальних і виробничих баз практик у партнерстві з роботодавцями, можна зазначити, що їх кількість збільшилась на 51 базу, зокрема: заклади освіти – на 39, заклади культури – на 7, органи державного управління та самоврядування – на 2, приватні підприємства – на 4.

Протягом 2023 року 28 студентів педагогічного університету взяли участь у програмах міжнародної академічної мобільності. Завдяки активній міжнародній співпраці, чотири студенти традиційно пройшли семестрове навчання в Університеті КР (Данія) за програмою Erasmus+. У межах між інституційної угоди з Університетом Загреб (Хорватія) також у межах програми Erasmus+ семестрове навчання пройшли десять студентів. Одна студентка факультету філології та журналістики отримала можливість пройти семестрове навчання в Університеті Тарту (Естонія), дві студентки цього ж факультету опановували дисципліни з германістики в Університеті Кобленц-Ландау (німеччина) в рамках програмт «Примирення з народами Східної Європи». Семестрова мобільність до Японії продовжилася: шість студентів навчалися в Університеті Сайтама (Японія) на факультеті Ліберал Артс. Крім того, у межах між інституційної угоди з Вільнюським університетом прикладних наук (Литва) семестрове навчання пройшли п'ять студентів.

Стажування за кордоном також пройшли викладачі ПНПУ. Так, з вересня 2023 до серпня 2024 року 75 науково-педагогічних працівників пройшли закордонні стажування як в онлайн, так і в офлайн форматах. Серед них 31 особа брала участь у стажуваннях тривалістю не менше одного місяця в таких країнах, як Австрія, Велика Британія, Данія, Естонія, Італія, Литва, Польща, Угорщина, Фінляндія, Франція та інших. Станом на червень 2024 року міжнародна співпраця здійснюється на основі 79 діючих угод.

За статистичними даними, на дату 31 грудня 2023 року для проведення занять зі студентами використовуються 120 аудиторій. З них 40 оснащені мультимедійним або іншим спеціальним обладнанням, яке виконує функції мультимедіа. Таким чином, відсоток аудиторії з мультимедійним забезпеченням становить 33%.

Під час навчальних і виробничих практик розширюються можливості співпраці між університетом та роботодавцями, що базується на постійній взаємодії, взаємоповазі та врахуванні спільних інтересів. Це сприяє ефективному плануванню та дає можливість враховувати індивідуальні потреби кожного студента. У 2023 – 2024 навчальному році було успішно проведено 401 практику, зокрема 241 для студентів денної форми навчання і 160 для студентів заочної форми навчання. Таким чином, кількість практик збільшилася на 8, у порівнянні з минулим роком.

Цікаво зазначити, що у 2024-2025 році ПНПУ імені В. Г. Короленка вперше започаткував систему паралельного навчання. Проаналізуємо результати вступної кампанії протягом 2021 – 2024 років. Цього року на бакалаврат на основі повної загальної середньої освіти, а також на основі диплома молодшого спеціаліста, молодшого бакалавра чи фахового молодшого бакалавра було подано 2959 заяв, що на 7,3% більше у порівнянні з минулим навчальним роком. З них зараховано 793 заяви на контрактну основу і 318 за рахунок бюджетних коштів. Порівняльний аналіз вступників відображено на рис. 2.1.

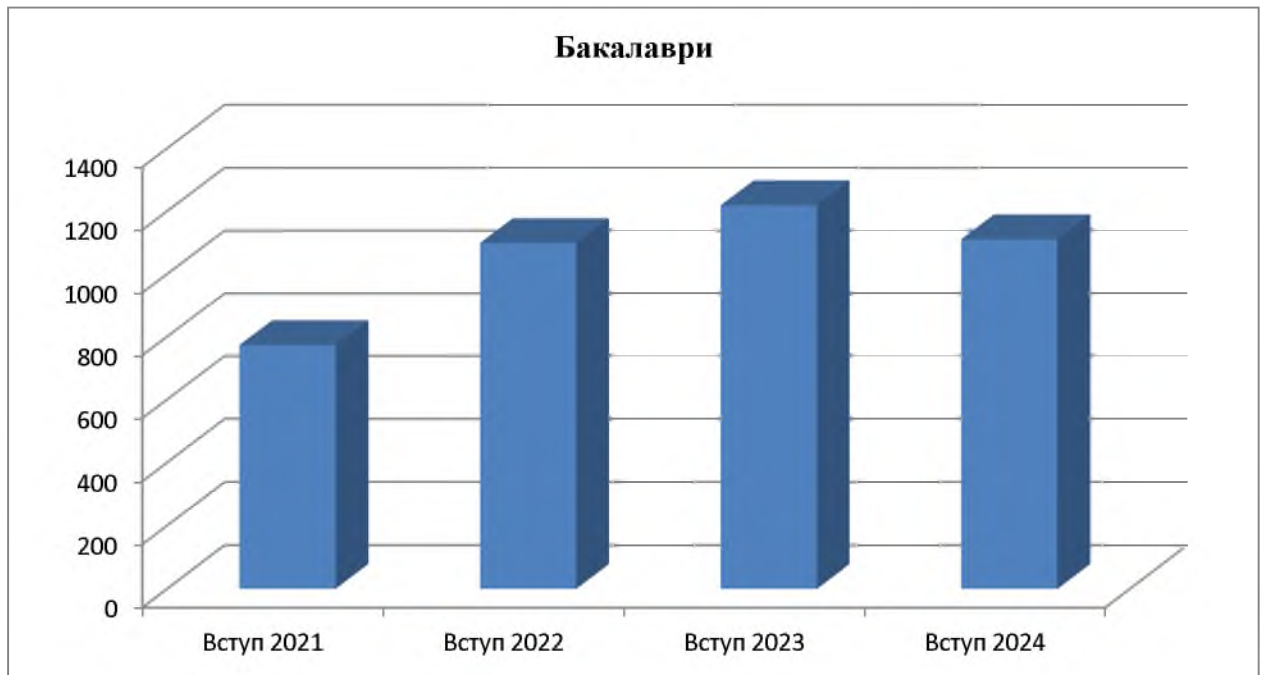


Рис. 2.1. Результати вступу на бакалаврат у ПНПУ імені В. Г. Короленка, 2021 – 2024 рр.

Що стосується магістерського рівня вищої освіти, у 2024 році подали заяви й отримали рекомендації для вступу 1616 студентів, з них 182 заяви подано на бюджетну форму навчання. Це на 3,3% більше у порівнянні з минулим роком (рис. 2.2.).

Цього року популярністю користуються такі спеціальності, як психологія, середня освіта, позашкільна освіта, фізичне виховання, дошкільна освіта, середня освіта (англійська мова). Серед основних напрямків стратегічного розвитку університету визначено: покращення менеджменту кадрової політики та організаційної структури, вдосконалення всіх компонентів освітньої діяльності з метою забезпечення якості вищої освіти. Окрім цього, діяльність університету спрямована на всебічний розвиток наукової, науково-технічної та інноваційної діяльності. В університеті успішно розвивається міжнародне партнерство та інформаційне освітнє середовище, молодіжна політика та студентське самоврядування. Крім зазначених напрямів, стратегічний розвиток стосується також перспективного розвитку університетської бібліотеки імені М. А. Жовтобрюха [44, с. 5].

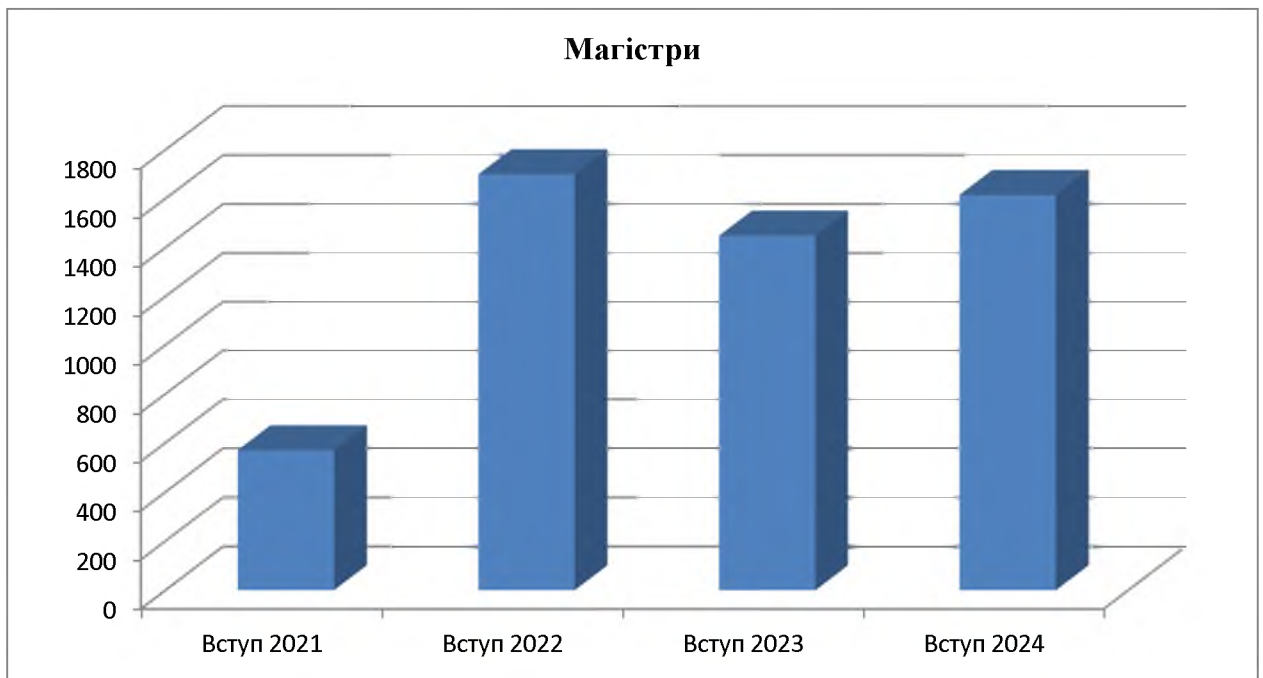


Рис. 2.2. Результати вступу на магістратуру у ПНПУ імені В. Г. Короленка, 2021 – 2024 рр.

Серед основних напрямків стратегічного розвитку університету визначено: покращення менеджменту кадрової політики та організаційної структури, вдосконалення всіх компонентів освітньої діяльності з метою забезпечення якості вищої освіти. Окрім цього, діяльність університету спрямована на всебічний розвиток наукової, науково-технічної та інноваційної діяльності. В університеті успішно розвивається міжнародне партнерство та інформаційне освітнє середовище, молодіжна політика та студентське самоврядування. Крім зазначених напрямів, стратегічний розвиток стосується також перспективного розвитку університетської бібліотеки імені М. А. Жовтобрюха [44, с. 5].

Останніми роками триває активна співпраця зі стейкхолдерами, що дозволяє розширювати та оновлювати бази практик, а також укладати довгострокові договори. У 2023 – 2024 навчальному році було підписано 86 договорів, що на 19 більше порівняно з 20233 – 2023 роком. Протягом 2023 року стейкхолдери взяли участь у 73 підсумкових конференціях та інших важливих заходах.

Станом на сьогодні Полтавський національний педагогічний університет імені В. Г. Короленка зберіг прописку в ТОП10 найкращих профільних закладів вищої освіти. На засіданні вченої ради університету у серпні ректорка М. Гриньова наголосила, що за результатами моніторингу Державної служби якості освіти заклад посідає перше місце в області за рівнем акредитації освітніх програм та визнаний найкращим суб'єктом господарювання в області з відповідним показником у 29% серед 290 ЗВО в Україні.

Основним завданням у 2024 – 2025 навчальному році є забезпечення високого рівня освіти, що відповідає вимогам держави, суспільства та сучасного ринку праці, через системну та послідовну модернізацію освітньої та наукової діяльності. Це включає інформатизацію та оптимізацію управлінських процесів, впровадження необхідних структурних змін, створення прозорої системи планування, управління та звітності, а також диверсифікацію джерел фінансування і раціональний розподіл коштів на стратегічні й поточні проекти.

Як зазначила у своїй доповіді ректорка ПНПУ імені В. Г. Короленка М. Гриньова, у 2023-2025 навчальному році перед університетським колективом стоїть завдання збереження лідерських позицій серед педагогічних закладів за показниками освітньої, наукової та інноваційної діяльності, а також розширення співпраці з національними та міжнародними освітньо-науковими інституціями. Університет має на меті вийти на глобальний рівень завдяки реалізації Цілей сталого розвитку, ухвалених на Саміті ООН. В умовах сучасних викликів надзвичайно важливо продовжувати забезпечувати високу конкурентоспроможність в освітньому просторі та підтримувати відповідний рівень якості.

Висновки до розділу 2

У процесі стратегічного планування в закладах вищої освіти ключову роль відіграє багатоступінчастий підхід, що включає аналіз внутрішнього та зовнішнього середовищ, формулювання місії та цілей, а також розробку стратегічних ініціатив для досягнення довгострокових результатів. Важливим аспектом є врахування таких чинників, як інновації, цифрові технології та міжнародна співпраця, що суттєво впливає на конкурентоспроможність та розвиток університетів.

Визначення етапи стратегічного планування, зокрема SWOT-, SNW-, PEST-аналіз, які дозволяють закладам вищої освіти не лише адаптуватися до змін зовнішнього середовища, а й про активно реагувати на виклики ринку освіти. Дослідження сильних і слабких сторін закладу та формування стратегічних ініціатив і проектів стають основою для впровадження ефективної стратегії розвитку, яка забезпечує сталість діяльності закладу.

На прикладі Полтавського національного педагогічного університету імені В. Г. Короленка можна побачити, як впровадження стратегічних ініціатив сприяє покращенню показників навчальної та наукової діяльності, підвищенню рівня інтернаціоналізації та зростанню кількості партнерських угод з іншими закладами освіти. Це підтверджує необхідність системного підходу до планування, який дозволяє досягти високих результатів в умовах сучасного освітнього середовища.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ В ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ ОСВІТИ

3.1. Дотримання принципів системності у стратегічному плануванні

Останнім часом дедалі частіше актуалізується системний підхід як методологічний напрям дослідження, в межах якого заклад вищої освіти розглядається як система з великим набором взаємопов'язаних між собою внутрішніх і зовнішніх елементів, які, взаємодіючи між собою, спрямовують свій потенціал на досягнення поставлених цілей. До внутрішніх елементів відносяться навчальні програми, наукова та адміністративна види діяльності, матеріально-технічна база, кадровий склад, тоді як зовнішні елементи включають соціально-економічне та конкурентне середовища, освітні стандарти та державну політику в галузі освіти.

Нормативно-правове регулювання державного стратегічного планування в освіті є важливою науковою проблемою. На сьогодні існує близько 300 нормативно-правових документів, які стосуються цього процесу. Однак вони не становлять єдиної нормативної бази, що включає процедурні аспекти та пріоритетність державного стратегічного планування в діяльності органів державної влади.

Системний підхід ґрунтується на принципах емерджентності, в його межах розглядаються компоненти конкурентоспроможності, яка є одночасно синергетичним та кібернетичним утворенням [23, с. 14-19]. Системний підхід у вищій школі можна розглядати крізь міждисциплінарний і синергетичний підходи та трансдисциплінарність, які забезпечують цілісність закладу вищої освіти.

Системне розуміння стратегічного планування в освіті означає, що воно має враховувати як теоретичні, так і практичні аспекти. Теоретичні аспекти

включають в себе розуміння сутності стратегічного планування, його принципів та методів. Практичні аспекти стосуються реальних умов діяльності органів державного управління освітою [51, с. 44].

Стратегічне планування в рамках системного підходу передбачає визначення цілей і завдань університету, а також розробку заходів щодо їх досягнення. Ці цілі і завдання повинні бути узгоджені з внутрішніми і зовнішніми факторами, що впливають на діяльність університету.

Як зазначають дослідники С. Мошак, В. Мікловда, Ф. Шандор, Н. Кубіній, В. Кубіній, сучасна освіта прагне стати більш гуманною, гуманітарною, диференційованою, диверсифікованою, стандартизованою, багатоваріантною, багаторівневою, фундаменталізованою, інформатизованою, індивідуалізованою та безперервною [27, с. 49].

Система навчання за своєю структурою є модельованою, штучною, відкритою системою, яка характеризується впорядкованістю та організацією. Моделювання системи освіти базується на дотриманні трьох основних принципів: цілісність системи залежить від ступеня зв'язку між її структурними елементами, ефективність системи визначається ступенем її сумісності з навколишнім середовищем і ступенем оптимізації.

Розвиток освітньої системи в контексті формування української державності та культурного і духовного відродження народу передбачає вирішення ключових завдань:

- 1) національна ідентичність – освітній процес має бути спрямований на формування української національної ідентичності серед молодого покоління. Це передбачає вивчення студентами української мови, історії, культури та національних традицій;
- 2) якість освіти – розробка сучасних освітніх програм, підвищення кваліфікації педагогів, створення належних умов безперервного навчання;
- 3) доступність освіти – освіта має бути доступною для всіх верств населення, незалежно від їхнього соціального статусу, місця проживання та інших умов;

4) інноваційність освітнього процесу з використанням сучасних технологій та методів навчання.

Якості освіти відводиться ключова роль у законі МОН «Про вищу освіту». Сучасна системи якості освіти включає в себе кілька структурних елементів: підсистему гарантій якості, яка визначає підходи та принципи забезпечення стандартів; підсистему цільових установок, яка окреслює стратегічні орієнтири та завдання; підсистему розвитку креативності та інноваційного потенціалу, що спрямована на стимулювання творчих і новаторських здібностей; підсистему менеджменту якості освіти, яка забезпечує управлінські підходи і принципи для підтримки високих стандартів; підсистему внутрішнього аудиту якості, що здійснює контроль і оцінку відповідності процесів і результатів встановленим вимогам.

Хоча системний підхід у освіті загалом визнається, його принципи досі не мають чіткої сформованості. Це проявляється, перш за все, у багатозначності самого поняття «система», різноманітності системних об'єктів, а також у відсутності єдиної методології для застосування системного підходу при дослідженні освітніх систем.

Системні об'єкти в освіті можуть бути дуже різними за своїми характеристиками. Наприклад, освітній заклад може бути великим університетом або невеликою школою. Те саме стосується навчальних програм, які можуть бути загальноосвітніми або професійними. Освітній процес, в свою чергу, може бути аудиторним або дистанційним. У різних галузях знань, які використовують системний підхід, існує безліч різних методологій його застосування. Це ускладнює використання системного підходу в освіті, оскільки не існує єдиного методологічного підходу, який можна було б застосувати до всіх системних об'єктів в освіті.

Таким чином, для того щоб системний підхід міг бути ефективно використаний в освіті, необхідно розробити чітко сформульовані принципи його застосування. Ці принципи повинні враховувати багатозначність поняття «система», різноманітність системних об'єктів в освітній галузі та відсутність

єдиної методології їх дослідження. Для впровадження системного підходу до стратегічного планування необхідно виконати наступні завдання: розробити методологію стратегічного планування, яка буде відповідати системному підходу, створити систему управління стратегічним плануванням, підвищити кваліфікацію персоналу університету в галузі стратегічного планування.

3.2. Застосування інноваційних методів та інструментів стратегічного планування в українських закладах вищої освіти

У нинішньому динамічному світі заклади вищої освіти стикаються з рядом нових і складних викликів, серед яких глобалізація, зростаюча конкуренція, зміни на ринку праці та технологічні інновації. Для того, щоб ефективно реагувати на ці виклики, вищі навчальні заклади повинні впроваджувати сучасні підходи до стратегічного планування.

С. Шкарлет зазначив, що перехід України до інноваційного розвитку економіки потребує модернізації всіх секторів, зокрема і сфери освіти. Освітні установи, які інтегрують інноваційні технології та активно використовують накові досягнення, відіграють ключову роль у стимулюванні інноваційного прогресу та в здійсненні необхідних суттєвих перетворень у системі освіти [26].

В науковому дискурсі побутує думка, що інновації – це домінуючі ресурси для формування та розвитку економіки, економічного вдосконалення держави та підвищення конкурентоспроможності. Інновація – це дефініція, яку розглядають як зміни, суспільний техніко-економічний процес, динамічну систему, цикл, результат у вигляді ідей, концепцій, практики, продуктів, об'єкт, знання, можливості та заходи [54, с. 10].

Інноваційні методи та інструменти стратегічного планування можуть значно допомогти закладам вищої освіти в аналізі своїх сильних і слабких сторін, можливостей і загроз, а також у розробці стратегій для досягнення визначених цілей. Стратегічне планування в українських закладах вищої

освіти є критично важливим для встановлення довгострокових цілей і стратегій розвитку, що є ключовим для їх успішної роботи та конкурентоспроможності. Серед сучасних методів, таких як сценарування, картування зацікавлених сторін, SWOT-аналіз, аналіз Портера, збалансована система показників (BSC) і матриця BCG, важливу роль відіграють також інноваційні підходи [49].

Незважаючи на значну кількість методів, необхідність у новітніх підходах видається важливою в контексті сучасних викликів. Інноваційні методи та інструменти, такі як дизайн-мислення, сценарний аналіз, кластерний аналіз та стратегічний геймінг забезпечують гнучкість у реагуванні на змінювані умови і адаптацію до нових вимог. Вони сприяють виявленню нових можливостей і формуванню стратегій, що можуть забезпечити конкурентну перевагу та інноваційний розвиток.

В Україні стратегічне планування використовується вже давно, але не всі плани реалізовані. Однак деякі українські заклади вищої освіти вже впроваджують інноваційні методи та інструменти стратегічного планування. Зокрема, Київський національний університет імені Тараса Шевченка застосовує метод сценарування для розробки своїх стратегічних планів, а Національний університет «Львівська політехніка» використовує картування зацікавлених сторін для виявлення потреб та очікувань своїх стейкхолдерів.

На нашу думку, цінним інструментом для формування адекватної системи цілепокладання в рамках стратегічного управління розвитком закладів вищої освіти, зокрема у Полтаві, слід вважати SWOT-аналіз. Цей метод дозволяє виявити основні проблеми функціонування освітньої системи як на загальнонаціональному рівні, так і на локальному, характерному для Полтавщини. Він є незамінним для розробки стратегій реформування системи вищої освіти, визначення цілей і шляхів їх досягнення, а також для обґрунтування методів подолання загроз і використання сильних сторін та наявних можливостей.

Застосування SWOT-аналізу в стратегічному плануванні діяльності ЗВО Полтави може допомогти у підвищенні якості освіти, збільшенні її доступності для всіх верств населення, підготовці висококваліфікованих фахівців, зміцненні міжнародної співпраці та покращенні іміджу Полтави як центру освіти та науки. Водночас важливо використовувати SWOT-аналіз разом з іншими методами, такими як аналіз стейкхолдерів, PEST-аналіз та аналіз конкурентного середовища.

Інноваційні методи стратегічного планування, включаючи дизайн-мислення, сценарний план і стратегічний геймінг, дозволяють вирішувати складні завдання через імітацію можливих стратегічних ходів та їх наслідків. Ці інноваційні підходи сприяють формуванню адаптивних та ефективних стратегій, що відповідають сучасним викликам [25].

Перед впровадженням інноваційних управлінських практик у ЗВО, важливо ретельно дослідити їх інноваційний потенціал. Глибоке розуміння сильних і слабких сторін, ресурсів і можливостей закладу вищої освіти є основою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, які допоможуть досягти визначених цілей.

Інноваційні підходи в стратегічному плануванні українських закладів вищої освіти відкривають нові можливості для розробки нових, інноваційних навчальних програм, впровадження сучасних методів навчання та нових інформаційних технологій. Загалом впровадження інноваційних методів та інструментів сприяють підвищенню ефективності діяльності ЗВО, оптимізації ресурсів, поліпшенню комунікації та співпраці між учасниками освітнього процесу, що забезпечує перехід до результативно орієнтованого менеджменту [34].

Отже, використання інноваційних методів та інструментів у стратегічному плануванні українських закладів вищої освіти є все більш актуальним у світлі сучасних викликів та можливостей, дозволяючи ефективно реагувати на зміни і активно впливати на глобальний рівень освіти і науки. Розробка та впровадження нових стратегій є ключовими для

успішного функціонування українських закладів вищої освіти у глобальному освітньому середовищі.

3.3. Заходи щодо покращення процесу стратегічного планування

Стратегічний розвиток університету є складним і багатогранним процесом, що включає розробку та реалізацію довгострокових планів розвитку, орієнтованих на досягнення визначених цілей. Для успішного досягнення стратегічних цілей необхідно розробити і впровадити низку ефективних заходів, беручи до уваги кілька ключових чинників:

1) внутрішні чинники включають ресурси університету, зокрема матеріальні, людські та фінансові ресурси, а також сильні та слабкі сторони закладу. Важливими є можливості та загрози, що походять із зовнішнього середовища;

2) зовнішні чинники стосуються загальних тенденцій в економіці, освіті та науці, державної політики у цих сферах, а також міжнародних стандартів і вимог.

Заходи, що враховують ці чинники, повинні бути конкретно спрямованими на досягнення стратегічних цілей, відповідати реальним можливостям університету та мати високу ефективність.

Прикладом таких заходів можуть бути [12, с. 84-86]:

– підвищення якості освіти шляхом створення нових освітніх програм, що відповідають сучасним вимогам ринку праці;

– зростання міжнародної конкурентоспроможності, зокрема через розширення співпраці з іноземними університетами та науковими установами, залучення студентів і викладачів з-за кордону, участь у міжнародних наукових проектах;

– розвиток інноваційної діяльності, включаючи створення інноваційних центрів і лабораторій, залучення інвестицій для підтримки наукових досліджень та комерціалізації наукових розробок.

Аналізуючи заходи, спрямовані на досягнення стратегічних цілей, зокрема в Полтавському національному педагогічному університеті імені В. Г. Короленка, можемо зазначити, що стратегічний розвиток закладу вищої освіти базується на таких принципах, як людиноцентризм, підтримка національних і загальнолюдських цінностей, підвищення якості освіти, фундаментальність, безперервність освіти, інтеграція в міжнародний науковий простір, а також ефективне використання бюджетних коштів [44, с. 5].

Полтавський національний педагогічний університет імені В. Г. Короленка успішно реалізує декілька важливих інноваційних проектів, зокрема: «Створення цілісного освітнього середовища в Полтавській області в умовах НУШ» – проект, який спрямований на адаптацію освіти до нових освітніх стандартів; «Природничі, суспільні та гуманітарні дослідження для забезпечення сталого розвитку Полтавської області» – проект, спрямований на проведення досліджень, які сприятимуть сталому розвитку регіону.

На міжнародному рівні, станом на квітень 2023 року, університет уклав 67 угод про співпрацю з освітніми закладами, дослідницькими інститутами, громадськими організаціями та науковими установами з Азії, Європи та Північної Америки. Пріоритетними напрямками є академічна мобільність, зокрема через проект Європейського Союзу Еразмус+ КА1 з такими установами як Університетський Коледж Копенгагена, Вільнюська колегія, Тартуський університет, Загребський університет [32].

Крім того, університет співпрацює з Університетом королеви Маргарет (Единбург, Шотландія) в рамках проекту Twinning та реалізує програму Британської ради «Активні громадяни», що сприяє міжкультурному діалогу та соціальному розвитку. У рамках модернізації вищої освіти університет бере участь у проектах, таких як «Strengthening the capacities of pedagogical universities in Ukraine», «Прогресивне управління університетами», «Зміни педагогічних факультетів та університетів у 21 столітті», «Критичний підхід до підготовки фахівців з викладання англійської мови у вищій школі: розвиток англійської теорії як навчальний інструмент» та ін.

Для забезпечення якісної освіти в ПНПУ імені В. Г. Короленка розроблено план заходів, що включає аналіз і оновлення нормативних документів, моніторинг сайтів кафедр, оцінку якості навчальних результатів, підготовку доповідей і пропозицій з питань якості освіти, формування академічної доброчесності, а також співпрацю з Міністерством освіти і науки та Національним агенством із забезпечення якості вищої освіти.

Отже, Полтавський національний університет імені В. Г. Короленка успішно досягає своїх стратегічних цілей розвитку завдяки активній міжнародній співпраці та інноваційним проектам, що сприяють підвищенню якості освіти, розширенню наукових досліджень і міжнародного обміну. Це дозволяє університету підвищувати свою конкурентоспроможність, отримувати нові знання та досвід, а також інтегруватися в глобальний соціокультурний простір. Стратегічне планування розвитку освіти стало важливим інструментом для задоволення гуманітарних потреб суспільства і підвищення конкурентоспроможності економіки через інноваційні технології.

Висновки до розділу 3

У сучасних умовах розвитку освіти стратегічне планування у закладах вищої освіти набирає особливого значення як основа для досягнення високих результатів та адаптації до швидко змінюваного зовнішнього середовища. Розділ 3 нашого дослідження охоплює ключові аспекти вдосконалення стратегічного планування в університетах через системний підхід, застосування інноваційних методів та інструментів, а також розробку конкретних заходів.

По-перше, дотримання принципів системності у стратегічному плануванні є критично важливим для забезпечення інтеграції внутрішніх і зовнішніх елементів закладу в єдину, функціональну систему. Системний підхід дозволяє розглянути університет як комплексний організм, де кожен компонент взаємодіє з іншими, що забезпечує цілісність і спрямованість досягнення стратегічних цілей. Однак для повноцінної реалізації цього

підходу необхідно розробити єдину методологічну базу, яка враховуватиме всі аспекти системного аналізу та управління.

По-друге, впровадження інноваційних методів і інструментів стратегічного планування є необхідним для ефективного реагування на сучасні виклики. Новітні методи, такі як SWOT-, SNW-, PEST-аналіз та інші, надають можливість гнучко адаптувати стратегії до змінюваних умов, оптимізувати використання ресурсів і забезпечити високий рівень конкурентоспроможності закладів вищої освіти. Важливо, щоб ці інструменти застосовувалися комплексно, що дозволить всебічно оцінити ситуацію і розробити обґрунтовані стратегії.

По-третє, розробка та реалізація конкретних заходів для покращення процесу стратегічного планування є необхідною умовою для досягнення визначених цілей. Важливо враховувати як внутрішні ресурси закладу, так і зовнішні фактори, що впливають на його діяльність. Заходи повинні бути орієнтовані на підвищення якості освіти, міжнародну конкурентоспроможність, розвиток інновацій і підтримку ефективного використання ресурсів.

Загалом, вдосконалення стратегічного планування в закладах вищої освіти є складним, але надзвичайно важливим процесом, що вимагає комплексного підходу і постійної адаптації до змінюваних умов. Лише через системний підхід, інноваційні методи і реалізацію чітко визначених заходів можна забезпечити стійкий розвиток закладів вищої освіти та підвищити їх конкурентоспроможність на глобальному рівні.

ВИСНОВКИ

Проведення магістерського дослідження дозволило досягнути мети та вирішити поставлені завдання.

1. Узагальнюючи теоретичні та правові аспекти стратегічного планування у сфері вищої освіти України, можна зазначити, що стратегічне планування є важливим інструментом для розвитку та вдосконалення освітніх закладів. Теоретичні основи планування включають систематичний процес визначення цілей і розробки стратегії для їх досягнення, що базується на аналізі внутрішніх і зовнішніх факторів впливу. Стратегія повинна бути реалістичною та враховувати наявні ресурси і можливості закладу.

Правові аспекти стратегічного планування в Україні визначаються численними нормативно-правовими актами, серед яких Закони України «про державне управління справами», «про державне стратегічне планування» та «Про державні цільові програми», а також стратегічні документи, такі як Стратегія розвитку вищої освіти на 2022-2032 роки. Ці документи встановлюють рамки для впровадження стратегічного управління та забезпечують правове регулювання процесу планування на різних рівнях державного управління.

Основні виклики стратегічного планування в освітній сфері України пов'язані з відсутністю єдиної системи, еkleктичністю підходів та неповною адаптацією до західних стандартів. Для досягнення ефективності в стратегічному управлінні необхідно дотримуватись ключових принципів планування, таких як системність, реалістичність, безперервність, а також інтеграція сучасних методик менеджменту.

2. Стратегічне планування в закладах вищої освіти є важливим інструментом для забезпечення її стійкості, розвитку та адаптації до швидких змін зовнішнього середовища, зокрема під впливом цифровізації та соціальних змін. Воно базується на аналізі внутрішніх і зовнішніх чинників, таких як можливості, загрози, сильні та слабкі сторони (SWOT-, PEST-аналіз), і

охоплює всі рівні діяльності закладу. Етапи стратегічного планування включають визначення місії, розробку стратегічних цілей, проведення аналізу середовища, моніторинг тенденцій конкурентного середовища, формулювання стратегії, її реалізацію та подальшу оцінку результатів. Ключовими елементами є залучення всіх учасників процесу, гнучкість стратегії та розрахунок ресурсного забезпечення. Важливим є постійний контроль і коригування плану відповідно до змін зовнішнього середовища.

3. Формування стратегічних ініціатив та проектів є ключовим інструментом для забезпечення конкурентоспроможності й розвитку закладів вищої освіти в сучасних умовах зростаючої конкуренції. Приклад Полтавського національного педагогічного університету імені В. Г. Короленка демонструє успішну реалізацію оновленої стратегії на 2020-2025 роки, що дозволяє університету зміцнити свої позиції на національному та міжнародному рівнях. Збільшення кількості навчальних і виробничих баз, міжнародна співпраця, зростання кількості програм, що викладаються англійською мовою, і активне залучення стейкхолдерів сприяють формуванню сучасного освітнього простору, що відповідає вимогам ринку праці та суспільства. Ефективне стратегічне планування ПНПУ імені В. Г. Короленка забезпечує умови для підготовки висококваліфікованих фахівців, що відповідають сучасним викликам, а також сприяє інтеграції в європейську освітню спільноту.

4. Шляхи впровадження стратегічного планування у сфері вищої освіти тісно пов'язані з необхідністю дотримання принципів системності, які є ключовими для ефективного управління освітніми закладами в умовах сучасних викликів. Системний підхід передбачає розгляд закладу вищої освіти як складної системи, що взаємодіє з внутрішніми та зовнішніми елементами, такими як навчальні програми, адміністративна діяльність, кадровий склад, а також соціально-економічне середовище, державна політика та освітні стандарти.

Принципи емерджентності та синергетики, на яких ґрунтується

системний підхід, дозволяють університетам оптимізувати свої ресурси та забезпечити відповідність освітніх процесів актуальним викликам, таким як глобалізація та технологічні інновації. Системне стратегічне планування передбачає визначення конкретних цілей, що узгоджуються із зовнішніми та внутрішніми факторами, які впливають на діяльність університету. Також, важливим є дотримання інноваційних методів, таких як сценарне планування, дизайн-мислення та стратегічний геймінг, що дозволяє вищим навчальним закладам гнучко реагувати на зміни та адаптуватися до нових умов. Важливість системного підходу полягає в його здатності інтегрувати всі аспекти діяльності університету в єдину цілісну стратегію, що підвищує якість освіти, робить її доступною та конкурентоспроможною, а також сприяє розвитку інновацій.

5. На нашу думку, заходи щодо покращення процесу стратегічного планування в закладах вищої освіти є ключовими для досягнення довгострокових цілей розвитку та забезпечення конкурентоспроможності. Зокрема, розглянутий нами ПНПУ імені В. Г. Короленка демонструє ефективну реалізацію стратегічних ініціатив завдяки впровадженню інноваційних проектів, модернізації освітніх програм, розвитку міжнародної співпраці та підвищенню якості освіти. Ці заходи не тільки сприяють вдосконаленню освітнього процесу, а й забезпечують інтеграцію університету у світовий науково-освітній простір. Стратегічне планування таким чином стає важливим інструментом адаптації до сучасних викликів і стимулює сталий розвиток закладів вищої освіти, дозволяючи їм успішно відповідати вимогам сучасного суспільства та ринку праці.