

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

«Допущено до захисту»

Завідувачка кафедри
д.н.держ.упр., доцент
Рябенко К.А.

(підпис)

«01» грудня 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему: «СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ
ОРГАНІЗАЦІЇ»

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНОЇ ПРОГРАМИ
073.00.02 МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ
другого (магістерського) рівня вищої освіти

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

Виконала:

студентка групи МОАм-1-24-1.4з.

Кедись Анна Олександрівна

(підпис)

Науковий керівник:

к.е.н., доцент

Артамонова Галина Володимирівна,

(підпис)

АНОТАЦІЯ

Кедись А.О.

Стратегічне управління розвитком організації

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку джерел та додатка. Загальний обсяг становить 97 сторінки, містить 14 таблиць, 9 ілюстрацій, 1 додаток і 50 використаних джерел. У першому розділі розкрито теоретичні засади стратегічного управління розвитком закладів вищої освіти та особливості формування стратегій у сучасних умовах. У другому розділі проведено аналіз системи стратегічного управління Київського університету імені Бориса Грінченка, окреслено сильні та проблемні аспекти, динаміку розвитку й ефективність управлінських підходів. Третій розділ містить пропозиції щодо вдосконалення стратегічного управління, акцентуючи увагу на цифровій трансформації, оновленні механізмів планування та підвищенні результативності управлінських процесів.

Ключові слова: стратегічне управління, стратегія розвитку, університет, вища освіта, менеджмент, цифрова трансформація.

ANNOTATION

Kedys A.O.

Strategic Management of Organizational Development

The thesis consists of an introduction, three chapters, conclusions, a list of references, and an appendix. The total volume is 97 pages and includes 14 tables, 9 figures, 1 appendix, and 50 sources. The first chapter outlines the theoretical foundations of strategic management in higher education institutions and examines the principles of forming development strategies. The second chapter analyzes the strategic management system of Borys Grinchenko Kyiv University, identifying strengths, challenges, and the effectiveness of current managerial practices. The third chapter provides recommendations for improving strategic management, with a focus on digital transformation, enhancement of planning mechanisms, and strengthening the efficiency of managerial processes.

Keywords: strategic management, development strategy, university, higher education, management, digital transformation.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ОСВІТНІХ ЗАКЛАДАХ.....	7
1.1. Сутність стратегічного управління освітнім закладом.....	7
1.2. Види стратегій закладу освіти.....	15
1.3. Стадії процесу стратегічного управління в закладі освіти.....	25
Висновок до розділу 1.....	33
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ УНІВЕРСИТЕТОМ.....	35
2.1. Характеристика діяльності Київського університету імені Бориса Грінченка.....	35
2.2 Аналіз стратегічного управління університетом	44
2.3 Складнощі та недоліки стратегічного управління університетом.....	59
Висновок до розділу 2.....	64
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ УНІВЕРСИТЕТА.....	67
3.1. Напрями вдосконалення стратегічного управління в освітньому закладі.....	67
3.2. Перспективи вдосконалення стратегічного управління університетом шляхом цифрової трансформації	79
Висновок до розділу 3.....	86
ВИСНОВКИ.....	87
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	91
ДОДАТКИ.....	97

ВСТУП

Актуальність теми. Стратегія розвитку закладу освіти є не лише інструментом управління, а й засобом репрезентації самого закладу, його перспектив, планованих змін, очікуваного положення у сфері освіти та амбіцій керівництва і зацікавлених сторін. Сучасні умови розвитку вищої освіти, глобалізаційні та інтеграційні процеси, динамічні зміни на ринку праці та вимоги до компетентностей випускників роблять стратегічне управління ключовим чинником успішності закладу. В умовах зростаючої конкуренції між університетами і необхідності інтеграції у міжнародний освітній простір розробка і реалізація ефективної стратегії стає критично важливою.

Питання стратегічного управління в освіті досліджуються провідними вітчизняними та зарубіжними вченими, серед яких С. Ковальчук, С. Натрошвілі, О. Пономаренко, Н. Петрішина, І. Шевченко, М. Портер, І. Клименко та інші.

Метою дослідження є комплексний аналіз системи стратегічного управління розвитком Київського університету імені Бориса Грінченка.

Реалізація поставленої мети зумовила потребу у розв'язанні таких *завдань дослідження*:

- дослідити стратегічного управління освітнім закладом;
- розглянути види стратегій закладу освіти;
- вивчити стадії процесу стратегічного управління в закладі освіти;
- надати характеристику діяльності Київського університету імені Бориса Грінченка;
- проаналізувати стратегічне управління університетом;
- визначити складнощі та недоліки стратегічного управління університетом;
- запропонувати напрями вдосконалення стратегічного управління в освітньому закладі;
- визначити перспективи вдосконалення стратегічного управління університетом шляхом цифрової трансформації.

Об'єктом дослідження є процес стратегічного управління розвитком закладу вищої освіти.

Предметом дослідження є теоретичні, методологічні та практичні аспекти формування й реалізації стратегії розвитку університету.

В процесі написання роботи було використано сукупність загальноприйнятих методів і прийомів наукового пізнання.

Методи дослідження. У процесі написання роботи було використано сукупність загальноприйнятих методів і прийомів наукового пізнання. Теоретичною і методологічною основою дослідження стали наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з проблем стратегічного та публічного управління у сфері вищої освіти, а також чинні законодавчі й нормативно-правові акти України.

У дослідженні застосовано такі методи економічних та управлінських досліджень:

- абстрактно-логічний – для здійснення теоретичних узагальнень і формулювання висновків;
- статистико-економічний – для аналізу фінансових та управлінських показників діяльності університету;
- графічний – для наочного відображення результатів дослідження;
- розрахунково-конструктивний – для оцінки ефективності стратегічних напрямів розвитку;
- порівняльний – для співставлення вітчизняного та зарубіжного досвіду стратегічного управління університетами.

Інформаційною базою дослідження виступили законодавчі та нормативні акти Верховної Ради та Уряду України, Міністерства освіти і науки України, офіційні документи Київського університету імені Бориса Грінченка, статистичні матеріали, наукові монографії, навчальні посібники, періодичні видання та аналітичні звіти.

Практична значущість полягає у можливості використання її результатів для вдосконалення стратегічного управління в освітньому закладі та визначення

перспектив цифрової трансформації університету, що сприятиме підвищенню ефективності управлінських процесів і конкурентоспроможності закладу.

Обсяг і структура дипломної роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків.

Загальний обсяг роботи – 92 сторінки комп'ютерного тексту, в тому числі 14 таблиць, 9 рисунків, 50 джерел використаної літератури. Дипломна робота містить 1 додаток.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ОСВІТНІХ ЗАКЛАДАХ

1.1. Сутність стратегічного управління освітнім закладом

У сучасних умовах трансформації освітнього середовища стратегічне управління стає ключовим інструментом забезпечення сталого розвитку закладу освіти. Актуальність упровадження стратегічного управління в освітній сфері обумовлена зростаючим значенням прогнозування та передбачення майбутніх змін як визначального чинника сталого розвитку сучасного закладу освіти.

Більшість наукових досліджень у цій сфері базуються на положеннях стратегічного управління, що зумовлено його здатністю формувати цілісне бачення розвитку закладу та забезпечувати відповідні механізми реалізації стратегічних цілей [20; 37]. Ефективне моделювання стратегічного розвитку освітньої установи передбачає врахування принципів, підходів і функціональних аспектів стратегічного управління. Саме воно виступає як механізм, що забезпечує узгодження стратегічного потенціалу закладу з динамікою зовнішнього середовища, дозволяючи адаптуватися до змін і водночас досягати визначених цілей.

Ключове призначення стратегічного управління полягає у здатності організації своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища, у формуванні та реалізації стратегії розвитку, прийнятті обґрунтованих стратегічних рішень, а також у цілеспрямованому забезпеченні довгострокового успіху діяльності.

Застосування стратегічного управління в практиці функціонування закладу освіти забезпечує можливість розв'язання актуальних управлінських завдань, зокрема тих, що стосуються його сталого розвитку в довгостроковій перспективі.

До основних характеристик стратегічного розвитку освітнього закладу належать: досягнення збалансованої взаємодії між внутрішнім потенціалом і зовнішніми умовами; проектування майбутнього розвитку за принципом

ретроспективного моделювання; наявність чітко сформованої стратегії розвитку; поступовий перехід до нового якісного рівня функціонування через формування конкурентних переваг; визначення позиції освітньої установи на ринку освітніх послуг з урахуванням конкурентного середовища; зниження рівня невизначеності майбутніх подій, пов'язаних із діяльністю закладу освіти.

Наявність окреслених характеристик сприяє формуванню стратегічно орієнтованої організації, зокрема закладу освіти. Як зазначає Г. Осовська, О. Фіщук, І. Жалінська, стратегічно орієнтована організація – це така, в якій персонал володіє стратегічним мисленням, функціонує система стратегічного планування, що забезпечує розроблення та впровадження інтегрованої системи стратегічних планів, а повсякденна діяльність узгоджується з досягненням довгострокових цілей розвитку [28, с. 13].

Факторами, що визначають ефективність стратегічного розвитку сучасного освітнього закладу, є: наявність стратегічного бачення в керівництва закладу та орієнтація на постійне оновлення; чітке визначення пріоритетних напрямів розвитку; створення умов для розкриття внутрішнього потенціалу установи, зокрема шляхом підвищення якості освітньої й наукової діяльності, формування позитивного іміджу, акумулювання ресурсів; а також забезпечення довгострокових конкурентних переваг на ринку освітніх послуг.

З метою кращого розуміння поняття «стратегічне управління» доцільно розглянути основні тлумачення цієї категорії та підходи різних науковців до визначення поняття стратегічного управління в контексті освіти (табл. 1.1).

Таким чином, стратегічне управління освітнім закладом слід розглядати як цілісну систему управлінських процесів, яка охоплює: здійснення змін в основних напрямках діяльності відповідно до трансформацій у зовнішньому середовищі; орієнтацію на пріоритетні напрями освітньої політики; розроблення стратегії розвитку освітньої установи; створення ефективних управлінських механізмів для реалізації цієї стратегії.

Ключовим і водночас рушійним елементом стратегічного розвитку закладу освіти виступає стратегія. Як підкреслюють О. Мармаза, А. Халимон, стратегія

– це не лише формалізована програма дій, а й репрезентативна сутність організації. У цьому контексті стратегію розвитку університету доцільно розглядати як «обличчя» навчального закладу, що відображає його місію, цінності та орієнтири майбутнього розвитку [14, с. 9].

Таблиця 1.1

Тлумачення поняття «Стратегічне управління»

Автор(и)	Зміст тлумачення поняття
Т. Альошина, О. Сидоров, Н. Фісуненко, А. Фоменко [3]	Стратегічне управління (менеджмент) трактується як діяльність, спрямована на формування та підтримку гармонійної відповідності між цілями організації, її внутрішнім потенціалом і зовнішніми можливостями.
З. Галушка, О. Лусте [6]	Під стратегічним управлінням розуміють діяльність, яка базується на стратегічному мисленні як складовій підприємницької філософії, з акцентом на досягнення довгострокових цілей, підвищення конкурентоспроможності та забезпечення стабільних позицій на ринку.
І. Ігнатська [14, с. 20]	З позиції загального менеджменту стратегічне управління охоплює комплекс управлінських процесів, пов'язаних із визначенням місії та цілей організації, вибором стратегії діяльності та ефективним використанням ресурсів для її реалізації в умовах ринкової економіки.
В. Коваленко, О. Петренко [16]	Стратегічне управління розглядається як сукупність управлінських рішень і дій, спрямованих на формування та реалізацію стратегії, що забезпечує ефективну взаємодію освітньої установи з зовнішнім середовищем, підвищення її конкурентоспроможності та досягнення поставлених цілей.
О. Мармаза [23]	У контексті освіти стратегічне управління означає процес прийняття рішень щодо пріоритетних напрямів розвитку закладу, який реалізується через програму розвитку, що забезпечує досягнення місії та стратегічних цілей установи.
Л. Пшенична [31]	Стратегічне управління в освітній сфері трактується як система дій і рішень, спрямованих на визначення та реалізацію ключових напрямів розвитку навчального закладу.
Л. Задорожна Княгницька [27]	Поняття стратегічного управління передбачає цілеспрямовану діяльність щодо планування майбутнього розвитку освітньої організації, визначення її позиції на ринку, використання наявних можливостей і ресурсів, засобів досягнення цілей та термінів їх реалізації.
С. Натрошвілі [25]	Стратегічне управління освітнім закладом є специфічною управлінською діяльністю, що реалізується через систему управлінських процедур і технологій, які забезпечують цілісний та стабільний розвиток вищої освіти.

Джерело: сформовано на основі [3; 6; 14; 16; 23; 25; 27; 31]

На думку М. Гриньової, Л. Малаканової та Г. Сорокіної, стратегія виконує низку важливих і специфічних функцій, серед яких: окреслення напрямів

розвитку освітньої організації, передбачення необхідних змін, а також надання відповідей на ключові запитання щодо майбутнього освітнього закладу [8, с. 54].

О. Таран і О. Мармаза трактують стратегію як програму дій, спрямованих на досягнення визначених цілей, та визначають її як управлінський план, що охоплює заходи та дії підприємницького, конкурентного й функціонального характеру, необхідні для досягнення бажаного стану розвитку організації в коротко- та довгостроковій перспективі [42, с. 1-7].

А. Домище-Медяник, А. Колодійчук, О. Молнар вважають стратегію загальною програмою дій, яка дозволяє визначити пріоритети проблем і шляхи ефективного використання ресурсів для досягнення мети [9, с. 7]. У свою чергу О. Таран підкреслює, що стратегія є комплексним, багатоаспектним планом, який забезпечує реалізацію місії організації та її ключових цілей [39, с. 20].

М. Рогоза, В. Перебийніс та К. Вергал наголошують на тому, що процес розробки стратегії передбачає аналіз та формування стратегічних орієнтирів організації на ринку, які надалі трансформуються у конкретні стратегічні програми та проекти [32, с. 35].

П. Сікорський розглядає стратегію як процес формування довгострокових орієнтирів діяльності організації з урахуванням аналітичної оцінки її внутрішнього потенціалу та прогнозування змін у зовнішньому й внутрішньому середовищі з метою реалізації її місії та стратегічних цілей [34, с. 70].

В. Дорошенко та В. Вовк наголошують, що стратегія – це свідомий і цілеспрямований процес визначення перспектив розвитку організації відповідно до її місії та визначених цілей. На їх думку стратегічне планування завжди охоплює процес формулювання стратегічних цілей, визначення завдань і обґрунтування ресурсного забезпечення для їх досягнення [10, с. 9].

В. Оберемчук трактує стратегію як процес формування перспективних напрямів діяльності підприємства на основі оцінювання його потенційних можливостей і прогнозування впливу зовнішніх чинників [27, с. 13].

Поширеним є також розуміння стратегії як системи управлінських рішень. Зокрема, О. Слюсаренко, В. Луговий, Ж. Таланова визначають стратегію як

динамічну систему управлінських рішень, яка орієнтована на досягнення ключових довгострокових цілей і водночас здатна адаптуватися до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі. Стратегія, за цим підходом, формує основу поточної управлінської політики [36, с. 16].

У сучасних дослідженнях стратегія все частіше розглядається як комплекс дій, спрямованих на формування та зміцнення конкурентних переваг організації. Так, О. Пономаренко, Н. Петрішина, І. Шевченко трактують стратегію як загальний напрям діяльності, що визначає перспективи розвитку організації, орієнтуючи її на досягнення конкурентних переваг та забезпечення ефективності функціонування в довгостроковій перспективі [29, с. 45-50]. І. Клименко підкреслює, що стратегія слугує інструментом формування конкурентоспроможності економічної системи в умовах невизначеності, базуючись на максимальному використанні внутрішнього потенціалу. При цьому стратегія не лише забезпечує адаптацію до змін зовнішнього середовища, а й дозволяє активно впливати на його трансформацію [15, с. 40]. У свою чергу, З. Галушка та О. Лусти розглядають стратегію як управлінську концепцію, орієнтовану на посилення ринкових позицій організації, задоволення споживчого попиту та досягнення визначених цілей розвитку [6, с. 22].

У сфері управління освітою тлумачення поняття «стратегія» також має свої особливості. Так, Л. Пшенична визначає стратегію як довгостроковий і якісно структурований напрям розвитку закладу освіти, що інтегрує його місію, цілі, нормативні засади та дії, з урахуванням як внутрішніх переваг, так і слабких сторін організації [31, с. 154]. О. Мармаза акцентує, що стратегія управління в освітньому середовищі охоплює сукупність дій, спрямованих на досягнення цілей закладу через ефективне використання ресурсів, поступову адаптацію до соціальних змін, згуртування колективу та системне виконання управлінських функцій [24, с. 9].

Більшість фахівців у сфері стратегічного менеджменту вказують на доцільність розроблення не лише базової стратегії, а й набору альтернативних варіантів, що створюють додаткові гарантії ефективної реалізації стратегічних

завдань. У цьому контексті І. Пшенишна та М. Пічугіна визначають стратегічні альтернативи як сукупність можливих стратегічних рішень, кожне з яких орієнтоване на досягнення цілей організації, але відрізняється за обсягом ресурсів, рівнем витрат та очікуваними результатами [30, с. 118].

На думку науковців О. Мармази, Ю. Логвиненка та В. Шевченка, стратегічний розвиток закладу освіти значною мірою визначається здатністю дати обґрунтовані відповіді на низку ключових запитань: яке поточне становище займає заклад освіти; яким він прагне стати через три, п'ять або десять років; та якими засобами можна досягти бажаного стану розвитку [22; 23].

Відповіді на зазначені питання формують основу для розроблення стратегічних документів, серед яких: стратегія розвитку, стратегічний план та стратегічна програма закладу освіти. Для розробки стратегії розвитку та прийняття ефективних стратегічних управлінських рішень необхідно здійснення якісного й комплексного стратегічного аналізу, що полягає у всебічному діагностуванні фактичного стану закладу освіти.

Стратегічний аналіз передбачає системне вивчення як зовнішнього середовища (соціального, економічного, нормативного, конкурентного), так і внутрішніх можливостей закладу освіти, включаючи наявні ресурси, потенціал розвитку, сильні та слабкі сторони. Узагальнюючи наукові підходи дослідників, зокрема Т. Альошина, О. Сидоров, Н. Фісуненко, А. Фоменко [3], Н. Петрішина, О. Пономаренко, І. Шевченко [29], І. Пшенишна та М. Пічугіна [30], під стратегічним аналізом освітнього закладу слід розуміти багаторівневе дослідження зовнішнього середовища та внутрішнього стратегічного потенціалу установи, їх взаємодії, виявлення конкурентних переваг і визначення стратегічних пріоритетів розвитку закладу освіти.

Відповідь на друге ключове питання, а саме щодо бажаного майбутнього стану закладу, знаходиться у стратегіях його розвитку. Як наголошують З. Галушка [6], М. Мармаза [23], І. Пшенишна та М. Пічугіна [30], О. Руденко [33], стратегія розвитку включає такі складові, як місія, візія, цінності,

стратегічні цілі та очікувані результати. Саме на основі цих елементів можливо сформувати цілісне уявлення про майбутнє закладу освіти.

На етапі прийняття управлінських рішень мають бути визначені й деталізовані основні стратегічні напрями розвитку, ключові цілі й підцілі, а також стратегічні завдання, виконання яких забезпечить досягнення поставлених цілей. Розробляються критерії та інструменти оцінки рівня виконання стратегічних завдань, а очікувані результати узгодити із стейкхолдерами.

Стратегічний розвиток освітнього закладу передбачає постійне узгодження стратегічних планів із його актуальним станом. Орієнтація освітнього закладу на стратегічний розвиток вирізняється далекоглядністю та прагненням досягти таких цілей, які забезпечать тривалі конкурентні переваги й провідні позиції на освітньому ринку. Таким чином, мова йде про систематичне здійснення управлінських заходів, що гарантують безперервний інтелектуальний і економічний розвиток навчального закладу. Відтак, концепція стратегічного планування має теоретико-методологічне значення для вирішення завдань моделювання стратегічного розвитку освітнього закладу.

Чітке уявлення про стратегічний розвиток освітнього закладу відображається у відповідних документах, зокрема стратегіях, стратегічних планах, програмах і проектах. Зокрема, Л. Пшенична визначає стратегічний план як письмовий документ, що фіксує стратегію діяльності організації на тривалий період (3-5 років) [31, с. 47-53]. Водночас В. Хачванкян розглядає стратегічний план як програму, яка спрямовує діяльність підприємства протягом тривалого часу з урахуванням постійних змін у бізнес-середовищі [42, с. 104].

Науковці І. Пшенишна та М. Пічугіна зазначають, що стратегічна програма є координаційним документом – економічно і науково обґрунтованою системою взаємопов'язаних заходів соціально-економічного, науково-технічного та організаційно-господарського характеру, які спрямовані на досягнення конкретної комплексної мети, узгоджені за строками, виконавцями та забезпечені необхідними ресурсами. Водночас, на їх думку, стратегічний проект це одноразова сукупність цілей, стратегій, завдань і дій, що

характеризується системністю у взаємозв'язках ресурсів, послідовності виконання робіт і залученні фахівців відповідного профілю [30, с. 70-75].

В. Красношапка у свою чергу зазначає, що стратегічна програма складається з конкретних програмних заходів, які являють собою змістовні дії, спрямовані на досягнення певних поточних цілей у контексті реалізації стратегічних завдань за допомогою «дерева цілей». Проект, відповідно, розглядається як одноразова система цілей, стратегій, завдань і дій із чітко організованими взаємозв'язками між ресурсами, послідовністю робіт і залученими спеціалістами певної кваліфікації [38, с. 17].

О. Мармаза наголошує, що програма розвитку є робочим документом, який організовує як перспективну, так і поточну діяльність освітнього закладу. Вона містить дані про початковий стан закладу та його окремих підсистем, описує гіпотетичну модель бажаного майбутнього стану, а також визначає зміст діяльності та послідовність заходів, що сприятимуть досягненню передбачуваних результатів [23, с. 38].

Таким чином, стратегічне управління в освітньому закладі є комплексним процесом, що забезпечує цілісне бачення розвитку, адаптацію до змін зовнішнього середовища та досягнення довгострокових цілей. Воно охоплює формування місії, візії, стратегічних цілей і механізмів їх реалізації, що сприяє сталому розвитку та підвищенню конкурентоспроможності закладу. Основними характеристиками стратегічного розвитку є баланс між внутрішнім потенціалом і зовнішніми умовами, чітке позиціонування на ринку освітніх послуг, а також здатність прогнозувати і реагувати на зміни. Ефективність цього процесу залежить від наявності стратегічного бачення керівництва, визначення пріоритетів розвитку, а також від системного підходу до планування і впровадження стратегії.

1.2. Види стратегій закладу освіти

Узагальнюючи різноманітні підходи до класифікації стратегій розвитку організацій, можна виділити низку ключових ознак, за якими здійснюється систематизація стратегій у практиці управління. Види стратегій класифікують за різними критеріями, що відображають ієрархічний рівень в організаційній структурі, функціональну спрямованість, стадії життєвого циклу, напрямки розвитку, місце підприємства в конкурентному середовищі та інші важливі характеристики (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Види стратегій закладу освіти

Критерій класифікації	Види стратегій
За ієрархією в організаційній структурі	Корпоративна (портфельна), ділова (бізнесу), забезпечувальні (функціональна, ресурсна, операційна)
За функціональною спрямованістю	Маркетингова, виробнича, фінансова, інвестиційна, соціальна, організаційних перетворень
За стадіями життєвого циклу	Зростання, стабілізації (утримання), скорочення, ліквідації
За напрямками розвитку	Інтенсивний, інтегрований, диверсифікований
За позицією в конкурентному середовищі	Лідер, претендент на лідерство, наслідувач лідера, новачок
За ступенем охоплення ринку	Вузькоспеціалізована, диверсифікована, сегментована, інтернаціоналізована
За способами досягнення конкурентних переваг	Мінімізація витрат, спеціалізація, широка диференціація, фокусування, створення інноваційної цінності
За напрямками дій	Консервативна, агресивна, конкурентна, оборонна (захисна)
За галузевою орієнтацією	Нові галузі, зрілі галузі, стагнуючі або занепадаючі галузі, роздібнені (сегментовані, фрагментарні), міжнародні ринки
За зовнішньоекономічною політикою	Прямий і непрямий експорт, імпорт, розміщення виробництва за кордоном
За розміром підприємства	Малі, середні, великі підприємства
За характером дій щодо конкурентів	Превентивні дії, «партизанська війна», протистояння сильним сторонам конкурентів, використання слабких сторін, одночасний наступ за кількома напрямками, захоплення вільного ринкового простору
За характеристиками виробничої діяльності	Спеціалізація, диверсифікація, диференціація, реструктуризація
За концентрацією, зниженням витрат, масштабами впливу	Глобальні, базові, функціональні
За відношенням до середовища	Стратегії, що реалізуються у зовнішньому середовищі; стратегії, що реалізуються у внутрішньому середовищі

За формою	Стратегії поступового вдосконалення, оновлення, інноваційні
За характером поведінки на ринку	Активна, пасивна
За термінами реалізації	Короткострокова, середньострокова, довгострокова
За характером розвитку	Екстенсивна, інтенсивна, змішана
За ступенем новизни	Традиційна, оригінальна
За спонтанністю виникнення	Запланована (свідома, продумана), реальна (адаптивна, виникаюча)
За складністю розроблення	Однонаправлена, комбінована
За результатами здійснення	Реалізована, нереалізована
За характером впливу	Організаційна (прямої дії), управлінська (системної дії)
За об'єктом управління	Процесна, продуктова

Джерело: сформовано на основі [16; 23; 25; 28; 31]

Такий підхід дозволяє забезпечити цілісне розуміння стратегічного простору діяльності закладу освіти та визначити відповідні інструменти для формування та реалізації стратегічних планів.

Вказані класифікаційні ознаки стратегій розвитку підприємств дають змогу охарактеризувати стратегії розвитку сучасних закладів освіти як складних та диверсифікованих господарських суб'єктів, а також слугують основою для виділення специфічних характеристик стратегічного розвитку освітніх установ. Класифікація стратегій сприяє спрощенню процесу їх вибору, обґрунтуванню алгоритмів поведінки закладу освіти у різних ситуаціях, визначенню напрямів розвитку та методів здобуття конкурентних переваг. Це є особливо важливим у контексті нашого дослідження, оскільки дозволяє виокремити ключові орієнтири, які забезпечують перехід освітнього закладу до нового якісного стану. При цьому стратегічний розвиток закладу освіти може включати як окрему стратегію, так і сукупність взаємопов'язаних стратегій (стратегічний набір)

Зазначені види стратегій належать більшою мірою до стратегій закладів вищої освіти. Заклади середньої освіти маю переважно одну стратегію розвитку.

Стратегічний розвиток, який реалізується університетами, можна систематизувати за низкою класифікаційних ознак:

I. Орієнтація стратегії відповідно до ієрархічного рівня в організаційній структурі та системі управління, що включає корпоративний

(портфельний, загальний), діловий, забезпечувальний (функціональний, ресурсний) та операційний рівні. Корпоративна стратегія виступає як загальний план розвитку всього навчального закладу, охоплюючи всі напрями його діяльності. Ділова стратегія належить до управлінських планів окремих підрозділів або ключових напрямів функціонування закладу освіти. Функціональна стратегія спрямована на забезпечення стратегічної координації окремих підсистем університету, таких як маркетинг, фінанси, кадрова політика тощо. Операційна стратегія стосується більш конкретних ініціатив і підходів у керівництві оперативними підрозділами (відділами, центрами) для ефективного розв'язання щоденних завдань, які мають стратегічне значення.

Таким чином, корпоративна (або загальна, портфельна) стратегія визначає напрям розвитку закладу освіти в цілому; ділова стратегія – розвиток окремих видів діяльності або структурних підрозділів; функціональна (забезпечувальна) стратегія підтримує корпоративну та ділову стратегії, забезпечуючи їх реалізацію з функціонального боку, наприклад, кадровою або фінансовою політикою; операційна стратегія орієнтована на розвиток окремих підрозділів закладу вищої освіти. З огляду на це, стратегічний розвиток освітнього закладу можна розглядати як розвиток на загальному (корпоративному) рівні, що передбачає трансформації у всіх структурних підрозділах, а також як розвиток на діловому рівні, зосереджений на здобутті конкурентних переваг окремих підструктур. Функціональний рівень стосується окремих напрямів діяльності, зокрема в галузях фінансів, ресурсів, управління персоналом та інших.

II. Орієнтація стратегії розвитку вищого навчального закладу визначається спрямованістю його діяльності: науково-дослідницькою, освітньою або комбінованою, що включає і дослідження, і освітню діяльність, тобто за галузевою спеціалізацією. Відповідно до класифікації Карнегі, увага зосереджена на докторських університетах та магістерських коледжах і університетах, основними функціями яких є надання освітніх послуг і проведення наукових досліджень. У зв'язку з цим окремі заклади вищої освіти за кордоном мають виражену спеціалізацію – або дослідницьку, або освітню, що

відображається у відповідних акцентах їх стратегій розвитку. Водночас більшість університетів обирає комбінований підхід, який передбачає одночасний розвиток і наукової, і освітньої складових. Така відмінність є важливим маркером статусу закладу (дослідницький або освітній), його іміджу та репутації. Отже, стратегічний розвиток університету може бути спрямований або на посилення дослідницької діяльності, або на вдосконалення освітнього процесу. Зазначимо, що університети, орієнтовані на підвищення якості досліджень, часто демонструють високі показники в освітній сфері, тому їхні стратегічні цілі зазвичай включають розвиток обох напрямів – наукового та освітнього.

III. Можливі напрями розвитку університету класифікуються як зростання, стабілізація (утримання), скорочення (захист, відступ, ліквідація). Стратегія зростання характерна для закладів, які прагнуть зміцнити свої конкурентні переваги, розширити свої ресурси та вплив. Вона може реалізовуватись через покращення внутрішніх можливостей або шляхом об'єднання з іншими навчальними закладами, утворюючи стратегічні альянси або злиття, що забезпечують розширення діяльності та підвищення ефективності функціонування.

Стратегія стабілізації (утримання) передбачає пасивний очікувальний режим, який університет обирає до моменту змін у зовнішньому середовищі. Заклади, що застосовують цю стратегію, прагнуть зберегти свої позиції, готуючись до подальшого стрімкого розвитку, наприклад, у сфері інновацій або виходу на міжнародні освітні ринки. Така стратегія також характерна для університетів, що функціонують у відносно стабільних умовах із обмеженою конкуренцією.

Стратегія ліквідації у вищих навчальних закладах є рідкісним явищем, проте вона характеризує специфічні випадки стратегічного розвитку, пов'язані з припиненням діяльності або значним скороченням масштабів функціонування.

IV. Орієнтація стратегії розвитку залежить від позиції університету в конкурентному середовищі, що може проявлятися у формах лідерства,

претендентства на лідерство, наслідування (позиції наступника за лідером) або статусу «новачка». Важливо відзначити, що позиціонування університету у конкурентному середовищі є ключовим чинником формування стратегії розвитку. Найскладнішою з них є стратегія лідера, яка в контексті стратегічного управління підприємством традиційно передбачає лідерство за ціною або витратами. Для закладів вищої освіти характерним є лідерство в галузевій експертизі або технологічних інноваціях. Університети, що посідають високі позиції в міжнародних рейтингах, реалізують стратегію лідера, орієнтуючись на постійне вдосконалення та інноваційний розвиток. Для успішної реалізації такої стратегії необхідні значний ресурсний потенціал та компетентна управлінська команда, здатна до прийняття ризиків, творчого підходу та інновацій.

Отже, вибір стратегії лідерства передбачає забезпечення найвищої якості освітніх послуг, наявність достатніх стратегічних ресурсів, які гарантують ефективну реалізацію цієї стратегії, а також залучення компетентного персоналу, здатного впроваджувати лідерські управлінські рішення.

Стратегія розвитку позиції «претендента на лідерство» характеризується фокусом університету на власних конкурентних перевагах, яких немає у лідера, наприклад, зниженні вартості навчання при збереженні високої якості освітніх послуг. Особливої уваги заслуговує стратегія послідовника (переслідувача) лідера. Університети, що обирають цю стратегію, прагнуть зміцнити свої позиції шляхом адаптації до діяльності провідних конкурентів, впроваджуючи передові технології, водночас уникаючи прямої конкуренції з лідером.

Стратегія «новачка» передбачає агресивний стиль поведінки, спрямований на подолання вхідних бар'єрів у певній галузі. Такі стратегії зазвичай пов'язані з перспективами швидкого й динамічного зростання, захистом від конкурентів та використанням власних сильних сторін для активного просування, концентруючись на конкретних сегментах ринку.

V. О. Таран-Лала та К. Сухорук підкреслюють, що успішність стратегії диференціації залежить від таких чинників: зростання кількості споживачів, які цінують додаткові функціональні характеристики продукту; доступу до

специфічних матеріальних і технічних ресурсів, які забезпечують необхідні якісні параметри продукції; можливості формування достатнього асортименту продуктів; наявності виробничих процесів, що базуються на дослідженнях і розробках; існування мережі своєчасного постачання продукції споживачам і вдосконалення логістичних сервісів; а також створення додаткових сервісних послуг [40, с. 66-70].

У практиці стратегічного управління підприємствами зустрічається стратегія фокусування, яку також застосовують і вищі навчальні заклади. Водночас у низці наукових джерел дана стратегія розглядається як форма більш глибокої диференціації. Таким чином, можна вважати, що стратегії диференціації та фокусування в контексті університетів мають подібний характер, а відмінності полягають переважно у межах цільових сегментів. Суть стратегії інноваційної цінності полягає у впровадженні інноваційних рішень та ноу-хау, які дозволяють університету здобути суттєві конкурентні переваги.

Вибір стратегії досягнення конкурентних переваг передбачає ідентифікацію сутності таких переваг для конкретних університетів. Зокрема, П. М. Дудко пропонує класифікувати конкурентні переваги закладів вищої освіти за трьома рівнями:

1. Економічні чинники, до яких належать: економічний потенціал (кількість штатних працівників, обсяги виручки від надання послуг); ефект досвіду (термін існування установи та здобуті результати); ефект масштабу (чисельність студентського контингенту); здатність ефективно виявляти та використовувати джерела фінансування.

2. Переваги, що базуються на нормативно-правових актах (закони, постанови, пільги в галузі), а також адміністративних заходах, зокрема наявність ліцензій (обсяги прийому) та акредитації (її рівень).

3. Техніко-технологічні конкурентні переваги, які визначаються вищим рівнем розвитку науково-технічної бази: кваліфікація співробітників (наявність вищої освіти, стажування та навчання за кордоном, наукові ступені і звання), кількість публікацій, рівень розвитку інформаційних технологій,

забезпеченість студентів навчальними матеріалами тощо.

4. Переваги, обумовлені якісною інформаційною підтримкою: володіння інформацією про ринкову інфраструктуру, оснащеність засобами комунікації, електронною поштою, Інтернетом, а також наявність власного веб-сайту [11, с. 19].

Конкурентні переваги кожного окремого університету створюють умови для того, щоб заклад вищої освіти міг акцентувати увагу споживачів освітніх послуг на власних сильних сторонах, а їх подальше вдосконалення сприяє зміцненню позицій університету на освітньому ринку. Університети, що мають численні підрозділи та філії, потребують розробки не однієї, а кількох конкурентних стратегій.

VI. Класифікація стратегій за способом охоплення ринку (вузька сегментація, інтернаціоналізація) дає змогу визначити, у якому саме ринковому сегменті здійснюватиметься розвиток університету. Стратегію вузької сегментації, як правило, застосовують заклади вищої освіти, які не мають можливості конкурувати з університетами, що пропонують високоякісні освітні продукти для ширшої аудиторії споживачів. Проте такі заклади знаходять свою нішу на локальному рівні – у межах області чи регіону – і здатні ефективно розвиватися в обраному сегменті. До цієї категорії зазвичай належать невеликі провінційні вищі навчальні заклади.

Університети з потужним ресурсним потенціалом і високою конкурентоспроможністю застосовують стратегію інтернаціоналізації, метою якої є залучення талановитої молоді з різних країн для підвищення власної репутації та збільшення студентського контингенту за рахунок іноземних студентів. Особливістю цієї стратегії є вихід на міжнародні освітні ринки, що передбачає налагодження співпраці з іноземними партнерами та активне залучення іноземних студентів.

Стратегія інтернаціоналізації є домінуючою серед європейських університетів і спрямована на формування міжнародної академічної мобільності студентів та ефективне управління міжнародним співробітництвом.

Отже, стратегічний розвиток університету може бути орієнтований як на розвиток у межах регіонального ринку (стратегія вузької сегментації), так і на вихід за межі національного простору (стратегія інтернаціоналізації). Зазначимо, що стратегія інтернаціоналізації відрізняється підвищеними вимогами до ресурсного забезпечення, специфікою організаційної культури та особливостями маркетингової діяльності.

VII. Характеристика стратегії за напрямом дії передбачає такі типи: консервативна, агресивна, конкурентна та оборонна (захисна). Консервативна стратегія орієнтована на мінімізацію ризиків, тоді як конкурентна спрямована на активне підвищення конкурентоспроможності університету. Оборонна стратегія базується на зміцненні позицій закладів, що займають другорядні або третинні ролі на ринку (приблизно 10–20% ринку), які не здатні повністю конкурувати з лідерами або які інвестують ресурси у розробку нових освітніх послуг, або зазнали невдач у реалізації основних продуктів. Застосування оборонної стратегії дає змогу університету продемонструвати конкурентам свою рішучість зберегти позиції та посилити стійкість наявних переваг [25].

Водночас, у разі використання стратегії наступу університетами-новачками виникає необхідність нейтралізації конкурентних переваг лідера, що в умовах вітчизняної освітньої системи є досить складним завданням. Таким чином, характеристика стратегії розвитку за напрямом дії конкретизує корпоративну стратегію університету і дозволяє конкурентам на освітньому ринку прогнозувати подальші дії закладу.

Отже, у разі застосування стратегії наступу університетами-новачками виникає потреба в нейтралізації конкурентних переваг лідерського закладу, що в умовах функціонування вітчизняних вищих навчальних закладів є вкрай складним завданням. Характеристика стратегії розвитку за напрямом дії дає змогу конкретизувати корпоративну стратегію університету. Визначення цієї характеристики дозволяє конкурентам прогнозувати подальшу поведінку навчальних закладів на освітньому ринку.

VIII. Серед загальних стратегій розвитку виділяють стратегії за

характером поведінки на ринку – активні та пасивні. Активна стратегія розвитку притаманна сучасним університетам, які оперативно реагують на виклики зовнішнього середовища та прагнуть випередити конкурентів шляхом впровадження інноваційних технологій у навчальний процес і наукові дослідження, а також диверсифікації освітніх продуктів. Натомість пасивна стратегія розвитку характеризується повільним реагуванням на зміни зовнішнього середовища, освітні потреби суспільства та поступальним просуванням конкурентів на освітньому ринку.

IX. Важливою є класифікація стратегій розвитку за формою, яка включає стратегії поступового вдосконалення, стратегії оновлення та інноваційні стратегії. Ця класифікація відображає різні підходи до радикального або поетапного оновлення діяльності навчального закладу. Стратегія поступового вдосконалення передбачає поетапне зміцнення позицій університету на освітньому ринку, тоді як стратегія оновлення орієнтується на пошук нових можливостей, таких як впровадження нових освітніх продуктів чи структурні реорганізації. Інноваційні стратегії розвитку охоплюють технічні та організаційні трансформації: технічні інновації, наприклад, комп'ютеризація навчального процесу, та організаційні зміни, що стосуються системи управління чи структури університету.

X. Розглядається характеристика стратегії розвитку за рівнем складності її розроблення – односпрямована або комбінована. Односпрямована стратегія передбачає фокусування на одному напрямі розвитку, тоді як комбінована стратегія включає інтеграцію кількох різних стратегічних напрямів.

Принципи стратегічного управління закладом освіти базуються на поєднанні наукового підходу з мистецтвом управлінської діяльності, що передбачає використання наукових даних та інтуїтивних навичок менеджера для ефективного реагування на конкурентні виклики і визначення ключових переваг установи. Цілеспрямованість є фундаментальною, оскільки всі стратегічні дії мають бути спрямовані на досягнення глобальних цілей закладу, усуваючи хаотичність та забезпечуючи системність розвитку. Важливою є гнучкість, що

дозволяє оперативно коригувати стратегії відповідно до змін зовнішнього середовища та внутрішніх можливостей. Також ключовим є принцип єдності стратегічних планів та програм, що забезпечує узгодженість дій на різних рівнях організації. Нарешті, успішна реалізація стратегії потребує створення належних організаційних умов, включно з ефективною структурою управління та системою мотивації.

Узагальнюючи види стратегій закладів освіти, слід відзначити, що їх класифікація базується на ключових критеріях, які враховують рівень управління, функціональну спрямованість, життєвий цикл, позицію на ринку та масштаб діяльності. Такий підхід забезпечує цілісне розуміння стратегічного простору та сприяє обґрунтованому вибору стратегічних рішень. Стратегії варіюються від корпоративних до функціональних, від консервативних до агресивних, а також від локальних до інтернаціоналізованих, відображаючи різні цілі й ресурси закладів освіти. Ефективне стратегічне управління спирається на принципи науковості, цілеспрямованості, гнучкості та узгодженості, що забезпечують адаптивність і конкурентоспроможність у динамічному освітньому середовищі.

1.3. Стадії процесу стратегічного управління в закладі освіти

Стратегічне управління в закладі освіти є комплексним процесом прийняття управлінських рішень, який охоплює кілька послідовних етапів: усвідомлення необхідності рішення, діагностику проблеми, розробку варіантів дій, вибір і реалізацію стратегії, а також контроль і оцінку результатів (рис. 1.1). Цей процес має свої особливості, пов'язані зі складністю аналізу, невизначеністю результатів і необхідністю гнучкого підходу до управління.

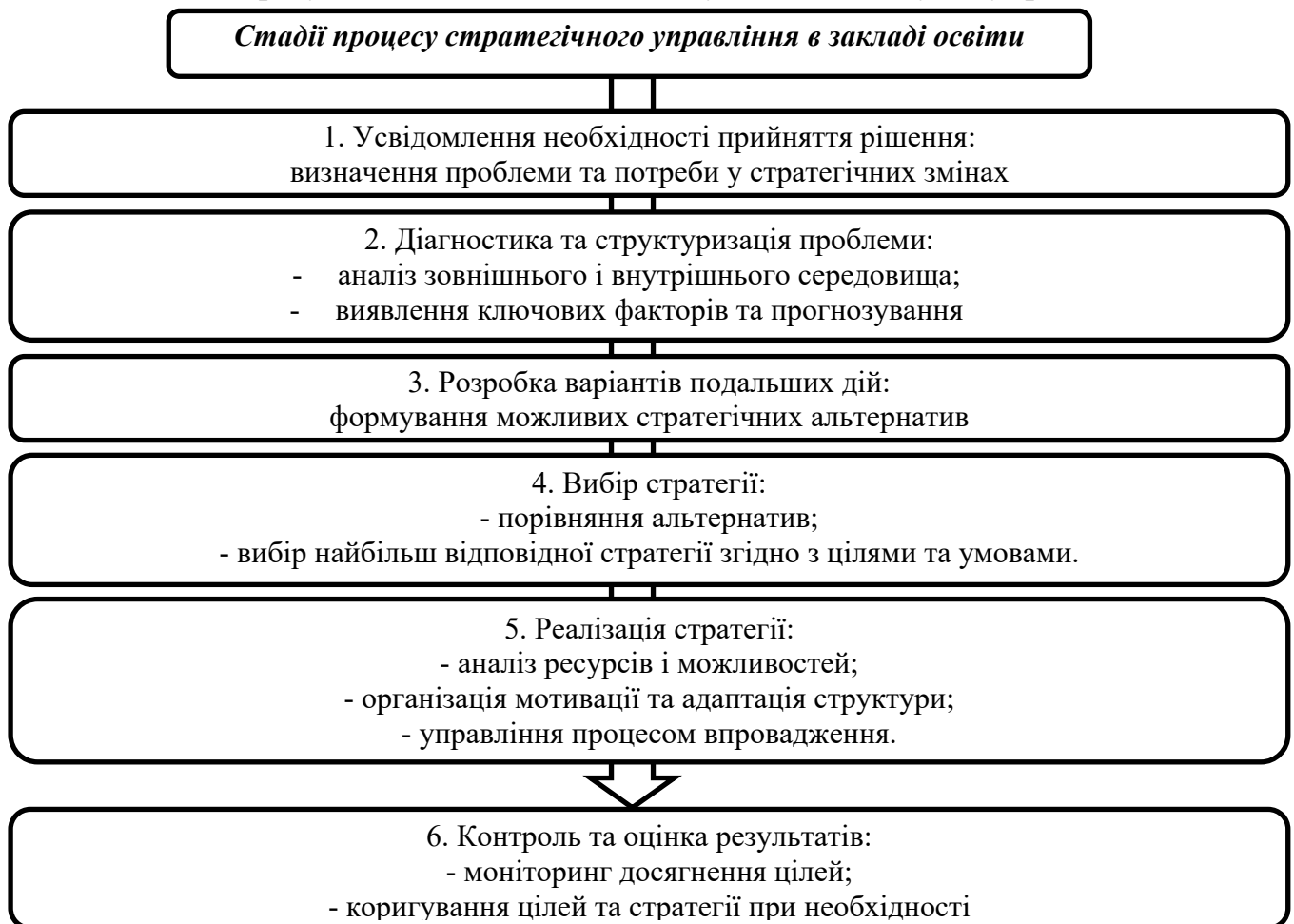


Рис. 1.1. Стадії процесу стратегічного управління в закладі освіти

Джерело: сформовано на основі [11; 20; 22; 24; 31; 36]

Особливістю процесу прийняття стратегічних рішень є складність опису об'єктів аналізу, високий рівень невизначеності результатів, значна кількість змінних, а також відсутність чітко визначених критеріїв рішення на початковому етапі, які уточнюються у процесі впровадження. Через трудомісткість та

тривалість процесу стратегічного управління необхідне залучення кваліфікованих фахівців і застосування спеціалізованих методологій. Важливо також, що центр уваги зміщується з розробки стратегії на ефективне управління процесом її реалізації.

Формування стратегії закладу освіти розпочинається із вивчення законодавства. Зокрема, нормативними документами, якими слід керуватися закладу освіти під час розробки стратегії є Закон України «Про освіту» та Закон України «Про загальну середню освіту». У Законі України «Про освіту» визначаються загальні засади організації та здійснення освітньої діяльності в Україні, у тому числі, права та обов'язки керівника та засновника закладу освіти, особливості управління закладом освіти, система забезпечення якості освіти. У ст. 41 Закону України «Про освіту» зазначено, що система забезпечення якості освіти включає стратегію та процедури забезпечення якості освіти [1]. Закон України «Про повну загальну середню освіту» [2] визначає повноваження та зобов'язання органів управління закладом освіти щодо розробки та формування стратегії розвитку закладу освіти (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

**Повноваження та зобов'язання органів управління закладом освіти
щодо розробки та формування стратегії розвитку закладу освіти**

№ з/п	Орган управління закладом освіти	Повноваження та зобов'язання щодо розробки та формування стратегії розвитку
1	Центральний орган виконавчої влади у сфері освіти і науки	Організація та координація аналітично-прогностичної діяльності закладів середньої освіти, визначення стратегічних напрямків їх розвитку з урахуванням чинників зовнішнього середовища, у тому числі науково-технічного прогресу, вітчизняного та зарубіжного досвіду
2	Керівник закладу освіти	Планування та організація діяльності закладу освіти, забезпечення розробки, впровадження та реалізації стратегії розвитку закладу освіти, звітування щодо виконання стратегії розвитку
3	Піклувальна рада	Розробка пропозицій щодо напрямків стратегії розвитку закладу освіти, аналіз виконання стратегії розвитку
4	Педагогічна рада	Схвалення стратегії розвитку закладу освіти
5	Засновник закладу освіти	Затвердження та фінансування стратегії розвитку закладу освіти

Джерело: сформовано на основі [11; 14]

Стадія визначення місії та цілей закладу освіти включає формулювання місії, яка відображає сутність і призначення організації, а також встановлення довгострокових і короткострокових цілей. Іноді місія та цілі формуються на основі аналізу зовнішнього середовища, що дозволяє краще врахувати поточні виклики та перспективи розвитку.

Діагностика середовища є базовим етапом для уточнення місії, цілей і вибору відповідної стратегії. Вона передбачає систематичну оцінку зовнішніх та внутрішніх факторів, бажано на основі методології SWOT-аналізу, виділення ключових чинників, що впливають на діяльність закладу освіти, а також прогнозування майбутнього стану середовища з метою формування адекватних управлінських рішень. Загальні чинники, тенденції та освітні тренди, які доречно урахувати під час аналізу зовнішнього середовища закладу освіти та формування стратегії його розвитку наведено у табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Загальні чинники, тенденції та освітні тренди, які необхідно урахувати при формуванні стратегії розвитку закладу освіти

Чинники і тенденції	Освітні тренди
Глобалізація, демократизація, патріотизм, демографічні фактори, безробіття та міграція, розвиток інформаційно-комунікаційних технологій, поширення соціальних мереж, зростання соціального капіталу, криза інституту сім'ї, корупція та ін.	Геймеріфікація; дистанційне навчання; інклюзивне навчання; навчання впродовж життя, STEM-освіта; поширення застосування ІТ-технологій в освітньому процесі; компетентнісний, особисто-орієнтований та діяльнісний підходи; запобігання булінгу та ін.

Джерело: сформовано на основі [47]

Внутрішнє середовище оцінюється за методиками аналізу стратегічного потенціалу або стану стратегічних ресурсів. Зовнішнє середовище оцінюється на основі вивчення поточного та перспективного стану ринку освітніх послуг, а також з урахуванням довгострокових тенденцій розвитку економіки та ринку праці. Для класичних університетів важливе значення має аналіз споживчих настроїв, а також їхня адаптивність реагування на зміни макроекономічних показників, для регіональних університетів – оцінка перспектив розвитку

економіки регіону, а також поточна платоспроможність основної цільової групи споживачів, для університетів технічного профілю – стан галузевого ринку та стан суспільного сприйняття престижності майбутньої професії [11, с. 13-15].

На підставі проведеного аналізу визначаються із найбільш доцільними напрямками стратегічного розвитку закладу освіти. Вибір стратегії є ключовим етапом стратегічного управління, що полягає у визначенні шляхів досягнення цілей і реалізації місії закладу освіти. Для цього застосовуються спеціалізовані методи, які передбачають порівняння зовнішніх та внутрішніх чинників, аналіз можливих стратегічних альтернатив і відбір найбільш відповідної стратегії за визначеними критеріями. Визначаються такі ключові складові стратегії, як:

- місія закладу освіти, яка є розширеним поясненням бачення закладу освіти, причиною та головною ціллю його існування, особливою його роллю (для кого і що робити);
- стратегічні бачення, які являють собою мету існування закладу освіти, його стан через 3-5 років;
- цінності закладу освіти, які є фундаментальним переконанням колективу закладу освіти;
- візія, яка є ідеальною метою, станом, у якому повинен опинитися заклад освіти у майбутньому;
- принципи, які включають основні вихідні правила та положення, на яких ґрунтується діяльність закладу освіти;
- завдання стратегії розвитку, які включають заходи ефективного розподілу та використання ресурсів закладу освіти для досягнення довго строківих цілей [47].

Також здійснюється визначення ключових показників стратегії розвитку, шляхів їх досягнення, обговорення та затвердження стратегії на педраді.

Особливості вибору стратегії значною мірою залежать від рівня управління в організації. З метою реалізації стратегії розвитку закладу освіти на керівника покладено зобов'язання щодо створення умов для реалізації стратегії розвитку, що зокрема, включає:

- розробка та реалізація поточних планів для забезпечення досягнення довгострокових цілей;
- інформування всіх учасників процесу про їх роль у реалізації стратегічних завдань;
- створення умов для виконання кожним учасником освітнього процесу завдань відповідно до стратегії розвитку закладу освіти тощо [2].

Реалізація обраної стратегії є критично важливим процесом, адже від її успішності залежить досягнення поставлених цілей; у випадку невдачі виникають додаткові проблеми. Цей етап включає поглиблений аналіз середовища, цілей та стратегічних рішень, оцінку наявних ресурсів і можливостей їхнього ефективного розподілу, а також створення мотиваційних умов для персоналу. Важливою складовою є адаптація організаційної структури – розроблення оптимальної моделі управління, оцінка чинної структури та визначення масштабів необхідних змін, а також керування процесом трансформацій. Іноді реалізація може бути ускладнена через недосконалий аналіз чи непередбачені зміни зовнішнього середовища. Кожен управлінський рівень виконує на цьому етапі свої функції, спрямовані на ефективне впровадження стратегії.

Контроль за реалізацією стратегії є завершальним етапом стратегічного управління і забезпечує зворотний зв'язок щодо ефективності виконання. Основна мета стратегічного контролю – визначити, наскільки реалізація стратегії сприяє досягненню цілей закладу освіти, при цьому менше уваги приділяється оцінці точності виконання плану чи окремих його складових. За результатами контролю можуть коригуватися як цілі, так і напрями їх досягнення, що сприяє адаптивності і підвищенню ефективності управління.

З метою підвищення ефективності стратегії розвитку закладу освіти керівник здійснює щорічне звітування щодо досягнення показників стратегії розвитку. На підставі звіту керівника з реалізації стратегії розвитку закладу освіти проводиться аналіз та корегування виявлених недоліків, що сприяє підвищенню ефективності діяльності закладу освіти [47].

У практичній діяльності процес стратегічного управління не має чітко відокремлених і послідовних етапів: часто відбувається одночасне виконання різних завдань, а також повернення до попередніх стадій для їх уточнення. Межі між окремими видами робіт можуть бути розмитими, що особливо стосується етапів формування цілей та вибору стратегій для їх досягнення. Водночас стратегічне управління, як комплексний інноваційний процес, невід’ємно пов’язане із загальними тенденціями в системі освіти – кризами, конфліктами або, навпаки, прогресивними змінами у певних сферах знань та діяльності.

З огляду на багатогранність діяльності закладу освіти існує потреба в розробці комплексу взаємопов’язаних стратегій, що утворюють так званий «стратегічний набір». Цей набір включає різні типи стратегій, які розробляються на визначений період і відображають специфіку функціонування, розвитку та амбіції закладу щодо його ролі і позиції у зовнішньому середовищі.

Теорія та практика стратегічного управління підтверджують необхідність формування обґрунтованого «стратегічного набору», реалізація якого можлива за дотримання певних вимог. До основних вимог належать: орієнтація на досягнення взаємопов’язаних та реалістичних цілей, враховуючи, що стратегія є засобом досягнення мети; чіткість змісту та усвідомлення необхідності застосування комплексу стратегій; ієрархічна структура, що включає загальну стратегію, стратегії окремих підрозділів, а також основні та забезпечувальні (ресурсні, функціональні) стратегії на різних рівнях прийняття рішень; здатність до взаємокомпенсації між стратегіями через різні можливості їх застосування на певних етапах; надійність, що передбачає всебічну аргументованість і зваженість; відображення господарських процесів у сукупності та їх взаємозв’язках; гнучкість і динамічність, яка враховує зміни у зовнішньому й внутрішньому середовищі, зміну пріоритетів та змісту стратегій, а також можливість переходу на резервні варіанти; баланс між прибутковими і витратними, основними та компенсаційними стратегіями. Важливо підкреслити, що стратегічний набір не є просто декларацією загальних намірів, а фокусується на визначних рисах і специфіці діяльності закладів освіти.

Обґрунтований і чітко сформований стратегічний набір:

- відображає поточний рівень розвитку закладу освіти;
- враховує специфіку та умови функціонування закладу, а також можливості подальшого розвитку відповідно до обраних стратегій;
- узгоджується з цілями, політикою та зовнішнім оточенням закладу;
- завдяки наявному потенціалу та зусиллям з його трансформації забезпечує досягнення конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі;
- відповідає прийнятному рівню ризику, закладеному у стратегіях;
- забезпечує ефективне функціонування закладу в стратегічному режимі.

Процес формування стратегічного набору охоплює всі рівні управлінської ієрархії. Для реалізації стратегічних цілей організація має діяти комплексно, розробляючи різні типи стратегій. До «стратегічного набору» належать:

- 1) загальні стратегії для закладу в цілому (зростання, підтримка, стабілізація, реструктуризація, скорочення діяльності тощо);
- 2) конкурентні стратегії за окремими напрямками бізнесу (лідерство у зниженні витрат, диференціація, фокусування);
- 3) функціональні стратегії для кожної функціональної підсистеми закладу освіти.

Такий стратегічний набір покликаний усунути «стратегічну прогалину» закладу і створити умови для його сталого саморозвитку.

Отже, процес стратегічного управління в закладі освіти є комплексним і багатоетапним, що потребує гнучкого підходу, адаптації до змін зовнішнього та внутрішнього середовища, а також координації дій на всіх рівнях управління. Визначення місії, аналіз середовища, вибір, реалізація та контроль стратегій формують основу успішного розвитку організації. У методологічному аспекті стратегічне управління спирається на системний, ситуаційний та процесний підходи, які забезпечують наукову обґрунтованість управлінських рішень. Важливу роль відіграє формування обґрунтованого стратегічного набору, який гарантує цілісність, узгодженість і адаптивність рішень, спрямованих на

досягнення довгострокової конкурентоспроможності та сталого розвитку закладу освіти.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

Стратегічне управління в освітньому закладі виступає як комплексний процес, який забезпечує формування цілісного бачення розвитку організації, її здатність адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та досягати визначених довгострокових цілей. Воно включає визначення місії, візії, стратегічних цілей і механізмів їх реалізації, що сприяє сталому розвитку та підвищенню конкурентоспроможності навчального закладу. Ключовими характеристиками стратегічного розвитку є збалансованість внутрішніх ресурсів та зовнішніх умов, чітке позиціонування на ринку освітніх послуг, а також здатність ефективно прогнозувати та реагувати на зміни. Ефективність цього процесу залежить від наявності стратегічного бачення керівництва, визначення пріоритетних напрямів розвитку, а також застосування системного підходу до планування і впровадження стратегії.

Класифікація видів стратегій у навчальних закладах базується на низці ключових критеріїв, що враховують рівень управління, функціональну спрямованість, життєвий цикл організації, позицію на ринку та масштаби діяльності. Такий системний підхід дозволяє сформувати цілісне уявлення про стратегічний простір закладу та обґрунтовано здійснювати вибір стратегічних рішень. Стратегії варіюються від корпоративних до функціональних, від консервативних до агресивних, а також від локальних до інтернаціоналізованих, що відображає різноманітність цілей та ресурсного потенціалу освітніх установ. Ефективне стратегічне управління спирається на принципи науковості, цілеспрямованості, гнучкості та узгодженості, які забезпечують адаптивність і конкурентоспроможність у динамічному освітньому середовищі.

Процес стратегічного управління в освітньому закладі є багатоетапним і потребує гнучкого підходу, що передбачає адаптацію до змін зовнішнього і внутрішнього середовища, а також координацію управлінських дій на різних рівнях організації. Визначення місії, аналіз середовища, вибір, реалізація та контроль стратегій становлять основу ефективного розвитку навчального закладу. Особливого значення набуває формування обґрунтованого

стратегічного набору, що забезпечує цілісність, узгодженість та адаптивність управлінських рішень, спрямованих на забезпечення довгострокової конкурентоспроможності та сталого розвитку освітньої установи.

Отже, стратегічне управління закладом освіти є ключовим інструментом забезпечення його сталого розвитку та конкурентоспроможності. Воно передбачає формування місії, візії та стратегічних цілей, узгоджених із внутрішніми ресурсами та викликами зовнішнього середовища. Методологія стратегічного управління ґрунтується на системному, науково обґрунтованому підході, що охоплює аналіз, вибір, реалізацію та контроль стратегій. Ефективність цього процесу залежить від гнучкості, цілеспрямованості та узгодженості управлінських рішень, які дозволяють освітньому закладу адаптуватися до змін та досягати довгострокових цілей.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ УНІВЕРСИТЕТОМ

2.1. Характеристика діяльності Київського університету імені Бориса Грінченка

Київський столичний університет імені Бориса Грінченка – це сучасний вищий навчальний заклад, що поєднує багаторічні освітні традиції з інноваційними підходами до навчання. Загальна інформація про університет наведена у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Загальна інформація про університет

Зміст необхідних відомостей	Характеристика
Повне найменування	Київський столичний університет імені Бориса Грінченка
Скорочена назва	КСУБГ або Університет Грінченка
Код ЄДРПОУ	45307965
Дата реєстрації	26.12.2023
Види діяльності	Основний: 85.42 Вища освіта Інші: 18.11 Друкування газет 18.12 Друкування іншої продукції 18.13 Виготовлення друкарських форм і надання інших поліграфічних послуг
Місцезнаходження	Україна, 04053, м. Київ, вул. Бульварно-Кудрявська, 18/2
Контакти	(044)2721902
E-mail	kubg@kubg.edu.ua
Офіційний сайт	kubg.edu.ua
Організаційно-правова форма	Заклад вищої освіти комунальної форми власності
Рівень акредитації	IV (четвертий) рівень акредитації освітньої діяльності
Кількість факультетів	13 факультетів
Інші структурні підрозділи	Інститут післядипломної освіти, Фаховий коледж «Універсум», Докторська школа
Кількість освітніх програм	142 (13 – фаховий молодший бакалавр, 57 – бакалавр, 56 – магістр, 16 – доктор)
Кількість штатних працівників	1321 осіб
Кількість здобувачів освіти	9 630: бакалавр – 6 586; магістр – 1 784; фаховий молодший бакалавр – 1 030; аспіранти – 230
Міжнародна співпраця	Численні програми мобільності, партнерські угоди, участь у міжнародних проєктах (понад 100 партнерів)
Лідерські позиції у рейтингах	ТОП-10 університетів Києва; 33-тє місце в Україні; 3-тє місце серед ЗВО України у SCImago; учасник Times Higher Education Impact Rankings

Джерело: сформовано на основі даних університету [49]

Історія Київського столичного університету імені Бориса Грінченка сягає початку XX століття. Відлік своєї діяльності заклад веде від 28 вересня 1903 року, коли у Києві було засновано Київську церковно-учительську школу під керівництвом директора Василя Липківського. Саме ця дата офіційно вважається днем заснування університету.

Подальший розвиток навчального закладу був зумовлений суспільно-політичними трансформаціями доби. У грудні 1917 року школу було реорганізовано у Київську українську учительську семінарію, яка з 1918 року отримала ім'я Бориса Грінченка. Упродовж наступних десятиліть установа зазнавала низки перетворень: у 1920 році вона була реорганізована у Київську педагогічну школу імені Б. Грінченка, а з 1922 року – у Київські вищі трирічні педагогічні курси імені Б. Грінченка, що утворилися шляхом об'єднання з аналогічними курсами імені К. Ушинського. У 1925 році курси трансформувалися у Педагогічний технікум імені Б. Грінченка, який у 1937 році було перейменовано у Педагогічну школу [49].

Напередодні Другої світової війни, 1 червня 1939 року, у Києві було створено міський інститут удосконалення вчителів, діяльність якого була тимчасово призупинена у роки нацистської окупації (1941-1943), але відновлена одразу після визволення міста. Подальший розвиток інституції відбувався у руслі вдосконалення педагогічної освіти та підвищення кваліфікації вчителів.

Важливим етапом стало відкриття 15 серпня 1963 року Київського міського педагогічного училища. У 1979 році йому було присвоєно №1, а також створено ще два педагогічних училища – №2 та №3 (останнє у 1985 році). Паралельно у Київському міському інституті удосконалення вчителів у 1988 році були відкриті перші кафедри, що стало підґрунтям для становлення закладу як освітньо-наукового центру.

На початку 1990-х років, у період державотворення незалежної України, педагогічні заклади Києва отримали новий поштовх до розвитку. У 1991 році на базі міського та обласного інститутів удосконалення вчителів було створено

Київський міжрегіональний інститут удосконалення вчителів м. Києва і Київської області. У наступні роки відбувалася активна реорганізація педагогічних училищ: у 1992 році Київському педагогічному училищу №2 було присвоєно ім'я К. Д. Ушинського; у 1993 році на базі педагогічного училища №1 створено Педагогічний коледж при Київському університеті імені Тараса Шевченка, а того ж року міжрегіональному інституту удосконалення вчителів присвоєно ім'я Бориса Грінченка [49].

У 1994 році на основі педагогічного училища №2 постає Київський педагогічний коледж імені К. Д. Ушинського, а вже у 1995 році на базі педагогічного училища №3 створено Київський міський педагогічний коледж.

Новий етап розвитку закладу розпочався у 2002 році, коли Київський міжрегіональний інститут удосконалення вчителів імені Бориса Грінченка було реорганізовано у Київський міський педагогічний університет імені Б. Д. Грінченка. Ця трансформація ознаменувала вихід інституції на якісно новий рівень, що передбачав не лише підвищення кваліфікації педагогів, а й повноцінну підготовку фахівців у межах університетської структури.

Подальший розвиток університету визначався активною інтеграцією в систему міської освіти. Так, рішенням Київської міської ради від 22 серпня 2007 року була затверджена Концепція цілісної системи підготовки і підвищення кваліфікації педагогічних кадрів м. Києва, що передбачала входження до структури університету муніципальних педагогічних коледжів столиці: Київського міського педагогічного коледжу при Київському національному університеті імені Тараса Шевченка, Київського педагогічного коледжу імені К. Д. Ушинського та Київського міського педагогічного коледжу. У цей період університет активно розширював свою інституційну базу. З 1 вересня 2007 року на основі факультету післядипломної педагогічної освіти було створено Інститут післядипломної педагогічної освіти, що сприяв систематизації підвищення кваліфікації освітян столиці. У січні 2008 року в університеті розпочали діяльність нові структурні підрозділи – Інститут психології та соціальної педагогіки, Гуманітарний інститут, Інститут дошкільної, початкової та

мистецької освіти та Університетський коледж, що засвідчувало його поступову трансформацію у багатoproфільний освітньо-науковий заклад. Значним кроком у зміцненні матеріально-технічної бази стало відкриття 20 травня 2008 року нового навчального корпусу [49].

Подальші інституційні зміни відбулися з 1 вересня 2008 року, коли в університеті розпочав діяльність Інститут лідерства, освітнього законодавства і політики, покликаний забезпечити підготовку фахівців, здатних впливати на розвиток освітньої політики держави та впроваджувати сучасні управлінські практики. Водночас університет розвивав власний науково-освітній потенціал. У 2008-2009 навчальному році заклад здійснив акредитацію десяти спеціальностей за IV рівнем, що дозволило суттєво розширити спектр підготовки студентів та підтвердило його спроможність конкурувати на загальнонаціональному рівні серед провідних закладів вищої освіти України.

Новий важливий етап у розвитку закладу розпочався 8 жовтня 2009 року, коли рішенням Київської міської ради Київський міський педагогічний університет імені Бориса Грінченка було перейменовано у Київський університет імені Бориса Грінченка. Це рішення стало визнанням зростання його академічного статусу та поступового перетворення на багатoproфільний університет, який виходить за межі виключно педагогічної спеціалізації.

Уже наступного року, у червні 2010 року, університет пройшов повну акредитацію за IV рівнем, що підтвердило його належність до провідних закладів вищої освіти України. Подальша інтеграція у європейський освітній простір відбулася у червні 2011 року, коли університет став членом Європейської асоціації освіти дорослих, а згодом – 25 січня 2013 року – увійшов і до Європейської асоціації університетів. Таким чином, університет послідовно розширював свою міжнародну співпрацю та утверджувався як активний учасник європейської освітньої спільноти [49].

Важливим кроком у зміцненні матеріально-технічної бази та розширенні практичних можливостей для студентів стало відкриття 6 грудня 2013 року навчально-виробничого комплексу «Астудія» (Центру телерадіожурналістики).

Його створення відбулося за підтримки Благодійного фонду сприяння розвитку освіти імені Бориса Грінченка та завдяки благодійним внескам викладачів і студентів університету. Цей комплекс став унікальним майданчиком для практичної підготовки журналістів, поєднавши освітній процес із сучасними технологіями мас-медіа.

У наступні роки університет продовжував активний розвиток, зберігаючи відданість ідеям Бориса Грінченка як видатного українського мовознавця, педагога та громадського діяча. У 2023 році утворений Київський столичний університет імені Бориса Грінченка шляхом злиття Київського університету імені Бориса Грінченка та Муніципального закладу вищої освіти «Київська Академія мистецтв». Це перейменування стало важливим символом єднання освітніх і культурних традицій, а також підтвердило стратегічний курс університету на поєднання науково-освітньої діяльності із збереженням і розвитком української культури та мови.

Університет діє на підставі ліцензії Міністерства освіти і науки України, що дозволяє здійснювати освітню діяльність за різними рівнями акредитації. Згідно з інформацією, університет отримав IV рівень акредитації від Державної акредитаційної комісії України 30 березня 2010 року:

- ліцензія на провадження освітньої діяльності у сфері вищої освіти – дає право університету здійснювати освітню діяльність у галузі вищої освіти
- ліцензія на провадження освітньої діяльності у сфері фахової передвищої освіти – надає право Фаховому коледжу «Універсум» Київського університету імені Бориса Грінченка здійснювати освітню діяльність у сфері фахової передвищої освіти;
- ліцензія на провадження освітньої діяльності у сфері повної загальної середньої освіти – надає право Фаховому коледжу «Універсум» Київського університету імені Бориса Грінченка здійснювати освітню діяльність у сфері повної загальної середньої освіти [49].

Акт узгодження переліки спеціальностей та ліцензованого обсягу є офіційним документом, що визначає перелік спеціальностей, за якими

університет має право здійснювати підготовку фахівців, а також максимальну кількість студентів, які можуть бути зараховані на кожну спеціальність. Цей акт затверджується Міністерством освіти і науки України та є основою для планування набору студентів та ресурсного забезпечення освітнього процесу.

Місія університету – служити людині, громаді, суспільству. Університет орієнтується на підготовку висококваліфікованих фахівців, здатних ефективно працювати в умовах сучасного світу, сприяти розвитку громадянського суспільства та національної ідентичності. Місія університету полягає у формуванні висококваліфікованих фахівців, розвитку науки та культури, підтримці інноваційного освітнього середовища та інтеграції у європейський освітній простір.

Візія університету – столичний університет з розвиненою корпоративною культурою, високими стандартами якості освіти та наукових досліджень, простором для самореалізації кожної особистості, діяльність якого спрямована на відповідальне служіння людині, територіальній громаді міста Києва, Україні.

Гасло університету – «Прагнемо досконалості» [49].

Система цінностей Київського столичного університету імені Бориса Грінченка становить концептуальну основу його освітньої, наукової та суспільної діяльності, визначаючи стратегічні орієнтири розвитку академічної спільноти та формування особистості здобувачів освіти.

Насамперед університет проголошує людину найвищою цінністю, орієнтуючи свою діяльність на плекання людських чеснот, утвердження гідності та створення умов для гармонійного розвитку кожного індивіда. Важливим принципом виступає відповідальність, яка передбачає дотримання букви й духу закону, виконання взятих на себе зобов'язань та усвідомлення персональної причетності до спільних результатів.

Ціннісні орієнтири університету тісно пов'язані з ідеєю української та європейської громадянської ідентичності. Грінченківська спільнота визначає себе патріотично налаштованою, послідовно відстоює свідому громадянську позицію та активно підтримує європейську і євроатлантичну інтеграцію України.

Особливе місце у ціннісній парадигмі належить доброчесності. Університет вибудовує систему академічної доброчесності, поширює культуру прозорості й справедливості, що формує довіру як всередині спільноти, так і у відносинах із зовнішніми стейкхолдерами [49].

Важливим є усвідомлення себе частиною громади. Київський столичний університет імені Бориса Грінченка не лише формує внутрішню корпоративну культуру, але й розглядає себе як складову столичної громади, активно сприяючи її розвитку.

Університет культивує високий рівень професіоналізму, забезпечуючи якісну підготовку майбутніх фахівців, орієнтовану на інноваційність, компетентність та самореалізацію. Водночас важливим є утвердження свободи як базової умови творчої та наукової діяльності, що ґрунтується на повазі до особистісних прав і меж індивідуальної свободи, а також на розвитку академічних свобод [49].

Не менш значущою цінністю є лідерство служіння, що розглядається як здатність поєднувати індивідуальні лідерські якості зі спрямованістю на колективний успіх і служіння спільній справі. Ця цінність безпосередньо пов'язана з довірою, яка забезпечується єдністю слова і дії, прозорістю управлінських процесів та відкритістю комунікації.

Сучасна академічна культура університету ґрунтується на принципах різноманітності та інклюзії, що передбачає прийняття багатоманітності людського досвіду, протидію дискримінації та створення рівних можливостей для всіх учасників освітнього процесу.

Важливою складовою є духовність, яка розглядається як плекання загальнолюдської культури, збереження та примноження українських культурних і духовних надбань у поєднанні з долученням до світової спадщини.

Завершальним елементом ціннісної системи виступає час, що трактується як стратегічний ресурс. Університет акцентує на необхідності його раціонального використання, взаємоповазі у ставленні до часу кожного та збереженні доробку університетської спільноти.

Нині університет є одним із провідних центрів вищої освіти столиці, що сприяє розвитку науки, педагогіки, мистецтва та культури, розширює міжнародні зв'язки та зміцнює імідж Києва як освітнього центру. Київський столичний університет імені Бориса Грінченка (III-IV рівнів акредитації) здійснює підготовку фахівців за освітніми ступенями: «бакалавр», «магістр» та «доктор філософії».

Структуру Київського столичного університету ім. Бориса Грінченка наведено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Структура Київського столичного університету ім. Бориса Грінченка

Категорія	Структурні підрозділи
Факультети та інститути	Факультет економіки та управління; Факультет журналістики; Факультет здоров'я, фізичного виховання і спорту; Факультет інформаційних технологій та математики; Факультет музичного мистецтва і хореографії; Факультет образотворчого мистецтва і дизайну; Факультет педагогічної освіти; Факультет права та міжнародних відносин; Факультет психології, соціальної роботи та спеціальної освіти; Факультет романо-германської філології; Факультет східних мов; Факультет суспільно-гуманітарних наук; Факультет української філології, культури і мистецтва; Інститут післядипломної освіти; Фаховий коледж «Універсум»; Докторська школа
Загальноуніверситетські підрозділи	Студентський офіс (навчальна частина); Бібліотека; Бухгалтерія; Відділ документації та діловодства; Відділ кадрів; Первинна профспілкова організація; Студентська профспілка
Науково-дослідні лабораторії та центри	НДЛ інтернаціоналізації вищої освіти; НДЛ цифровізації освіти; ННЦ розвитку персоналу та лідерства; НМЦ акредитації та ліцензування; НМЦ видавничої діяльності; НМЦ досліджень, наукових проєктів та програм; НМЦ стандартизації та якості освіти; НМЦ соціально-гуманітарної взаємодії та організації дозвілля студентів; Центр інноваційної діяльності; Центр комунікацій та інформаційної політики

Культурні та спортивні підрозділи	Музей Бориса Грінченка; Спортивний комплекс
Господарсько-технічна інфраструктура	Експлуатаційно-технічний відділ; Ремонтно-будівельний відділ; Автогосподарство; Гуртожитки
Правова та соціальна підтримка	Юридична клініка «АСТРЕЯ»

Джерело: сформовано за даними університету [49]

У складі університету – 13 факультетів, інститут, коледж та докторську школу, а також загальноуніверситетські служби, науково-дослідні центри, культурно-спортивні підрозділи та адміністративно-господарські відділи, що забезпечують освітній, науковий і соціальний розвиток студентів та співробітників [49]. Загальна кількість кафедр забезпечує комплексну підготовку студентів у різних сферах знань.

Університет налічує 5 корпусів та має розвинуту інфраструктуру: сучасну бібліотеку з філіями в корпусах; спортивні комплекси з басейном, тренажерними та спортивними залами; понад 90 SMART – аудиторій; Цифровий хаб інноваційних рішень, навчальний кіберполігон; Wi-Fi зони; концертні та хореографічні зали; гуртожитки; телестудію та прес-центр; практичні центри, лабораторії та майстерні, ресурсний центр підтримки студентів з інвалідністю.

Університет реалізує сучасні освітні програми, підтримує наукові дослідження, інноваційні проєкти та співпрацю з закордонними університетами, зокрема через програми Erasmus+ та міжнародні угоди. Університет Грінченка пропонує відмінне поєднання багаторічних освітніх традицій і сучасного інноваційного підходу у підготовці конкурентоспроможних фахівців за міжнародними стандартами.

Університет є бюджетною установою, що діє відповідно до кошторису доходів і видатків, затвердженого Міністерством освіти та науки України. Фінансування спрямовується на заробітну плату співробітників, стипендії, розвиток інфраструктури та проведення ремонтних робіт у навчальних корпусах, включаючи капітальний ремонт фасадів спортивного комплексу корпусу №1.

Отже, Київський столичний університет імені Бориса Грінченка є провідним освітнім закладом столиці, який поєднує академічну досконалість із

практичними навичками, сприяє всебічному розвитку студентів та підготовці конкурентоспроможних фахівців для сучасного ринку праці. Високі рейтингові позиції університету в національних і міжнародних освітніх оцінюваннях підтверджують його стабільний поступ і визнання наукової, освітньої та соціальної діяльності. Входження до провідних позицій у Консолідованому рейтингу закладів вищої освіти України, SCImago Institutions Rankings, UniRank та Times Higher Education Impact Rankings свідчить про динамічний розвиток і вагомий внесок університету у формування конкурентного освітнього простору. Це дозволяє розглядати університет як сучасний, інноваційний та соціально орієнтований заклад, що відповідає європейським стандартам якості та сприяє сталому розвитку суспільства.

2.2. Аналіз стратегічного управління університетом

У 2017 році університет Грінченка запровадив Нову освітню стратегію. Студенти навчаються в практичних центрах, концепцію яких розробив колектив університету з метою підвищення якості підготовки випускників. В основу нової стратегії покладено навчання, засноване на дослідженнях і практичній діяльності. Особливостями є зменшення часу на традиційні лекції та теоретичні семінари, перехід до інтерактивних технологій з широким використанням новітнього обладнання. Якісна підготовка, інноваційні навчальні програми та дослідження високого рівня є нашими пріоритетами.

Стратегія розвитку Київського столичного університету імені Бориса Грінченка на 2023-2027 роки визначає ключові орієнтири підвищення ефективності функціонування закладу як освітньо-наукового та інноваційного комплексу столиці України. Її реалізація спрямована на забезпечення високої якості освітніх послуг, розвиток науково-дослідної діяльності, зміцнення інноваційного потенціалу університету, а також на сприяння всебічному розвитку особистості та формування високопрофесійних фахівців для міста Києва та України загалом [49].

Концептуальні положення Стратегії ґрунтуються на нормах Конституції України, чинному законодавстві, зокрема Законах України «Про освіту», «Про вищу освіту», «Про фахову передвищу освіту», «Про наукову та науково-технічну діяльність», а також на Указі Президента України «Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року» та положеннях Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом.

При формуванні стратегічних пріоритетів враховано положення міжнародних та національних концептуальних документів у сфері освіти, науки й розвитку людського потенціалу, серед яких:

- Статут Київського столичного університету імені Бориса Грінченка;
- Стратегія розвитку міста Києва до 2025 року;
- Стратегія розвитку вищої освіти в Україні на 2022–2032 роки;
- Національна економічна стратегія до 2030 року;
- Стратегія людського розвитку (2021);
- Концепція реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти «Нова українська школа» до 2029 року;
- Стратегія популяризації української мови до 2030 року «Сильна мова — успішна держава» (2019);
- Концепція Європейської асоціації університетів «Universities without Walls: A Vision for 2030» (2021);
- Цілі сталого розвитку ООН (2015);
- Magna Charta Universitatum (2020);
- Transforming our World: 2030 Agenda for Sustainable [49].

У рамках реалізації Стратегії розвитку на 2023-2027 роки діяльність Київського столичного університету імені Бориса Грінченка зосереджується на таких стратегічних пріоритетах:

- 1) підготовка конкурентоспроможних фахівців за сучасними освітніми програмами, що відповідають вимогам ринку праці, сприяють формуванню професійних компетентностей та розвитку лідерських якостей здобувачів освіти (переглянуті й оновлені навчальні плани факультетів – Наказ №45-о від

15.02.2024 «Про затвердження робочих програм дисциплін освітньої програми «Економіка міста. Урбаністика» (бакалавр)»; рішення Вченої ради Стратегії №11 від 28.06.2023 «Про перегляд навчальних планів і компетентнісних моделей за освітніми програмами факультету економічних наук»);

2) розвиток науково-дослідної діяльності шляхом проведення актуальних міждисциплінарних досліджень, інтеграції результатів наукової діяльності в освітній процес, а також розширення участі університету у міжнародних наукових проєктах (Угода № ERASMUS-2023-UA/003 «Про участь КСУ в програмі Erasmus+ Jean Monnet: “European Studies: Ukraine – EU Integration”», наказ №78-о від 10.09.2023 «Про створення міждисциплінарної робочої групи з дослідження екологічної урбаністики та сталого розвитку»);

3) відповідальне служіння громаді через активну участь у післявоєнній відбудові України, реалізацію освітніх і соціальних ініціатив, спрямованих на забезпечення сталого розвитку, підтримку демократичних цінностей та інтеграцію України в європейський освітній і культурний простір (волонтерські та соціокультурні проєкти – Наказ №112-о від 01.12.2023 «Про затвердження Плану волонтерської діяльності університету на 2024 рік», меморандум №04/2024 від 05.03.2024 між КСУ і ГО «Відбудова-Київ» про співпрацю з відновлення освітньої інфраструктури в Києві) [49].

Розвиток Київського столичного університету імені Бориса Грінченка у середньостроковій перспективі ґрунтується на системі засад, які визначають стратегічні орієнтири діяльності та формують ціннісну основу функціонування закладу вищої освіти. До них належать:

- людинобіосфероцентризм як філософія гармонійної взаємодії людини, суспільства і довкілля;
- співпраця і партнерство, що забезпечують ефективну інтеграцію у національний та міжнародний освітньо-науковий простір;
- орієнтація на людське і суспільне благо як першочергову мету освітньої та наукової діяльності;
- відповідність суспільним потребам і ринку праці через адаптацію

освітніх програм до вимог сучасної економіки;

- дотримання світових і українських стандартів якості освіти та наукових досліджень;
- ефективність, результативність і економічна доцільність управлінських рішень та освітньо-наукових процесів;
- інноваційність і спрямованість на досягнення сучасної науки й технологій;
- сталість розвитку як гарантія довготривалого зростання та суспільного впливу;
- прогностичність, що передбачає врахування тенденцій і викликів майбутнього;
- відкритість у комунікації та взаємодії з усіма зацікавленими сторонами;
- цілеспрямованість, що забезпечує системність і результативність реалізації стратегічних завдань;
- орієнтація на потреби майбутніх поколінь, що гарантує міжгенераційний баланс у сфері освіти та науки [49].

Принципи реалізації Стратегії розвитку університету включають:

- 1) актуальність – відповідність стратегічних цілей сучасним викликам;
- 2) цілісність – узгодженість усіх напрямів розвитку;
- 3) інноваційність – запровадження новітніх підходів в освіті;
- 4) конкретність – орієнтація на досяжні й чітко визначені цілі;
- 5) спрямованість на світові стандарти якості освіти;
- 6) узгодженість із пріоритетами розвитку міста Києва;
- 7) відповідність законодавству та цінностям університету;
- 8) вимірюваність, що забезпечує можливість об'єктивного оцінювання результатів реалізації стратегії [49].

Стратегічні напрями розвитку Київського столичного університету імені Бориса Грінченка визначають ключові пріоритети діяльності закладу в умовах сучасних викликів та змін у національній і міжнародній системі освіти.



Рис. 2.1. Стратегічні напрями розвитку університету на 2023-2027 рр.

Джерело: сформовано на основі даних університету [49]

Стратегічні напрями розвитку університету покликані забезпечити реалізацію його місії як освітньо-наукового комплексу, спрямованого на підготовку висококваліфікованих фахівців, розвиток академічної доброчесності та формування активної громадянської позиції здобувачів освіти. Стратегічні напрями охоплюють усі основні аспекти діяльності університету, включно з корпоративною культурою, розвитком персоналу, якістю освіти, науковими дослідженнями, соціальною відповідальністю, інноваціями та цифровізацією, інтернаціоналізацією, сталим розвитком, а також інфраструктурою та безпекою [49].

У додатку А відображено взаємозв'язок між стратегічними цілями, операційними цілями та ключовими завданнями, що дозволяє комплексно оцінити напрями розвитку університету та забезпечити їх ефективну реалізацію.

Така систематизація створює основу для планування, контролю та моніторингу результативності діяльності, а також сприяє підвищенню прозорості управлінських рішень та формуванню зрозумілої моделі стратегічного управління закладом вищої освіти.

До кінця 2027 року Київський столичний університет імені Бориса Грінченка прагне утвердитися як один із провідних сучасних муніципальних закладів вищої освіти та як соціально-інклюзивний університет на рівні Києва та України. Для оцінки ефективності реалізації стратегічних напрямів розвитку

встановлено ключові індикатори, що відображають результативність освітньої, наукової, соціальної та міжнародної діяльності університету.

Серед основних показників:

- рівень офіційного працевлаштування випускників університету перевищуватиме 80%;
- інституційна участь університету у щонайменше 10 міжнародних проєктах на рік;
- щонайменше 50 викладачів залучатимуться як співвиконавці у міжнародних дослідницьких проєктах;
- кількість партнерів університету, задіяних у розвитку міста та країни, перевищуватиме 100;
- 100% освітніх програм університету будуть успішно акредитовані;
- буде впроваджено не менше десяти міждисциплінарних магістерських програм та не менше п'яти англomовних магістерських програм;
- середній конкурсний бал вступників забезпечить потрапляння університету до Топ-10 найкращих закладів вищої освіти Києва;
- університет увійде до міжнародного рейтингу Times Higher Education Impact Rankings та покращить свої позиції в інших національних і міжнародних рейтингах;
- кількість іноземних здобувачів освіти перевищить 100 осіб;
- чисельність здобувачів освіти та викладачів, залучених до міжнародної академічної мобільності, буде системно зростати;
- реалізовано понад 10 масштабних проєктів у співпраці з громадою міста Києва (соціальний проєкт «З Києвом і для Києва», навчально-просвітницький простір «Родина Hub», ініціативу «Київ без меж», партнерство з Департаментом запобігання та виявлення корупції КМДА, програму «Спільнодія заради майбутнього» у співпраці з Київською міською Малою академією наук та соціально-технологічний проєкт «Wi-Fi в укриттях» у межах меморандуму з компанією Huawei Україна) [49].

Наведені індикатори забезпечують кількісну та якісну оцінку прогресу Університету у досягненні стратегічних цілей, сприяють формуванню прозорої системи управління та забезпечують ефективність інноваційного та соціально-відповідального розвитку закладу.

Загальна кількість програм Київського столичного університету імені Бориса Грінченка станом на 2023 рік становить 142, що охоплює різні рівні вищої освіти: 13 програм за ступенем фахового молодшого бакалавра, 57 – бакалаврських програм, 56 – магістерських програм та 16 програм підготовки докторів філософії (рис. 2.2).

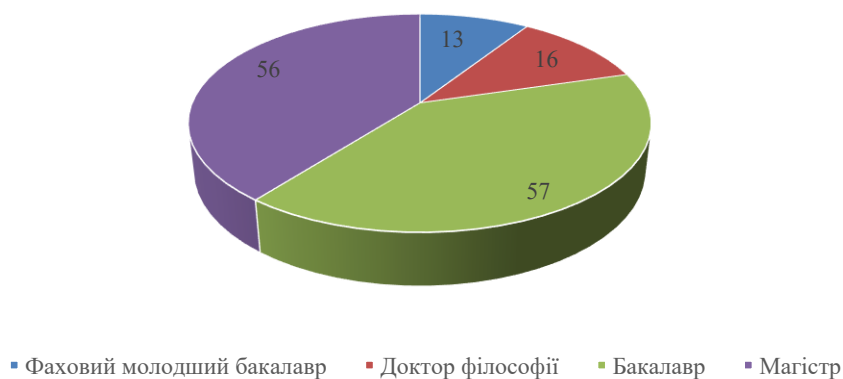


Рис. 2.2. Кількість освітніх програм університету

Джерело: сформовано на основі даних університету [49]

Дані свідчать про широку освітню пропозицію університету, яка забезпечує багаторівневу підготовку здобувачів освіти та відповідає вимогам сучасного ринку праці. Розглянемо динаміку кількості освітніх програм університету (рис. 2.3).

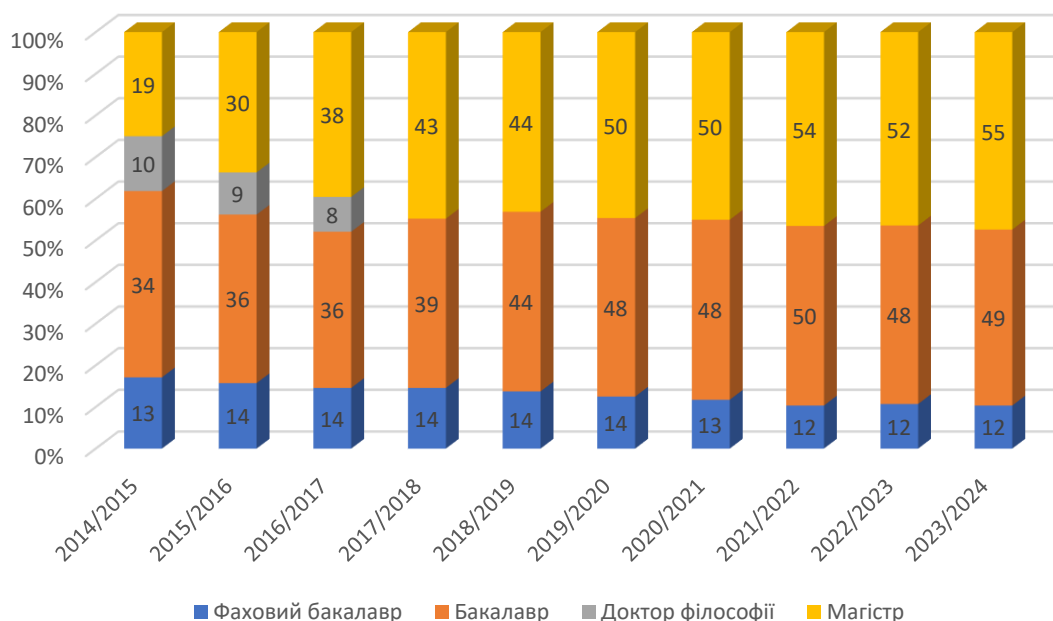


Рис. 2.3. Динаміка кількості освітніх програм університету

Джерело: сформовано на основі даних університету [49]

Упродовж 2014-2024 років у університеті простежується стабільна позитивна динаміка розвитку освітніх програм за основними рівнями вищої освіти. Зокрема, кількість програм за ступенем фахового молодшого бакалавра залишалася відносно сталою (12-14), що свідчить про збереження стабільного попиту на цей освітній рівень. Найбільш відчутне зростання зафіксоване у сегменті бакалаврських програм – з 34 у 2014/2015 н.р. до 49 у 2023/2024 н.р., що відображає стратегічний пріоритет університету у формуванні фундаментальної професійної підготовки. Водночас найбільш динамічним напрямом є магістерські програми, кількість яких зросла майже утричі – з 19 у 2014/2015 н.р. до 55 у 2023/2024 н.р. Така тенденція демонструє посилення орієнтації університету на поглиблену спеціалізацію, розвиток дослідницьких компетентностей та підготовку висококваліфікованих фахівців, що відповідає потребам сучасного ринку праці, міжнародним освітнім стандартам та стратегічним цілям розвитку закладу на 2023-2027 роки. [49].

Розглянемо також динаміку кадрового забезпечення Київського столичного університету імені Бориса Грінченка у 2008-2023 рр., що є одним із ключових індикаторів реалізації стратегії розвитку закладу (рис. 2.4).

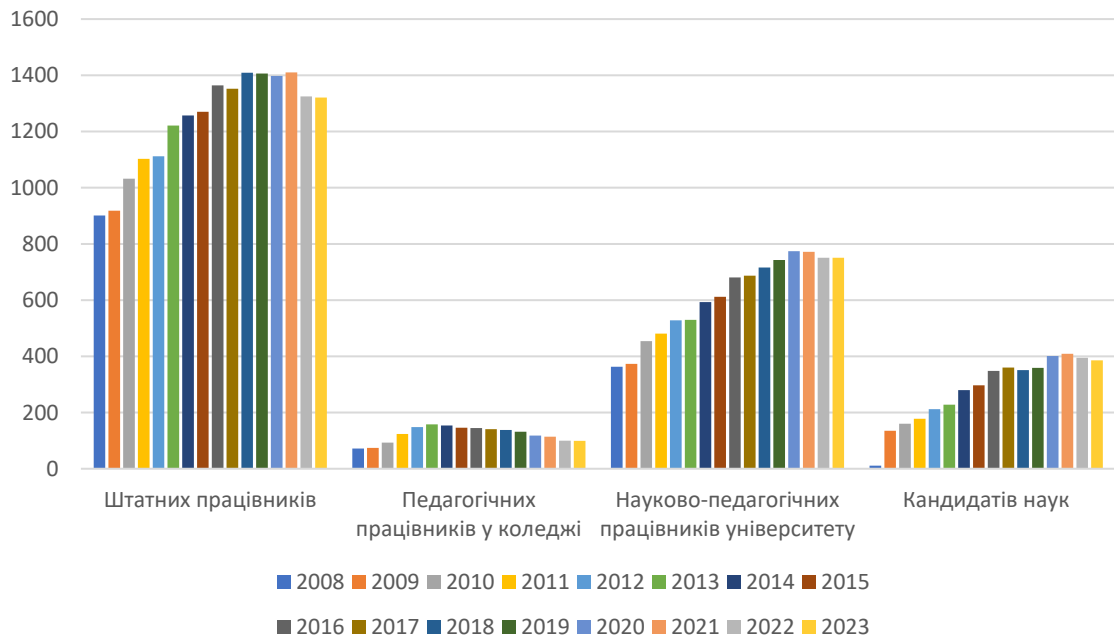


Рис. 2.4. Динаміка штатних працівників університету у 2008-2023 рр.
Джерело: сформовано на основі даних університету [49]

Загальна чисельність штатних працівників зросла з 901 у 2008 р. до 1321 у 2023 р., що свідчить про розширення кадрового потенціалу університету та його відповідність зростаючим освітнім і науковим завданням. Важливим стратегічним результатом є суттєве збільшення кількості науково-педагогічних працівників – з 363 у 2008 р. до 751 у 2023 р., що забезпечує розвиток наукових досліджень і підвищення якості освітнього процесу.

Для оцінки ефективності кадрового забезпечення та визначення тенденцій у формуванні персоналу важливим є аналіз показників руху кадрів. Динаміка прийняття та звільнення працівників дає можливість виявити рівень стабільності кадрового складу, ефективність кадрової політики, а також визначити ризики, пов'язані з плинністю персоналу. У таблиці 2.3 наведено основні показники руху персоналу Київського столичного університету імені Бориса Грінченка за 2022-2024 рр.

Таблиця 2.3

**Показники руху персоналу Київського столичного університету імені
Бориса Грінченка у 2022-2024 рр.**

Показники	Роки			Відхилення ланцюгові			
				абсолютні		темп приросту, %	
	2022	2023	2024	2023/ 2022	2024/ 2023	2023/ 2022	2024/ 2023
РАЗОМ	970	979	971	9	-8	0,9	-0,8
Кількість прийнятих працівників	69	78	71	9	-7	13,0	-9,0
Кількість звільнених працівників	60	86	69	26	-17	43,3	-19,8
у т.ч. - за власним бажанням	52	80	63	28	-17	53,8	-21,3
Коефіцієнт обороту персоналу із прийняття	0,07	0,08	0,07	0,01	-0,01	x	x
Коефіцієнт обороту персоналу із звільнення	0,06	0,09	0,07	0,03	-0,02	x	x
Коефіцієнт загального обороту працівників	0,13	0,17	0,14	0,03	-0,02	x	x
Коефіцієнт плинності працівників	0,05	0,08	0,06	0,03	-0,02	x	x

Джерело: сформовано на основі даних університету [49]

Аналіз наведених даних свідчить, що загальна чисельність персоналу університету протягом 2022-2024 рр. залишається відносно стабільною, коливаючись у межах 970-979 осіб. У 2023 р. спостерігається незначне зростання, однак у 2024 р. показник знову повертається до рівня 2022 р. Динаміка прийняття працівників демонструє зростання у 2023 р. на 13 %, після чого у 2024 р. фіксується зниження на 9 %, що може свідчити про коригування кадрової потреби або зміну умов комплектування штатів. Показники звільнень є більш варіативними: у 2023 р. їх кількість різко зростає на 43,3 %, при цьому більшість звільнень припадає на звільнення за власним бажанням. У 2024 р. спостерігається зменшення цього показника майже на 20 %, що може свідчити про стабілізацію внутрішнього середовища або покращення умов праці. Коефіцієнти обороту персоналу за прийняттям і звільненням у 2023 р. демонструють підвищення, а у 2024 р. – повернення до рівнів 2022 р., що підтверджує тимчасовий характер кадрових коливань. Показники загального

обороту та плинності також досягають максимуму у 2023 р., після чого знижуються, що свідчить про тенденцію до стабілізації кадрового складу. У цілому динаміка руху персоналу вказує на короткострокове посилення кадрової мобільності у 2023 р. та помірне зниження плинності у 2024 р.

Динаміка академічних звань та наукових ступенів в університеті демонструє поступове посилення наукового потенціалу університету. Кількість кандидатів наук зросла майже у 35 разів (з 11 у 2008 р. до 386 у 2023 р.), а кількість докторів наук – у понад п'ять разів (з 24 до 124). Паралельно простежується зростання кількості доцентів (з 78 до 242) та професорів (з 14 до 91), що свідчить про розвиток висококваліфікованого кадрового складу.

На рис. 2.5 наведено структуру чисельності штатних працівників Київського столичного університету імені Бориса Грінченка станом на 2023 рік.

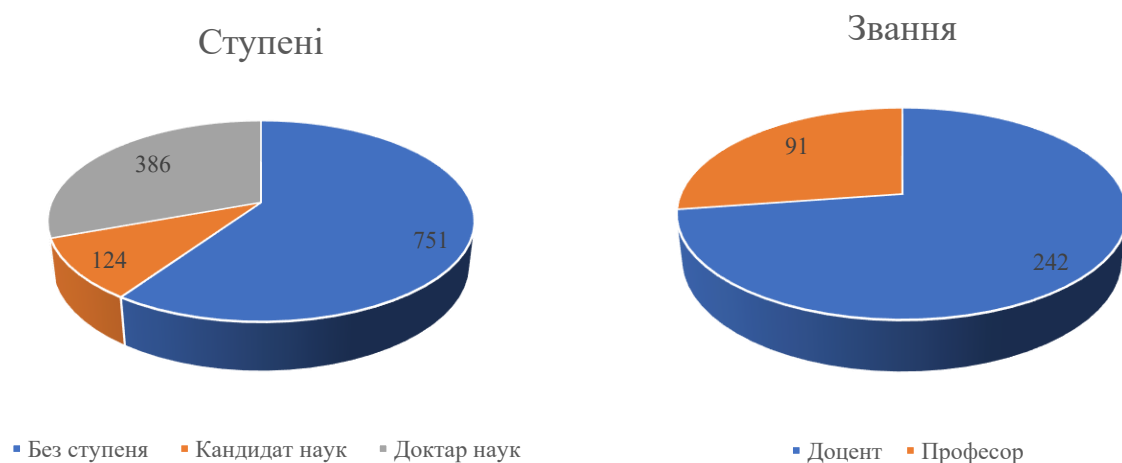


Рис. 2.5. Кількість штатних працівників університету у 2023 р.

Джерело: сформовано на основі даних університету [49]

Загальна чисельність персоналу становить 1321 особу, із яких 751 працівник не має наукового ступеня, 124 – кандидати наук та 386 – доктори наук. Що стосується наукових та педагогічних звань, доценти становлять 242 особи, а професори – 91 особу. Аналіз цих даних свідчить про потужний кадровий потенціал університету, здатний забезпечувати ефективну реалізацію стратегічних цілей, зокрема високий рівень якості освіти та проведення актуальних наукових досліджень. Значна кількість працівників із науковими ступенями та вченими званнями створює умови для розвитку інноваційної

діяльності, міжнародної наукової співпраці та підготовки висококваліфікованих фахівців. Таким чином, динаміка кадрових показників підтверджує успішність реалізації стратегічних пріоритетів Київського столичного університету імені Бориса Грінченка у частині посилення науково-педагогічного потенціалу, забезпечення якісної освітньої підготовки та інтеграції в національний і міжнародний освітньо-науковий простір [49].

Структура здобувачів освіти відображає широку освітню діяльність Університету та здатність забезпечувати підготовку фахівців на всіх рівнях вищої освіти. Загальна кількість студентів та аспірантів становить 9 630 осіб, із яких 1784 навчаються за освітньо-науковим рівнем «магістр», 6586 – за освітньо-кваліфікаційним рівнем «бакалавр», 1030 – за програмою фахового молодшого бакалавра, а аспірантів налічується 230 осіб (рис. 2.6).

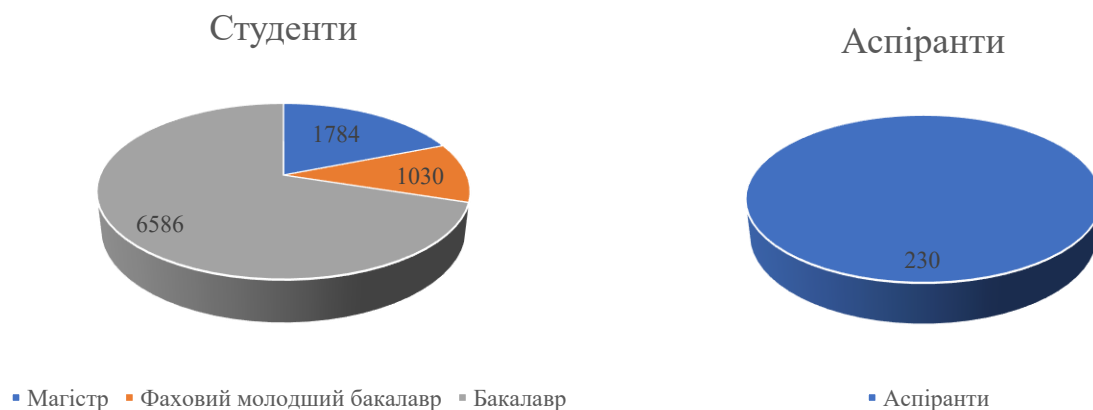


Рис. 2.6. Кількість здобувачів освіти в університеті у 2023 р.

Джерело: сформовано на основі даних університету [49]

Значна частка студентів бакалаврського рівня та магістрантів створює сприятливі умови для реалізації стратегічних пріоритетів університету у сфері якості освіти, студентоцентризму та підготовки конкурентоспроможних професіоналів. Крім того, наявність аспірантів свідчить про активний розвиток науково-дослідної діяльності та підготовку висококваліфікованих кадрів для наукової сфери.

Університет, беручи активну участь у численних наукових та освітніх проєктах міжнародного та національного рівнів, реалізує стратегічні пріоритети

свого розвитку, спрямовані на підвищення наукового потенціалу, інтеграцію інноваційних практик, зміцнення міжнародної співпраці та розвиток соціальної відповідальності. До числа таких проєктів належать:

1. Проєкт «CLARIN-ELEXIS Knowledge Centre for Lexicography», спрямований на створення та підтримку центрів знань у галузі лексикографії, що забезпечує доступ до цифрових ресурсів та інструментів для науковців та практиків у сфері мовознавства.

2. Проєкт USAID «Розбудова стійкої системи громадського здоров'я» (напрямок «Психічне здоров'я та психосоціальні послуги»), який передбачає розвиток структур та послуг психічного здоров'я для підвищення соціальної стійкості населення.

3. Інтерактивна програма з футболу для фізичного розвитку внутрішньо переміщених дітей (ERASMUS-SPORT-2024-CB, ID101185049), спрямована на підтримку фізичного та соціального розвитку дітей, що зазнали внутрішнього переміщення.

4. «Bridge to Inclusion: Accelerating the Value of Special Needs Education» / Міст до інклюзії, яка зосереджена на розвитку цінностей інклюзивної освіти для осіб з особливими освітніми потребами.

5. Проєкт ЄС Еразмус+ (Жан Моне) e-DEBUT – «Європейський досвід цифрового управління для України: інструменти та наслідки» (Грантова Угода № 101127007), що забезпечує дослідження та обмін європейськими практиками цифрового управління в освітній сфері.

6. Проєкт «Developing Career Guidance and Counselling Education for Ukraine (CARE)», орієнтований на розвиток системи кар'єрного радництва та підготовку відповідних фахівців в Україні.

7. Модуль Жан Моне «Університетська автономія у розвитку демократичних цінностей у вищій освіті: досвід країн ЄС для України», який досліджує практики університетської автономії та впровадження демократичних цінностей у вищій освіті.

8. Цифрова трансформація в освіті: найкращі європейські практики (ERASMUS-JMO-2022-CHAIR, ERASMUS-JMO-2022-COE, ERASMUS-JMO-2022-MODULE, DigTriES), що передбачає вивчення та адаптацію передового європейського досвіду цифровізації освітніх процесів.

9. Миротворча освіта заради консолідованої та людино-центрованої Європи – проєкт під умовною назвою «Миротворча освіта заради консолідованої та людино-центричної Європи», грантова угода № 101094420, у межах якого університет видав навчальний посібник «Освіта для розвитку миру та толерантності».

10. Проєкт «Лідерство-служіння» – модуль/дисципліна «Лідерство-служіння», що реалізується в університеті як частина навчальної програми «Університетські студії», мета якого – розвиток лідерських компетентностей через практику соціально відповідального служіння [49].

Участь у таких проєктах дозволяє університету забезпечувати високу якість освітніх програм, впроваджувати передові дослідження та технології, формувати компетентнісні та ціннісні орієнтири у студентів і науковців, а також сприяти реалізації суспільно значущих ініціатив. Науково-освітня діяльність закладу є безпосереднім інструментом виконання стратегічної мети університету — стати провідним центром знань, інновацій та соціальної відповідальності в національному та європейському контексті.

Реалізація наукових досліджень у університеті здійснюється в межах стратегічних пріоритетів розвитку, спрямованих на підвищення якості освіти, зміцнення міжнародної співпраці та інноваційного потенціалу. Дослідження охоплюють широкий спектр напрямів, включаючи мовознавство та соціолінгвістичні студії («Динаміка мовної ситуації в місті Києві»), кібербезпеку та інформаційні технології («Методи та моделі забезпечення кібербезпеки», «Математичні методи та цифрові технології в освіті, науці, техніці»), мистецтво та культурологію («Мистецькі практики України в європейському культурному просторі», «Типологія ідентичностей у художньому і критичному дискурсах»), інновації у педагогічній освіті та підготовку фахівців («Інноваційність розвитку

вищої педагогічної освіти», «Нова стратегія професійної підготовки педагога в умовах євроінтеграції», «Підготовка майбутніх фахівців дошкільної освіти»). Значна увага приділяється інтернаціоналізації та євроінтеграційним процесам в освіті («Інтернаціоналізація університетської освіти», «Розвиток європейських мов і літератур у контексті міжкультурної комунікації»), а також розвитку соціальної та територіальної складової («Соціалізація вразливих груп населення у контексті розвитку територіальних громад», «Удосконалення механізмів управління в економічній та соціальній сферах міста Києва»). Крім того, наукові проекти університету охоплюють фізичний розвиток та здоров'я населення («Теоретико-практичні засади використання фітнес-технологій у фізичному вихованні та спорті», «Критерії оцінки функціонального стану та ефективності фізичної терапії»), розвиток лідерства та особистісного потенціалу («Розвиток лідерських якостей працівників освіти», «Розвиток духовного потенціалу особистості в неперервній мистецькій освіті», «Особистість в умовах суспільних трансформацій сучасної України»), а також дослідження історичної пам'яті та культурної спадщини («Давня історія України: суспільство та технології», «Складні питання історичної пам'яті країн Центрально-Східної Європи XX–XXI ст.», «Актуальність спадщини Бориса Грінченка для розвитку гуманітарної сфери сучасної України»). Такий комплексний підхід забезпечує інтеграцію наукової діяльності у стратегічну концепцію університету, сприяє підвищенню його наукового та освітнього потенціалу, а також реалізації місії з підготовки конкурентоспроможних фахівців та активних громадян [49].

Участь університету у міжнародних грантових та стипендіальних програмах є важливою складовою реалізації стратегії розвитку закладу, спрямованої на підвищення міжнародної конкурентоспроможності, розширення наукової співпраці та підтримку академічної мобільності студентів і науковців. Завдяки програмам, таким як стипендіальна програма MEXT (Японія), DAAD для викладачів та науковців (Німеччина), Програма Лізи Майтнер (Австрія), Фонд Фріца Тіссена (Німеччина) та Міжнародний Вишеградський Фонд (Чехія, Словаччина, Польща, Угорщина), університет забезпечує доступ до передових

освітніх і наукових ресурсів, сприяє інтеграції своїх студентів і дослідників у глобальні академічні мережі та підвищує потенціал для реалізації інноваційних досліджень і соціально значущих ініціатив.

2.3. Складнощі та недоліки стратегічного управління університетом

Розглядаючи ефективність стратегічного управління, важливо враховувати як досягнення, так і наявні обмеження цього процесу. Важливим індикатором реалізації стратегічних напрямів розвитку є зростання рейтингових позицій університету, що відображає результативність освітньої, наукової та міжнародної діяльності. Університет Грінченка демонструє покращення у національних та міжнародних рейтингах, що свідчить про ефективність упровадження стратегічної програми розвитку. Але, попри позитивну динаміку, існують об'єктивні та суб'єктивні складнощі, які ускладнюють реалізацію стратегічних цілей, знижують гнучкість управлінських рішень та потребують комплексного аналізу для вироблення оптимальних шляхів їх подолання.

Таблиця 2.4

Університет Грінченка у рейтингах у 2025 році

Назва	Місце
SCImago Institutions Rankings	5639
Times Higher Education Impact Rankings	1500
GreenMetric World University Rankings	1179
Рейтинг акредитацій освітніх програм ЗВО України	8
Консолідований рейтинг закладів вищої освіти України	33
ТОП-200 Україна»	32
Рейтинг університетів за показниками Scopus	93
Найбільший бал НМТ на контракт	19
Transparent Ranking: Top Universities by Google Scholar Citations	15
Transparent Ranking: All Repositories by Google Scholar	212
National H-index Ranking	62

Джерело: сформовано на основі даних університету [49]

Консолідований рейтинг закладів вищої освіти України складається Інформаційним освітнім ресурсом «Освіта.ua». У якості вихідних даних використовуються найбільш авторитетні серед експертів та засобів масової інформації національні та міжнародні рейтинги закладів вищої освіти України:

"Топ-200 Україна", "Scopus" та показник "Бал НМТ на контракт", кожен з яких використовує різні критерії оцінювання закладів вищої освіти. Отриманий узагальнений рейтинг підсумовує рейтингові місця закладів вищої освіти за версією вищезазначених рейтингів (рис. 2.7).

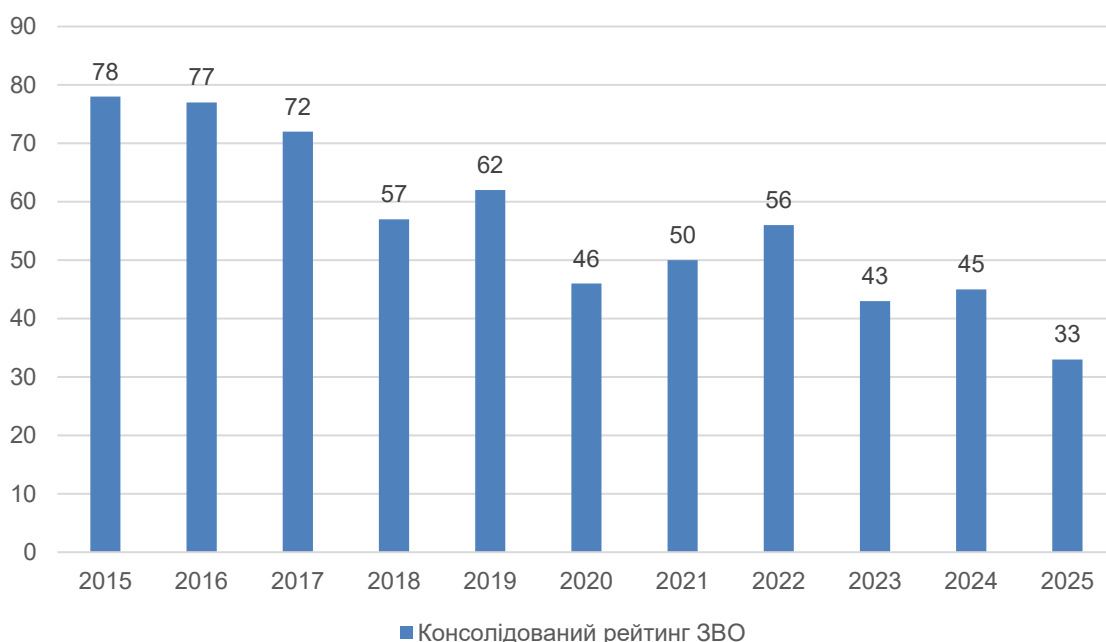


Рис. 2.7. Зміна позиції Університету Грінченка в Консолідованому рейтингу закладів вищої освіти України за період 2015 - 2025 рр.

Джерело: сформовано на основі даних університету [49]

Зокрема, у 2025 році університет посів 10-е місце серед 72 закладів у Києві та 33-тє місце серед 240 закладів України в Консолідованому рейтингу ЗВО, а також піднявся на 23 позиції у рейтингу «Топ-200 Україна» та покращив свої показники в Scopus.

За версією SCImago Institutions Rankings, університет увійшов до трійки лідерів серед українських закладів вищої освіти (3-тє місце з 61), що підтверджує високу наукову продуктивність, інноваційність і соціальний вплив. В UniRank University Ranking заклад посів 6-е місце серед університетів Києва та 16-е серед університетів України, увійшовши також у світовий рейтинг (3535-е місце серед понад 14 тис. закладів). У Transparent Ranking університет стабільно утримує 15-у позицію в Україні, із понад 80 тис. цитувань наукових праць у Google Scholar.

Додатково, у Times Higher Education Impact Rankings він має високі результати за окремими Цілями сталого розвитку: 3-тє місце в Україні за ЦСР 7 «Чиста та доступна енергія», 12-е місце за ЦСР 4 «Якісна освіта», 13-е – за ЦСР 16 «Мир, справедливість і міцні інституції» та 11-е – за ЦСР 17 «Партнерство заради сталого розвитку» [49].

Отже, аналіз рейтингових позицій Київського столичного університету імені Бориса Грінченка засвідчує поступальний розвиток закладу та його зростаючу конкурентоспроможність як на національному, так і на міжнародному рівні. Університет демонструє стабільне покращення за ключовими індикаторами, зокрема у Консолідованому рейтингу ЗВО України, «ТОП-200 Україна», Scopus та Transparent Ranking, що відображає підвищення якості освітніх програм, результативності наукових досліджень і міжнародної співпраці. Високі позиції у SCImago Institutions Rankings та Times Higher Education Impact Rankings підтверджують наукову продуктивність і вагомий внесок університету у досягнення Цілей сталого розвитку, що є важливим стратегічним результатом його діяльності.

Разом з тим, реалізація Стратегії розвитку Київського столичного університету імені Бориса Грінченка на 2023-2027 роки супроводжується низкою суттєвих складнощів та ризиків, які можуть впливати на ефективність стратегічного управління.

Серед головних викликів слід зазначити воєнні дії на території України та загрозу поширення інфекційних захворювань, зокрема пандемій, що негативно впливають на навчальний процес, наукові дослідження та міжнародну співпрацю.

До внутрішніх і зовнішніх факторів, що можуть обмежувати реалізацію стратегічних пріоритетів, відносяться також несприятливі зміни у законодавстві та рішення засновника університету, посилення конкуренції з боку вітчизняних та зарубіжних закладів вищої освіти, нестабільне фінансування діяльності університету та високий рівень інфляції. Крім того, проблемними залишаються недостатнє матеріально-технічне забезпечення навчального та науково-

дослідницького процесу.

Розглянемо динаміку кошторису Київського столичного університету імені Бориса Грінченка за 2022-2024 рр. у розрізі статей витрат та джерел фінансування (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Динаміка кошторису Університету Грінченка у 2022-2024 рр.

Статті витрат	2022		2023			2024		
	Загальн. фонд	Спеціал. фонд	Загальн. фонд	Спеціал. фонд	Бюджет розвитку	Загальн. фонд	Спеціал. фонд	Бюджет розвитку
Заробітна плата	274928908	106736274	271074399	125646218		301993432	146848985	
Предмети, матеріали, інвентар	2693183	1871051	2072838	2144529		1638836	3117912	
Медикаменти	89105							
Продукти харчування	4566848		7645435			8804552		
Оплата послуг	3286783	4700777	5877249	8093000		2713754	9534442	
Видатки на відрядження		36101		149800			100595	
Оплата теплопостачання	4628567	1575430	4399084	3016600		4157464	2877925	
Оплата водопостач.	361587	273691	403626	872200		646613	605624	
Оплата електроенергії	3620357	967231	4062880	4140500		5221199	2715749	
Оплата інших енергоносіїв	50026	46293	64360	150000		523899	178828	
Окремі заходи по реалізації держ. програм		17962,34		150000			20299	
Стипендії	42430439	185470	45171078	319275		45963133	222120	
Інші виплати населенню	903341		956310	2589		1201428		
Інші поточні видатки		345169		10880600			19839	
Придбання обладнання		1061878		862905			87800	7895136
Капітальний ремонт								259923
Реставрація пам'яток				33523	1668664			984184
Разом	337559142	117817324	341727257	141760833	1668664	372864308	166330118	9139243

Джерело: сформовано на основі даних університету [49]

Аналіз наведених даних дає підстави констатувати наявність низки тенденцій та проблемних аспектів у фінансовому забезпеченні стратегічного управління університетом. Зокрема, домінуючу частку видатків традиційно становить фонд заробітної плати, що свідчить про ресурсну обмеженість у фінансуванні інноваційних і наукових проєктів. Видатки на розвиток матеріально-технічної бази та капітальні ремонти залишаються епізодичними та недостатніми, що ускладнює

модернізацію освітньої інфраструктури. Спостерігаються коливання у витратах на оплату комунальних послуг та енергоносіїв, що вказує на вразливість університету до зовнішніх економічних чинників. Недостатній рівень фінансування простежується також у напрямках міжнародної діяльності, наукових досліджень і розвитку інноваційних програм, що створює ризики уповільнення інтеграції університету до європейського освітнього простору. Все це підтверджує необхідність оптимізації фінансового менеджменту, диверсифікації джерел надходжень та більш збалансованого розподілу коштів відповідно до стратегічних цілей розвитку університету.

Також одним із ключових бар'єрів стратегічного управління університетом виступає демографічна криза, яка призводить до зменшення кількості абітурієнтів, звуження потенційної цільової аудиторії та загострення конкуренції між закладами вищої освіти за залучення студентів. Це безпосередньо впливає на фінансову стабільність університету та можливості його розвитку. Суттєвий виклик становлять також міграційні процеси та відтік кваліфікованих кадрів. В умовах євроінтеграції та глобальної мобільності частина висококваліфікованих викладачів і студентів обирає можливості за кордоном, що зменшує кадровий потенціал університету та створює додаткові ризики для реалізації стратегічних пріоритетів у сфері науки й освіти.

Додатковим дестабілізуючим чинником є кризові суспільно-економічні явища, пов'язані з воєнними діями, інфляційними процесами, зростанням вартості комунальних послуг і енергоносіїв, що суттєво ускладнює планування та реалізацію довгострокових стратегій. У таких умовах університет змушений перерозподіляти ресурси на користь першочергових потреб, що знижує фінансування інноваційних та інвестиційних проєктів.

Важливим недоліком у контексті стратегічного управління є слабка підтримка інновацій університетською спільнотою. Частина викладачів і працівників виявляє інституційну інерцію, надаючи перевагу традиційним освітнім практикам замість активного впровадження нових технологій, цифрових рішень чи міждисциплінарних підходів. Це сповільнює модернізацію та знижує конкурентоспроможність закладу на освітньому ринку.

Щоб оцінити сприйняття стратегічного управління працівниками університету, було проведене опитування 50 співробітників, спрямоване на виявлення складнощів і недоліків стратегічного управління університетом (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Результати опитування працівників Університету Грінченка щодо складнощів стратегічного управління

№	Запитання	Варіанти відповідей	Кількість	%
1	Як ви оцінюєте чинну стратегію розвитку університету?	Позитивно / Нейтрально / Негативно	29 / 15 / 6	58 / 30 / 12
2	Чи вважаєте ви розвитку Київського столичного університету імені Бориса Грінченка на 2023-2027 роки основним інструментом стратегічного управління?	Так / Частково / Ні	33 / 12 / 5	66 / 24 / 10
3	Які прогалини ви бачите у чинній стратегії?	Недостатньо механізмів реалізації / Недостатній моніторинг / Слабка комунікація / Кадрові питання / Недостатня цифровізація	24 / 21 / 19 / 17 / 14	48 / 42 / 38 / 34 / 28
4	Наскільки чітко ви розумієте власну роль у реалізації стратегії?	Повністю / Частково / Потребує уточнення / Не розумію	21 / 18 / 7 / 4	42 / 36 / 14 / 8
5	Чи вважаєте ви розподіл відповідальності за реалізацію стратегії справедливим?	Так / Частково / Ні	17 / 23 / 10	34 / 46 / 20
6	Наскільки ефективною є внутрішня комунікація адміністрації зі співробітниками?	Ефективна / Задовільна / Недостатня	20 / 22 / 8	40 / 44 / 16
7	Чи маєте ви можливість впливати на стратегічні рішення?	Так / Частково / Ні	9 / 26 / 15	18 / 52 / 30
8	Який стиль управління переважає у процесі реалізації стратегії?	Демократичний / Авторитарний / Змішаний	12 / 14 / 24	24 / 28 / 48
9	Як ви оцінюєте рівень професійної комунікації між підрозділами?	Високий / Середній / Низький / Залежить від ситуації	11 / 23 / 6 / 10	22 / 46 / 12 / 20
10	Які заходи, на вашу думку, найбільше сприятимуть удосконаленню стратегії?	Регулярне інформування / Покращення взаємодії підрозділів / Чіткі індикатори / Профрозвиток персоналу / Підсилення цифровізації	22 / 20 / 18 / 16 / 13	44 / 40 / 36 / 32 / 26
11	Який формат зворотного зв'язку для вас є найзручнішим?	Онлайн-опитування / Зустрічі / E-mail / Фокус-групи	23 / 18 / 6 / 3	46 / 36 / 12 / 6

Джерело: сформовано автором на основі опитування

Результати свідчать, що більшість респондентів позитивно оцінює чинну стратегію (58%) та вважає її основним інструментом стратегічного управління (66%). Це свідчить про загальне усвідомлення важливості стратегічного планування та визнання його значущості для розвитку університету. Водночас 30% працівників оцінюють стратегію як нейтральну, а 12% – негативно, що вказує на наявність певних сумнівів та невдоволення, що потребує додаткової уваги з боку адміністрації. Щодо конкретних прогалин у стратегічному документі, респонденти відзначили недостатність механізмів реалізації (48%), слабкий моніторинг (42%), неефективну комунікацію (38%), кадрові питання (34%) та недостатню цифровізацію (28%). Це підкреслює, що навіть при наявності хорошої концепції стратегії, реалізаційна частина та управлінські процеси залишаються слабкими ланками, що може гальмувати досягнення стратегічних цілей. Розподіл ролей і відповідальності також оцінюється неоднозначно. 42% респондентів повністю розуміють свою роль у реалізації стратегії, проте 36% – лише частково, а 14% потребують уточнення та 8% – зовсім не розуміють своїх функцій. Це свідчить про неповну внутрішню комунікацію та недостатню прозорість розподілу обов’язків, що підвищує ризики неправильної реалізації стратегічних заходів. Важливим аспектом є і сприйняття внутрішньої комунікації та можливості впливу на управлінські рішення. Лише 40% респондентів вважають комунікацію ефективною, 44% – задовільною, і 16% оцінюють її як недостатню. Що стосується участі у стратегічних рішеннях, 52% відчують частковий вплив, 30% – не мають можливості впливати, і лише 18% відчують повну участь. Це свідчить про необхідність посилення каналів зворотного зв’язку та підвищення залученості персоналу у процеси управління. Що стосується стилю управління, респонденти відзначають переважання змішаного стилю (48%), тоді як демократичний стиль підтримують 24% респондентів, а авторитарний – 28%. Серед рівня професійної комунікації між підрозділами більшість оцінює її як середню (46%), високий рівень – 22%, низький – 12%, а 20% відзначили, що комунікація залежить від ситуації. Такі результати відповідей на це запитання підтверджує існування

недостатньо налагодженої координації між структурними підрозділами, що може впливати на своєчасність та ефективність реалізації стратегічних ініціатив. Щодо заходів для удосконалення стратегії, найбільшу підтримку отримали регулярне інформування (44%), покращення взаємодії підрозділів (40%), впровадження чітких індикаторів оцінки (36%), професійний розвиток персоналу (32%) та підсилення цифровізації (26%). Це свідчить про потребу в систематизації управлінських процесів, чіткому контролі та підвищенні компетентності співробітників. Найзручнішими форматами зворотного зв'язку респонденти вважають онлайн-опитування (46%) та регулярні зустрічі (36%), що вказує на необхідність підтримки дво- та багатосторонньої комунікації.

Отже, аналіз складнощів та недоліків стратегічного управління Київського столичного Університету Грінченка засвідчує, що, попри позитивну динаміку рейтингових показників та загальне визнання важливості стратегічного планування серед персоналу, існують системні проблеми, які потребують уваги та корекції. Основними обмеженнями є недостатня реалізаційна частина стратегії, слабкий моніторинг її виконання, неефективна внутрішня комунікація, непрозорий розподіл ролей і відповідальності, а також обмежена участь працівників у стратегічних рішеннях. Серед внутрішніх бар'єрів також слід відзначити недостатню цифровізацію управлінських процесів, нерівномірний професійний розвиток персоналу та інституційну інерцію частини спільноти, що уповільнює впровадження інновацій і знижує конкурентоспроможність університету. Поряд із цим зовнішні фактори, зокрема демографічна криза, міграційні процеси, нестабільне фінансування та кризові економічні явища, створюють додаткові ризики для реалізації стратегічних пріоритетів. Отримані результати опитування підтверджують необхідність системного удосконалення стратегічного управління шляхом посилення комунікаційних механізмів, активного залучення персоналу, впровадження чітких індикаторів виконання стратегії та цифровізації процесів, що сприятиме підвищенню ефективності реалізації стратегічних цілей і зміцненню конкурентоспроможності університету як на національному, так і на міжнародному рівні.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

Київський столичний університет імені Бориса Грінченка є багатoproфільним закладом вищої освіти, що поєднує понад столітні освітні традиції з інноваційними підходами до навчання, науки та управління. Його розвиток відбувався у тісному зв'язку з суспільно-політичними трансформаціями країни та потребами освітньої системи столиці. Сучасна структура університету, що охоплює факультети, інститути, коледж, науково-дослідні центри та культурно-спортивні підрозділи, забезпечує комплексну підготовку здобувачів освіти різних рівнів і сприяє формуванню висококваліфікованих кадрів для різних сфер суспільного життя. Розвинена інфраструктура, науково-дослідний потенціал, міжнародна співпраця, а також високі позиції у вітчизняних та міжнародних рейтингах підтверджують динамічний розвиток університету та його вагомий внесок у модернізацію освітнього простору України.

Стратегічне управління університету характеризується системністю, інноваційною спрямованістю та орієнтацією на міжнародні стандарти розвитку вищої освіти. Реалізація освітньої стратегії та Стратегії розвитку на 2023-2027 роки забезпечує формування конкурентоспроможних освітніх програм, розвиток науково-дослідного потенціалу, активізацію міжнародної співпраці та впровадження інноваційних практик. Зростання кількості освітніх програм, посилення кадрового складу, участь у національних та міжнародних проєктах, а також залучення університету до грантових і стипендіальних програм свідчать про ефективність управлінських рішень і підтверджують здатність університету відповідати сучасним викликам.

Аналіз складнощів стратегічного управління Університету Грінченка показує, що, попри позитивну динаміку рейтингових показників, існують системні проблеми: слабка реалізаційна частина стратегії, недостатній моніторинг, неефективна комунікація, непрозорий розподіл ролей та обмежена участь працівників у рішеннях. До внутрішніх бар'єрів відносяться недостатня

цифровізація, нерівномірний професійний розвиток та інституційна інерція, а зовнішні фактори — демографічна криза, міграція, нестабільне фінансування й економічні ризики. Опитування підтверджує потребу удосконалення управління через покращення комунікацій, активне залучення персоналу, чіткі індикатори виконання стратегії та цифровізацію процесів для підвищення ефективності та конкурентоспроможності університету.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ УНІВЕРСИТЕТА

3.1. Напрями вдосконалення стратегічного управління в освітньому закладі

Головним напрямом удосконалення стратегічного управління діяльністю університету є розроблення та впровадження ефективної стратегії, що забезпечує конкурентоспроможність і стійкий розвиток закладу на освітньому ринку. Така стратегія має базуватися на системному аналізі внутрішнього та зовнішнього середовища, глибокому розумінні потреб основних цільових аудиторій – абітурієнтів, студентів, роботодавців та партнерських інституцій – і здатності університету оперативно реагувати на динаміку ринку освітніх послуг. Особливо важливим цей підхід є в умовах воєнного стану, коли заклад вищої освіти функціонує в ситуації підвищеної невизначеності, нестабільності фінансових ресурсів і змін у структурі попиту на освітні програми.

Стратегічне планування відіграє ключову роль у системі управління університетом, оскільки дає змогу чітко визначити довгострокові цілі, узгодити ресурси з пріоритетними напрямками розвитку та забезпечити ефективну реалізацію місії закладу. Воно сприяє концентрації зусиль на досягненні конкретних результатів, підвищує прозорість управлінських рішень і забезпечує адаптивність університету до змін зовнішнього середовища.

Для ефективного стратегічного управління діяльністю Київського столичного університету імені Бориса Грінченка важливим є системне виявлення та класифікація викликів, що впливають на діяльність закладу. Така класифікація дозволяє визначити пріоритети реагування, оцінити ризики та адаптувати управлінські рішення до динамічних змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі.

Табл.3.1 відображає класифікацію основних викликів для університету за трьома ключовими ознаками: характер змін, часові рамки та ступінь інтенсивності.

Таблиця 3.1

**Класифікація викликів для Київського столичного університету
імені Бориса Грінченка**

Ознака	Класифікація	Опис
За характером змін	Економічне середовище	Зміни у фінансуванні освіти, економічні кризи, скорочення бюджетних ресурсів, потреба у диверсифікації доходів.
	Політичне середовище	Зміни у законодавстві, освітні реформи, політична нестабільність, державна політика щодо вищої освіти.
	Технологічне середовище	Впровадження цифрових технологій, автоматизація процесів, розвиток дистанційного навчання, VR/AR, інноваційні методики.
	Соціокультурне середовище	Зміни у потребах студентів та викладачів, інклюзія, різноманітність, культурні та освітні тенденції.
	Екологічне середовище	Вплив екологічних змін, сталий розвиток, енергоефективність, екологічна відповідальність університету.
	Критична турбулентність	Раптові кризи: війни, пандемії, катастрофи, непередбачувані зовнішні події.
За часовими рамками	Короткострокова	Виклики, що потребують швидкої реакції протягом кількох місяців або одного навчального року.
	Середньострокова	Виклики, які розвиваються протягом 1–3 років; потребують планування та поступових заходів
	Довгострокова	Виклики у горизонті понад 3–5 років; вимагають стратегічного планування та системних змін.
За ступенем інтенсивності	Висока	Виклики з критичним або значним впливом на діяльність університету; потребують ресурсів і оперативних рішень.
	Низька	Виклики з обмеженим впливом; вирішуються стандартними методами або поступовими змінами.

Джерело: сформовано автором на основі [7; 8; 24; 25]

В умовах сучасних ризиків внутрішні стейкхолдери закладів вищої освіти стикаються з низкою ключових викликів. По-перше, фінансові обмеження залишаються значною перешкодою для ефективної діяльності університету та мотивації персоналу. Така фінансова нестабільність змушує частину працівників шукати додаткові джерела доходу, що може негативно позначитися на якості освітнього процесу та призвести до відтоку кадрів. Запровадження додаткового

фінансування у формі премій і надбавок могло б суттєво підвищити рівень мотивації персоналу.

Другим важливим викликом є психологічний тиск і стрес, зумовлені постійними загрозами безпеці та економічною невизначеністю. Військові дії додатково загострюють цю ситуацію, обмежуючи професійний розвиток, доступ до конференцій, тренінгів та програм обміну досвідом. Соціальна ізоляція та необхідність дистанційного навчання ускладнюють комунікацію, що впливає на розвиток комунікаційних навичок студентів і персоналу. Основними факторами стресу для студентів залишаються воєнний конфлікт, перебої з електропостачанням та інтернетом, а також необхідність виконувати навчальні завдання в умовах підвищеної небезпеки.

Військові дії обмежують можливості професійного розвитку студентів і викладачів, зменшуючи доступ до конференцій, тренінгів та міжнародних програм обміну досвідом. Хоча університет забезпечує доступ до освітніх платформ, таких як Coursera та Udemy, обмеження мобільності частини зацікавлених сторін, зокрема чоловіків-стейкхолдерів, залишає значний вплив на освітній процес.

Соціальна ізоляція, викликана безпековою ситуацією, ускладнює проведення навчання та роботи у традиційному офлайн-форматі, що спричиняє постійне дистанціювання та впливає на розвиток комунікаційних навичок студентів і персоналу. Ці фактори підкреслюють необхідність адаптивних стратегій, які забезпечують безперервність навчального процесу, підтримку професійного розвитку та ефективну комунікацію у складних умовах

У періоди економічної нестабільності та кризового фінансування закладів вищої освіти спостерігається закономірність скорочення державних видатків на освіту, що змушує університети переглядати свої фінансові пріоритети. Незважаючи на те, що номінальна сума фінансування може залишатися на попередньому рівні або навіть зростати, з урахуванням інфляції реальна купівельна спроможність цих коштів знижується. Як наслідок, університети змушені перенаправляти ресурси зі спеціальних фондів, призначених на

маркетингову діяльність, розвиток інфраструктури або інноваційні програми, на поточні видатки, такі як комунальні платежі та ремонтні роботи. Одноразові скорочення фінансування можуть спричиняти ефект «лавини», коли університети вимушені збільшувати плату за навчання для компенсації дефіциту коштів, водночас скорочуючи інші витрати. У контексті Київського столичного університету імені Бориса Грінченка це призвело до ситуації, коли деякі студенти, уклавши договори на певну суму оплати, згодом були змушені сплачувати більшу суму. Унаслідок цього виникли судові позови студентів щодо оскарження змін у вартості навчання. Цей випадок підкреслює критичну важливість прозорого фінансового планування, дотримання договірних зобов'язань та ефективної комунікації з усіма зацікавленими сторонами, а також потребу у розробці механізмів управління ризиками та адаптації до економічних викликів без шкоди для якості освіти.

У контексті сучасних викликів та потреб адаптації до змін в освітньому середовищі та суспільстві стратегічне управління Київського столичного університету імені Бориса Грінченка передбачає визначення ключових напрямів вдосконалення (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

**Напрями вдосконалення стратегічного управління Київського
столичного університету імені Бориса Грінченка**

Напрямок вдосконалення	Опис
Технологічна інтеграція	Впровадження сучасних цифрових технологій в освітній процес та управлінські процеси, розвиток дистанційного навчання, електронного документообігу, цифрових сервісів для комунікації зі стейкхолдерами.
Адаптивність до змін	Формування гнучкої системи управління, здатної швидко реагувати на зовнішні виклики, зміни у технологічній, соціальній та економічній сферах, забезпечення стійкості університету в умовах невизначеності.
Розвиток кадрового потенціалу	Підвищення кваліфікації викладачів і адміністративного персоналу, підтримка професійного зростання, участь у міжнародних наукових та освітніх проєктах.
Підвищення якості освіти	Удосконалення освітніх програм, внутрішніх систем забезпечення якості, впровадження моніторингу результатів навчання та академічної доброчесності.

Міжнародна співпраця	Розширення партнерських зв'язків із зарубіжними університетами, участь у міжнародних програмах обміну, спільні наукові та освітні проекти.
Фінансова стійкість	Оптимізація ресурсів, диверсифікація джерел фінансування, ефективне управління витратами та резервами, підвищення доходів від освітніх і наукових програм.
Соціальна відповідальність	Реалізація соціальних, волонтерських та громадських ініціатив, підтримка інклюзії, розвиток місцевих громад, формування культури громадянської участі.

Джерело: сформовано автором на основі [41; 47]

Технологічна інтеграція у закладах вищої освіти є одним із ключових чинників підвищення якості освітнього процесу та ефективності управління. Використання цифрових технологій сприяє модернізації навчання через упровадження онлайн-курсів, відеолекцій, електронних підручників, інтерактивних завдань та вебінарів. Створення віртуальних освітніх середовищ забезпечує студентам зручний доступ до навчальних матеріалів незалежно від місця перебування, а застосування мультимедійних ресурсів – відео, аудіо, графіки – покращує сприйняття складних тем.

Важливим напрямом є впровадження спеціалізованих програмних платформ для управління навчальним процесом – від зберігання матеріалів і виставлення завдань до оцінювання та комунікації зі студентами. Технології доповненої (AR) та віртуальної реальності (VR) відкривають нові можливості для створення інтерактивних симуляцій і практичних занять, що сприяють глибшому розумінню навчального матеріалу. Окрему увагу необхідно приділяти кібербезпеці та захисту персональних даних усіх учасників освітнього процесу шляхом використання систем шифрування та автентифікації.

Адаптивність до змін виступає одним із ключових чинників стратегічного розвитку закладів вищої освіти, оскільки саме здатність швидко реагувати на виклики сучасного освітнього середовища визначає конкурентоспроможність університету. Гнучкість у формуванні навчальних програм забезпечує студентам можливість обирати курси, формати та траєкторії навчання відповідно до власних потреб і професійних цілей. Співпраця із представниками бізнесу та роботодавцями дозволяє оперативно оновлювати зміст освітніх програм

відповідно до запитів ринку праці та сучасних тенденцій розвитку галузей. Постійне впровадження інноваційних технологій сприяє підвищенню якості освітнього процесу, розвитку креативного мислення та навичок самостійного навчання. Гнучкі форми організації освітнього процесу – дистанційне навчання, змішаний формат, індивідуальні графіки та відкриті простори для спільної роботи – створюють умови для ефективного навчання в різних обставинах. Важливим аспектом є формування культури відкритості до нововведень, яка підтримує ініціативність, експерименти та інноваційні підходи з боку студентів, викладачів і керівництва. Не менш важливим завданням є систематичне підвищення кваліфікації викладацького складу та адміністративного персоналу для ефективного впровадження нових методів навчання й управління. Регулярний моніторинг змін у зовнішньому середовищі, аналіз їх впливу та коригування управлінських рішень забезпечують університету стабільність і здатність до розвитку навіть в умовах невизначеності [36].

Розвиток кадрового потенціалу в Київському столичному університеті імені Бориса Грінченка охоплює комплекс заходів, спрямованих на підвищення якості викладання, наукової діяльності та ефективності управління закладом. Надання викладачам доступу до програм професійного розвитку сприяє оновленню педагогічних навичок, впровадженню сучасних методів навчання та інтеграції цифрових технологій у навчальний процес. Фінансова підтримка, створення належної інфраструктури для наукових досліджень, участь у конференціях і публікаціях, а також менторство й супровід молодих викладачів забезпечують їхній професійний і кар'єрний розвиток. Сприяння міжнародному обміну викладачів і дослідників у межах програм Erasmus+, Jean Monnet та інших міжнародних проєктів збагачує академічне середовище університету та підвищує міжкультурну компетентність. Підвищення кваліфікації адміністративного персоналу забезпечує ефективне управління університетом, а створення стимулювальної та інноваційної атмосфери підтримує творчість і ініціативність серед викладачів і науковців. Впровадження системи оцінювання та зворотного зв'язку дозволяє визначати потреби у професійному розвитку та

вдосконалювати педагогічні та наукові практики. Активна кооперація між факультетами, структурними підрозділами та науковими групами університету сприяє формуванню ефективних команд і підвищенню результативності спільної роботи [49].

Якість освіти в Київському столичному університеті імені Бориса Грінченка є одним із ключових чинників успішності студентів і репутації університету. Вона забезпечується через комплексний підхід, що охоплює наступні аспекти:

1) Академічні програми та навчальні плани – розробка та постійне оновлення освітніх програм, які відповідають сучасним потребам суспільства і ринку праці, забезпечують актуальність і практичну цінність здобутих знань.

2) Викладацький склад – висококваліфіковані викладачі та науковці з актуальними знаннями та досвідом, здатні ефективно передавати матеріал, стимулювати активне навчання та критичне мислення студентів.

3) Система оцінювання та звітності – застосування ефективних методів оцінювання знань і компетентностей, що відповідають професійним стандартам, а також прозора звітність щодо результатів навчання.

4) Навчальні ресурси – забезпечення доступу до сучасних бібліотечних фондів, лабораторій, комп'ютерних класів та інших матеріально-технічних засобів, необхідних для якісного навчального процесу.

5) Методи навчання та навчальне середовище – використання різноманітних педагогічних підходів (лекції, практичні заняття, семінари, проєктна робота), створення комфортного та сприятливого навчального середовища, що стимулює інтерактивне і творчо-орієнтоване навчання.

6) Підтримка студентів – надання академічного консультування, кар'єрного супроводу, психологічної та соціальної підтримки, що сприяє всебічному розвитку студентів.

7) Якість диплому та позиції у рейтингах – оцінка ефективності освіти через досягнення випускників, їхню конкурентоспроможність на ринку праці та позиції університету у національних і міжнародних рейтингах [13].

Для забезпечення високої якості освіти в Київському столичному університеті імені Бориса Грінченка важливо постійно аналізувати та вдосконалювати всі ключові складові освітнього процесу, враховуючи зміни в суспільстві, технологіях та ринкових потребах. Активний і відкритий діалог між студентами, викладачами, адміністрацією та іншими зацікавленими сторонами сприяє своєчасному виявленню потреб та проблем, а також запровадженню інноваційних рішень, що підвищують якість освіти та ефективність навчального процесу. Такий підхід дозволяє університету підтримувати високий рівень академічних стандартів, стимулює розвиток творчості і критичного мислення у студентів та забезпечує їхню конкурентоспроможність на сучасному ринку праці.

Міжнародна співпраця у Київському столичному університеті імені Бориса Грінченка сприяє підвищенню престижу закладу, розширенню академічних та наукових можливостей студентів і викладачів, а також інтеграції університету у світовий освітній простір. Використання сучасних цифрових платформ і технологій дозволяє ефективно організовувати дистанційні програми обміну, онлайн-лекції та спільні міжнародні проєкти, що поєднують технологічну інтеграцію та інноваційні підходи до навчання. Програми академічного обміну і спільні дослідження з партнерами з інших країн підвищують адаптивність університету до глобальних змін, забезпечують набуття нових компетенцій і поглиблення міжкультурного розуміння. Водночас розвиток кадрів через міжнародні стажування та участь у наукових конференціях підвищує професійний рівень викладачів і науковців, а співпраця з міжнародними організаціями сприяє впровадженню передових практик та підвищенню якості освіти. Міжнародна діяльність також підтримує соціальну відповідальність університету: спільні проєкти з іноземними партнерами спрямовані на вирішення глобальних освітніх, соціальних та екологічних проблем, що формує культуру взаємодії та громадянської участі серед студентів і викладачів. Завдяки цьому КСУ імені Бориса Грінченка забезпечує доступ до

світових ресурсів і експертизи, зміцнює свої міжнародні зв'язки та розвиває комплексні компетентності здобувачів освіти.

Фінансова стійкість у Київському столичному університеті імені Бориса Грінченка є важливим чинником забезпечення якісної освіти, наукової діяльності та сталого розвитку закладу. До основних складових фінансової стабільності належать:

1) Розподіл бюджету – ефективне планування і спрямування фінансових ресурсів на пріоритетні напрями діяльності університету, зокрема навчання, наукові дослідження, розвиток інфраструктури та адміністративне забезпечення.

2) Диверсифікація доходів – розширення джерел фінансування через державні кошти, гранти, корпоративні партнерства, пожертви випускників та інші альтернативні джерела.

3) Ефективне управління витратами – контроль і оптимізація витрат для забезпечення їх доцільності та максимальної віддачі для університету.

4) Розвиток резервів і резервних фондів – формування фінансових ресурсів для непередбачуваних ситуацій та криз, що забезпечує стабільність університету у довгостроковій перспективі.

5) Підвищення доходів від діяльності – створення та впровадження нових навчальних програм, освітніх послуг або продуктів, які можуть стати додатковим джерелом фінансування.

6) Ефективне управління боргом – контроль зобов'язань та обслуговування кредитів з метою мінімізації фінансових ризиків.

7) Стратегічне планування та прогнозування – розробка довгострокових фінансових стратегій з урахуванням змін в економічному середовищі та особливостей вищої освіти для забезпечення стабільності та розвитку університету.

Фінансова стійкість дозволяє ефективно розподіляти ресурси, підтримувати високі стандарти освіти та науки, впроваджувати інновації і гарантувати доступність освітніх послуг для всіх категорій студентів.

Одним із викликів сучасного функціонування Київського столичного університету імені Бориса Грінченка є питання фінансових взаємин із здобувачами освіти. У деяких випадках підвищення вартості навчання після укладення договорів на раніше затверджені суми призвело до невідповідності очікувань студентів та фактичних умов оплати. Це спричинило конфліктні ситуації, коли окремі студенти звернулися до судових органів для оскарження рішення університету щодо збільшення плати за навчання. Такий випадок ілюструє складність управління фінансовою політикою закладу в умовах адаптації до економічної та соціальної невизначеності. Він підкреслює необхідність прозорого та послідовного впровадження змін у фінансових умовах навчання, дотримання договорів та прав студентів, а також ефективної комунікації з усіма зацікавленими сторонами. Водночас ця ситуація слугує нагодою для вдосконалення механізмів прийняття рішень, управління ризиками та посилення відповідальності адміністративного персоналу у сфері фінансів і договірних відносин.

Соціальна відповідальність полягає у здатності університету ухвалювати рішення та реалізовувати практики, спрямовані на покращення суспільства і довкілля. Університет забезпечує доступність освіти для всіх верств населення, включаючи осіб з обмеженими можливостями та представників різних соціальних і етнічних груп, створюючи інклюзивне та толерантне освітнє середовище. Залучення студентів, викладачів та співробітників до соціальних проєктів, волонтерської діяльності та ініціатив, спрямованих на підвищення громадського блага, формує відповідальне та активне громадянське середовище. Університет також активно працює над зменшенням власного екологічного сліду, впроваджує енергоефективні технології та підтримує сталий розвиток, а розвиток партнерських відносин із місцевими громадами дозволяє вирішувати регіональні проблеми та сприяти розвитку Києва та України загалом. Дотримання високих етичних стандартів у всіх аспектах діяльності, прозорість ухвалення рішень та фінансової діяльності, а також участь у глобальних

ініціативах і міжнародних проєктах підвищують престиж університету та сприяють розв'язанню як локальних, так і глобальних проблем.

Таким чином, напрями вдосконалення стратегічного управління в Київському столичному університеті імені Бориса Грінченка передбачають комплексну інтеграцію технологічних інновацій, підвищення адаптивності до змін, розвиток кадрового потенціалу, забезпечення високої якості освіти, активну міжнародну співпрацю, фінансову стійкість та соціальну відповідальність. Реалізація цих пріоритетів спрямована на зміцнення конкурентоспроможності університету, оптимізацію ресурсів, підвищення ефективності управлінських процесів і стійкість закладу в умовах невизначеності та зовнішніх викликів, що забезпечує комплексний розвиток освітньої, наукової та соціальної діяльності університету.

3.2. Перспективи вдосконалення стратегічного управління університетом шляхом цифрової трансформації

Цифрова трансформація у сфері освіти та науки передбачає системну роботу зі створення екосистеми цифрових рішень, що охоплює розвиток безпечного електронного освітнього середовища, забезпечення сучасної цифрової інфраструктури закладів освіти та наукових установ, підвищення рівня цифрових компетенцій учасників освітнього процесу, а також впровадження цифрових сервісів і автоматизованих систем для збору, обробки та аналізу даних.

Напрями вдосконалення стратегічного управління університетом через цифрову трансформацію включають:

- застосування онлайн-платформ в освітньому процесі – організація дистанційних лекцій, семінарів, практичних занять та інтерактивних курсів, що забезпечує безперервність навчання та гнучкість освітніх траєкторій;
- впровадження мобільних застосунків – спрощення взаємодії студентів та викладачів, оптимізація адміністративних процедур, скорочення часу на оформлення освітніх послуг та підвищення зручності користування

сервісами університету;

- використання сучасних соціальних мереж – популяризація університету, залучення абітурієнтів та партнерів, формування бренду закладу і пошук додаткових ресурсів через комунікаційні та маркетингові інструменти;

- створення цифрових кафедр, симуляційних центрів та багатофункціональних центрів надання адміністративних послуг – інтеграція освітніх, наукових та адміністративних процесів в єдине цифрове середовище, підвищення ефективності управління та якості освітніх послуг [48].

Застосування онлайн-платформ у освітньому процесі під час пандемії COVID-19, а згодом у період повномасштабної війни в Україні, значно спростило організацію навчання для студентів і викладачів та знизило навантаження на аудиторний фонд, що, у свою чергу, зменшило витрати на забезпечення освітнього процесу. Водночас це мало певний деструктивний вплив на якість навчання та рівень залученості студентів у заняття. Важливим аспектом ефективного дистанційного навчання є системний контроль за якістю надання освітніх послуг з боку адміністративного персоналу університету, включно з кафедральним та ректорським контролем.

Використання сучасних соціальних мереж і месенджерів дозволяє університету ефективно популяризувати свої освітні програми та заходи, залучати нових студентів і партнерів, а також створювати додаткові джерела фінансування для структурних підрозділів закладу. Продумана інформаційна стратегія протягом навчального року впливає на результати приймальної кампанії та підвищує конкурентоспроможність університету на освітньому ринку.

Процес інформатизації значно знижує адміністративне навантаження на співробітників деканатів і кафедр, що може використовуватися як механізм оптимізації кадрових ресурсів. Розвиток сучасних гаджетів, роботизація та впровадження штучного інтелекту сприяють інтеграції мобільних застосунків, які забезпечують швидкий доступ до інформації, документів та довідок. Використання цифрових підписів та електронних систем документообігу

мінімізує ризик втрати документів, скорочує обсяг паперової роботи та покращує контроль за своєчасністю виконання завдань і надання послуг відповідальними особами.

Створення цифрових кафедр дозволяє впроваджувати нові освітні програми з мінімальними витратами та високою капіталізацією процесу, забезпечуючи рентабельність без необхідності додаткового залучення аудиторного фонду. Організація багатофункціональних центрів надання адміністративних послуг (бек-офісів для мобільних застосунків) для студентів, випускників та співробітників університету сприяє зниженню навантаження на профільні підрозділи (бухгалтерію, юридичний відділ, відділ кадрів, деканат, наукове управління, міжнародну службу тощо), оптимізації кадрів і зменшенню витрат на заробітну плату, одночасно підвищуючи ефективність роботи університету [38].

Діджиталізація освітнього процесу в Київському столичному університеті імені Бориса Грінченка здатна значно полегшити доступність навчальних матеріалів для студентів та співробітників, зокрема для осіб з особливими потребами, забезпечуючи їм можливість навчатися в комфортних для них умовах. При цьому цифрові технології не мають на меті повністю замінити традиційний освітній процес, а служать для його вдосконалення та підвищення зручності здобуття освіти.

Досвід європейських країн, які вже багато років є лідерами цифровізації освіти, свідчить про ефективність інтеграції цифрових інструментів для покращення викладання, навчання та доступу до освітніх ресурсів (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Проекти цифрової трансформації освіти в країнах Європи

Проект	Країна	Опис	Роки впровадження
e-Skills for Jobs	ЄС	Ініціатива з розвитку цифрових навичок серед молоді. Створено курси та ресурси для підготовки до роботи у сфері ІТ.	2015–2020
DigCompEdu	ЄС	Рамка для оцінки цифрових компетентностей викладачів для інтеграції технологій у навчальний процес.	2017–2022

CodeWeek	ЄС	Європейська ініціатива для популяризації програмування серед молоді. Організуються безкоштовні курси та майстер-класи.	2014–дотепер
Learn Python	Німеччина	Онлайн-курс з навчання програмуванню на Python, спрямований на учнів та вчителів.	2018–дотепер
Future Classroom Lab	Нідерланди	Інноваційний освітній проект, який досліджує використання нових технологій та освітніх методів у класі.	2016–2023
TPACK Framework	Велика Британія	Модель для інтеграції знань про контент, педагогіку та технології у викладання.	2010–дотепер
OER Commons	Франція	Платформа для обміну відкритими освітніми ресурсами, що дозволяє викладачам створювати та взаємодіяти з матеріалами.	2013–2021
ClassDojo	Іспанія	Платформа для управління класом, яка використовує цифрові інструменти для покращення комунікації між учителями, учнями та батьками.	2012–дотепер
DigiLab	Швеція	Інноваційний простір для експериментів з новими технологіями у навчанні та розвитку навчальних матеріалів.	2019–дотепер

Джерело: сформовано автором на основі [50]

Використання технологій сприяє підвищенню цифрової грамотності студентів, забезпеченню прозорості управлінських процесів та підвищенню загальної якості освіти. Для Київського столичного університету цей досвід є цінним прикладом, який можна адаптувати до національних умов.

Отже, для Київського столичного університету імені Бориса Грінченка ми пропонуємо механізм цифрової трансформації, який охоплює інтеграцію сучасних цифрових платформ у навчальний процес, автоматизацію адміністративних та управлінських процедур, що сприятиме оптимізації бізнес-процесів та покращенню якості освітніх послуг.



Рис. 3.1 Механізм цифрової трансформації в Київському столичному університеті імені Бориса Грінченка

Джерело: сформовано автором на основі [31; 35; 47]

Перспективи вдосконалення стратегічного управління Київського столичного університету імені Бориса узагальнено у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

**Перспективи вдосконалення стратегічного управління Київського
столичного університету імені Бориса**

Напрямок	Заходи	Очікувані результати
Інтегрована цифрова платформа управління освітою	Об'єднання освітніх, адміністративних та фінансових процесів (LMS + ERP + CRM) Доступ до навчальних матеріалів, розкладів, оцінок та аналітики у режимі реального часу	Прозорість управлінських процесів Підвищення ефективності адміністрування Зручність для студентів і викладачів
Онлайн-інструменти та інтерактивні технології	Використання LMS для дистанційного та змішаного навчання Інтеграція VR/AR для практичних занять Розробка мобільного застосунку університету Використання чат-ботів для підтримки навчального процесу	Підвищення залученості студентів Зростання мотивації до навчання Доступність навчальних матеріалів
Оптимізація бізнес-процесів університету	Автоматизація адміністрування навчальних планів, складання розкладу, управління документами Гнучке адаптування процесів до змін зовнішнього середовища Створення багатофункціонального центру адміністративних послуг	Зменшення адм. навантаження Гнучкість та адаптивність університету Ефективне використання ресурсів
Підвищення цифрових компетентностей персоналу та студентів	Тренінги та курси для викладачів з цифрових технологій Програми розвитку цифрових навичок для студентів Інтеграція цифрових інструментів у викладання та дослідницьку діяльність	Підвищення кваліфікації персоналу Формування сучасних цифрових компетентностей студентів Підготовка до ринку праці нового покоління
Системна інтеграція та аналітика	Використання аналітичних систем для оцінки ефективності навчального процесу Інтеграція освітніх платформ з ERP, CRM та фінансовими системами	Прозоре управління Прогнозування потреб ресурсів Оптимізація управлінських рішень
Доступність та інклюзивність освіти	Діджиталізація навчальних матеріалів для студентів з особливими потребами Створення адаптивних ресурсів для зручного навчання	Рівний доступ до освіти для всіх категорій студентів Підвищення якості навчання
Підвищення конкурентоспроможності університету	Онлайн-співпраця з закордонними університетами Активне просування освітніх програм через соціальні мережі та цифрові канали	Залучення більшої кількості студентів Розвиток міжнародної співпраці Позиціонування університету як сучасного освітнього закладу

Джерело: сформовано автором на основі [35; 47; 50]

Для Київського столичного університету імені Бориса Грінченка основною

метою цифрової трансформації є створення інтегрованого цифрового простору, що сприятиме підвищенню якості освіти, розвитку цифрових компетентностей студентів та викладачів, а також оптимізації управлінських і навчальних процесів. Ключовими елементами цього процесу є адаптація навчальних планів до сучасних технологій, активне використання онлайн-платформ, чат-ботів та інших інструментів підтримки навчання, а також інтеграція управлінських систем для автоматизації бізнес-процесів університету.

Отже, перспективи вдосконалення стратегічного управління Київського столичного університету імені Бориса Грінченка через цифрову трансформацію базуються на інтеграції сучасних цифрових платформ у навчальний та адміністративний процес, автоматизації бізнес-процесів, підвищенні цифрових компетентностей студентів і викладачів, а також забезпеченні доступності та інклюзивності освіти. Запропоновані заходи дозволяють підвищити ефективність управління університетом, оптимізувати використання ресурсів, зміцнити конкурентоспроможність закладу на національному та міжнародному освітньому ринку та сформувати підготовлене до викликів цифрового суспільства покоління фахівців. Успішна реалізація цих кроків створює інтегровану цифрову екосистему, здатну забезпечити гнучкість, адаптивність і стійкість університету до змін у зовнішньому середовищі, зокрема в умовах пандемій, війни та швидких технологічних трансформацій.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

Напрями вдосконалення стратегічного управління в Київському столичному університеті імені Бориса Грінченка передбачають комплексну інтеграцію технологічних інновацій, підвищення адаптивності університету до змін зовнішнього середовища, розвиток кадрового потенціалу, забезпечення високої якості освіти, активну міжнародну співпрацю, фінансову стійкість та соціальну відповідальність. Реалізація цих пріоритетів спрямована на зміцнення конкурентоспроможності закладу, оптимізацію ресурсів, підвищення ефективності управлінських процесів та забезпечення стійкості університету в умовах невизначеності й зовнішніх викликів, що сприяє всебічному розвитку освітньої, наукової та соціальної діяльності.

Перспективи цифрової трансформації університету зосереджуються на інтеграції сучасних цифрових платформ у навчальний та адміністративний процес, автоматизації бізнес-процесів, підвищенні цифрових компетентностей студентів і персоналу, а також забезпеченні доступності та інклюзивності освіти. Запропоновані заходи сприятимуть підвищенню ефективності управління, оптимізації використання ресурсів, зміцненню позицій університету на національному та міжнародному освітньому ринку та формуванню нового покоління фахівців, готових до викликів цифрового суспільства. Реалізація цих кроків створює інтегровану цифрову екосистему, що забезпечує гнучкість, адаптивність і стійкість університету в умовах швидких технологічних змін, пандемій та військових викликів.

ВИСНОВКИ

За результатами матеріалу викладеному у дипломній роботі та виконавши мету і завдання доходимо до таких висновків:

1. Стратегічне управління в освітньому закладі є комплексним процесом, що забезпечує цілісне бачення розвитку, адаптацію до змін зовнішнього середовища та досягнення довгострокових цілей. Воно охоплює формування місії, візії, стратегічних цілей і механізмів їх реалізації, що сприяє сталому розвитку та підвищенню конкурентоспроможності закладу. Основними характеристиками стратегічного розвитку є баланс між внутрішнім потенціалом і зовнішніми умовами, чітке позиціонування на ринку освітніх послуг, а також здатність прогнозувати і реагувати на зміни. Ефективність цього процесу залежить від наявності стратегічного бачення керівництва, визначення пріоритетів розвитку, а також від системного підходу до планування і впровадження стратегії. Таким чином, стратегічне управління виступає ключовим інструментом забезпечення конкурентоспроможності і сталості функціонування сучасного освітнього закладу.

2. Класифікація видів стратегій навчальних закладів базується на ключових критеріях, які враховують рівень управління, функціональну спрямованість, життєвий цикл, позицію на ринку та масштаб діяльності. Такий підхід забезпечує цілісне розуміння стратегічного простору та сприяє обґрунтованому вибору стратегічних рішень. Стратегії варіюються від корпоративних до функціональних, від консервативних до агресивних, а також від локальних до інтернаціоналізованих, відображаючи різні цілі й ресурси закладів освіти. Ефективне стратегічне управління спирається на принципи науковості, цілеспрямованості, гнучкості та узгодженості, що забезпечують адаптивність і конкурентоспроможність у динамічному освітньому середовищі.

3. Процес стратегічного управління в закладі освіти є комплексним і багатоетапним, що потребує гнучкого підходу, адаптації до змін зовнішнього та внутрішнього середовища, а також координації дій на всіх рівнях управління.

Визначення місії, аналіз середовища, вибір, реалізація та контроль стратегій формують основу успішного розвитку організації. Важливу роль відіграє формування обґрунтованого стратегічного набору, який забезпечує цілісність, узгодженість і адаптивність управлінських рішень, спрямованих на досягнення довгострокової конкурентоспроможності та сталого розвитку закладу освіти.

4. Київський столичний університет імені Бориса Грінченка є багатoproфільним закладом вищої освіти, що поєднує понад столітні освітні традиції з інноваційними підходами до навчання, науки та управління. Його розвиток відбувався у тісному зв'язку з суспільно-політичними трансформаціями країни та потребами освітньої системи столиці. Сучасна структура університету, що охоплює факультети, інститути, коледж, науково-дослідні центри та культурно-спортивні підрозділи, забезпечує комплексну підготовку здобувачів освіти різних рівнів і сприяє формуванню висококваліфікованих кадрів для різних сфер суспільного життя. Розвинена інфраструктура, науково-дослідний потенціал, міжнародна співпраця, а також високі позиції у вітчизняних та міжнародних рейтингах підтверджують динамічний розвиток університету та його вагомий внесок у модернізацію освітнього простору України.

5. Стратегічне управління університету характеризується системністю, інноваційною спрямованістю та орієнтацією на міжнародні стандарти розвитку вищої освіти. Реалізація освітньої стратегії та Стратегії розвитку на 2023-2027 роки забезпечує формування конкурентоспроможних освітніх програм, розвиток науково-дослідного потенціалу, активізацію міжнародної співпраці та впровадження інноваційних практик. Зростання кількості освітніх програм, посилення кадрового складу, участь у національних та міжнародних проєктах, а також залучення університету до грантових і стипендіальних програм свідчать про ефективність управлінських рішень і підтверджують здатність університету відповідати сучасним викликам.

6. Стратегічне управління в Університеті Грінченка, попри позитивну динаміку рейтингових показників має ряд системних обмежень. Серед основних

проблем – недостатня реалізаційна складова стратегії, слабкий контроль за її виконанням, неефективна внутрішня комунікація, непрозорий розподіл обов'язків та обмежена участь персоналу у прийнятті стратегічних рішень. Внутрішні бар'єри включають обмежену цифровізацію процесів, нерівномірний професійний розвиток та інституційну інерцію, тоді як зовнішні чинники – демографічні зміни, міграційні процеси, нестабільне фінансування та економічні ризики – додатково ускладнюють реалізацію стратегічних цілей. Результати опитування підтверджують необхідність комплексного вдосконалення управлінських механізмів шляхом посилення комунікацій, активного залучення співробітників, впровадження чітких показників виконання стратегії та цифровізації університету.

7. Напрями вдосконалення стратегічного управління в Київському столичному університеті імені Бориса Грінченка передбачають комплексну інтеграцію технологічних інновацій, підвищення адаптивності університету до змін зовнішнього середовища, розвиток кадрового потенціалу, забезпечення високої якості освіти, активну міжнародну співпрацю, фінансову стійкість та соціальну відповідальність. Реалізація цих пріоритетів спрямована на зміцнення конкурентоспроможності закладу, оптимізацію ресурсів, підвищення ефективності управлінських процесів та забезпечення стійкості університету в умовах невизначеності й зовнішніх викликів, що сприяє всебічному розвитку освітньої, наукової та соціальної діяльності.

8. Перспективи цифрової трансформації університету зосереджуються на інтеграції сучасних цифрових платформ у навчальний та адміністративний процес, автоматизації бізнес-процесів, підвищенні цифрових компетентностей студентів і персоналу, а також забезпеченні доступності та інклюзивності освіти. Запропоновані заходи сприятимуть підвищенню ефективності управління, оптимізації використання ресурсів, зміцненню позицій університету на національному та міжнародному освітньому ринку та формуванню нового покоління фахівців, готових до викликів цифрового суспільства. Реалізація цих кроків створює інтегровану цифрову екосистему, що забезпечує гнучкість,

адаптивність і стійкість університету в умовах швидких технологічних змін, пандемій та військових викликів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про освіту : Закон України від 5 вересня 2017 р. № 2145-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>.
2. Про повну загальну середню освіту : Закон України від 16 січня 2020 р. № 463-IX . URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#Text>.
3. Альошина Т. В., Сидоров О. А., Фісуненко Н. О., Фоменко А. Є. Стратегічний менеджмент : підручник. Дніпро: Арт-Прес, 2024. 320 с.
4. Артеменок Л., Рижикова Н., Лагодієнко В. Стратегічне управління як інструмент створення довгострокової цінності бізнесу. Економічні науки. Вісник Хмельницького національного університету 2022, № 6, Том 1. С. 75-82. URL: <https://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2023/01/2022-312-61-11.pdf>. (дата звернення: 01.11.2025).
5. Бобро Н. Стратегічне управління економічною стійкістю університету. Сталий розвиток економіки, №1 (52), 2025. С. 34-41. URL: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/1144>. (дата звернення: 01.11.2025).
6. Галушка З., Лусте О. Стратегії розвитку бізнесу: теорія і практика : навч. посібник. Чернівці : Чернівець. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2021. 288 с.
7. Герасименко Ю. С. Інноваційне управління ЗВО в умовах воєнного стану: шляхи удосконалення та адаптації в умовах змін на прикладі БІНПО ДЗВО «УМО» НАПН України. Білоцерківський інститут неперервної професійної освіти ДЗВО «Університет менеджменту освіти» НАПН України. 2025. DOI: 10.32782/pdau.eso.2024.1.8.
8. Гриньова М. В. Сучасні напрями реалізації інноваційного управління закладами освіти // Витоки педагогічної майстерності. 2024. № 41. С. 25-30.
9. Домище-Медяник А. М., Колодійчук А. В., Молнар О. С. та ін. Міжнародний стратегічний менеджмент : підручник. Львів : ННВК «АТБ», 2022. 184 с.
10. Дорошенко В., Вовк В. Формування системи стратегічного

управління підприємством в умовах воєнного стану // Економіка та суспільство. 2024. № 68. С. 524-528.

11. Дудко П. М. Методичні підходи та принципи стратегічного управління закладом вищої освіти. Матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф. «Проблеми інтеграції освіти, науки та бізнесу в умовах глобалізації», м. Київ, 8 жовтня 2021 р. Київ : КНУТД, 2021. С. 14-15.

12. Єпіфанова І., Джеджула В., Каплун Р. Особливості стратегічного управління підприємствами в умовах воєнного стану. *Innovation and Sustainability*, (4), 2023. С. 64-71. URL: <https://doi.org/10.31649/ins.2023.4.64.71>. (дата звернення: 01.11.2025).

13. Зось-Кіор М., Шабельник С. Адаптація системи управління закладу вищої освіти до змін в освітньому середовищі та суспільстві. Полтавський державний аграрний університет. URL: <https://journals.pdau.poltava.ua/index.php/econom/article/view/28>. (дата звернення: 01.11.2025).

14. Ігнат'єва І. А. Стратегічний менеджмент : підручник / І. А. Ігнат'єва. Київ: Каравела, 2023. 464 с.

15. Клименко І. О. Стратегічний менеджмент підприємства : підручник Київ : Логос, 2022. 350 с.

16. Коваленко В. В., Петренко О. В. Інноваційне управління підприємством : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 232 с.

17. Ковальов В.В., Дітковський Д.В. Сутність та принципи стратегічного управління підприємницькою діяльністю: теоретичний аспект. Економіка та управління підприємствами. Секція 2. Вісник ХДУ Економічні науки, №51. 2024. С. 29-37. URL: <https://ej.journal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/840/801>. (дата звернення: 01.11.2025).

18. Ковальчук С. В. Моделювання стратегічного розвитку організацій. Харків : ХНУ ім. В. Н. Каразіна, 2023. 400 с.

19. Коненко В. В., Рудаченко О. О., Тараруєв Ю. О. Стратегічне

управління діяльністю суб'єктів господарювання України. Економічна наука. Інвестиції: практика та досвід № 2, 2025. С. 27-32.

20. Кравченко О. І. Моделювання стратегічного розвитку університету. Харків : Видавництво Іванченка І.С., 2017. 398 с.

21. Кравченко О. І. Стратегічне управління у сфері освіти: навч.-метод. посіб. Полтава: ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка». 2022. 117 с. URL: <https://dspace.luguniv.edu.ua/xmlui/bitstream/handle>. (дата звернення: 01.11.2025).

22. Логвиненко Т.О., Поліщук В.А., Глебена М.І. Стратегії проектування освітнього середовища британської вищої школи у світлі формування дослідницьких умінь та навичок у студентів // Науковий вісник УжНУ. 2024. № 1 (54). С. 106-110.

23. Мармаза О. І. Стратегія інноваційних змін: методичні рекомендації. Харків. нац. пед. ун-т ім. Г. С. Сковороди. Харків, 2022. 77 с.

24. Мармаза О. І., Халимон А. О. Управління стратегічним розвитком закладу освіти: теоретико-прикладний аспект // Proceed. XVII Int. Sci.-Pr. Conf., London, 2024. С. 184-191.

25. Натрошвілі С. Г. Теоретико-методологічні основи стратегічного управління закладом вищої освіти // Modern Science – Moderní věda, 2020, № 7, С. 106-111.

26. Оберемчук В. Ф., Саміло Т. О. Особливості планування виведення на ринок нового продукту // Бізнес Інформ. 2020. № 2. С. 81-87.

27. Освітній менеджмент : теорія і практика : зб. наук. праць / за заг. ред. Л. В. Задорожної-Княгницької. Маріуполь : МДУ, 2020. 148 с.

28. Осовська Г. В., Фіщук О. Л., Жалінська І. В. Стратегічний менеджмент: теорія та практика : навчальний посібник. Київ : Кондор, 2024. 196 с.

29. Пономаренко О. С., Петрішина Н. В., Шевченко І. Ю. Аналіз стратегії розвитку підприємства в умовах кризових явищ // Економіка та суспільство. 2020. № 21. С. 45-50.

30. Пшенишна І., Пічугіна М. Бенчмаркінг як стратегічний інструмент

управління ланцюгами поставок // Економіка та суспільство. 2023. № 57. С. 70-75.

31. Пшенишна І. Використання інформаційних технологій у процесі формування навичок самостійної освітньої діяльності здобувачів вищої освіти // Освіта. Інноватика. Практика. 2023. № 8. С. 47-53.

32. Рогоза М. Є., Перебийніс В. І., Вергал К. Ю. Соціально-економічний розвиток України: моделі, механізми, стратегії. Полтава: ПУЕТ, 2021. 136 с.

33. Руденко О. В. Стратегічний менеджмент: навчально-методичний посібник для здобувачів освітнього ступеня «бакалавр» з усіх спеціальностей усіх форм навчання. Черкаси: Черкаський державний технологічний університет, 2021. URL: elib.chdtu.edu.ua/e-books/3694.

34. Сікорський П. І. Теорія і практика управління навчальним закладом. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2019. 296 с.

35. Скляренко О.В., Ягодзінський С.М., Ніколаєвський О.Ю., Невзоров А.В. Цифрові інтерактивні технології навчання як невід’ємна складова сучасного освітнього процесу. Інноваційна педагогіка. 2024. № 68 (2). С. 51-55. URL: <https://doi.org/10.32782/2663-6085/2024/68.2.51>. (дата звернення: 01.11.2025).

36. Слюсаренко О. М., Луговий В. І., Таланова Ж. В. Моніторинг, мотивація, мобілізація задля конкурентоспроможності університетів України: механізми реалізації. Вісник Національної академії педагогічних наук України, 2020, 2(2), 1-9. DOI: 10.37472/2707-305X-2020-2-2-13-1. (дата звернення: 01.11.2025).

37. Слюсаренко О. М., Луговий В. І., Таланова Ж. В. Розвиток університетського дослідницького потенціалу як основи конкурентоспроможної якості вищої освіти в США: досвід для України. Міжнародний науковий журнал «Університети і лідерство», 2021, 1(11), 86-115. URL: 10.31874/2520-6702-2021-11-1-86-115. (дата звернення: 01.11.2025).

38. Стратегія підприємства: навч. посібник / В. В. Красношопка. Київ: Київський політехнічний інститут ім. Ігоря Сікорського, 2020. 77 с.

39. Таран О. М. Стратегічне управління: навч. посібник. Харків:

Харківський національний аграрний університет ім. В. В. Докучаєва, 2020. 345 с.

40. Таран-Лала О., Сухорук К. Особливості стратегічного управління підприємством // Економіка та суспільство. 2021. № 25. С. 66-70.

41. Управління закладами освіти в нових освітніх реаліях: монографія. Р. Черновол-Ткаченко, О. Мармаза, О. Гречаник (ред.). Харків: Харківський національний педагогічний університет імені Г. С. Сковороди, 2023. 161 с.

42. Управління закладом освіти у контексті наукового менеджменту / О. І. Мармаза. Харків: Харківський національний педагогічний університет імені Г. С. Сковороди, 2021. 7 с.

43. Хархаліс І. Концептуальні засади стратегічного управління логістичними ланцюгами та інфраструктурою. Підприємництво і торгівля, №43, 2024. С. 102-110. <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2024-43-13>

44. Черниш О.В. Стратегічне управління освітньою діяльністю у ЗВО. Економіка та управління підприємствами. Економіка і суспільство. Мукачівський державний університет. Випуск №19. 2018. С. 689-698. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/107.pdf. (дата звернення: 20.08.2025).

45. Шарий В., Павлюк Є. Логічний аналіз стратегічного управління в організації. Економіка та суспільство, №70. 2024. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-85>. (дата звернення: 20.10.2025).

46. Юрчишин Я.В., Парасій-Вергуненко І.М., Назарова К.О. Методи вибору стратегічних альтернатив розвитку торговельного підприємства. Причорноморські економічні студії. Випуск 79. 2023. С. 212-216. URL: https://bses.in.ua/journals/2023/79_2023/34.pdf. (дата звернення: 20.10.2025).

47. Яковенко О. І., Сінкевич А. В. Теоретико-методичні засади формування стратегії розвитку закладу освіти. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління підприємствами (за видами діяльності). 2023. №9. URL: https://reicst.com.ua/pmt/issue/view/issue_9_2023 (дата звернення: 20.08.2025).

48. Soroka D., Bikulov D., Markova S. & Markov I. Strategy for implementing digitalization in the educational process as a factor in improving business process management and personnel management efficiency in higher education institutions. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*, 4(30), 2024. P. 79-93. URL: <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2024-4/30-07>. (дата звернення: 01.11.2025).

49. Офіційний сайт Київського університету імені Бориса Грінченка. URL: <https://kubg.edu.ua>. (дата звернення: 02.12.2025).

50. Офіційний сайт Міністерства освіти та науки України. Цифрова трансформація освіти і науки. URL: <https://mon.gov.ua/tag/tsifrova-transformatsiya-osviti-i-nauki?&type=all&tag=tsifrova-transformatsiya-osviti-i-nauki>. (дата звернення: 01.11.2025).

Додаток А

**Стратегічні напрями розвитку Київського столичного університету
імені Бориса Грінченка на 2023-2027 роки**

№	Напрямок	Стратегічна ціль	Операційні цілі	Ключові завдання
1	Корпоративна культура	Простір вільних особистостей з корпоративними цінностями та культурою лідерства-служіння	Популяризація духовної та інтелектуальної спадщини Бориса Грінченка	Дослідження життя та спадщини Б. Грінченка, розвиток музею та бібліотеки; розвиток традицій і патріотизму; підтримка іміджу та Кодексу корпоративної культури; просування бренду; підвищення культури спілкування; організація заходів
2	Розвиток персоналу	Потужний кадровий потенціал і професійний розвиток	Заохочення професійного та особистісного розвитку, створення умов для працівників, конкурентна оплата	Ефективна кадрова політика; підвищення кваліфікації та знань іноземних мов; мотивація та підтримка молодих фахівців; забезпечення конкурентної оплати
3	Якість освіти	Забезпечення високої якості освіти	Підготовка фахівців за актуальними програмами, внутрішня система якості, залучення роботодавців і партнерів	Оновлення програм; практична орієнтація; міждисциплінарні та англійські програми; акредитація; розширення використання іноземних мов
4	Дослідження	Ефективне проведення актуальних наукових досліджень	Умови для досліджень, міжнародна діяльність, дотримання академічної доброчесності	Актуальні та міждисциплінарні дослідження; гранти; підготовка PhD та докторів наук; студентська наука; відкритий доступ до результатів; міжнародна співпраця; розвиток наукових видань
5	Соціальна відповідальність	Університет є соціально відповідальним партнером громади столиці	Співпраця з громадою, ЗМІ, забезпечення міста кваліфікованими випускниками	Співпраця з громадою та ЗМІ; взаємодія з владою та освітніми закладами; підвищення кваліфікації освітян; волонтерські та інклюзивні проекти; військова підготовка студентів
6	Студентоцентризм	Університет сприяє розвитку здобувачів як свідомих і відповідальних громадян	Студентоцентроване проєктування, повне опанування програм, підтримка студентського самоврядування	Виконання програм; індивідуальні траєкторії; підтримка студентського самоврядування; захист прав студентів; профорієнтаційна діяльність

Продовження додатку А

7	Інноваційність та цифровізація	Університет забезпечує розвиток інновацій та цифрових проєктів	Цифрові технології в освіті та управлінні, створення цифрових продуктів, сучасна цифрова бібліотека	Впровадження цифрових технологій та Цифрового кампусу; електронний документообіг; стартапи та цифрові продукти; розвиток бібліотеки; співпраця з бізнесом і міжнародними організаціями
8	Інтернаціоналізація	Університет має розгалужену міжнародну партнерську мережу	Співпраця з іноземними університетами, академічна мобільність, іноземні студенти, міжкультурне середовище	Англомовна інформація; розширення партнерів; спільні дослідження; залучення іноземних фахівців; розвиток англомовних програм; популяризація за кордоном
9	Сталий розвиток	Університет реалізує пріоритетні Цілі сталого розвитку ООН	Інтеграція Цілей сталого розвитку в діяльність університету, участь у міжнародних рейтингах	Освітні програми та заходи для громадськості; використання інфраструктури громадою; експертна діяльність; курси та дослідження зі сталого розвитку; участь у проєктах; розвиток соціальних ініціатив
10	Інфраструктура та безпека	Університет має безпечне та інклюзивне середовище	Наявність ресурсів, розвинена інфраструктура, безпечне середовище	Диверсифікація фінансування; ремонт та модернізація приміщень; матеріально-технічне забезпечення; альтернативні джерела енергії; інклюзивний доступ; інформаційна безпека; готовність до надзвичайних ситуацій

Джерело: сформовано автором на основі даних університету