

Київський столичний університет імені Бориса Грінченка
Факультет економіки та управління
Кафедра управління

«Допущено до захисту»
Завідувач кафедри управління
доктор наук з державного управління
Марухленко Оксана В'ячеславівна

(підпис)
«__» червня 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА
на тему: «Стратегічне планування розвитку організації в умовах
глобалізації»

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНОЇ ПРОГРАМИ
МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ
першого (бакалаврського) рівня вищої освіти**

Галузь знань: 07 Управління та адміністрування
Спеціальність: 073 Менеджмент
Освітня
кваліфікація: бакалавр менеджменту

Виконав (ла)
студент (ка) групи МОБ-1-21-4.0д
(шифр групи)
Фоя Владислав Олегович
(П.І.Б.)

(підпис)

Науковий керівник
д.е.н., професорка
(науковий ступінь, вчене звання)
Шульга Ольга Антонівна
(П.І.Б.)

(підпис)

Київ – 2025

АНОТАЦІЯ

Фоя Владислав Олегович

Стратегічне планування розвитку організації в умовах глобалізації. – К.: Київський столичний університет імені Бориса Грінченка, Факультет економіки та управління, 2025.

Науковий керівник – Шульга Ольга Антонівна, кандидат економічних наук, професор кафедри управління.

Кваліфікаційна робота розглядає процес процес стратегічного планування розвитку організації на прикладі Київського столичного університету ім. Бориса Грінченка в умовах глобалізації. Вступ містить обґрунтування актуальності, мету, завдання і методи. У першому розділі розглянуто теоретичні засади стратегічного планування, вибір стратегії та сучасні моделі прогнозування. Другий розділ присвячений організаційно-економічній характеристиці університету, аналізу його внутрішнього й зовнішнього середовища, оцінці конкурентоспроможності та стратегічної позиції. Запропоновано рекомендації щодо удосконалення стратегічного плану розвитку. У висновках узагальнено результати дослідження та визначено напрями подальшого стратегічного управління.

Ключові слова: стратегічне планування, розвиток організації, глобалізація, конкурентоспроможність, стратегія, вибір стратегії.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел, що містить 53 найменування на 6 сторінках. Загальний обсяг – 52 сторінки, з них основний текст займає 46 сторінок. Робота містить 19 таблиць і 1 рисунок.

SUMMARY

Foia Vladyslav Olehovich

Strategic Planning of Organizational Development under Globalization Conditions. – Kyiv: Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University, Faculty of Economics and Management, 2025.

Scientific supervisor – Olha Shulha, PhD in Economics, Professor of the Department of Management.

The qualification work examines the process of strategic planning of organizational development using the example of Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University under globalization conditions. The introduction contains the justification of relevance, purpose, objectives, and methods. The first chapter covers the theoretical foundations of strategic planning, strategy selection, and modern forecasting models. The second chapter is devoted to the organizational and economic characteristics of the university, analysis of its internal and external environment, assessment of competitiveness and strategic position. Recommendations for improving the strategic development plan are proposed. The conclusions summarize the research results and outline directions for further strategic management.

Keywords: strategic planning, organizational development, globalization, competitiveness, strategy, strategy selection.

Structure of the work. The work consists of an introduction, two chapters, conclusions, and a list of references containing 53 titles on 6 pages. The total volume is 52 pages, of which the main text occupies 46 pages. The work contains 19 tables and 1 figure.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	6
1.1. Сутність та етапи стратегічного планування розвитку організації.....	6
1.2. Вибір стратегії розвитку організації та впровадження стратегічного плану.....	13
1.3. Використання трендових моделей для прогнозування стратегічного розвитку організації.....	22
Висновки до розділу 1.....	27
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОЇ ПОЗИЦІЇ КИЇВСЬКОГО СТОЛИЧНОГО УНІВЕРСИТЕТУ ІМЕНІ БОРИСА ГРІНЧЕНКА ТА РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ЇЇ РОЗВИТКУ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ.....	29
2.1. Організаційно-економічна характеристика Київського столичного університету імені Бориса Грінченка.....	29
2.2. Аналіз конкурентоспроможності Київського столичного університету імені Бориса Грінченка та її стратегічної позиції.....	36
2.3. Розробка комплексу заходів щодо удосконалення стратегічного планування розвитку Київського столичного університету імені Бориса Грінченка.....	42
Висновки до розділу 2.....	46
ВИСНОВКИ.....	48
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	50

ВСТУП

Актуальність теми. Умови глобалізації призводять до змін у зовнішньому середовищі, посилення конкуренції та швидкого розвитку технологій, що вимагає від організацій постійного удосконалення стратегічного планування. Створення ефективної стратегії розвитку є ключовою умовою забезпечення довгострокової конкурентоспроможності та адаптивності організації на глобальному ринку. Тому дослідження процесу стратегічного планування набуває особливої актуальності.

Крім того, виклики глобалізації потребують інтеграції сучасних аналітичних інструментів, зокрема трендових моделей, для стратегічного прогнозування розвитку організації. Розширення можливостей аналізу та впровадження цифрових технологій у стратегічне управління відкривають нові підходи до планування. Таким чином, вивчення використання трендових моделей у поєднанні з класичними стратегічними інструментами є актуальним завданням для формування гнучких і ефективних стратегій у нестабільному глобальному середовищі.

Дослідженням теоретичних та практичних аспектів стратегічного планування розвитку організації займалися І. Ансофф, А. Чандлер, М. Портер, Р. Каплан, Д. Нортон, Ю. Гурбик, С. Довбня, М. Морозова.

Мета дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретичних підходів і розробка практичних рекомендацій щодо стратегічного планування розвитку організації в умовах глобалізації.

Завдання дослідження:

- з'ясувати сутність та етапи стратегічного планування розвитку організації;
- розкрити механізми вибору стратегії розвитку організації та впровадження стратегічного плану;
- описати використання трендових моделей для прогнозування стратегічного розвитку організації;
- дати організаційно-економічну характеристику Київського столичного університету імені Бориса Грінченка;
- провести аналіз конкурентоспроможності Київського столичного університету імені Бориса Грінченка та її стратегічної позиції;

- розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення стратегічного планування Київського столичного університету імені Бориса Грінченка.

Об'єктом дослідження є процес стратегічного планування розвитку організації.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти стратегічного планування розвитку організації.

Методи дослідження. У ході дослідження були використані загальнонаукові та спеціальні методи, зокрема: аналіз і синтез – при з'ясуванні сутності поняття «стратегічне планування», наведенні основних етапів стратегічного планування, впливу різних факторів на стратегічне планування, конкурентоспроможності організації; порівняння – стратегічних альтернативи розвитку, трендових моделей; узагальнення – моделей стратегічного планування, використання трендових моделей у стратегічному прогнозуванні, основних організаційних механізмів реалізації стратегії; дедукція – при удосконаленні стратегічного планування; індукція – при виявленні організаційно-економічної характеристики, оцінки конкурентоспроможності та стратегічної позиції.

Практичне значення одержаних результатів. Розширення стратегічних напрямків у стратегії розвитку Університету покращить виконання цілей, що зазначені в індикаторах досягнення, а також наведені рекомендації (цільова підготовка фахівців за кошти роботодавців, система постійного викладання англійських курсів, резервна система фінансування, проекти з громадою Києва щодо протидії демографічним викликам) дадуть змогу посилити стратегічні напрямки для вирішення внутрішніх проблем в Університеті.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Сутність та етапи стратегічного планування розвитку організації

На даному етапі розвитку суспільства та глобалізації ринку, коли плінно змінюються умови управління або ведення бізнесу, організації часто стикаються з мінливістю конкурентного середовища, що часто змушують змінювати плани. Для того, щоб забезпечити стабільне функціонування успішної організації потрібно забезпечити гнучкі процеси, що охоплюють аналіз та оновлення їх стратегій.

На початку дослідження варто виявити найбільш доцільне визначення поняття стратегічне планування. Через значну увагу до цього соціально-економічного явища багато науковців пропонують свої визначення, що змушує задуматися та зробити власне узагальнене поняття, яке найбільш доцільно буде характеризувати стратегічне планування.

Для визначення характеристики стратегічного планування було проаналізовано термінологію науковців, наведену в таблиці 1.1.

Проаналізувавши ці визначення, виходить, що стратегічне планування має таке значення для розвитку організації:

- визначення напрямку розвитку;
- адаптація до змін зовнішнього середовища;
- оптимізація використання ресурсів;
- підвищення конкурентоспроможності;
- забезпечення стійкого розвитку;
- розуміння ймовірного майбутнього;
- втілення в реальність.

Тому, узагальнивши термінологію, було сформовано власне визначення. Стратегічне планування – це безперервний і систематичний управлінський процес, що полягає у формуванні, прийнятті та реалізації довгострокових рішень та стратегій, спрямованих на досягнення цілей організації в умовах змін зовнішнього та внутрішнього середовища. Цей процес включає прогнозування, визначення місії та стратегічних цілей, розробку альтернатив, вибір оптимальних варіантів, оцінку

ресурсних можливостей, організацію виконання, контроль результатів та адаптацію дій відповідно до нових викликів. Стратегічне планування забезпечує ефективне функціонування організації, її конкурентоспроможність та стійкість у довгостроковій перспективі.

Таблиця 1.1. – Трактуювання поняття «стратегічне планування» вченими

Автор, джерело	Визначення поняття
П. Друкер, Дж. А. Макьярелло	Це безперервний процес прийняття поточних підприємницьких рішень (пов'язаних із високими ризиками) на систематичній основі і з максимальним розумінням їх імовірного майбутнього. Це процес систематичної організації зусиль, необхідних для втілення прийнятих рішень у життя. Це оцінка результатів цих рішень порівняно з вихідними очікуваннями шляхом організованого систематичного зворотного зв'язку [22, с. 65].
М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі. В.І. Ляско	Набір дій і рішень, зроблених керівництвом, які ведуть до розроблення специфічних стратегій, призначених для того, щоб допомогти організації досягти своїх цілей [22, с. 65].
О.В. Берданова, В.М. Вакуленко, В.В. Тертичка	Систематичний процес, за допомогою якого організація, регіон чи територіальна громада прогнозує та планує свою діяльність на майбутнє [22, с. 65].
Г.О. Колесніков М.Х. Корецький, А.О. Дегтяр, О.І. Дацій	Адаптивний процес, за допомогою якого здійснюються регулярне розроблення та корекція системи досить формалізованих стратегічних планів, перегляд системи заходів щодо їх виконання на основі безперервного контролю та оцінки змін, що відбуваються зовні та всередині підприємства [22, с. 65].

Варто зазначити, що у сучасному менеджменті розрізняють види планування: оперативного, тактичного та стратегічного. Тому потрібно розуміти відмінності для правильного їх застосування.

Оперативне, тактичне та стратегічне планування утворюють єдину ієрархічну систему управління, оскільки кожен рівень виконує свою унікальну роль. Основні відмінності полягають у часовому горизонті, рівні деталізації, керівництві, ризику, ступені гнучкості та рівні координації.

Стратегічне планування на відміну від інших доцільно охарактеризувати наступним чином: довгостроковий (3-5 років і більше), охоплює усю організацію або основні бізнес-одиниці, високий рівень деталізації з загальними цілями, залучення вищого керівництва, високий рівень ризику, низький ступень гнучкості, оскільки вимагає довгострокових зобов'язань, високий рівень координації.

Таким чином є можливість охарактеризувати тактичний та оперативний ступінь за ієрархічним спадом. Відповідно зменшується час планування, рівень залучення керівництва, ризик тощо. Їхній взаємозв'язок беззаперечний, адже вони формують цілісну систему управління розвитком організації. Найважливішим з них варто вважати стратегічний через його прямий вплив на інші ступені.

Система стратегічного планування організацій має формуватися з урахуванням методів, прийомів і підходів загального характеру, які залежать від специфіки окремої організації. У той самий час у його зміни необхідно враховувати особливості організації та специфіку її діяльності індивідуально.

Впровадження ефективного стратегічного планування в систему управління організацією передбачає проходження низки системних етапів, які потребують ретельного розгляду та аналізу.

Вітчизняні та зарубіжні науковці класифікують етапи стратегічного планування по різному та їхнє трактування незначною мірою відрізняється.

В таблиці 1.2 наведено основні етапи стратегічного планування, що найбільш доцільно зображує та узагальнює дослідження науковців.

Таблиця 1.2 – Етапи стратегічного планування

№	Етап
1	Стратегічна ініціація.
2	Формування місії, бачення та стратегічних цілей.
3	Комплексний аналіз середовища.
4	Генерація та оцінка стратегічних альтернатив.
5	Вибір стратегії.
6	Планування реалізації стратегії.
7	Контроль, моніторинг і коригування.

Така структура відповідає класичним моделям стратегічного менеджменту, прийнятій у світовій практиці, та підтримується вітчизняними науковцями. Розглянемо детально кожен етап та описати його головні функції.

Стратегічна ініціація — це підготовчий етап стратегічного планування, який передбачає усвідомлення потреби проектування або оновлення стратегії, формуванні відповідальної команди, виборі підходу до планування та попередній оцінці внутрішніх викликів і зовнішніх передумов.

Цей етап передуватиме аналітичній фазі з кількох обґрунтованих причин. По-перше, аналітика без визначеної мети є неорганізованою. Жоден SWOT- чи PEST-аналіз не буде доречним, якщо не визначено, яку мету переслідує. Стратегічна ініціація формує запитання де головними словами є: чому, навіщо, яким чином тощо.

По-друге, у процесі стратегічної ініціації встановлюються ознаки стратегічної нестабільності або нових можливостей, таких як посилення конкуренції, зміна ринкової ситуації, зміни у зовнішньому середовищі тощо. Це змушує керівництво до аналізу нинішнього стану справ та ініціювання процесу стратегічного планування.

По-третє, саме на цьому етапі створюються потрібні передумови в наступному ефективному планування, а саме визначаються ключові учасники процесу, обираються елементи стратегічного планування, встановлюється горизонт планування та рівень конкретизації.

Після стратегічної ініціації наступним кроком за планом є формування місії, бачення та стратегічних цілей організації. Цей етап є визначальним для стратегічного напрямку, оскільки саме тут формується призначення компанії, її бажаного майбутнього стану та ключових орієнтирів розвитку.

Місія – це сенс існування організації, який формулює відповіді на запитання, такі як ідентифікація роду діяльності, причини існування.

Місія повинна відображати: цінності організації, коло споживачів, основні продукти/послуги, суспільну роль.

Візія – образ бажаного майбутнього стану організації. Воно відповідає на запитання: «Ким ми хочемо стати?» або «Куди ми прагнемо в довгостроковій перспективі?». Бачення повинно надихати персонал, визначати амбіції, виконує функцію стратегічного орієнтиру на 5-10 років в майбутньому.

Стратегічні цілі забезпечують певні результати, яких прагне організація, залежно від її місії та бачення. Вони повинні бути вимірюваними відповідно до моделі SMART, яка є чітко реалістично релевантною, а також вимірюваною та обмеженою в часі.

Комплексний аналіз середовища є ключовим третім етапом планового планування. Ретельне дослідження як зовнішніх, так і внутрішніх факторів забезпечує інформаційну базу, таким чином обґрунтовані рішення щодо подальшого розвитку організації. Цей етап включає визначення впливових факторів, які створюють як поточний стан, так і перспективи діяльності організації. Він також включає оцінку її конкурентоспроможності та ресурсного потенціалу.

Комплексність полягає у поєднанні різних методів аналізу, а також у глибокому роз'ясненні взаємних отриманих даних. Результати оцінки середовища, ресурсного потенціалу та внутрішніх процесів повинні бути поєднані для створення цілісного стратегічного портрета організації. У межах цього етапу застосовуються такі інструменти, як PESTEL-аналіз, модель п'яти конкурентних сил М. Портера, аналіз ринкових тенденцій, ресурсний підхід (RBV), а також SWOT-аналіз як форма синтезу даних.

Перевагою комплексного підходу є здатність забезпечити узагальнене бачення стратегічної позиції організації. Врахування як зовнішніх впливів, так і внутрішніх можливостей дає змогу ухвалювати стратегічні рішення на основі реалістичних і збалансованих даних. Це зменшить ризики неуспішно прийнятого рішення.

Комплексний аналіз середовища, таким чином, є критично важливою складовою стратегічного планування, що формує базу для наступного етапу – генерації та оцінці стратегічних альтернатив.

Після проведення комплексного аналізу середовища організація переходить до формування та оцінювання можливих напрямів стратегічного розвитку. Генерація стратегічних альтернатив полягає у розробці кількох потенційних варіантів дій, кожен з яких має гарантувати досягнення стратегічних цілей організації. Альтернативи можуть варіюватися за рівнем ризику, інвестиційних витрат, термінів реалізації, а також за ступенем змін, які вони передбачають.

Розраховані альтернативи оцінюються за певним переліком критеріїв, таких як їхня відповідність місії та баченню, їхня доцільність у межах наявних ресурсів, її здатність нейтралізувати зовнішні загрози або реалізувати можливості, а також створення довгострокових конкурентних переваг. Методи матричного аналізу дозволяють об'єктивно порівнювати розраховані напрямки. Ці методи корисні для оцінки різних запланованих варіантів.

Ключовий керівний персонал та зовнішні експерти беруть участь у розробці та виборі стратегії, якщо це необхідно. Ретельний аналіз ризиків, очікування результатів, а також відповідність довгостроковій орієнтації підприємства – це спосіб, яким вони остаточно обирають стратегію.

П'ятий етап стратегічного планування передбачає ухвалення остаточного рішення щодо тієї стратегічної альтернативи, яка буде реалізована організацією. Цей етап є кульмінаційним моментом стратегічного вибору, який базується на попередньому порівняльному аналізі варіантів, здійсненому з урахуванням місії, бачення, стратегічних цілей і результатів комплексного аналізу середовища.

Вибір стратегії повинен спиратися на принцип збалансованості — між зовнішніми можливостями й внутрішніми ресурсами, між бажаними амбіціями і реальною здатністю до їх досягнення. Застосовуються як кількісні, так і якісні підходи до прийняття стратегічних рішень: оцінювання економічної ефективності, аналіз стратегічної відповідності, експертні методи тощо. Важливо, щоб вибрана стратегія відповідала загальній логіці розвитку організації та забезпечувала сталу конкурентну перевагу в довгостроковій перспективі.

Результатом цього етапу є офіційне схвалення обраної стратегії, воно документується в оцінюваному файлі та слугує основою для наступного етапу, який передбачає планування впровадження стратегії.

Розробка стратегії впровадження передбачає формулювання конкретних методів для реалізації передбачуваних цілей, окреслених раніше. Обрана стратегія перетворюється на систему, що включає конкретні дії, потреби в ресурсах, терміни, а також відповідальних осіб. Це розмежовує стратегію на операційні плани, проєкти та програми розвитку. Ці схеми, ініціативи та плани включають основні операційні сфери, такі як маркетинг, виробництво, інновації, фінанси та управління персоналом.

У межах цього етапу визначаються організаційні структури реалізації, система управління проєктами та контрольні точки, які дозволяють відстежувати динаміку виконання. Особлива увага приділяється розподілу ресурсів, ролям виконавців і взаємодії між підрозділами. Чітко структуроване планування підвищує ефективність реалізації стратегії, мінімізує ризики та сприяє мобілізації зусиль всієї організації.

Ключовим результатом є створення «дорожньої карти» впровадження, яка передбачає календар заходів, графік використання ресурсів, механізми комунікації та звітності. Такий підхід забезпечує стратегічну цілісність — тобто узгодженість щоденних дій із довгостроковими намірами організації.

Заклучний етап стратегічного планування полягає в тому, що організація створює систему контролю, моніторингу та коригування реалізації стратегії. Цей процес забезпечує постійний зворотний зв'язок між розрахунковими цілями, запланованими разом із фактичними результатами діяльності організації.

Менеджери повинні регулярно відстежувати ключові показники ефективності для реалізації стратегії. Вони також повинні аналізувати проміжні результати, а потім виявляти відхилення від запланованого курсу. Моніторинг дозволяє швидко виявляти перешкоди для реалізації стратегії та приймати коригувальні управлінські рішення. Автоматизовані інструменти щодо управління

реалізацією стратегії, аналітична звітність і навіть система внутрішнього аудиту відіграють важливу роль.

Коригування стратегії є відповіддю на зміни в зовнішньому чи внутрішньому середовищі або на неочікувані наслідки реалізованих дій. Це може охоплювати часткову адаптацію планів, зміну пріоритетів або навіть перегляд стратегічної моделі, якщо початкові припущення виявилися неактуальними. Такий підхід узгоджується з концепцією динамічного стратегічного управління, яка передбачає гнучкість і адаптивність у прийнятті рішень.

Таким, система стратегічного контролю завершує цикл стратегічного управління, а також формує основу для нового планування. Вона дозволяє не лише оцінювати ефективність стратегії, а й постійно вдосконалювати її на основі реальних даних.

1.2. Вибір стратегії розвитку організації та впровадження стратегічного плану

Стратегічний вибір є одним з ключових етапів процесу стратегічного управління, оскільки визначає сферу розвитку організації на основі аналізу середовища та власного потенціалу. У нинішніх умовах зростає потреба у обґрунтуванні стратегії та ефективних методах її реалізації. Доцільним є виконати огляд класичних підходів до стратегічного вибору, проаналізувати методи формування стратегій, дослідити організаційні механізми впровадження стратегії, окреслити поширені бар'єри реалізації та внутрішні ризики.

Класичні підходи до стратегічного вибору базуються на логічному плануванні та глибокому аналізі середовища перед ухваленням стратегічних рішень. Ці підходи оформлювалися в працях засновників стратегічного менеджменту і передбачають, що керівництво підприємства може свідомо обрати оптимальну стратегію, яка забезпечить довгострокову конкурентну перевагу. Згідно з класичною школою стратегічного менеджменту, процес формулювання стратегії є формальним і аналітичним: керівники визначають місію та цілі, аналізують внутрішнє і зовнішнє середовище, генерують альтернативи та обирають найкращий

варіант. Класичний підхід акцентує, що зовнішнє середовище достатньо передбачуване, а організація може адаптуватися шляхом планування наперед.

В історичному контексті класичні підходи сформувалися під впливом робіт таких науковців, як І. Ансофф, А. Чандлер та М. Портер. Одним із перших запропонував системний метод визначення стратегічних напрямів росту підприємства – знамениту матрицю Ансоффа зображену в таблиці 1.3.

Ця матриця визначає чотири базові альтернативи росту: проникнення на ринок, розробка та вдосконалення, освоєння нового ринку та диверсифікацію.

Таблиця 1.3 – Матриця Ансоффа

Ринок/ Продукція	Поточна продукція	Нова продукція
Існуючий ринок	Проникнення на ринок	Розробка та вдосконалення
Новий ринок	Освоєння нового ринку	Диверсифікація

Кожна з цих альтернатив відповідає певному поєднанню новизни продукту і ринку та служить орієнтиром для вибору стратегії зростання. Такий підхід заклав основу класичного стратегічного вибору: вважається, що при виборі напрямів розвитку організація має декілька чітко окреслених альтернатив, кожна з яких передбачає певний стратегічний курс.

Інший фундаментальний внесок класичного підходу зробив М. Портер, який зосередив увагу на конкуренції як визначальному факторі стратегічного вибору. Портер сформулював концепцію конкурентних стратегій, показавши, що компанія може обрати одну з типових позицій – лідерство за витратами, диференціацію або фокусування. Таким чином, класичні моделі стратегічного вибору припускають, що менеджмент, оцінивши зовнішні можливості і загрози та внутрішні сильні і слабкі сторони, може раціонально визначити найкращу стратегію розвитку.

Вагомий внесок у формування стратегічного підходу до управління організацією зробив А. Чандлер, який у своїх працях наголошував на взаємозв'язку стратегії, структури та управлінського контролю. Історично аналізуючи діяльність великих американських корпорацій, він дійшов висновку, що організаційна структура трансформується шляхом планових змін у міру зростання компанії, виходу на нові ринки або диверсифікації діяльності. Принцип «структура слідує за

стратегією», сформульований Чандлером, згодом став ключовою ідеєю в розрахунковому управлінні. У теорії фірми Чандлер запропонував нове бачення компанії як динамічної системи управління, де професійні менеджери приймають розрахункові рішення. Цей метод заклав основу для сучасного розуміння бізнесу компанії. На її еволюцію впливають як внутрішні, так і зовнішні фактори.

Слід зазначити, що класичні підходи спираються на версію про достатньо точну передбачуваність майбутнього. Вони довели свою ефективність у стабільних умовах, але піддавалися критиці за недостатню гнучкість у турбулентному середовищі. Попри це, більшість сучасних систем стратегічного планування беруть свій початок саме від класичних моделей вибору стратегії.

Для ефективного стратегічного вибору менеджери застосовують комплекс методів та інструментів, що допомагають проаналізувати ситуацію і обґрунтувати прийняте рішення. До найбільш поширених належать SWOT-аналіз, матриця TOWS, матриця BCG тощо. Кожен з цих методів вписується в класичну концепцію стратегічного планування, надаючи структурований підхід до оцінки стратегічних альтернатив.

SWOT-аналіз – це базовий схематичний аналітичний інструмент, що використовується під час формулювання стратегії. Його основна мета полягає в визначенні сильних та слабких сторін організації, а потім виявленні зовнішніх можливостей та загроз. Матриця служить для інкапсуляції результатів, отриманих з різних елементів. Ці елементи являють собою поєднання внутрішніх та зовнішніх впливів. Розробка потенційних обґрунтованих висновків має значення на поєднанні чотирьох груп. Вважається, що використання його сильних сторін з метою реалізації зовнішніх можливостей, мінімізуючи при цьому слабкості та загрози, сприяє ефективному розвитку організації. Перелік встановлених варіантів часто відображає результати SWOT-аналізу. Простота та адаптивність цього методу зробили його популярним. Менеджери широко його використовують. Однак SWOT має недоліки. Аналіз відображає обставини лише протягом певного періоду часу та не може враховувати зміни в майбутньому, тому альтернативні методи

забезпечують більш повне та надійне зображення. У таблиці 1.4 наведено SWOT-аналіз.

Таблиця 1.4 – SWOT-аналіз

Внутрішні фактори	
S – Strengths (Сильні сторони)	W – Weaknesses (Слабкі сторони)
Зовнішні фактори	
O – Opportunities (Можливості)	T – Threats (Загрози)

Матриця TOWS, створена професором менеджменту Генріхом Вайрихом, є логічним продовженням SWOT-аналізу і систематизує процес генерації стратегічних варіантів. У межах TOWS-матриці можливі парні комбінації чинників SWOT. Фактично, TOWS-матриця в явному вигляді формує чотири групи стратегій:

- SO – використання сильних сторін для реалізації можливостей;
- ST – використання сильних сторін для мінімізації впливу загроз;
- WO – подолання слабких місць шляхом використання можливостей;
- WT – заходи для зменшення власних слабкостей і ухилення від загроз.

Такий підхід допомагає управлінцям не лише перелічити фактори, але й безпосередньо пов'язати їх зі стратегічними альтернативами. Застосування TOWS, зображено в таблиці 1.5, таким чином структурує процес стратегічного вибору і робить його більш прозорим.

Таблиця 1.5 – TOWS-матриця

	Opportunities (O) — можливості	Threats (T) — загрози
Strengths (S) — сильні сторони	Використати сильні сторони, щоб реалізувати можливості	Використати сильні сторони для нейтралізації загроз
Weaknesses (W) — слабкі сторони	Подолати слабкі сторони, щоб скористатися можливостями	Мінімізувати слабкості й уникнути загроз

Ще однією групою методів стратегічного вибору є портфельні методики. Класичною і найбільш відомою є матриця BCG, зображеної в таблиці 1.6, яка дозволяє визначити пріоритети розвитку різних бізнес-одиниць компанії. Матриця BCG будується за двома критеріями – темп зростання ринку та відносна частка

ринку, що її займає стратегічна одиниця. На основі поєднання високого/низького значень цих двох параметрів виділяються чотири категорії бізнесів:

- «зірки» (високий ріст, висока частка);
- «дійні корови» (низький ріст, висока частка);
- «знаки питання» (високий ріст, низька частка);
- «собаки» (низький ріст, низька частка).

Основна перевага матриці матриця BCG полягає в класифікації портфеля і пріоритетів інвестицій. Такий інструмент дає змогу організації встановити, які напрями є джерелом ресурсів, а які – отримувач у межах збалансованого розвитку. Використання матриці BCG сприяє переходу від несистемних рішень до конкретної портфельної стратегії, підкріпленої аналітичними висновками.

Таблиця 1.6 – Матриця BCG

	Висока частка ринку	Низька частка ринку
Високі темпи зростання ринку	«Зірки» З високим зростанням і сильною позицією на ринку. Вимагають інвестицій, але мають потенціал стати «дійними коровами»	«Знаки питання» Швидко зростають, але мають слабку частку. Потребують аналізу: вкладати чи виводити з ринку
Низькі темпи зростання ринку	«Дійні корови» Стабільні продукти з сильною ринковою позицією. Генерують прибуток, не потребують значних інвестицій	«Собаки» Слабкі продукти в галузях зі сповільненим ростом Часто стають на порозі виведення або скорочення

Основна перевага матриці матриця BCG полягає в класифікації портфеля і пріоритетів інвестицій. Такий інструмент дає змогу організації встановити, які напрями є джерелом ресурсів, а які – отримувач у межах збалансованого розвитку. Використання матриці BCG сприяє переходу від несистемних рішень до конкретної портфельної стратегії, підкріпленої аналітичними висновками.

Окрім класичної BCG, у є інші портфельні матриці. Матриця McKinsey/GE, зображена в таблиці 1.7, оцінює бізнес-напрями за двома критеріями: привабливістю галузі та конкурентною позицією одиниці. Матриця McKinsey є

розвитком підходу BCG, має дев'ять клітин і дозволяє детальніше диверсифікувати, а саме сильні, середні, слабкі, та пропонує більш розгалужені стратегічні рекомендації. Таким чином, практичні методи на кшталт SWOT, TOWS, BCG та інших матриць є невід'ємною частиною процесу стратегічного вибору. Вони поєднують теоретичні підходи з прикладним аналізом, дозволяючи менеджерам перейти від абстрактних міркувань до конкретних рішень.

Таблиця 1.7 – Матриця McKinsey/GE

	Висока позиція	Середня позиція	Низька позиція
Сильна привабливість	Інвестувати/Ріст	Інвестувати/Ріст	Вибірковість/Заробіток
Середня привабливість	Інвестувати/Ріст	Вибірковість/Заробіток	Ліквідація/Перерозподіл
Слабка привабливість	Вибірковість/Заробіток	Ліквідація/Перерозподіл	Ліквідація/Перерозподіл

Слід зазначити, що результативність застосування стратегічних методів значною мірою залежить від професійного рівня аналітиків та наявності достовірних даних. Дослідники наголошують на необхідності поєднання аналітичних інструментів з експертним оцінюванням і творчим підходом аби згенеровані стратегічні альтернативи були не тільки логічно обґрунтованими, а й інноваційними. У сучасних умовах підприємства також імплементують нові методики стратегічного вибору, такі як Business Model Canvas, розроблена О. Остервальдером, яка застосовується для візуалізації бізнес-моделі та вибору стратегій на ранніх етапах проектування бізнесу. Водночас класичні методики, такі як SWOT-аналізу і BCG-матриці, зберігають своє значення як фундаментальні інструменти. Їх використання є відправною основою, поєднують з іншим аналізом при формуванні стратегічних планів. У результаті практичні методи стратегічного вибору сприяють підвищенню системності, логічності і обґрунтованості, забезпечуючи зв'язок між теоретичними концепціями та реальними управлінськими практиками.

Обрання ефективної стратегії є лише початковим етапом. Не менш важливою вважається реалізація стратегії, що означає трансформацію стратегічного плану на

детальні дії і результати. Запровадження стратегії включає широкий комплекс організаційних змін і управлінських механізмів, спрямовані на забезпечення виконання стратегічних завдань.

До основних організаційних механізмів реалізації стратегії відносять: структурну перебудову, удосконалення систем управління та контролю, мотивацію персоналу, корпоративну культуру та лідерство.

Насамперед стратегія формує нові вимоги до структури організації, а саме повинна сприяти реалізації стратегічних пріоритетів, забезпечуючи чіткий розподіл відповідальності за стратегічні проекти на всіх рівнях управління.

Другим важливим механізмом є система планів та контролю. Стратегічні цілі повинні бути деталізовані у вигляді конкретних завдань, показників і бюджетів для підрозділів та окремих працівників. У практиці стратегічного менеджменту для цього використовується інструмент, заснований Р. Капланом та Д. Нортоном BSC – збалансована система показників. Така система перетворює стратегію на набір ключових показників ефективності за чотирма перспективами: фінанси, клієнти, внутрішні процеси, навчання і розвиток, – та встановлює цільові значення цих показників. Використання BSC або аналогічних систем забезпечує зв'язок між довгостроковими стратегічними цілями з повсякденною процесною діяльністю, створюючи основу для моніторингу досягнень. Паралельно необхідно впроваджувати системи внутрішнього контролю і звітності для відстеження реалізації стратегічних ініціатив.

Підбір персоналу та мотивація персоналу є важливими елементами успішного впровадження стратегії. Оновлення компетенцій часто потрібне для виконання нових розрахункових завдань, що вимагає залучення нових співробітників, розвитку навичок співробітників шляхом навчання, а також перегляду складу команди. Водночас система мотивації повинна прагнути досягнення розрахункових цілей. Система бонусів запроваджує показники ефективності як для менеджерів, так і для співробітників. Ці показники, зокрема, відповідають обраній стратегії. Визнання досягнень з розширенням сфер відповідальності тощо відіграє таку важливу роль, але також нематеріальні

механізми мотивації та матеріальні стимули пропонують можливості для кар'єрного розвитку в рамках запланованих проектів.

Корпоративна культура разом з лідерством зараз мають велике значення. Вони успішно впроваджуються, коли їх виконують. Організаційна культура може посилити впровадження стратегії. Зміни також можуть бути заблоковані. Тому слід створити механізм розрахункового бачення, щоб більшість співробітників його прийняли. Особиста участь вищого керівництва демонструє лідерство у впровадженні стратегії та відданість стратегії, вона підтримує ініціативи та долає бар'єри. Якщо керівництво забезпечує слабку підтримку змін або залишається пасивним, стратегії часто зазнають невдачі. Ефективна реалізація стратегії значною мірою залежить від функціонування ефективного управління змінами, яке охоплює корпоративну культуру, людей, процеси та структуру.

Серед організаційних механізмів реалізації стратегії, стандарти, а також процедури заслуговують на особливу увагу. Після того, як установи окреслять стратегему, вони часто допрацьовують або змінюють існуючі директиви, статuti та операційні процедури для відповідності своїм амбіціям.

Підприємства регулярно стикаються з багатьма перешкодами та внутрішніми небезпеками під час розгортання стратегії, які перешкоджають досягненню поставлених цілей, незважаючи на точне попереднє планування. Дослідження показують, що внутрішні перешкоди перешкоджають ретельному або ефективному застосуванню від 60% до 90% запланованих схем [13, с. 240]. Для усунення перешкод необхідною передумовою є усвідомлення їхнього характеру. Це справді важливий підготовчий захід.

Існує поширений бар'єр, що люди не можуть пов'язати та зрозуміти основний зміст стратегії всередині організації. Виникає розбіжність між управлінськими схемами та рутинними кадровими операціями, якщо працівники, зокрема персонал середньої ланки та виконавці, не розуміють суті переглянутої стратегії або своєї участі в процесі її впровадження. Якщо виконавці не знають, хто несе відповідальність, а працівники мають недостатню обізнаність, добре розроблений прорахований план стикається з серйозною загрозою. За відсутності систематичної

комунікації стратегія залишається у формальних документах, не втілюючись у життя.

Впровадження нової стратегії зазвичай супроводжується тим, що методи змінюються, люди перенавчаються, персонал перетасовується, а іноді й скорочується. Це, природно, викликає опір у працівників, оскільки вони хочуть зберегти існуючий статус-кво. Внутрішні ризики включають можливість саботажу з боку неформальних груп або менеджерів середньої ланки. Саботаж може статися через заплановані інновації, якщо існують переконання чи інтереси, які їм суперечать. Тому вкрай важливо подолати опір змінам, залучивши персонал до всього процесу, оскільки всі учасники повинні розуміти переваги впровадження стратегії, тоді як навчання має бути проведене, вище керівництво має продемонструвати підтримку змін.

Конфлікт щодо пріоритетів ускладнює впровадження стратегії, а надмірно прораховані ініціативи перевантажують організацію. Висвітлення цих спільних бар'єрів залишається важливим. У випадку, якщо організація одночасно запускає велику кількість проектів або коли нові завдання суперечать поточним операційним цілям, менеджери розпорошують свою увагу. Керівники середньої ланки наголошують на повсякденних завданнях, враховуючи нечіткі пріоритети та недостатньо сфокусовані зусилля, що шкодить реалізації запланованих ініціатив. У таких умовах прорахований дрейф є ймовірною подією, оскільки рутинні проблеми поступово призводять до відхилення від запланованого курсу.

Недостатність ресурсів розглядається як ще один ключовий елемент. Для реалізації запланованих планів люди повинні забезпечити їм фінансову, людську та матеріально-технічну підтримку. Розраховані ініціативи не будуть повністю реалізовані, якщо ресурсів виявиться не вистачати під час реалізації. Самотній курс без належної підтримки зазвичай є результатом недостатньо реалістичного планування. Для успішної стратегії необхідний як план, так і відповідний резерв ресурсів на етапі його реалізації.

Як типові перешкоди, відділи не координують свої дії, короткострокові цілі не мають чіткості, стратегія та система винагород залишаються непослідовними, а

нераціональна організаційна структура уповільнює реалізацію. Всі ці фактори зазвичай перешкоджають реалізації. Хоча формулювання можуть відрізнятися, більшість науковців роблять висновок, що розробники стратегії зазнають невдачі головним чином через розрив між розробкою та реалізацією їхньої стратегії.

Внутрішні ризики для реалізації стратегії включають ризик того, що стратегія буде непослідовною. Така непослідовність може виникнути через зміни у зовнішньому середовищі. Після затвердження, зміна ринкових умов, технологічні прориви або інші фактори можуть зробити відповідні розраховані плани недоречними. Планова інерція викликана суворим дотриманням початкового плану без урахування нових реалій. Це питання стало досить актуальним останнім часом через великі зміни. Отже, планування з гнучкістю означає, що стратегії повинні бути впроваджені. Принципи гнучкого управління керують широкомасштабними комп'ютерними програмами під час регулярного оновлення ітеративних цілей.

Людський фактор як і організаційні недоліки створюють бар'єри для впровадження стратегій. Для успішного впровадження вітчизняні та іноземні дослідники погоджуються, що ці ризики необхідно управляти заздалегідь: слід забезпечити комунікацію, навчити та мотивувати персонал, встановити чітку структуру відповідальності, розподілити достатні ресурси та сформувати реалістичний графік, створити культуру, яка підтримує стратегію. Можна очікувати, що лише розрахований план перетвориться на реальні досягнення. Це станеться лише завдяки зважуванню та обмеженню внутрішніх бар'єрів.

1.3. Використання трендових моделей для прогнозування стратегічного розвитку організації

У сучасних умовах прогнозування є важливим компонентом, а також впливовим фактором для майбутнього розвитку організації. Організації, що використовують такий ключовий інструмент, спрощують оцінку ризику та детально його оцінюють, водночас окреслюючи реалістичні цілі на основі тенденцій.

Трендові моделі займають важливе місце в системі розрахункового планування, оскільки вони дозволяють аналізувати динаміку розвитку організації

на основі історичних даних та прогнозувати майбутні зміни. Організації також можуть заздалегідь реагувати на виклики ринкового середовища. Вони можуть це робити, оскільки здатні прогнозувати тенденції, а це означає, що вони бачать стабільні зміни показників з часом.

Тренд є стабільною тенденцією. Саме через це показники змінюються з часом. Тренд може бути стабільним, низхідним або висхідним за своєю природою. Трендові моделі формують реалістичні прогнози для обґрунтованих управлінських рішень у стратегічному управлінні та розпізнають тенденції.

Трендова модель – це математичний інструмент, який описує основний напрям змін певного показника з часом та і дозволяє передбачити, як цей показник розвиватиметься надалі. Серед основних переваг таких моделей – об’єктивність, обґрунтованість на фактичних даних, здатність до візуалізації змін у часі та можливість врахування довгострокових тенденцій розвитку.

Моделі варто класифікувати на прості та складні у використанні. Прикладом простої моделі є саме трендова модель, адже будуються з конкретним врахуванням сталого напрямку зміни показника у часі. Натомість складну модель варто трактувати як модель, що містить багато параметрів, потребує спеціального налаштування, включає багато змінних, моделює складні взаємозалежності між факторами. Простота моделей часто виявляється саме перевагою, адже легше сприймаються користувачами, що сприяє кращому прийняттю рішень. Таким чином прості методи забезпечують вищу точність через меншу кількість показників.

Залежно від характеру даних та цілей прогнозування, застосовуються різні типи трендових моделей. Трендові моделі також класифікують за формою функції, яка описує зміну показника у часі. Наведена нижче таблиця 1.8 демонструє основні типи таких моделей з обґрунтуванням та аналізом.

Таблиця 1.8 – Основні типи трендових моделей

Назва моделі	Характеристика	Особливості використання відносно ситуації
Лінійна модель	Пряма залежність між часом і значенням змінної. Формула: $Y = a + bt$.	Підходить для сталих, рівномірних змін, наприклад, стабільне зростання продажів.
Експоненційна модель	Зростання відбувається з прискоренням. Формула: $Y = ab^t$.	Використовується при моделюванні ринку з ефектом масштабу або інновацій.
Поліноміальна модель	Зміни описуються поліномом 2+ степеня. Формула: $Y = a + bt + ct^2 + \dots$	Ефективна при моделюванні складних коливань з декількома фазами тренду.
Степенева модель	Показник змінюється відповідно до степеневі залежності. Формула: $Y = a \cdot t^b$.	Підходить для процесів, де зростання уповільнюється або прискорюється у залежності від масштабу.
Логарифмічна модель	Швидке початкове зростання з подальшим уповільненням. Формула: $Y = a + b \cdot \ln(t)$.	Доцільна у випадках насичення ринку або зменшення ефективності впроваджень.
Логістична модель	S-подібна форма. Повільний старт, прискорення, потім плато. Формула: $Y = \frac{1}{a_0 + a_1 \cdot a_2^t}$	Прогнозування життєвого циклу продукту, технологій, інновацій.

Для детального прогнозування варто розуміти визначення часового ряду та особливості його використання. Часовий ряд – це впорядкована за часом послідовність значень показника, яка використовується для виявлення закономірностей та прогнозування його поведінки у майбутньому. Вона поділяються на детерміновані, стохастичні, стаціонарні та нестаціонарні. Їхні основні ознаки наведені в таблиці 1.9. Побудова трендових моделей базується на статистичних методах аналізу часових рядів. Тому за природою їх доцільно класифікувати як детерміновані та стохастичні.

Серед чинників, що визначають регулярні коливання ряду, розрізняють декілька, а саме:

- сезонні – періодичні, передбачувані, короткострокові зміни даних, які відбуваються протягом фіксованого проміжку і повторюються нескінченно;
- циклічні – довгострокові коливання даних протягом років або десятиліть.
- випадкові – коливання, що виникають внаслідок неконтрольованих обставин: війни, природні катаклізми, пандемії тощо.

Таблиця 1.9 – Класифікація часових рядів

Тип ряду	Основні ознаки
Детермінований	Значення визначаються точною формулою, не містять випадкових впливів
Стохастичний	Значення формуються під впливом випадкових (ймовірнісних) факторів
Стаціонарний	Середнє, дисперсія й автокореляція залишаються постійними в часі
Нестаціонарний	Є змінне середнє, тренд, сезонність або змінна дисперсія

Такі чинники не відносяться до трендів, як пряма характеристика їх специфіки, але часто використовуються разом із трендовою складовою в рамках моделі часових рядів.

Побудова трендових моделей базується на статистичних методах аналізу часових рядів. Найбільш поширеним є метод найменших квадратів, який дозволяє побудувати лінію тренду з мінімальною похибкою. Також активно використовуються кореляційно-регресійний аналіз, методи експоненційного згладжування, індексні методи та методи спектрального аналізу.

У сучасних умовах розвитку технологій сучасне програмне забезпечення значно полегшує побудову трендових моделей. Одними з найпоширеніших інструментів доцільно вважати Excel, Python та спеціалізовані платформи для обробки часових рядів. Тому у таких випадках є більш важливим підготовка саме вхідних даних – повнота, актуальність, достовірність та відсутність пропусків.

Згідно з науковими підходами, для підвищення точності прогнозування рекомендується попередньо виконувати перевірку стаціонарності часового ряду за допомогою Дікі-Фуллера або Квінти-Квінса. Їхня особливість полягає в тому, що перевіряє гіпотезу про нестаціонарність чи стаціонарність часового ряду. Ці критерії

характеризують відслідковування поведінки у часі, зазначені у таблиці, що таким чином дає змогу визначити підходящу трендову модель.

Прогнози трендів необхідні організаціям для формування довгострокових планів, а також для розробки стратегій. Вони забезпечують основу, яка є базовим сценарієм для рішень.

Прогнози трендів можуть бути корисними для зв'язку з минулими результатами. Планування легше з прогнозами трендів для майбутніх цілей. Прогнози дозволяють оцінити загальну діяльність системи. Вони також дозволяють враховувати глобальні тенденції та формувати план дій. Необхідність коригування мети або зміни стратегії сигналізується, якщо прогноз показує, що кінцевий результат недосяжний. Тому їх використання має сенс. Ось деякі причини:

- доходи, а також витрати разом із прибутком – це фінансові показники, які будуть прогнозуватися;
- оцінка ринкових тенденцій, включаючи зміни попиту, ціни, обсягу ринку;
- визначення потенційного зростання в ключових сферах діяльності;
- моделювання песимістичних та оптимістичних сценаріїв розвитку для аналізу ризиків.

У стратегічному прогнозуванні трендові моделі відіграють дві важливі ролі:

- інформаційну – допомагають керівникам зрозуміти, як розвиватиметься ситуація, якщо зберігатимуться наявні умови;
- нормативну – слугують основою для постановки стратегічних цілей і контролю за їх виконанням.

Трендові моделі використовуються на всіх етапах стратегічного управління – від аналізу середовища і постановки цілей до контролю за виконанням стратегії. Варто зазначити, що екстраполяція не дає прямої відповіді на запитання щодо необхідних дій, але допоможе добре визначити, до чого призведе ситуація, якщо не вживати нових заходів.

До переваг трендових моделей належать простота застосування, невисокі вимоги до обсягу вхідних даних та зрозумілістю результатів для управлінських рішень.

Однак трендові моделі мають ряд обмеження:

- неточність прогнозів при наявності зовнішніх шоків або структурних змін;
- ігнорування якісних факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, наприклад, репутація, поведінка споживачів, політичне середовище тощо;
- зміна налаштувань моделей через реагування на випадкові, короткострокові коливання, що може знижувати точність довгострокового прогнозу.

Головне з них — припущення, що тенденції незмінні. Оскільки чиста екстраполяція так часто не враховує нові фактори, а також можливі зміни, це припущення може бути оманливим у такому нестабільному середовищі. Прогноз трендів відображає інерцію і нічого більше, а не шоки чи інновації. Тому для довгострокового планування варто доповнити моделі трендів розрахунковим прогнозуванням, сценарним аналізом, а також експертними оцінками. Таким чином, системи підтримки рішень поєднуються для більш обґрунтованого планування. Це поєднання також дозволяє людям реагувати набагато швидше, коли зовнішні умови можуть змінитися.

Таким чином, організації активно впроваджують сучасні моделі трендів і отримують конкурентну перевагу в глобальному середовищі. Вони залишаються важливими, і при правильному застосовуванні з іншими методами, поєднуючи їх, перевіряють рішення та готують організацію до різних майбутніх сценаріїв.

Висновки до розділу 1

Отже, з усього вищевикладеного можна зробити наступні висновки. Стратегічне планування, як безперервний і систематичний управлінський процес, полягає у формуванні, прийнятті та реалізації довгострокових рішень та стратегій, спрямованих на досягнення цілей організації в умовах змін зовнішнього та внутрішнього середовища. Етапи стратегічного планування є консолідованим процесом, кожен з яких виконує важливу функцію для успішності проєкту.

Стратегічний вибір є один із ключових етапів стратегічного управління, адже він є проміжком між глибоким аналізом середовища, при якому використовуються

кількісні, якісні показники та комбінація методик, та її реалізації, де суттєво впливають внутрішні фактори, від яких залежить відсоток виконання визначених планів.

Трендові моделі, як ключовий кількісний показник, дає змогу організаціям визначити майбутній напрямок. Його використання є доцільним при виборі правильних критеріїв оцінювання, порівняння різних видів моделей та комбінації з якісними показниками, що дає більш точне та реалістичне передбачення. Таким чином, дає змогу відкоригувати стратегічний план при необхідності.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОЇ ПОЗИЦІЇ КСУБГ ТА РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ЇЇ РОЗВИТКУ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

2.1. Організаційно-економічна характеристика Київського столичного університету імені Бориса Грінченка

На основі практики для аналізу було обрано Київський столичний університет імені Бориса Грінченка (КСУБГ) – сучасний заклад вищої освіти комунальної форми власності, підпорядкований територіальній громаді міста Києва. Був заснований у 1903 році з метою навчання педагогів, з року 2009 став багатoproфільним класичним університетом. Станом на кінець 2024 року кількість працівників становить 1548 працівників. Порівняно з 2023 роком було звітовано про збільшення на 22 особи, зумовлених з об'єднанням з закладом вищої освіти «Київська академія мистецтв». Структура університету включає 13 факультетів, інститут післядипломної освіти, фаховий коледж «Універсум» та Докторську школу.

Кампус Університету складається з 5 корпусів та має розвинену інфраструктуру: сучасну бібліотеку, спортивні комплекси, 90 SMART-аудиторій, Цифровий хаб інноваційних рішень; навчальний кіберполігон; Wi-Fi зони; телестудію та пресцентр; концертні та хореографічні зали; гуртожитки; практичні центри, лабораторії та майстерні; ресурсний центр підтримки студентів з інвалідністю.

Організаційна структура управління Київського столичного університету імені Бориса Грінченка поєднує вертикальні підпорядкованості та колегіального управління, що є характерним для більшості закладів вищої освіти. Відповідно до положень, організація процесу спрямована на забезпеченні ефективної взаємодії між структурними підрозділами, збереження підзвітності, відповідальності та оперативного прийняття рішень.

На рисунку 2.1 зображено організаційну структуру університету, що містить виконавчий орган, а саме ректорат, вищий колегіальний орган – Збори трудового колективу, колегіальний орган – Вчена рада та структурні підрозділи.



Рисунок 2.1 – Організаційна структура університету

Відповідно до Статуту Університету керівником виконавчого органу є ректор. Він очолює університет та ректорат і відповідає за щоденну діяльність, стратегічний розвиток, представлення університету у відносинах з особами різного статусу, ухвалення ключових управлінських рішень, формування складу ректорату та контроль виконання рішень колегіальних органів. Йому безпосередньо підпорядковані помічники, радники ректора, бухгалтерія, відділ кадрів, науково-дослідницька лабораторія цифровізації освіти, центр комунікації інформаційної політики та інші загальноуніверситетські підрозділи, які не підпорядковані проректорам. При цьому в його обов'язки входить делегування завдань проректорам і слідкує за дотриманням усіх нормативно-правових документів, які регулюють роботу закладу. Діяльність ректорату орієнтована на ефективне функціонування університету в усіх сферах, а саме академічній, адміністративній та фінансовій.

Великий обсяг роботи делегується серед проректорів Університету. Їхні функціональні обов'язки розподілені на чотирьох заступників: проректора з науково-методичної роботи, зв'язків з органами державної влади та місцевого

самоврядування; проректора з науково-педагогічної роботи та навчальної роботи; проректора з науково-педагогічної роботи та інноваційного розвитку; проректора з наукової роботи та міжнародної діяльності.

Проректор з наукової роботи та міжнародної діяльності відповідає за роботу таких структурних підрозділів: науково-методичний центр досліджень, наукових проєктів та програм; докторська школа; бібліотека; науково-методичний центр видавничої діяльності; науково-дослідницька лабораторія інтернаціоналізації вищої освіти; навчально-науковий центр розвитку персоналу та лідерства.

Проректору з науково-педагогічної навчальної роботи підпорядковані такі структури: науково-методичний центр стандартизації та якості освіти, науково-методичний центр акредитації та ліцензування, студентські офіси.

Вчена рада, як колегіальний орган, виконує такі функції: визначення стратегії, ухвалення фінансового плану, затвердження освітніх програм, навчальних планів та інших повноважень, які дають змогу регулювати діяльність Університету.

Збори трудового колективу вважається вищим колегіальним органом Університету згідно таких повноважень: погодження статуту, оцінка діяльності керівника вищої освіти, розгляд питання про припинення повноважень керівника вищої освіти, затвердження правил внутрішнього розпорядку закладу вищої освіти і колективний договір.

Факультет є навчально-науковий структурний підрозділ, який має свого декана, кафедри, Вчену раду та збори трудового колективу. Їхні обов'язки та завдання не відрізняються від ректорату та колегіальних органів, проте головним завданням є реалізація наукового процесу відповідно до специфіки його фаху.

Основними завданнями Київського столичного університету імені Бориса Грінченка є провадження освітньої та наукової діяльності, а також участь у забезпеченні суспільного і економічного розвитку столиці. Для проведення економічної характеристики університету проаналізовано такі показники за період 2022–2024 років: освітня, наукова та проєктна діяльність, матеріально-технічна база, персонал та оплата праці, фінансові показники, інновації та розвиток, соціальна активність.

У таблиці 2.1 детально зображено кількість загального контингенту здобувачів вищої освіти [32].

Таблиця 2.1 – Контингент студентів

Рік	Бакалавр	Магістр	Загалом
2021	6917	1578	8951
2022	7161	1734	9070
2023	7616	1784	9400
2024	7904	1632	9536

Дана таблиця дає змогу відстежити позитивну тенденцію – стабільний приріст студентського контингенту, проте за останній рік магістрів стало менше на 152 особи. На приріст впливала вступна кампанія 2024 року, що супроводжувалася розвитком освітніх програм. Таким чином було здійснено перший набір на нові спеціальності. Забезпечується навчання за такими формами, як: очна, заочна та дистанційна.

Моніторинг освітньої діяльності показав проведення науково-методичних заходів, спрямованих на підвищення рівня компетентностей НПП. Усього було проведено 34 заходи за чотирма напрямками: змістове та методичне забезпечення освітнього процесу; цифровізація освіти; лідерство; дослідницька діяльність [29, с. 109]. Показники успішності та якості студентів демонструють, що спостерігається покращення у більшості освітніх програм.

Важливою складовою діяльності Університету є наукова робота, її індикатори впливають на позиції Університету в міжнародних і всеукраїнських рейтингах. Станом на 31 грудня 2024 року в Університеті реалізується 30 колективних наукових тем, що спрямовані на реалізацію Цілей сталого розвитку.

Показники публікаційної активності працівників Університету, наведеної в таблиці 2.2 [29, с. 150], дають змогу стверджувати про вихід на рівень до періоду повномасштабної війни і навіть випередити по деяким видам публікацій.

Відповідно до Корпоративних стандартів щороку кожен доктор та кандидат наук / доктор філософії повинен підготувати одну статтю виданнях «Scopus», «Web of Science». Згідно звітного періоду стандарт виконали 230 науковців, а саме 43%

від всієї кількості науковців, що порівняно з минулим роком зріс на 26 осіб [29, с. 152]. Тенденція є позитивною, але все ще є далекою до корпоративних стандартів.

Таблиця 2.2 – Показники всіх видів публікацій

Види публікацій	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік
	Кількість публікацій			
НМБД Scopus	131	113	177	200
НМБД Web of Science	99	117	79	100
Статті у наукових фахових виданнях входять до переліку МОН України	431	411	528	545
Монографії	7	3	2	3
- одноосібні	58	39	63	60
- колективні				

Опитування «Викладач очима студентів/аспірантів» показав позитивну динаміку, а саме 88% викладачів отримали оцінку 4 та вище, однак не зважаючи на це деяким структурним підрозділам варто вжити заходів шляхом аналізу компонентів опитувальника [29, с. 118]. Такі показники є важливим для діяльності Університету, адже формують бачення у інших про сприятливі умови навчання з чудовим освітньо-робочим середовищем.

Важливим фактором, що впливає на результативність Університету – це працевлаштування студентів. Відстеження зайнятості випускників показало, що 55% є зайнятими [29, с. 131].

Важливим напрямом діяльності Університету залишається інтернаціоналізація. У 2024 році Університет Грінченка посилив свою міжнародну присутність, приєднавшись до престижного альянсу NEOLAiA, розширив договірну базу та реалізував нові гранти [29, с. 176]. Проте важливими напрямками для вдосконалення залишаються активізація участі кафедр у колективних проєктах, збільшення кількості заявок на гранти, та рівномірне залучення всіх факультетів до академічної мобільності.

Потужним інноваційним осередком сучасних цифрових технологій в Університеті є Цифровий хаб інноваційних рішень. Він поєднує чотири інноваційні

простори – простір мобільного навчання, простір мультимедіа, простір робототехніки й голографії, інтегрований простір віртуальної та доповненої реальності з унікальними технологіями [29, с. 173].

В таблиці 2.3 зображено надходження в загальний та спеціальний фонд [34].

Таблиця 2.3 – Загальний та Спеціальний фонд

Рік	Спеціальний фонд, грн	Загальний фонд, грн	Загалом, грн	Різниця з минулом роком, %
2022	103 821 700	251 455 941	355 277 641	-15
2023	101 231 600	325 473 050	426 704 650	+20
2024	102 252 500	374 310 672	476 563 172	+11
2025	116 235 200	404 304 668	520 239 868	+9

Ця таблиця зображує кошторис за роки 2022-2025, а саме кількість грошей виділених на цей період. З цих даних можна зробити висновок, що на рік 2022 було значно менше виділено ніж на рік 2021, але з наступним роком змогли на рівень два роки тому. При цьому кількість грошей запланованих у бюджеті Університету має тенденцію скорочуватися в процентному відношенні.

Фінансування загального фонду Університету відбувається за кошти місцевого бюджету. З року 2022 до 2024 фонд збільшувалося відповідно на 4,9, 2,8% та 8,4% відповідно. Це зумовлено декількома головними факторами: росту заробітної плати з нарахуваннями, збільшення витрат на предмети, матеріали, обладнання та інвентар, видатки на продукти харчування, оплата комунальних послуг та інші виплати населенню. Тенденцію збільшення витрат наглядно зображено в таблиці 2.4 [28, с. 151; 29, с. 189].

Основною причиною збільшення витрат варто вказати на інфляцію, подорожчання електроносіїв та фінансової вразливості населення.

Накопичення спеціального фонду відбувається шляхом надання платних послуг, а саме оплати за навчання, спортивних, оплата за проживання гуртожитку та інші. Порівняно з рік 2022 та 2024 спеціальний фонд зріс на 57 мільйонів 796 тисяч гривень. Найбільші надходження було отримано через подорожчання, спортивних комплексів та гуртожитків, зумовлених постановою Кабінетом Міністрів про «Деякі питання індикативної собівартості».

**Таблиця 2.4 – Витрати в Київському столичному університеті імені
Бориса Грінченка**

Витрати	2022 рік	2023 рік	2024 рік
	касові видатки, тис. грн		
Заробітна плата з нарахуваннями	348300	347934	379731
Предмети, матеріали, обладнання та інвентар	2948	3670	8594
Продукти харчування	5237	8634	10002
Комунальні послуги	9941	10201	12118
Інші виплати населенню	961	1029	1288

Університет забезпечив стабільне функціонування фінансово-господарської системи та продемонстрував зростання за усіма ключовими джерелами фінансування. Суттєвим чинником на формування спеціального фонду залишається відрахування студентів, що становило втраті 3,3 мільйонів гривень.

Окрему увагу Університет приділив розвитку інфраструктури. Було профінансовано капітальні ремонти, придбання дизель-генераторів та сучасного обладнання. Станом на 2025 рік залишок коштів на рахунках Університету складає 78 мільйонів гривень, що свідчить про фінансову стійкість закладу та відкриття можливостей для покращення освітнього процесу та матеріально-технічної бази.

Наступна таблиця 2.5 зображує основні надходження Університету за роки 2021-2024 [27, с. 155; 28, с. 152; 29, с.191].

Таблиця 2.5 – Надходження до спеціального фонду за 2021-2024 рр.

Позиція, тис. грн	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Навчання	117 197,91	130 021,12	152 123,40	152 562,86
Додаткові освітні послуги	2 723,89	4 337,58	7 824,00	2 488,40
Спортивні послуги	3 454,43	3 454,43	6 182,80	8 634,20
Оренда	174,17	28,96	77,50	312,90
Гуртожиток	3 414,38	1 886,90	4 339,92	6 261,20
Інші	945,79	121,22	1 576,80	1 486,00

У динаміці надходжень до спеціального фонду Університету за 2021–2024 роки простежується загальне зростання доходів, особливо за напрямом «Навчання»

— з 117,2 тис. грн до понад 152,5 тис. грн. Таке зростання частково пояснюється інфляційними процесами та коригуванням вартості освітніх послуг, а також змінами у структурі фінансування закладів освіти на фоні повномасштабної війни з 2022 року. Водночас стабільне підвищення надходжень за статтями «Спортивні послуги» та «Гуртожиток» свідчить про адаптацію університетської інфраструктури до нових потреб студентів.

Натомість по деяких позиціях спостерігаються коливання. Зокрема, «Додаткові освітні послуги» у 2024 році суттєво зменшилися після пікового значення в 2023 році, що може свідчити про тимчасове перенаправлення попиту або зміну пріоритетів серед здобувачів освіти. Загалом, навіть попри вплив війни, університет демонструє стійку фінансову адаптивність і поступове нарощення ключових джерел доходу.

Університет забезпечив стабільне функціонування фінансово-господарської системи. Станом на 2025 рік залишок коштів на рахунках Університету складає 78 млн грн, що свідчить про фінансову стійкість.

Київський столичний університет імені Бориса Грінченка демонструє високий рівень управління організацією, дієву організаційну структуру з впорядкованим розподіленням повноважень. Звітності 2022-2024 років дали змогу проаналізувати економічну характеристику організації та її покращення у виконанні основних функцій, як проведення освітньої діяльності, наукової діяльності та забезпеченні суспільного та економічного розвитку столиці.

2.2. Аналіз конкурентоспроможності Київського столичного університету імені Бориса Грінченка та її стратегічної позиції

Конкурентоспроможність є критично важливим фактором для сучасного університету, оскільки вона формує здатність утримувати та покращувати свою позицію на освітньому ринку в умовах зростаючої конкуренції серед ЗВО. Вона прямо впливає на перспективу університету для потенційних абітурієнтів, викладачів, партнерів, роботодавців, інвесторів.

Ключовими чинниками, що впливають на конкурентоспроможність вважаються: якість освітніх послуг, працевлаштування випускників, професійний рівень викладачів, матеріально-технічна база, міжнародна співпраця, рейтинг вищого навчального закладу, цифровізація освітнього процесу, наукова діяльність, репутація, вступна кампанія.

Ринок освітніх послуг у столиці України є сильно насиченим і динамічним. Окрім цього, Київ як найбільше та провідне місто України зосереджує домінуючі заклади вищої освіти. Через таке географічне розташування Університет Грінченка повинен завжди удосконалюватися задля зберігання та посилення позицій серед конкурентів.

Університет значно посилює свої позиції у міжнародних та всеукраїнських рейтингах. Це підтверджує статистика рейтингів Університету за 2022-2024 роки, зображена в таблиці 2.6 [50].

Таблиця 2.6 – Рейтинги КСУБГ в Україні за 2022-2024 рр.

Рейтинг	Місце (2022)	Місце (2023)	Місце (2024)
SCImago Institutions Rankings	-	-	1
Times Higher Education Impact Rankings	-	-	23
GreenMetric World University Rankings	-	-	16
Вебометричний рейтинг	59	55	14
Transparent Ranking	18	13	15
Топ 200	75	57	55
Консолідований рейтинг	56-57	43	45

Для оцінювання та порівняння провідних університетів Києва було взято за основу рейтинги закладів вищої освіти за останній рік, зображений у таблиці 2.7.

За основу було взяті такі рейтинги: SCImago Institutions Rankings [9], University Impact Rankings 2024 [12], QS Ranking [8], Рейтинг акредитацій освітніх

програм ЗВО України [45], Консолідований рейтинг вишів [33] та ТОП-200 Україна [46].

Таблиця 2.7 – Рейтинг провідних університетів Києва

Назва ЗВО	SCImago Institutions Rankings	University Impact Rankings 2024	QS Ranking	Рейтинг акредитацій ОП	Консолідований рейтинг вишів	ТОП-200 Україна
КНУ ім. Тараса Шевченка	2	-	1	2	1	2
Києво-Могилянська Академія	39	-	6	13	9	13
КПІ ім. І. Сікорського	11	32	3	1	4	1
НУБіП України	12	-	11	4	12	7
Національний авіаційний університет	13	30	-	203	19-20	32
КСУБГ	3	23	-	5	45	55

Тенденція покращення позицій Університету Грінченка у рейтингах є позитивною, проте порівняно з іншими провідними університетами Києва, займає останні позиції за рейтингом акредитацій освітніх програм 2024 та ТОП-200 Україна.

Варто зазначити, що кожен рейтинг відрізняється за методологією оцінювання та мають власні індекси показників, що дає змогу оцінити кожний чинник індивідуально та розрізнено. Таким чином вагомий внесок у низьку позицію порівняно з цими вищими навчальними закладами внесли такі показники як рейтинг Scopus, що базується на кількості наукових публікацій та кількості їх цитувань, та Webometrics, що зіставляється за показниками видимість, прозорість та висока якість. Тому хоча ці показники посилюються з кожним роком, вони залишаються на низькому рівні, порівняно з першими місцями ЗВО Києва.

SCImago Institutions Rankings показує що рівень дослідницької діяльності залишається на високому рівні, проте за інноваційністю, другий за важливістю фактор, займає лише 66 місце, соціальний фактор – 5 місце. Порівняно з 2024 роком погіршив свої позиції на два пункти.

Оцінюючи стратегічний розвиток, можна стверджувати, що Університет реалізовує стратегію диференціації, що є абсолютно доцільним за типом організації.

Відповідно до положень функціонування Вченої ради та ректорату, можна зробити висновок, що головним органом у створенні та виборі стратегічного плану відіграє Вчена Рада, виконавчим та відповідальним у провадженні та контролі – ректорат.

Механізм стратегічного планування Університетом, що базується на місії, візії та цінностях, формується в такому порядку дій:

- 1) ініціювання – виявлення проблеми або потреби у рішенні. Надходить від членів Вченої Ради;
- 2) комплексний аналіз середовища – збір необхідної інформації, даних, нормативної бази;
- 3) генерація та оцінка стратегічних альтернатив – розробка кількох потенційних варіантів дій, що відповідають цілям Університету;
- 4) вибір стратегії;
- 5) планування реалізації стратегії;
- 6) контроль, моніторинг та коригування.

Стратегія розвитку Університету на роки 2023-2027 [49] – важливий документ, що дає повне розуміння того, як себе хоче позиціонувати Університет у майбутньому. Тому було розроблено головні індикатори поставлених цілей:

- один з найкращих муніципальних та один з найбільш соціально-інклюзивних університетів Києва та України;
- показники офіційного працевлаштування випускників Університету становитимуть понад 80%;

- Університет братиме інституційну участь у 10 міжнародних проєктах на рік;
- щонайменше 50 викладачів Університету виступатимуть співвиконавцями у міжнародних дослідницьких проєктах;
- робота з понад ста партнерами, щоб розвивати місто і країну;
- 100% програм буде успішно акредитовано;
- буде запроваджене не менше 10 міждисциплінарних магістерських програм;
- Університет належатиме до Топ-10 найкращих закладів вищої освіти міста Києва за середнім конкурсним балом вступників;
- буде запроваджено не менше п'яти англomовних магістерських програм;
- університет потрапить до міжнародного рейтингу Times Higher Education Impact Rankings;
- Університет покращить позиції у рейтингах;
- в Університеті навчатиметься понад 100 іноземних здобувачів освіти;
- кількість здобувачів освіти та викладачів – учасників міжнародної академічної мобільності зростатиме;
- понад 10 масштабних проєктів буде реалізовано з громадою міста Києва.

Кожного року Вчена Рада ухвалює план роботи Університету за стратегічними напрямми, розподіляючи виконання завдань між структурами.

Нинішня стратегічна позиція Університету вказує на деяке повне виконання поставлених цілей, а саме вперше потрапив до рейтингу Times Higher Education Impact Rankings, приймає участь у 10 міжнародних проєктах на рік, робота з понад ста партнерами.

Більшість поставлених цілей були частково виконані та показують позитивну тенденцію щодо їх повного виконання. Кількість працівників, що приймають участь у міжнародних дослідницьких проєктах досягає відмітки 50, успішність акредитації освітніх програм відслідковується у рейтингу та займає високі позиції серед ЗВО. Через широку партнерську програму з міжнародними університетами інтернаціоналізація покращується.

Кількість працевлаштованих випускників у 2024 році налічувала 55%, що не відповідає поставленій цілі у 80%. Окрім цього, відслідковується негативна тенденція щодо академічної мобільності серед здобувачів вищої освіти та педагогічних та науково-педагогічних працівників. Запроваджено лише дві магістерські програми.

Для комплексної та проміжної оцінки діяльності університету доцільно застосувати SWOT-аналіз задля виявлення сильних та слабких сторін, можливостей та загроз, що зображена в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – SWOT-аналіз

Сильні сторони	Слабкі сторони
– Участь у 10 міжнародних проєктах; – розвинута матеріально-технічна база; – великий список партнерів; – інтернаціоналізація; – співвиконавці у міжнародних дослідницьких проєктах; – активна цифровізація освітнього процесу; – зростаючий контингент студентів та викладачів; – розширення освітніх програм.	– Низький відсоток серед науковців щодо виконання наукових робіт; – міжнародна академічність; – мала кількість англomовних магістерських програм; – не виконання норми подання заявок на отримання грантів для реалізації колективних міжнародних проєктів; – фінансова залежність від місцевого бюджету; – мовний бар'єр.
Можливості	Загрози
– Залучення нових міжнародних партнерів для програм обміну; – покращення показників працевлаштування серед випускників; – підвищення видимості в міжнародних наукових базах; – розвиток співпраці з бізнесом; – посилення позицій в рейтингах.	– Воєнні дії – пандемії, захворювання – несприятливі зміни в законодавстві – демографічна криза – кризові суспільно-економічні явища – відтік кваліфікованих кадрів

У результаті проведеного аналізу було досягнуто висновку, що Київський столичний університет імені Бориса Грінченка має стабільну конкурентну позицію серед закладів вищої освіти, показуючи з кожним роком покращення серед

ключових факторів. Однак присутні і внутрішні проблеми та загрози, що можуть послабити виконання поставлених стратегічних цілей.

2.3. Розробка комплексу заходів щодо удосконалення стратегічного планування розвитку Київського столичного університету імені Бориса Грінченка

Для розробки комплексу заходів щодо удосконалення стратегічного планування розвитку Університету доцільно використати розширену модель SWOT-аналізу TOWS-матрицю задля розробки чотирьох типів стратегій розвитку, зображених у таблиці 2.9.

Тому було виділено основні стратегії: SO-стратегії, ST-стратегії, WO-стратегії, WT-стратегії.

Відповідно плану роботи КСУБГ на 2025 рік більшість стратегій реалізуються чи будуть реалізовуватись далі упродовж року.

Таблиця 2.9 – TOWS-матриця

SO-стратегії	ST-стратегії
1. Використання матеріально-технічної бази для реалізації магістерських освітніх програм. 2. Розширення співпраці з бізнесом на основі сучасної інфраструктури. 3. Покращення працевлаштування випускників шляхом посилення партнерств з бізнесом. 4. Посилення позицій в рейтингах шляхом активної участі в грантах.	1. Підвищення соціальної значущості університету через участь у проєктах із громадою Києва для реагування на демографічні виклики. 2. Посилити цифровізацію освітнього процесу для мінімізування впливу воєнних дій.
WO-стратегії	WT-стратегії

Продовження таблиці 2.9

1. Послаблення фінансової залежності від бюджету шляхом співпраці з бізнесом. 2. Подолання фінансової залежності через грантову діяльність. 3. Підвищення академічної мобільності шляхом збільшення партнерств. 4. Створення системи постійного викладання англomовних курсів для працівників. 5. Розробка внутрішніх курсів для викладачів на базі існуючих англomовних програм з метою підвищення їх мовної компетентності.	1. Розробка резервної системи фінансування у разі зниження бюджетної підтримки.
---	---

Стратегія розвитку налічує стратегічний напрямок як соціальна відповідальність та партнерство, де головними завданнями є співпраця з інститутами громадянського суспільства та засобами масової інформації, взаємодіяти муніципальною владою, закладами освіти і випускниками у спільному пошуку рішень для подолання проблем, сприяти підвищенню кваліфікації освітян, реалізовувати потрібні ініціативи, залучати здобувачів освіти і співробітників до ініціатив громади, проєктів розвитку громади, забезпечувати військову підготовку здобувачів освіти, сприяти розвитку інклюзивних проєктів та впроваджувати нові форми підтримки людей з інвалідністю.

Водночас, у стратегії розвитку відсутній стратегічний напрямок як співпраця з бізнесом. TOWS-матриця дала змогу виділити три стратегічні цілі, пов'язаних з цим напрямком:

- Розширення співпраці з бізнесом на основі сучасної інфраструктури.
- Покращення працевлаштування випускників шляхом посилення партнерств з бізнесом.
- Послаблення фінансової залежності від бюджету шляхом співпраці з бізнесом.

Умови та можливості працевлаштування для студентів залишається одним з головних факторів при виборі закладу вищої освіти, оскільки це є впевненістю у інтегруванні в ринок праці після закінчення навчання. Окрім цього, це допоможе структурі Університету краще переформовуватися для виконання поставлених задач з покращення відсотку працевлаштування випускників.

Тому було наведено стратегічну ціль – Університет є міцним та потужним партнером для бізнесу, що сприяє працевлаштуванню випускників.

Для кожної стратегії варто розписати операційні цілі для їх успішного виконання. Тому наведена таблиця 2.10 з їх описанням.

Таблиця 2.10 – Операційні цілі

Стратегія	Операційні цілі
Розширення співпраці з бізнесом на основі сучасної інфраструктури.	1. Залучення працівників підприємств до навчального процесу. 2. Ідентифікація компаній, що зацікавлені у доступі до освітньої, дослідницької чи технологічної інфраструктури Університету. 3. Створити бізнес-інкубатор на базі університету.
Покращення працевлаштування випускників шляхом посилення партнерств з бізнесом.	1. Створити онлайн-платформу для кар'єрного супроводу студентів. 2. Збільшити частку працевлаштованих випускників до 75%. 3. Розширення баз практики шляхом залучення малих та середніх підприємств.
Послаблення фінансової залежності від бюджету шляхом співпраці з бізнесом.	1. Запустити пілотні проєкти державно-приватного партнерства. 2. Залучити мінімум 1 мільйон грн партнерських інвестицій.

Одною з рекомендацій, що дає змогу виконання операційних цілей може бути наступна: створення діючої моделі «Цільова підготовка фахівців за кошти роботодавців».

Компанії, підприємства можуть інвестувати в освітній процес студентів. Студенти отримують місце проходження практики на базі підприємства. При

успішному закінченні навчання та бази практики підприємства мають готових спеціалістів, підготовлених до специфіки їхньої діяльності. Прямим обов'язком студента буде відпрацювання коштів, еквівалентну інвестиціям. За необхідності, доцільно створити коефіцієнти успішності студентів за умови великої кількості охочих.

Варто зазначити, що створення цифрової платформи на сайті університету зумовить до здійснення моніторингу успішності проєкту, де в цілому буде проводитися аналіз за KPI.

Ключовими показниками ефективності доцільно встановити: коефіцієнт задоволення роботодавців, студентів, приріст працевлаштувань, кількість укладених партнерств з бізнесом, зменшення кількості відрахування студентів через неспроможність оплачувати навчання.

Задля реалізації проєкту варто:

- 1) Розробити стандартний контракт для участі в моделі «Цільова підготовка фахівців за кошти роботодавців», який буде юридично підлаштовано до трудового та освітнього кодексу України;
- 2) провести пілотні перемовини з роботодавцями з різних сфер щодо реалізації партнерської моделі;
- 3) регламентувати процес відшкодування студентом у разі не виконання встановленого підприємством строку відпрацювання.

Таким чином Університет збільшить кількість партнерств серед бізнесу, що значно буде впливати на його репутацію на ринку освіти. Окрім цього це допоможе створити додатковий бюджет спеціального фонду. Одним з основних результатів, що варто очікувати, це приріст працевлаштованих випускників відразу після закінчення вищого навчального закладу.

Наступні рекомендації висунуті лише для покращення вже існуючих напрямках стратегічного розвитку.

Розробка резервної системи фінансування у разі зниження бюджетної підтримки – наступна стратегія відповідно до TOWS-аналізу. Це допоможе знизити ризики у разі необхідності, що спричинять зовнішні фактори загрози. Важливість

упровадження рекомендації полягає в тому, що при форс-мажорах, Університет міг впроваджувати у подальшому свою діяльність за планом та досягав основних показників стратегічного розвитку.

Посилення репутації Університету, співпрацюючи з громадою Києва для створення проєктів щодо протидії демографічним викликам послабить загрози пов'язані з соціальними явищами. Головною метою стратегії є закріплення позиції як соціально-відповідального закладу, що співпрацює з громадою для вирішення проблем. Це закріпить статус Університету, який служить громаді Києва та Україні.

З метою покращення рівня мовної компетенції працівників Університету рекомендується створити систему постійного викладання англomовних курсів. Це дозволить посилити стратегічні напрями, а саме: Інтернаціоналізація, Соціальна відповідальність та партнерство, Дослідження, Розвиток персоналу. Це дозволить підвищити якість участі у міжнародних грантах, конференціях, проєктах, підвищення привабливості університету для іноземних студентів та партнерів та покращення позицій у міжнародних освітніх проєктах шляхом збільшення наукових публікацій іноземною мовою, що дає більші шанси бути поміченою в ширшому колі людей.

Залишок коштів Університету у розмірі 78 мільйонів гривень станом на 2025 рік робить реалізацію стратегій більш ймовірними та реальними для виконання.

Висновки до розділу 2

Отже, з усього вищевикладеного можна зробити наступні висновки.

Організаційна структура Університету поєднує вертикальні підпорядкованості та колегіального управління, що є характерним для більшості закладів вищої освіти. Її доцільність підтверджується виконанням поставлених завдань та покращенням економічних показників, а сама фінансової частини та стабільного функціонування основного роду діяльності.

Рейтинги Університету за останні роки в порівнянні з провідними закладами вищої освіти свідчать про стабільне покращення конкурентоспроможності та привабливості на ринку освіти. Стратегічне планування ініціюється та виконується

колегіальним органом управління, що дає змогу залучити у її створення більше працівників Університету у її формуванні для більш детальної та точної її побудови. За допомогою відкритих нормативних джерел було побудовано SWOT-аналіз.

TOWS-матриця дала змогу перетворити сильні та слабкі сторони, можливості та загрози у доцільні стратегії на даному етапі розвитку Університету, що дало змогу дати рекомендації: узгодити стратегічний напрямок співпраця з бізнесом, розробка резервної системи фінансування, створення проєктів з громадою Києва щодо протидії демографічним викликам, створення постійної системи викладання англomовних курсів, – для покращення стратегічного планування та посилення конкурентоспроможності закладу.

ВИСНОВКИ

Отже, за підсумком виконаного дослідження було досягнуто мети: узагальнення теоретичних підходів і розробка практичних рекомендацій щодо стратегічного планування розвитку КСУБГ в умовах глобалізації.

У ході дослідження було виконано поставленні завдання. У межах першого завдання було встановлено, що стратегічне планування є систематичним процесом прийняття управлінських рішень, який забезпечує формування довгострокових цілей організації з урахуванням змін внутрішнього та зовнішнього середовища. Визначено ключові етапи стратегічного планування, які послідовно реалізуються для досягнення ефективності управління.

При виконанні другого завдання було визначено, що процес вибору стратегії розвитку організації базується на всебічному аналізі зовнішніх і внутрішніх чинників із використанням кількісних та якісних методів стратегічного аналізу, при цьому ефективність впровадження обраної стратегії значною мірою залежить від внутрішніх механізмів управління, таких як структурна перебудова, система мотивації працівників, корпоративна культура, які відіграють ключову роль у забезпеченні реалізації стратегічних планів і досягненні поставлених цілей організації.

При виконанні третього завдання було доведено ефективність застосування трендових моделей. Трендові моделі, як важливий кількісний інструмент, дозволяють організаціям визначати напрямки розвитку у майбутньому. Їх ефективне застосування можливе за умови правильного вибору критеріїв оцінки, порівняння різних типів моделей та поєднання з якісними показниками, що забезпечує більш точне і реалістичне прогнозування. Це, у свою чергу, дає змогу коригувати стратегічний план за потреби.

Для отримання повного уявлення про діяльність Київського столичного університету імені Бориса Грінченка було проведено комплексний організаційно-економічний аналіз, який виявив, що організаційна структура університету поєднує вертикальні підпорядкованості та колегіальне управління, характерні для більшості закладів вищої освіти. Доцільність такої структури підтверджується ефективним

виконанням поставлених завдань, покращенням економічних показників, а також стабільністю фінансової частини й функціонування основних видів діяльності. Аналіз також охопив кадровий потенціал, матеріально-технічне забезпечення та ключові фінансові показники, які створюють основу для подальшого стратегічного планування.

Аналіз рейтингів Київського столичного університету імені Бориса Грінченка за останні роки в порівнянні з провідними закладами вищої освіти свідчить про стабільне покращення його конкурентоспроможності та привабливості на ринку освіти. Стратегічне планування здійснюється колегіальним органом управління, що дозволяє залучати більше працівників університету до його розробки для більш детального та точного формування. На основі відкритих нормативних джерел було проведено SWOT-аналіз, який виявив сильні та слабкі сторони, можливості й загрози, що впливають на подальший розвиток університету та стали підґрунтям для формування практичних рекомендацій щодо вдосконалення його стратегії.

За допомогою TOWS-матриці було здійснено трансформацію сильних і слабких сторін, можливостей та загроз університету у конкретні стратегії розвитку. В процесі розробки стратегій було виявлено необхідність впровадження нового стратегічного напрямку співпраці з бізнесом з чітко окресленими цілями та практичними заходами для його реалізації, серед яких однією з рекомендацій для досягнення операційних цілей є створення діючої моделі «Цільова підготовка фахівців за кошти роботодавців». Крім того, було створено рекомендації для подальшого удосконалення існуючих напрямків: створення резервної системи фінансування, реалізації проєктів із громадою Києва для вирішення демографічних проблем та запровадження сталого викладання англійських курсів. Таким чином, отримані рекомендації комплексно окреслюють перспективні шляхи розвитку стратегічного планування в Київському столичному університеті імені Бориса Грінченка

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Alhosseiny H. M. The Impact of Strategic Planning, Strategic Thinking, and Strategic Agility on Competitive Advantage: Literature Review. *Academy of Strategic Management Journal*. 2023. Vol. 22, Special Issue 2. P. 6–8.
2. Escalona M.-J., Parcus de Koch N., Rossi G. A Quantitative SWOT-TOWS Analysis for the Adoption of Model-Based Software Engineering. *Journal of Object Technology*. 2022. Vol. 21, No. 4. P. 3–4.
3. Kabeyi M. J. B. Organizational Strategic Planning, Implementation and Evaluation with Analysis of Challenges and Benefits for Profit and Nonprofit Organizations. *International Journal of Applied Research*. 2019. Vol. 5, No. 6. P. 27–30.
4. Koilakonda R. R. Driving Value Through Strategic Planning and Resource Allocation. *European Journal of Advances in Engineering and Technology*. 2019. Vol. 6, No. 10. P. 67–70.
5. Maleka S. Strategic Management and Strategic Planning Process. 2020. P. 15-19. URL: https://www.researchgate.net/publication/273757341_Strategic_Management_and_Strategic_Planning_Process.
6. Misni F., Lee L. S. A Review on Strategic, Tactical and Operational Decision Planning in Reverse Logistics of Green Supply Chain Network Design. *Journal of Computer and Communications*. 2017. Vol. 5, No. 8. P. 90-95.
7. Oladele O. K. The Role of Strategic Planning in Managing Technological Disruptions in Business. February 2025. P. 1-3. URL: https://www.researchgate.net/publication/389287926_The_Role_of_Strategic_Planning_in_Managing_Technological_Disruptions_in_Business (дата звернення: 20.05.2025).
8. QS World University Rankings 2025: Top Global Universities. URL: <https://www.topuniversities.com/world-university-rankings?countries=ua> (дата звернення 20.05.2025).
9. SCImago Institutions Rankings. URL: <https://www.scimagoir.com/> (20.05.2025).

10. Tawse A., Tabesh P. Strategy implementation: A review and an introductory framework. *European Management Journal*. 2020. P. 5-8.
11. Thongsookularn S. Strategic Formulation: Meaning, Definition and Explanation. *E-Journal of Humanities, Arts and Social Sciences Studies*. 2019. Vol. 19, No. 3. P. 420-427. URL: https://www.researchgate.net/publication/344723185_STRATEGIC_FORMULATION_MEANING_DEFINITION_AND_EXPLANATION (дата звернення: 20.05.2025).
12. Times Higher Education. Impact Rankings 2024. URL: <https://www.timeshighereducation.com/impactrankings> (дата звернення: 20.05.2025).
13. Twum F. O. Why Strategies Fail? A Review on Strategy Implementation. *The International Journal of Business & Management*. 2021. Vol. 9, No. 8. P. 240–245.
14. Vigfússon K. R., Jóhannsdóttir L., Ólafsson S. Obstacles to strategy implementation and success factors: a review of empirical literature. *Strategic Management*. 2021. Vol. 26, No. 2. P. 23–26.
15. Балдич Н.І., Бердакова О.В., Бліщук К.М., Бобровська О.Ю., Гринчук Н.М., Крупник А.С., Латинін М.А., Лукін С.Ю., Мамонова В.В., Матвіїшин Є.Г., Молодожен Ю.Б., Шаров Ю.П. Економічне прогнозування : навч. посіб. Харків : ХНЕУ, 2014. 56-60 с.
16. Башченко Л. М., Косенко В. Ю., Сенько А. А. Взаємозв'язок між стратегією організації та організаційним дизайном. *Science Foundations of Modern Science and Practice*: матеріали X міжнар. наук.-практ. конф., м. Афіни, Греція, 23–26 листоп. 2021 р. С. 255–256.
17. Бондарчук О. С. Стратегічне планування в системі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. № 38. С. 758–764.
18. Булава М.І. Методичні підходи до оцінювання ефективності асортиментної політики сучасного підприємства. *Молодий вчений*. 2020. № 10 (86). С. 212-213.
19. Гавкалова Н. Л., Бабарицький О. В. Стратегічне управління розвитком промисловості. *Інфраструктура ринку*. 2019. № 37. С. 808–811.

20. Григорук П. М., Завгородня Т. В., Ткаченко І. В., Кузь А. О. Прогнозування показників розвитку підприємств малого і середнього бізнесу. *Вісник Хмельницького національного університету*. Серія: Економічні науки. 2024. № 6. С. 580–585.

21. Гринько Т. В., Гівішані Е. Т. З., Рубук К. П. Особливості впровадження системи стратегічного управління на підприємстві в умовах пандемії COVID-19. *Причорноморські економічні студії*. 2021. Вип. 70. С. 68-71.

22. Гурбик Ю. Ю., Сальнікова М. В., Курган П. О. Суть, принципи та етапи стратегічного планування на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2019. № 20. С. 65-67.

23. Добуляк Л. П., Костенко С.Б. Використання трендових моделей для дослідження тенденцій розвитку малого підприємництва в Україні. *Вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Економіка. 2019. Вип. 24(1). С. 148-151.

24. Довбня С. Б., Папуша І. В. Еволюція стратегічного управління та особливості його сучасного етапу. *Економіка та суспільство*. 2022. № 40. С. 3-5.

25. Деркач А. О. Стратегічний менеджмент. *Тенденції та перспективи розвитку економіки XXI століття очима молоді* : матеріали III Міжвуз. студент. наук. конф., м. Харків, 21 трав. 2019 р. Харків : ХНПУ імені Г. С. Сковороди, 2019. С. 111–112.

26. Закінян Р. А., Поповиченко І. В., Стенічева І. Б. Обґрунтування доцільності використання концепції BSC. *Економіка України під час війни: проблеми і перспективи відновлення* : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф., м. Одеса, 9 груд. 2022 р. С. 34–37.

27. Звіт про діяльність Київського столичного університету імені Бориса Грінченка за 2022 рік. URL: https://kubg.edu.ua/images/stories/Departaments/rektorat/zvity_2022/zvit_2022.pdf (дата звернення 20.05.2025).

28. Звіт про діяльність Київського столичного університету імені Бориса Грінченка за 2023 рік. URL:

https://kubg.edu.ua/images/stories/Departaments/rektorat/zvit_2023.pdf (дата звернення 20.05.2025).

29. Звіт в. о. ректора Київського столичного університету імені Бориса Грінченка Турунцева Олександра Петровича за 2024 рік. 2024. С. 109-191. URL: https://kubg.edu.ua/images/stories/Departaments/rektorat/zvit_2024.pdf (дата звернення: 20.05.2025).

30. Касумов Т. А. Підходи до трактування диверсифікації бізнес-процесів сучасних підприємств. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2024. № 2 (19). С. 128–130.

31. Ковальчук О. В. Теоретичні засади управління стратегічним потенціалом підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. № 52. С. 85–91.

32. Контингент студентів Київського столичного університету імені Бориса Грінченка. URL: <https://kubg.edu.ua/struktura/pidrozdzili/2013-09-04-07-56-09/diialnist/7671-kontynhent-studentiv.html> (дата звернення: 20.05.2025).

33. Консолідований рейтинг закладів вищої освіти України 2024 року. URL: <https://osvita.ua/vnz/rating/51741/> (дата звернення: 20.05.2025).

34. Кошторис Київського столичного університету імені Бориса Грінченка на 2025 рік. URL: <https://kubg.edu.ua/resursi/koshtorys.html> (дата звернення 20.05.2025).

35. Куліш Д. Сучасні реалії стратегічного планування діяльності підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. Хмельницьк, 2022. № 6. С. 142-147.

36. Лебедева Н. В., Бабенко К. С. Управління корпоративною культурою як напрям сучасного лідерства. *Глобалізаційні процеси: виклики та рішення* : матеріали IX Міжнар. наук.-практ. конф.,м. Одеса, 12 листоп. 2024 р. Одеса : Міжнародний гуманітарний університет, 2024. С. 83–85.

37. Літвиненко М. В., Кучіна С. Є. Матриці як інструмент прийняття стратегічних управлінських рішень. *Е-економіка*. 2019. № 1 (3). С. 50.

38. Логвинчук А. І. Виявлення аномалій в часових рядах довільної природи : магістерська дис. : 126 Інформаційні системи та технології / НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського». Київ, 2019. 12 с.

39. Любченко О. В. Технології стратегічного планування та проєктного менеджменту в управлінні освітою об'єднаної територіальної громади й опорними школами. *Вісник післядипломної освіти: зб. наук. пр. Сер. Соціальні та поведінкові науки. Сер. Управління та адміністрування*. 2019. № 10 (39). С. 39-41.

40. Марухленко О. В. Стратегічне планування у вищих освітніх закладах. *Відкрите освітнє е-середовище сучасного університету*. 2017. № 3. С. 256–265. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/oeemu_2017_3_42.pdf (дата звернення: 20.05.2025).

41. Мельник А. Г., Скибінський О. В. Стратегічне управління підприємством у сучасному бізнес-середовищі. *Вісник ЛУТЕ. Серія: Економічні науки*. 2022. Вип. 4. С. 91-95.

42. Морозова М. Е. Стратегічне планування: поняття і етапи стратегічного планування. *Virtus: Scientific Journal*. 2019. № 35. С. 267–270.

43. Овчиннікова О., Конціцька Г. Трендові моделі показників лісової галузі. *Modeling the Development of the Economic Systems*. 2021. № 2. С. 25–32.

44. Пастух К. Стратегічне планування розвитку територіальних громад. *Науковий вісник: державне управління*. 2021. №1(7). С. 201-211

45. Рейтинг закладів вищої освіти України за результатами акредитаційних експертиз 2024 року 2019-2024. URL: <https://euroosvita.net/index.php/?category=1&id=8425> (дата звернення: 20.05.2025).

46. Рейтинг університетів України «Топ-200 Україна 2024». URL: <https://euroosvita.net/index.php/?category=1&id=8425> (дата звернення: 20.05.2025).

47. Рудаченко О., Світлична В., Пермінова С., Краснокутський Є., Пискун Л. Прогнозування інвестиційної діяльності підприємств залізничного транспорту шляхом використання трендових моделей. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2023. № 3 (50). С. 204.

48. Семенова В. Г., Семенова К. Д. Використання моделей одного часового ряду для прогнозування економічних показників у сучасних умовах. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2018. № 3 (26). С. 334–340.

49. Стратегія розвитку Київського столичного університету імені Бориса Грінченка на 2023–2027 роки. URL: <https://kubg.edu.ua/prouniversitet/vizytivka/strategiia-rozvytku-kyivskoho-stolychnoho-universytetu-imeni-borysa-hrinchenka-na-2023-2027-rr.html> (дата звернення: 20.05.2025).

50. Університет Грінченка у рейтингах. URL: <https://kubg.edu.ua/prouniversitet/reitynhy-universytetu/universytet-hrinchenka-u-reitynhakh.html> (дата звернення: 20.05.2025).

51. Фатенок-Ткачук А. О., Плоскіна А. В. Теоретичні аспекти процесу обліково-аналітичного забезпечення стратегічного планування. *Молодий вчений*. 2021. № 6 (94). С. 216.

52. Шахов В. О., Кобець С. П. Аналіз методів оцінки потенціалу підприємства. *Сучасна економічна наука: теорія і практика* : матеріали XIII Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. з міжнар. участю, м. Полтава, 30 листоп. 2023 р. С. 172-173.

53. Швед В. В., Прохорова О. В., Медведкін Р. В., Яковченко І. С. Стратегічне та оперативне планування: порівняльний аналіз. *Подільський науковий вісник*. 2020. № 2 (14). С. 61-63.

