

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА

Кваліфікаційна наукова праця
на правах рукопису

СКИДАН МАКСИМ ІГОРОВИЧ

УДК 331.5.021:378]:005.21(043.3)

ДИСЕРТАЦІЯ

СТРАТЕГІЇ

РОЗВИТКУ ВИЩОЇ ОСВІТИ В ЕКОСИСТЕМІ РИНКУ ПРАЦІ

051 Економіка

(шифр і назва спеціальності)

Соціальні та поведінкові науки

(галузь знань)

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії.

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

_____ **М.І. Скидан**

Науковий керівник – **Лопушняк Галина Степанівна**, доктор економічних наук, професор

КИЇВ – 2025

АНОТАЦІЯ

Скидан М.І. Стратегії вищої освіти в екосистемі ринку праці. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 «Економіка» – Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, Київ, 2025.

У дисертаційній роботі здійснено комплексне дослідження процесів стратегічного розвитку вищої освіти України в умовах глибокої трансформації соціально-трудової сфери та нестабільності екосистеми ринку праці. Важливим методологічним засновком проведеного дослідження стало формування та наукова перевірка низки гіпотез щодо характеру взаємозв'язку між стратегіями розвитку закладів вищої освіти та структурною динамікою ринку праці, їхньої взаємної узгодженості, здатності до коеволюційного розвитку та впливу на формування людського капіталу для платформи «Праця 5.0».

Сформульовані автором гіпотези, що безпосередньо корелюють з предметом і об'єктом дослідження, узгоджуються з висновками міжнародних експертів, провідних зарубіжних та вітчизняних вчених, яким належать авторитетні міждисциплінарні дослідження у царині стану і тенденцій розвитку двох глобальних суспільнозначимих інститутів, якими є вища освіта і екосистема ринку праці.

Висхідна гіпотеза, згідно з якою чинні стратегії розвитку закладів вищої освіти формуються без належного урахування перспективних трендів розвитку ринку праці, отримала наукове опрацювання та комплексну аналітичну перевірку. У роботі здійснено системне вивчення еволюції місії вищої освіти та її сучасного змісту у парадигмах «Education 4.0–5.0», що надало змогу виявити розриви та асиметрії між стратегічними документами ЗВО та потребами екосистеми ринку праці на етапі розбудови новітньої

платформи соціально-трудового розвитку. Порівняльний аналіз тенденцій розвитку ринку праці, демографічних чинників, кадрових практик, технологічних зрушень та стратегічних орієнтирів закладів вищої освіти засвідчив, що значна частина освітніх стратегій орієнтується на відтворення моделі «первинного робочого місця», характерної для платформи «Праця 4.0», тоді як сучасні професійні вимоги передбачають іншу логіку формування компетентностей — мобільних, міждисциплінарних, цифрових і таких, що швидко адаптуються до нових форм організації праці та зайнятості. Ця гіпотеза знайшла підтвердження, оскільки аналіз стратегій і тенденцій та домінант розвитку ринку праці виявив системний розрив між освітньою пропозицією та потребами економіки.

Друга гіпотеза стосувалася відсутності у стратегіях вищої освіти чітких механізмів реалізації та відповідних «дорожніх карт». Її перевірку здійснено на основі аналізу фактичного змісту стратегічних документів ЗВО, представлених на офіційних ресурсах університетів. У результаті встановлено, що значна частина стратегій має декларативний характер: цілі формулюються у надмірно узагальненому вигляді, без зазначення інструментів, часових рамок, критеріїв оцінювання та відповідальних структур і виконавців. Підтверджено також, що відсутність операційних механізмів призводить до формального характеру реалізації стратегій, що не створює передумов для їхнього реального впливу на розвиток екосистеми ринку праці та кадрових практик. Ця гіпотеза повністю підтвердилася на основі змістовного аналізу стратегій, а також зіставлення їх з фактичними спрямуваннями діяльності ЗВО в умовах турбулентного розвитку сфери праці та зайнятості.

Третя гіпотеза полягала у припущенні, що стратегічні засади розвитку вищої освіти мають базуватися на повному врахуванні потреб формування людини нового покоління — учасника платформи «Праця 5.0», здатного до інтеграції у високоцифровізовану, екологічно орієнтовану та людиноцентричну соціально-трудову реальність. Для її перевірки у роботі було здійснено теоретико-методичне обґрунтування парадигми «Освіта 5.0»

та її безпосереднього взаємозв'язку з платформами «Праця 5.0» та «Суспільство 5.0». На основі аналізу технологічних, демоекологічних і соціальних викликів встановлено, що формування компетентностей нового покоління потребує випереджувальної трансформації освітніх стратегій — від функціональної підготовки до формування здатності до постійного перебування в системі саморозвитку, професійної мобільності, інноваційної діяльності та міжсистемної взаємодії. Результати дослідження підтвердили, що чинні стратегії лише частково враховують ці вимоги, а отже, гіпотеза про необхідність фундаментального перегляду стратегічних засад розвитку вищої освіти є підтвердженою.

Четверта гіпотеза, яка стверджувала, що домінуючі в суспільстві уявлення про взаємозв'язок між вищою освітою, екосистемою ринку праці та платформою «Праця 5.0» є неповними, спрощеними або помилковими, також отримала повне підтвердження. На основі аналізу теоретичних підходів, змісту стратегічних документів, динаміки ринку праці та характеристик сучасних трансформацій доведено, що традиційні уявлення зводять цю взаємодію до схеми «освіта → підготовка кадрів». У дослідженні показано, що така модель є застарілою та не відповідає сучасній багаторівневій, мережевій і екосистемній природі ринку праці та зайнятості. У роботі обґрунтовано, що ринок праці у парадигмі 5.0 є ринком новітніх компетентностей, де взаємодія між освітою та працею відбувається не у формі лінійного переходу, а у форматі системної взаємодії та співзалежності. Це зумовлює потребу у формуванні нової культури та світоглядних зрушень як серед управлінських еліт, так і серед здобувачів освіти та роботодавців. Установлено, що переосмислення філософії взаємодії освіти та соціально-трудової сфери стає необхідною умовою стратегічного оновлення вищої освіти.

Для наукового вирішення окреслених гіпотез у дисертації проведено комплексний аналіз концептуальних підходів до стратегічного розвитку ЗВО та здійснено систематизацію теоретичних засад формування стратегій вищої освіти в умовах турбулентності. Побудовано п'ятирівневу концептуальну

модель стратегічних засад розвитку освіти (ціннісно-нормативний, засадничо-орієнтаційний, цільовий, організаційно-операційний та аналітико-оцінювальний рівні), що дозволило розробити цілісний підхід до формування стратегій ЗВО та виявити структурні прогалини чинних документів.

У роботі обґрунтовано доцільність використання коеволюційної логіки стратегування, яка передбачає узгоджений розвиток вищої освіти та ринку праці, а також визначено інституційні, технологічні та соціальні чинники, що формують траєкторії цього розвитку. Проведено аналіз тенденцій трансформації вищої освіти та ринку праці в Україні, включаючи демографічні зміни, інституційні ризики, регіональні диспропорції, цифрову нерівність, структурні дисбаланси попиту й пропозиції. Доведено, що без адаптації стратегій закладів вищої освіти до нової соціально-трудової реальності відбувається посилення «кадрової пастки», ризику депрофесіоналізації та звуження можливостей інноваційного розвитку.

Здійснений стратегічний аналіз розвитку ЗВО за умов війни підтвердив неоднорідність рівня адаптивності університетів: значна частина ЗВО демонструє високу здатність до перебудови операційних процесів, однак відстає у стратегічній модернізації. Підтверджено, що стратегії розвитку значної частини університетів не оновлені відповідно до нових викликів, що свідчить про їхню обмежену релевантність у військових загроз та повоєнного відновлення.

На основі аналізу стратегій та висновків щодо їх часткової відповідності концептуальній моделі обґрунтовано рекомендації щодо вдосконалення теоретико-методичних підходів до практики стратегування. Встановлено, що ключовим напрямом методологічного оновлення є інтеграція підходів коеволюційного розвитку, платформної логіки та синергетичної взаємодії, які забезпечують вихід за межі статичного, галузевого бачення вищої освіти та формують основу для її розгляду як елемента ширшої соціально-професійної екосистеми, що розвивається у взаємозалежності з технологічними, економічними та демографічними трендами. Обґрунтовано чотирирівневу

систему оцінювання стратегічної готовності ЗВО (PG–MK–IK–IN), яка дозволяє здійснювати об'єктивний діагностичний аналіз за чотирма ключовими вимірами: платформної готовності, міжсистемної комунікації, інноваційної кооперації та інтегрованості. Кожен з вимірів відображає окрему групу детермінант розвитку та є індикатором специфічних ресурсів і викликів, що формують стратегічний потенціал університету. Розроблено модель стратегічного розвитку вищої освіти у контексті платформи «Праця 5.0». Розроблено концептуально цілісну SMAILE-модель, яка функціонує як «стратегічний конструктор», здатний трансформувати результати аналізу у керовані організаційні зміни та визначено ключові напрями підвищення якості вищої освіти — випереджувальне формування компетентностей, трансформація професійних екосистем, розвиток самонавчальних організацій та переорієнтація стандартів якості на довгострокову адаптивність. Зроблено висновок про необхідність активної участі держави, ЗВО та роботодавців у формування нової культури взаємодії вищої освіти й усіх суб'єктів екосистеми ринку праці.

За використання міждисциплінарного та екосистемного підходу здійснено узагальнення отриманих результатів, яке підтвердило справедливність усіх задекларованих автором гіпотез. Запропоновані теоретичні положення, аналітичні висновки та практичні рекомендації формують комплексну методологічну основу для модернізації стратегічного розвитку закладів вищої освіти України в умовах формування нової парадигми сфери праці та зайнятості.

Ключові слова: стратегія, розвиток вищої освіти, ринок праці, заклади вищої освіти, екосистема ринку праці, еволюція вищої освіти, коеволюційний розвиток, стратегічний аналіз розвитку ЗВО, Праця 5.0, Суспільство 5.0, екосистемний підхід, якість освіти, зайнятість, менеджмент закладу вищої освіти, вища освіта.

SUMMARY

**Skydan M. Strategies for higher education in the labor market ecosystem.
– Qualification scientific work on the rights of the manuscript.**

Thesis for the degree of Doctor of Philosophy in the specialty 051
“Economics” – Vadym Hetman Kyiv National Economic University, Kyiv, 2025.

The dissertation provides a comprehensive study of the processes of strategic development of higher education in Ukraine in the context of profound transformation of the social and labour sphere and instability of the labour market ecosystem. An important methodological basis for the study was the formation and scientific verification of a number of hypotheses regarding the nature of the relationship between the development strategies of higher education institutions and the structural dynamics of the labour market, their mutual consistency, capacity for co-evolutionary development, and impact on the formation of human capital for the Labour 5.0 platform.

The hypotheses formulated by the author, which directly correlate with the subject and object of the study, are consistent with the conclusions of international experts, leading foreign and domestic scientists who have conducted authoritative interdisciplinary research in the field of the state and trends in the development of two globally significant institutions, namely higher education and the labour market ecosystem.

The ascending hypothesis, according to which current strategies for the development of higher education institutions are formed without due consideration of promising trends in the labour market, has been scientifically studied and comprehensively analysed. The work provides a systematic study of the evolution of the mission of higher education and its current content in the paradigms of ‘Education 4.0–5.0’, which made it possible to identify gaps and asymmetries between the strategic documents of higher education institutions and the needs of the labour market ecosystem at the stage of developing a new platform for social and labour development. A comparative analysis of labour market trends, demographic

factors, HR practices, technological shifts and strategic guidelines of higher education institutions has shown that a significant part of educational strategies is focused on reproducing the ‘primary workplace’ model characteristic of the ‘Work 4.0’ platform, while modern professional requirements call for a different logic for building competencies — ones that are mobile, interdisciplinary, digital, and quickly adaptable to new forms of work and employment. This hypothesis was confirmed, as an analysis of strategies, trends and dominant factors in the labour market revealed a systemic gap between educational provision and the needs of the economy.

The second hypothesis concerned the absence of clear implementation mechanisms and corresponding roadmaps in higher education strategies. It was tested based on an analysis of the actual content of strategic documents of higher education institutions presented on official university websites. As a result, it was found that a significant part of the strategies are declarative in nature: the goals are formulated in an overly generalised form, without specifying the tools, time frames, evaluation criteria, and responsible structures and executors. It was also confirmed that the lack of operational mechanisms leads to the formal nature of strategy implementation, which does not create the preconditions for their real impact on the development of the labour market ecosystem and HR practices. This hypothesis has been fully confirmed on the basis of a substantive analysis of the strategies, as well as a comparison of them with the actual activities of HEIs in the context of turbulent developments in the field of labour and employment.

The third hypothesis was based on the assumption that the strategic principles of higher education development should be based on full consideration of the needs of the new generation — participants in the Work 5.0 platform, capable of integrating into a highly digitalised, environmentally oriented and human-centred social and labour reality. To test this hypothesis, the work provided a theoretical and methodological justification of the ‘Education 5.0’ paradigm and its direct relationship with the ‘Work 5.0’ and ‘Society 5.0’ platforms. Based on an analysis of technological, demo-ecological and social challenges, it was established that the formation of new generation competencies requires a proactive transformation of

educational strategies — from functional training to the formation of the ability to constantly remain in the system of self-development, professional mobility, innovative activity and inter-system interaction. The results of the study confirmed that current strategies only partially take these requirements into account, and therefore the hypothesis about the need for a fundamental review of the strategic principles of higher education development is confirmed.

The fourth hypothesis, which claimed that the dominant perceptions in society about the relationship between higher education, the labour market ecosystem and the Work 5.0 platform are incomplete, simplistic or erroneous, was also fully confirmed. Based on an analysis of theoretical approaches, the content of strategic documents, labour market dynamics and the characteristics of contemporary transformations, it has been proven that traditional perceptions reduce this interaction to the ‘education → training’ model. The study shows that this model is outdated and does not correspond to the modern multi-level, networked and ecosystemic nature of the labour market and employment. The paper argues that the labour market in the 5.0 paradigm is a market of new competencies, where the interaction between education and work does not take the form of a linear transition, but rather a format of systemic interaction and interdependence. This necessitates the formation of a new culture and worldview shifts among both the managerial elite and those seeking education and employers. It has been established that rethinking the philosophy of interaction between education and the social and labour spheres is a necessary condition for the strategic renewal of higher education.

To scientifically resolve the outlined hypotheses, the dissertation conducts a comprehensive analysis of conceptual approaches to the strategic development of higher education institutions and systematises the theoretical foundations for forming higher education strategies in turbulent conditions. A five-level conceptual model of strategic principles for the development of education (value-normative, fundamental-orientational, target, organisational-operational and analytical-evaluative levels) has been constructed, which has made it possible to develop a

holistic approach to the formation of HEI strategies and to identify structural gaps in existing documents.

The work substantiates the feasibility of using co-evolutionary logic in strategising, which provides for the coordinated development of higher education and the labour market, and identifies the institutional, technological and social factors that shape the trajectory of this development. An analysis of trends in the transformation of higher education and the labour market in Ukraine was conducted, including demographic changes, institutional risks, regional disparities, digital inequality, and structural imbalances in supply and demand. It has been proven that without adapting the strategies of higher education institutions to the new social and labour reality, there will be an increase in the ‘personnel trap’, the risk of deprofessionalisation and a narrowing of opportunities for innovative development.

A strategic analysis of the development of higher education institutions in wartime confirmed the heterogeneity of universities' adaptability: a significant proportion of higher education institutions demonstrate a high capacity for restructuring operational processes, but lag behind in strategic modernisation. It has been confirmed that the development strategies of a significant number of universities have not been updated in line with new challenges, which indicates their limited relevance in terms of military threats and post-war recovery.

Based on the analysis of strategies and conclusions regarding their partial compliance with the conceptual model, recommendations for improving theoretical and methodological approaches to strategic planning practices are substantiated. It has been established that the key direction of methodological renewal is the integration of approaches to co-evolutionary development, platform logic and synergistic interaction, which ensure going beyond the static, sectoral vision of higher education and form the basis for considering it as an element of a broader socio-professional ecosystem that develops in interdependence with technological, economic and demographic trends. A four-level system for assessing the strategic readiness of higher education institutions (PG–MK–IK–IN) has been developed, which allows for objective diagnostic analysis across four key dimensions: platform

readiness, inter-system communication, innovative cooperation and integration. Each of the dimensions reflects a separate group of determinants of development and is an indicator of specific resources and challenges that shape the strategic potential of the university. A model for the strategic development of higher education in the context of the 'Work 5.0' platform has been developed. A conceptually coherent SMAILE model has been developed, which functions as a 'strategic constructor' capable of transforming the results of analysis into manageable organisational changes, and key areas for improving the quality of higher education have been identified — proactive competence building, transformation of professional ecosystems, development of self-learning organisations, and reorientation of quality standards towards long-term adaptability. A conclusion has been made about the need for active participation by the state, higher education institutions, and employers in forming a new culture of interaction between higher education and all actors in the labour market ecosystem.

Using an interdisciplinary and ecosystemic approach, the results obtained were summarised, confirming the validity of all the hypotheses declared by the author. The proposed theoretical provisions, analytical conclusions and practical recommendations form a comprehensive methodological basis for the modernisation of the strategic development of higher education institutions in Ukraine in the context of the formation of a new paradigm in the field of labour and employment.

Keywords: strategy, higher education development, labour market, higher education institutions, labour market ecosystem, evolution of higher education, co-evolutionary development, strategic analysis of higher education institution development, Labour 5.0, Society 5.0, ecosystem approach, quality of education, employment, management of higher education institutions, higher education.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

У періодичних наукових виданнях, проіндексованих у базах даних Web of Science Core Collection та/або Scopus

1. Скидан М., Лопушняк Г., Кравчук, О., Ільченко-Сюйва Л. Стратегічний аналіз розвитку закладів вищої освіти в Україні в умовах сучасних викликів: інтегрований підхід. *Transylvanian Review Of Administrative Sciences*, 21(76), 146-175. URL: <https://doi.org/10.24193/tras.76E.9> (2,33 д.а. особисто автору – 1,0 д.а.: здійснено комплексний аналіз стратегічних моделей розвитку українських закладів вищої освіти в умовах сучасних викликів, запропоновано кілька важливих теоретичних і практичних рекомендацій до сфери управління освітою в кризові періоди.).

У наукових фахових виданнях України

2. Скидан М.І. Концептуальні засади стратегічного розвитку вищої освіти в Україні. *Ефективна економіка*. 2022. №8. 19 с. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.8.37> (0,9 д.а.).

3. Лопушняк Г.С., Скидан М.І. Стратегічний аналіз розвитку вищої освіти України в контексті збалансування попиту та пропозиції на ринку праці. *Актуальні проблеми економіки*. 2022. Т. 2-3. №248-249. С. 27-40. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2022/03/02-3.22._topic_-Lopushniak-Halyna-Skydan-Maksym-27-40.pdf (0,11 д.а., особисто автору – 0,6 д.а.: здійснено аналіз розвитку вищої освіти, окреслені напрямки збалансування попиту та пропозиції на ринку праці)

4. Лопушняк Г. С., Скидан М. І. Заклади вищої освіти і стейкхолдери: проблеми та перспективи співпраці. *Інтернаука. Серія: «Економічні науки»*.

2023. №6 (74). С. 30-38. URL: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-6-8961> (0,92 д.а., особисто автору – 0,48 д.а.: здійснено аналіз взаємодії закладів освіти і стейкхолдерів в рамках вищої освіти, окреслені напрямки покращення співпраці між ними).

5. Скидан М.І. Інституційні засади забезпечення якості вищої освіти. *Економіка. Фінанси. Право*. 2023. № 7. С. 101-105. URL: <https://doi.org/10.37634/efp.2023.7.21>. (0,67 д.а.)

6. Скидан М. І., Затула Д. В. Проблема взаємозв'язку між кількістю вакансій на ринку праці та студентами за сферами економічної діяльності. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія Економічна. Серія Юридична*. 2023. № 36. С. 91–103. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.7688684> (0,8 д.а., особисто автору – 0,7 д.а.: здійснено аналіз взаємозв'язку між вакансіями та студентами між різними сферами економіки, динаміку впливу різних факторів на популярність спеціальностей та затребуваність на ринку фахівців).

7. Скидан М. І. Особливості розвитку вищої освіти в умовах нестабільності екосистеми ринку праці. *Наука і техніка сьогодні*. 2023. №2(16). С. 118-131. URL: [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2023-2\(16\)-118-131](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2023-2(16)-118-131) (0,94 д.а.).

8. Скидан М. І. Підвищення якості вищої освіти як основний напрям стратегічного розвитку закладів вищої освіти. *Бізнесінформ*. 2023. Т. 9. № 548. С. 129-135. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-9-129-135> (0,77 д.а.).

9. Скидан, М. І. Підвищення якості освітніх послуг як основний стратегічний напрям розвитку вищої та фахової передвищої освіти. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-110> (0,94 д.а.).

10. Скидан М. І. Стратегічні напрями розвитку вищої освіти в Україні. *Соціально-трудові відносини: теорія і практика*. 2024. Т. 14. № 1. С. 1-11. URL: [10.21511/slntp.14\(1\).2024.01](https://doi.org/10.21511/slntp.14(1).2024.01) (1,06 д.а.).

В інших наукових виданнях

11. Скидан М.І. Стратегічний розвиток вищої освіти: теоретико-правові аспекти. Актуальні проблеми та перспективи розвитку соціально-трудових відносин в умовах цифрової економіки: матеріали міжнар. наук.-практ. конф. 9–10 вересня 2021 року. Полтава: ПУЕТ. С. 104-107. URL: <http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/11898/3/%d0%90%d0%ba%d1%82%d1%83%d0%b0%d0%bb%d1%8c%d0%bd%d1%96%20%d0%bf%d1%80%d0%be%d0%b1%d0%bb%d0%b5%d0%bc%d0%b8.pdf> (0,19 д.а.). (форма участі – заочна).

12. Лопушняк Г.С., Скидан М.І. Трансформації ринку праці і вищої освіти України в умовах сучасних викликів. *Соціоекономіка та менеджмент: стан, тенденції, управлінські рішення*: зб. матеріалів Всеукр. наук.-практ. конф. молодих вчених у 2-х частинах. Частина 2. 11 травня 2022 р. Київ: КНЕУ, 2022. С. 8-11. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/37798> (0,22 д.а.). (форма участі – заочна).

13. Скидан М.І. Проблема взаємозв'язку між кількістю вакансій на ринку праці та студентами за сферами економічної діяльності. *Теорія і методика професійного розвитку педагогічних працівників як елемент безперервного навчання в системі вищої економічної освіти, науки і практики*: збірник наукових праць. Том 1. 2023. Видавництво: MANS w Łomży. С. 60-65. URL: https://mans.edu.pl/fcp/iOEUFzs9BjEkLTg1Y1BSe0N_YAVTHwIIOgIaTAIABCRvRQMEOjBBaHICPXNtSBk6PjIyBV4RBDYnD1cYTk8cOjYCEg/2/public/wydawnictwa/zbior_prac_naukowych_z_ekonomii_tom_1-1.pdf (0,2 д.а.). (форма участі – заочна).

14. Скидан М.І. Модель стратегічного розвитку вищої освіти України. *ГРААЛЬ НАУКИ «Open science nowadays: Main mission, ntends and instruments, path and its development»*: матеріали I Міжнародної науково-практичної конференції. «Європейська наукова платформа» (Вінниця, Україна) та ТОВ

«International Centre Corporate Management» (Відень, Австрія). 15.09.2023. № 31. С. 87 - 89. URL: https://www.researchgate.net/publication/374436644_MODEL_STRATEGICNOGO_ROZVITKU_VISOI_OSVITI_UKRAINI (0,2 д.а.). (форма участі – заочна).

15. Скидан М.І. Удосконалення методичних підходів до розробки стратегії вищої освіти. *Scientia: за матеріалами II Міжнародної науково-теоретичної конференції «Scientific method: reality and future trends of researching»*. 25.08.2023. Зареб. URL: https://www.researchgate.net/profile/Tetyana-Semigina/publication/373438851_POLITIKA_SODO_PROFESIJNIH_KVALIFIKACIJ_AK_INSTRUMENT_EVROPEJSKOI_INTEGRACII/links/64ec43720acf2e2b521c6705/POLITIKA-SODO-PROFESIJNIH-KVALIFIKACIJ-AK-INSTRUMENT-EVROPEJSKOI-INTEGRACII.pdf (0,2 д.а.). (форма участі – заочна).

16. Скидан М.І. Напрями та роль підвищення якості вищої освіти в Україні. *Інформаційне суспільство: технологічні, економічні та технічні аспекти становлення*: матеріали Міжнародної наукової конференції (випуск 80). м. Тернопіль - м. Ополе 19-20 вересня 2023 року. URL: <http://www.konferenciaonline.org.ua/ua/article/id-1271/> (0,2 д.а.). (форма участі – заочна).

17. Скидан М.І. Зарубіжний досвід компаративного аналізу стратегій розвитку вищої освіти. *Наука, технології, інновації: світові тенденції та регіональний аспект* : матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції, 29–30 вересня 2023. м. Одеса. ГО «Інститут інноваційної освіти»; Науково-навчальний центр прикладної інформатики НАН України. С. 40-42. URL: <http://ir.librarynmu.com/bitstream/123456789/11179/1/ScTechInn-Odesa-Sept2023%20%281%29.pdf> (0,16 д.а.). (форма участі – заочна).

18. Скидан М.І., Затула Д. В. Економічні та соціальні аспекти національної безпеки в рамках підготовки фахівців у закладах вищої освіти. *Об'єднані наукою: перспективи міждисциплінарних досліджень*: матеріали X Всеукраїнської науково-практичної конференції студентів, аспірантів та

молодих вчених. 23-24 листопада 2023. Київ : КНУ ім. Т. Шевченка. С. 56 - 59. URL: <https://www.calameo.com/books/007539333cc23298c3a3d> (0,12 д.а.). (форма участі – заочна).

19. Скидан М.І. SMAILE-модель як інноваційний інструмент стратегічного розвитку вищої освіти в умовах глобальних викликів. *Інформаційне суспільство: технологічні, економічні та технічні аспекти становлення* (випуск 97): матеріали Міжнародної наукової інтернет-конференції, (м. Тернопіль, Україна, м. Ополе, Польща, 13-14 березня 2025 р.) / редкол. : О. Патряк та ін. ГО “Наукова спільнота”, WSZIA w Opolu. Тернопіль. 2025. С. 67-70. URL: <http://www.konferenciaonline.org.ua/us/article/id-2111/> (0,2 д.а.). (форма участі – заочна).

20. Скидан М.І., Затула Д.В. Оцінка залежності кількості студентів від соціально-економічних факторів: Матеріали XXIII Міжнародної науково-практичної конференції «Шевченківська весна – 2025» 10 квітня 2025 р., м. Київ, Україна. С.26-27. URL: https://probability.knu.ua/shv2025/ShV_2025.pdf (0,04 д.а.). (форма участі – заочна).

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ	18
ВСТУП	19
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ВИЩОЇ ОСВІТИ ТА ЕКОСИСТЕМИ РИНКУ ПРАЦІ	29
1.1. Еволюція вищої освіти та її місія в екосистемі ринку праці	29
1.2. Концептуалізація стратегічних засад розвитку вищої освіти	54
1.3. Методичні підходи до формування стратегій розвитку вищої освіти	75
Висновки до розділу 1	95
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ВИЩОЇ ОСВІТИ В КОНТЕКСТІ ЗМІН ЕКОСИСТЕМИ РИНКУ ПРАЦІ УКРАЇНИ	98
2.1. Тенденції розвитку вищої освіти в контексті трансформацій ринку праці та суспільних змін	98
2.2. Сучасні стратегії реагування закладів вищої освіти на зміни в соціально-трудовій сфері та ідентифікація ризиків їх діяльності	126
2.3. Оцінювання та стратегічний аналіз розвитку ЗВО України в сучасних умовах	148
Висновки до розділу 2	183
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПОКРАЩЕННЯ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ВИЩОЇ ОСВІТИ В КОНТЕКСТІ РОЗБУДОВИ ПЛАТФОРМИ «ПРАЦЯ 5.0»	189
3.1. Удосконалення методичних підходів до розробки стратегій вищої освіти	189
3.2. Модель стратегічного розвитку вищої освіти України в контексті розбудови платформи «Праця 5.0».	203
3.3. Підвищення якості вищої освіти як основний напрям стратегічного розвитку ЗВО	223
Висновки до розділу 3	242
ВИСНОВКИ	245
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	249
ДОДАТКИ	281

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

XR – розширена реальність

ВО – вища освіта

ВОР (OER) – відкриті освітні ресурси

ЕРП – екосистема ринку праці

ЗВО – заклади вищої освіти

НП – наукові працівники

НПП – науково-педагогічні працівники

НУО – неурядова організація

ОНП – освітньо наукова програма

ОП – освітня програма

ШІ – штучний інтелект

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Процеси глобальної трансформації, характерні для початку XXI століття, зумовили принципові зміни в системі вищої освіти, яка стає ключовим механізмом адаптації суспільства до нових соціально-економічних реалій. Динамічні зміни екосистеми ринку праці, пов'язані з технологічними та іншими об'єктивними зрушеннями Індустрії 4.0 і наступного покоління та становленням Суспільства 5.0, висувають принципово нові вимоги до стратегії розвитку вищої освіти. Перманентні трансформації виробничих процесів, спричинені цифровізацією, штучним інтелектом та автоматизацією, створюють системні виклики для професійної підготовки, актуалізуючи необхідність розроблення випереджувальних стратегій розвитку освітніх систем. Особливої значущості набуває подолання інституційних бар'єрів, які обмежують формування гнучкої системи освітніх ресурсів, здатної не лише оперативно реагувати на виклики динамічного ринку праці, а й формувати його нові параметри, що узгоджуються з вимогами платформи «Праця 5.0».

Антропоцентричність сучасних освітніх стратегій вимагає забезпечення синхронного розвитку особистості та економічних систем, формування багатовимірних компетентностей, релевантних викликам сучасного виробництва. Вища освіта перетворюється на критичний елемент забезпечення неперервного професійного розвитку, здатний генерувати інноваційні підходи до підготовки кадрів в умовах невизначеності та швидких соціально-економічних трансформацій.

Значний внесок у дослідження теоретичних та практичних аспектів стратегії розвитку ВО в сучасних динамічних умовах зроблено в наукових працях вітчизняних та зарубіжних дослідників.

Проблеми цифрової трансформації вищої освіти, впровадження інноваційних освітніх технологій та штучного інтелекту досліджено в роботах Аль-Грайба І., Антоненко В., Голосніченко В., Грегорі Дж., Кузьмінської О.,

Литвина В., Малкаві Н., Поляхової І., Сидар М., Ширшової І. та інших науковців. Особливості розвитку вищої освіти в умовах війни та постпандемічної реальності висвітлено в дослідженнях Дороніної О., Зеленка В., Жильцова О., Кертис Н., Кицака Т., Колота А., Курліанд З., Лопушняк Г., Маршавіна Ю., Назарової Г., Шандар А., Чернецької Ю та ін.

Трансформаційні процеси в системі вищої освіти, зокрема інтернаціоналізація, цифровізація та впровадження інноваційних педагогічних підходів, знайшли відображення в наукових працях Hu S., Ke F., Li S., Nguyen P.T., Vyortkina D., Wei W., Yang W. та інших дослідників.

Концептуальні засади трансформації сфери праці, зокрема дослідження парадигм «Праця 4.0» та «Праця 5.0», розроблені в наукових працях Баніт В., Г'юз Р., Герасименко О., Дженкінса П., Докторова Б., Зінченка А., Колота А., Мельник Л., Нестеренка Р., Пітерса Т., Ройтблата О., Урсу С., Фрідмана Т. Ці дослідження розкривають фундаментальні зміни у структурі зайнятості, вплив цифрових технологій на ринок праці та необхідність випереджувального розвитку професійних компетентностей. Вагомий внесок у розвиток концепції «Праця 5.0» та дослідження трансформаційних процесів у сфері праці зробив відомий вчений у сфері соціально-трудових відносин Колот А.М. Проблематика ринку праці знайшла відображення у працях Азьмук Н., Близьнюк В., Дороніної О., Кицака Т., Лопушняк Г., Маршавіна Ю., Назарової Г. та інших.

Водночас, незважаючи на вагомий науковий доробок, проблематика стратегій розвитку ВО в умовах нестабільного ринку праці залишається малодослідженим.

Особливо актуальним є глибоке дослідження характеру взаємозв'язку між стратегіями розвитку закладів вищої освіти та структурною динамікою ринку праці, їхньої взаємної узгодженості, здатності до коеволюційного розвитку та впливу на формування людського капіталу для платформи «Праця 5.0». Виявлення характеру та динаміки цих взаємозв'язків є визначальним для розроблення результативних стратегій випереджального розвитку системи

вищої освіти.

Це засвідчує практичну значущість розв'язання наукової проблеми, що полягає у теоретичному обґрунтуванні механізмів взаємодії освітньої та соціально-трудової екосистем, а також у формуванні науково-методологічних і прикладних рекомендацій щодо стратегічного розвитку закладів вищої освіти в умовах турбулентного ринку праці.

Потреба у всебічному аналізі взаємозалежностей і взаємовпливів між освітньою та трудовою сферами визначила вибір тематики, мети та завдань дисертаційного дослідження.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційну роботу виконано в межах комплексних науково-дослідних робіт кафедри соціоекономіки та управління персоналом Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана, що спрямовані на вирішення актуальних проблем розвитку вищої освіти в умовах глобальних соціально-економічних трансформацій.

Зміст дослідження пов'язаний з ініціативною науково-дослідною темою кафедри соціоекономіки та управління персоналом: «Соціально-трудова сфера в координатах нової економіки та глобальної соціоекономічної реальності: виклики, шляхи розвитку» (державний реєстраційний номер 0121U100166, 01.01.2021р. по 31.12.2025), науковий керівник: А.М. Колот, д.е.н., професор.

Також зміст дослідження пов'язаний з науково-дослідною темою: «Розвиток дистанційної освіти у вищій школі» (державний реєстраційний номер 0118U100218, 13.06.2023-13.06.2024), зокрема як відповідальний виконавець підрозділу 5.1 (Договір про виконання науково-дослідних робіт № 06/733-6 від 13.06.2023-13.06.2024).

У межах зазначених наукових тем автором: поглиблено теоретико-методологічні засади дослідження стратегій розвитку вищої освіти; розроблено концептуальний підхід до аналізу взаємодії освітньої та соціально-трудової екосистеми; запропоновано методологію оцінювання трансформаційних процесів у вищій освіті.

Результати наукових досліджень відповідають пріоритетним напрямам державної політики у сфері освіти, зокрема положенням законів України «Про освіту», «Про вищу освіту» та Національній стратегії розвитку освіти в Україні.

Отримані наукові положення та практичні рекомендації можуть бути використані в діяльності ЗВО, органів управління освітою, а також у процесі вдосконалення освітніх стратегій.

Метою дослідження є наукове обґрунтування, розробка та систематизація концептуальних засад формування та оцінювання стратегій розвитку ВО в контексті динамічних змін ЕРП, а також напрацювання рекомендацій щодо їх покращення. Досягнення мети обумовило необхідність вирішення таких завдань:

- систематизувати теоретичні підходи щодо дослідження еволюції ВО та її ролі в ЕРП;
 - узагальнити теоретичні підходи до стратегічних засад розвитку ВО та розробити концептуальну модель цих засад;
 - обґрунтувати методичні підходи до формування та оцінювання стратегій розвитку ВО;
 - визначити тенденції розвитку вищої освіти в контексті змін екосистеми ринку праці в Україні та ідентифікувати ключові ризики в їх діяльності в сучасних умовах;
 - здійснити стратегічний аналіз розвитку ЗВО України в сучасних умовах;
 - обґрунтувати рекомендації щодо удосконалення методичних підходів до розробки стратегій ВО та забезпечення їх відповідності вимогам парадигм «Праця 5.0» і «Суспільство 5.0».
 - розробити модель стратегічного розвитку вищої освіти України в контексті розбудови платформи «Праця 5.0»;
 - визначити та обґрунтувати основні напрями підвищення якості ВО.
- Об'єктом* дослідження є процес стратегічного розвитку ВО України в

умовах трансформаційних змін соціально-трудової сфери, зумовлених нестабільністю та динамізмом ЕРП.

Предметом дослідження є теоретико-методичне забезпечення формування та реалізації стратегій розвитку закладів вищої освіти в контексті викликів нестабільної екосистеми ринку праці.

Методи дослідження. У роботі були використані такі загальнонаукові та спеціальні методи: *системного аналізу та синтезу* – при дослідженні стратегій розвитку вищої освіти та обґрунтуванні концептуальних основ SMAILE-моделі, визначенні взаємозв'язків між освітньою та соціально-трудовою екосистемами; *економіко-математичного моделювання* – при розробці методики розрахунку інтегрального показника коеволюційного потенціалу ЗВО та багаторівневої системи критеріїв оцінювання стратегій розвитку; *стратегічного менеджменту* – при формуванні методичних підходів до розробки випереджувальних стратегій розвитку ЗВО та обґрунтуванні механізмів їх реалізації в умовах нестабільності ринку праці; *узагальнення та систематизації* – при визначенні стратегічних напрямів підвищення якості ВО та систематизації ключових освітніх трансформацій; *статистичного аналізу* з використанням програмного забезпечення SPSS та Microsoft Excel – при обробці емпіричних даних та оцінюванні взаємозв'язків між компонентами стратегій розвитку ЗВО; *експертного оцінювання* – при визначенні вагових коефіцієнтів критеріїв оцінювання та валідації розробленої SMAILE-моделі; *логічний* – при структуруванні дослідження та формулюванні висновків.

Інформаційною базою дисертаційного дослідження є фундаментальні положення теорії стратегічного управління та розвитку освітніх систем; праці вітчизняних та зарубіжних науковців з питань розвитку вищої освіти, трансформації ринку праці, управління змінами та інновацій в освіті; законодавчі та нормативно-правові акти України у сфері освіти; офіційні дані Державної служби статистики України, Міністерства освіти і науки України, Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти; міжнародні бази

даних та аналітичні звіти (UNESCO, WorldBank, OECD); матеріали самооцінювання та акредитації ЗВО; результати власних емпіричних досліджень та експертних опитувань.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у розробленні та обґрунтуванні теоретико-методичного забезпечення стратегічного розвитку закладів вищої освіти України в умовах нестабільності ринку праці на засадах коеволюційного підходу та випереджального розвитку.

Найбільш вагомими науковими результатами, що визначають новизну дослідження, полягають в удосконаленні теоретико-методологічних засад розробки та реалізації стратегій у сфері вищої освіти.

Удосконалено:

- методику стратегічного аналізу розвитку ЗВО, що базується на контент-аналізі веб-сайтів і веб-скрейпінгу та інтегрує результати SWOT, PESTEL й SCERTIC-аналізів з емпіричною верифікацією через експертне оцінювання. Це дозволило проаналізувати не лише основні елементи стратегічних засад розвитку ЗВО (місію, візію, цінності, стратегічні цілі та пріоритети), а й здійснити інтегрований факторний аналіз розвитку ЗВО України;

- концептуальну модель стратегічних засад розвитку вищої освіти, у якій, на відміну від існуючих, окрім елементів виділено 5 рівнів (ціннісно-нормативний, засадничо-орієнтаційний, цільовий, організаційно-операційний та аналітико-оцінювальний), що дало змогу удосконалити процес розробки стратегій для ЗВО;

- методичний підхід до оцінювання ефективності стратегічного розвитку вищої освіти шляхом створення багаторівневої системи критеріїв з диференційованими ваговими коефіцієнтами (платформна готовність – 40%, міжсистемна комунікація – 30%, інноваційна кооперація – 20%, інтегрованість – 10%). Для кожного рівня визначено компоненти, показники оцінювання та періодичність моніторингу, що забезпечує комплексний підхід до оцінки ключових аспектів розвитку ЗВО в умовах коеволюційної трансформації освітньої екосистеми;

- концептуальні засади забезпечення якості вищої освіти шляхом розробки моделі коеволюційного розвитку на основі синергетичної взаємодії технологічного, антропоцентричного та інституційного вимірів, що дозволило сформувати нові якісні характеристики освітньої системи: адаптивність освітнього контенту, гнучкість освітніх траєкторій, проактивність управління якістю та інноваційність освітнього середовища;

- понятійно-категоріальний апарат теорії економіки. Зокрема, під екосистемою ринку праці запропоновано розуміти відкриту, багатоакторну й багаторівневу систему інститутів, організацій, інфраструктур та правил взаємодії, яка координує створення, розвиток, сигналізацію, визнання й використання навичок і робочих місць; охоплює інститути та політики (законодавство, соціальний діалог, активні програми зайнятості), організації (роботодавці, профспілки, ЗВО/ЗПТО, служби зайнятості, приватні посередники, платформи праці), кваліфікаційні та інформаційно-аналітичні підсистеми (національна система/рамка кваліфікацій, skills intelligence, прогнозування потреб), а також механізми узгодження попиту й пропозиції праці; функціонує на мікро- (підприємство), мезо- (галузь/регіон) і макрорівнях (національна політика) та постійно адаптується до технологічних, демографічних і інституційних змін.

Набуло подальшого розвитку:

- підходи до кластеризації ЗВО, які були доповнені підходом за рівнем стратегічної зрілості. Зокрема, виділено п'ять кластерів: ЗВО з високим рівнем стратегічної зрілості (9,0–9,4 бал), ЗВО з розвиненими практиками стратегічного управління (8,4–8,8 бал), ЗВО з помірним рівнем стратегічної зрілості (7,6–8,3 балу), ЗВО з фрагментарним рівнем стратегічної зрілості (7,0–7,5 балу) та ЗВО з базовим рівнем стратегічної зрілості (6,6–6,9 балу);

- рекомендації щодо підвищення якості вищої освіти, які полягають нових підходах до розробки стандартів вищої освіти в частині формулювання загальних компетентностей, що мають відрізнятися за рівнями освіти, а не за спеціальностями, а також у зміні порядку розподілу місць державного

замовлення, враховуючи наявність акредитації ОП (зразкова акредитація і акредитація) (*неакредитовані ОП чи акредитовані умовно не мають права претендувати на місця державного замовлення, за винятком тих ОП, які відкриті за спеціальним замовленням держави чи органів місцевого самоврядування і випускники яких є критично важливими фахівцями для національної економіки;*

- методологічні засади стратегічного розвитку освітніх систем через створення SMAILE-моделі, що включає шість взаємопов'язаних компонентів (стратегування, мотивація, аналітика, інновації, лідерство, екосистемна взаємодія) з урахуванням вимог парадигми Праці 5.0 та формує адаптивну екосистему випереджального розвитку людського капіталу в умовах нестабільного ринку праці.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що розроблені наукові положення доведені до рівня конкретних методичних розробок та рекомендацій, які сприяють реалізації ефективної системи стратегічного розвитку закладів вищої освіти, оптимізації їх діяльності за критеріями коеволюційного потенціалу та випереджального розвитку в умовах нестабільності ринку праці.

Реалізація основних положень дисертаційного дослідження забезпечує досягнення збалансованих параметрів розвитку і ефективного використання освітнього потенціалу ЗВО. Запропонована SMAILE-модель стратегічного розвитку ВО в динамічній системі соціально-трудових відносин дозволяє досягти конкурентних параметрів стійкості національної системи ВО в глобальному освітньому просторі.

Основні теоретичні положення та практичні розробки дисертаційного дослідження впроваджено: у діяльність Сумського державного університету (довідка № 1102 від 19.12.2023 р.); при формуванні стратегії розвитку Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського (довідка № 09/01-2-875 від 20.12.2023 р.); при формуванні стратегії розвитку Ніжинського державного університету імені Миколи Гоголя (довідка № 04/662 від

19.12.2023 р.); у навчальний процес Відокремленого структурного підрозділу «Оптико-механічний фаховий коледж Київського національного університету імені Тараса Шевченка» (довідка №121/061 від 26.09.2025); у практику управління персоналом ТОВ «Промислова компанія «АВІКПРОМ»» (довідка від 08.12.2023 р.) та ТОВ «Київський редукторний завод» (довідка від 08.12.2023 р.).

Теоретико-методичні розробки автора використано при виконанні наукової теми Громадської наукової організації «Міжнародний центр з розвитку науки і технологій» (довідка № 090623-732-б від 13.06.2023 р.). Практичну цінність результатів дослідження підтверджено свідоцтвом про реєстрацію авторського права на твір № 126279 «Методика проведення практичного заняття з навчальної дисципліни «Управління персоналом в публічній сфері».

Окремі положення дисертації апробовано під час міжнародного науково-педагогічного стажування «Неформальна освіта та академічна доброчесність у закладах вищої освіти: міжнародний та вітчизняний досвід» у Венеціанському університеті Ка Фоскарі та IESF (сертифікат ES № 20955 від 20.09.2024 р.).

Особистий внесок здобувача. Дисертаційна робота є самостійно виконаною науковою працею, в якій представлено особистий авторський підхід щодо формування та реалізації стратегій розвитку закладів вищої освіти в умовах нестабільності ринку праці і особисто отримані нові теоретичні та практичні результати в системі стратегічного управління, що забезпечують коеволюційний розвиток ЗВО при постійних трансформаціях освітньої та соціально-трудової екосистем. В опублікованих у співавторстві наукових працях використані тільки ті ідеї та розробки, які є результатом особистого наукового внеску здобувача та відображають основні положення дисертаційного дослідження.

Апробація результатів дослідження. Основні положення дисертаційної роботи представлено та схвалено на десяти міжнародних та

всеукраїнських науково-практичних конференціях: «Актуальні проблеми та перспективи розвитку соціально-трудових відносин в умовах цифрової економіки» (9-10 вересня 2021 р., м. Полтава), «Соціоекономіка та менеджмент: стан, тенденції, управлінські рішення» (11 травня 2022 р., м. Київ), «Теорія і методика професійного розвитку педагогічних працівників» (2023 р., м. Ломжа, Польща), «Open science nowadays: Main mission, trends and instruments» (15 вересня 2023 р., м. Відень, Австрія), «Scientific method: reality and future trends of researching» (25 серпня 2023 р., м. Загреб), «Інформаційне суспільство: технологічні, економічні та технічні аспекти становлення» (19-20 вересня 2023 р., м. Тернопіль - м. Ополе), «Наука, технології, інновації: світові тенденції та регіональний аспект» (29-30 вересня 2023 р., м. Одеса), «Об'єднані наукою: перспективи міждисциплінарних досліджень» (23-24 листопада 2023 р., м. Київ), «Інформаційне суспільство: технологічні, економічні та технічні аспекти становлення (м. Тернопіль, Україна, м. Ополе, Польща, 13-14 березня 2025 р.)», Міжнародна науково-практичної конференції «Шевченківська весна – 2025» (10 квітня 2025 р., м. Київ).

Публікації. За результатами досліджень опубліковано 20 наукових праць, з них: 1 стаття у міжнародному фаховому виданні, проіндексованому в наукометричних базах Scopus та Web of Science., 9 статей у наукових фахових виданнях України, які входять до міжнародних наукометричних баз даних (9,44 д.а., з них 8,06 д.а. належать особисто автору), та 9 тез доповідей у збірниках матеріалів конференцій (1,73 д.а., з них 0,22 д.а. належать особисто автору). Загальний обсяг публікацій складає 11,17 д.а., з яких 8,28 д.а. належать особисто автору.

Одноосібно автором написано 13 наукових робіт.

Структура і обсяг роботи. Дисертація складається з анотації, вступу, трьох розділів і висновків, списку використаних джерел з 223 найменувань – на 31 сторінці, 16 додатків – на 124 сторінках. Повний обсяг дисертації – 404 сторінки, з них 231 сторінка основного тексту. Дисертація містить 41 рисунок і 21 таблицю.

РОЗДІЛ I

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ВИЩОЇ ОСВІТИ ТА ЕКОСИСТЕМИ РИНКУ ПРАЦІ

1.1 Еволюція вищої освіти та її місія в екосистемі ринку праці

На початку 30-х років XXI століття у глобальному просторі та на національних рівнях відбуваються масштабні та різновекторні зміни, що суттєво посилюють роль та значення вищої освіти як драйвера прогресивного розвитку соціуму та конкурентних переваг економіки. Передумовами цих змін є, з одного боку – інтенсивне становлення нової економіки зі знаннєвою домінантою, з другого боку – системні кризові явища, що мають різне походження та різну природу. І та, й інша детермінанта породжують нові імперативи, зумовлюють нові виклики щодо освітньої компоненти людського капіталу.

Забезпечення всеохоплюючої і справедливої якісної освіти та заохочення можливості навчання впродовж усього життя для всіх – одна із 17 Цілей сталого розвитку, затверджених Самітом ООН в документі “Перетворення нашого світу: порядок денний у сфері сталого розвитку до 2030 року”. Вища освіта та професійна підготовка – одна з 12 компонент національної конкурентоспроможності за версією Всесвітнього економічного форуму. Наведене є підтвердженням стратегічного значення ефективності функціонування вищої освіти у забезпеченні конкурентних позицій національної економіки України на глобальній арені та створенні передумов для добробуту населення України в контексті сталого розвитку.

Дослідження еволюції вищої освіти та її ролі в екосистемі ринку праці ґрунтується на поєднанні кількох ключових теоретичних підходів:

- теорії людського капіталу (Т. Schultz, Г. Becker);
- інституційної теорії (Д. North);
- теорії інноваційних систем (Ч. Freeman, Б.-Å. Lundvall);

- парадигмах освіти (Education 1.0–5.0);
- моделях взаємодії освіти й економіки (Triple Helix, Quadruple Helix).

Згідно теорії людського капіталу освіта розглядається як інвестиція в продуктивність і конкурентоспроможність людини та суспільства. Зокрема, Теодор Шульц у своїй праці [196] показав, що витрати на освіту мають економічний зміст і підвищують віддачу від праці, подібно до інвестицій у фізичний капітал. Розвиваючи цю тезу, Гері Бекер наголосив, що знання та навички випускників є ключовим ресурсом економічного зростання [127]. Зазначене обґрунтовує фокус на результатах навчання та працевлаштуванні випускників як ключових критеріях реалізації місії вищої освіти.

Інституційна теорія розглядає вищу освіту як частину інституційної системи суспільства, яка формує правила, норми та культурні стандарти професійної діяльності. Університети функціонують і розвиваються у відповідності до встановлених «правил гри», які формуються під впливом формальних та неформальних інститутів. Їх зміна призводить до трансформації місії вищої освіти. Так, наприклад, введення національних рамок кваліфікацій, що описують результати навчання в термінах компетентностей, призвела до зміщення місії від фокусу на «кількості випускників» на якість та релевантність набутих ними компетентностей. У результаті діяльності ЗВО стають відповідальними за транспарентність і визнання кваліфікацій на міжнародному рівні.

Теорія національних інноваційних систем (National Innovation System, NIS) пояснює, що здатність країни до інновацій залежить від результатів синергетичної взаємодії інститутів, підприємств, університетів, держави та інших суб'єктів, які виробляють і поширюють знання [145]. За цією концепцією вища освіта і університети є ядром інноваційної системи, в якому формуються компетентності необхідні для створення та впровадження технологій.

Парадигми освіти (Education 1.0–5.0) є по суті аналітико-евристичними моделями, що описують еволюцію підходів до навчання у зв'язку з

технологічними й соціально-економічними змінами. Зокрема, ключовим аспектом парадигми Education 1.0 є передача знань від викладача до студента, Education 2.0 – орієнтація на потреби індустріального виробництва: стандартизація навчальних планів, уніфікація вимог, «потокowe» навчання великих груп, Education 3.0 – орієнтація на сферу послуг та інформаційну економіку, Education 4.0 – адаптація до Індустрії 4.0: персоналізація навчання, дані/ШІ, компетентнісний підхід і тісні зв'язки з роботодавцями, Education 5.0 – «орієнтація на сталий розвиток, гуманітарні цінності та людиноцентричність» [197].

Education 4.0 → 5.0 прив'язують сучасну місію вищої освіти до подвійної мети, яка полягає у досягненні технологічної конкурентоспроможності та людиноцентричної сталості. Інтенсифікація автоматизації/цифровізації зміщує місію університетів у бік компетентнісного навчання та мікрокваліфікацій, знижуючи структурну невідповідність навичок.

Парадигму «Education 5.0» можна назвати людиноцентричним вектором, що корелює з Society 5.0 (японська урядова політика) [132] та Industry 5.0 (Єврокомісія) і передбачає поєднання технологій зі сталим розвитком, добробутом і стійкістю. Ця парадигму слід використовувати як цільовий орієнтир для формування політик.

Ключові характеристики парадигм освіти «Education 1.0–5.0» представлено в табл. 1.1.

Дослідження еволюції вищої освіти та її ролі в екосистемі ринку праці також ґрунтується на концептуальних положеннях моделей взаємодії освіти й економіки (Triple Helix; Quadruple Helix), основними з яких є: 1) ефективність економіки знань залежить від інституційної взаємодії; 2) університети не є ізольованими навчальними закладами, вони активні учасники екосистеми ринку праці.

Таблиця 1.1.

Ключові характеристики парадигм освіти «Education 1.0–5.0»

	Education 1.0	Education 2.0	Education 3.0	Education 4.0	Education 5.0
Період домінування	Античність – XIX ст.	Кінець XIX – середина XX ст.	Кінець XX – початок XXI ст.	XXI ст. (Індустрія 4.0)	XXI ст., перспективна модель
Ключові риси	Односпрямована передача знань від викладача до студента; усне та письмове навчання; авторитет викладача як єдиного джерела знань.	Стандартизація програм, масове навчання; жорстка дисципліна; чітка спеціалізація; ієрархія.	Централізація освіти та орієнтованість на викладача; трансляційна модель спілкування: викладач → студент; широке використання комп'ютерних класів, мультимедійних презентацій, підручників та посібників.	Цифровізація освіти, змішане навчання; орієнтація на здобувача освіти; акцент на розвитку м'яких навичок; адаптація освіти до потреб економіки знань, гібридного ринку праці.	Орієнтація на сталий розвиток, цінності та соціальну справедливість; людиноцентризм; інтеграція технологій (AI, XR тощо) для підтримки особистісного розвитку; посилення інклюзивності, різноманіття, культурної чутливості; навчання протягом життя міждисциплінарність.
Місія	Формування культурної та інтелектуальної еліти; збереження й передавання знань.	Масова підготовка кваліфікованих кадрів для індустріальної економіки.	Формування навичок роботи з інформацією, критичного мислення та комунікації.	Підготовка кадрів для високотехнологічних і креативних індустрій; розвиток soft skills.	Формування гармонійно розвиненої особистості, здатної працювати на перетині технологій та гуманітарних цінностей.
Взаємозв'язок із ринком праці	Підготовка вузького кола фахівців (священники, юристи, державні чиновники та ін.)	Забезпечення промисловості інженерами, техніками, адміністративними кадрами; підготовка до робіт у виробничих ланцюгах.	Орієнтація на сферу послуг та інформаційну економіку; підготовка до роботи в глобальних мережах.	Тісна інтеграція з інноваційними галузями; підготовка до професій, що швидко змінюються.	Орієнтація на «зелену» економіку, соціальні інновації, інклюзію та глобальну взаємодію.

*побудовано на основі [172, 183,219, 34]

Зокрема, модель Triple Helix була запропонована Г. Ецковіцем (Henry Etzkowitz) та Л. Лейдесдорфом (Loet Leydesdorff). Вона описує інноваційний розвиток через взаємодію університетів, бізнесу та держави. За даною моделлю університети повинні виконувати третю місію: окрім освіти й досліджень, вони повинні генерувати інновації та сприяти регіональному розвитку.

Quadruple Helix була сформульована Elias G. Carayannis і David F. J. Campbell [134] як доповнення, що враховує вплив громадянського суспільства та медіа на інноваційний процес. Роль університетів в контексті реалізації даної моделі полягає у формуванні навичок громадянської участі та роботи над проєктами, які мають пряму соціальну цінність.

Таким чином, теорія людського капіталу пояснює, чому на кожному історичному етапі змінювався акцент місії освіти — від підготовки вузької еліти (класична модель) до масового формування компетентностей (масифікація). Інституційна теорія дозволяє зрозуміти, як правові, культурні та економічні інститути визначали роль університетів у суспільстві. Парадигми освіти окреслюють поступову зміну способів організації навчання і, відповідно, трансформацію завдань вищої освіти у зв'язку з розвитком технологій і ринку праці. Моделі взаємодії освіти і економіки показують еволюцію взаємодії університетів з економічними та соціальними акторами: від автономних освітніх центрів до інтегрованих елементів інноваційних систем.

Досліджуючи історичні етапи розвитку вищої освіти можна виокремити декілька етапів (рис.1.1).

Етап 1. Класична модель (XII–початок XIX ст.). Витоки сучасного університету сягають середньовічної Європи, де перші освітні осередки виникли за підтримки релігійних структур. Ці навчальні заклади поєднували академічні дослідження та навчання, що згодом стало ідеалом Гумбольдта — поєднання науки та освіти в автономному університеті, підпорядкованому академічній свободі [130].

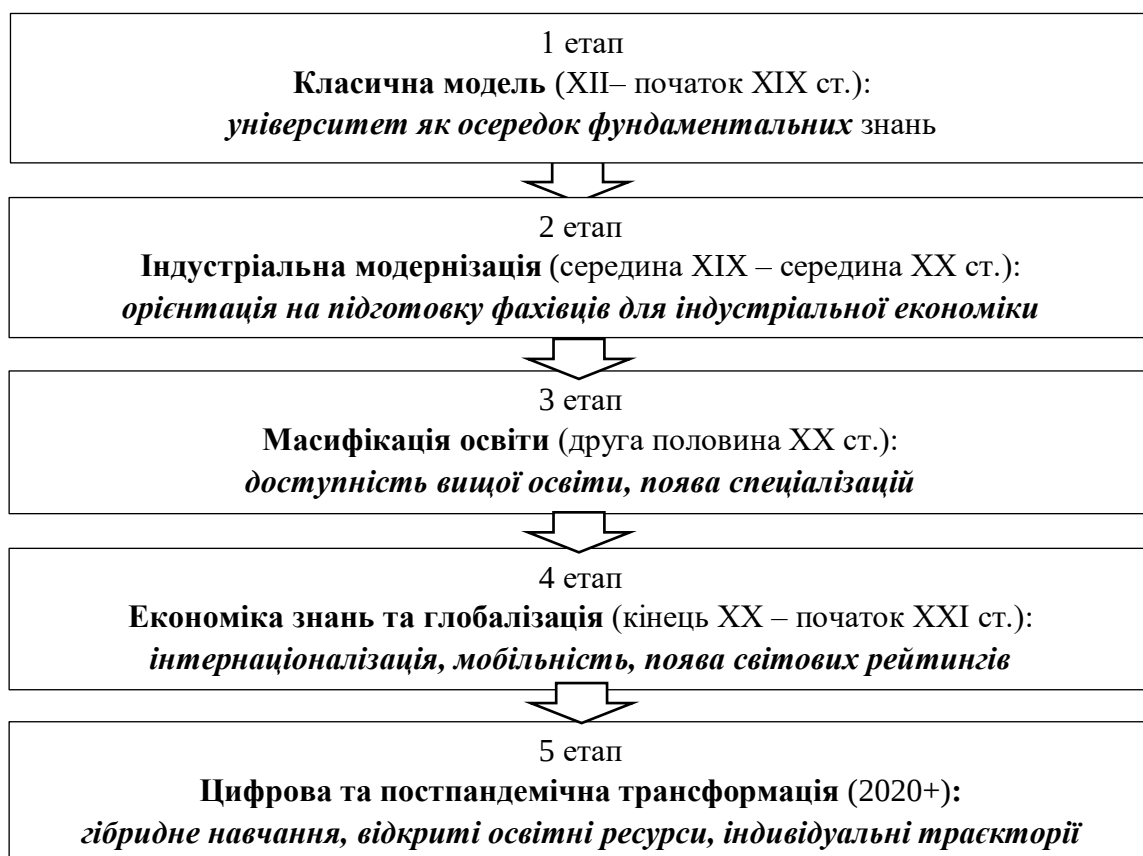


Рис. 1.1. Етапи розвитку вищої освіти

*побудовано автором на основі [130; 185; 147; 210-213; 151; 171; 178-180; 190; 220; 136]

Місія вищої освіти на даному етапі розвитку полягала у: формуванні інтелектуальної еліти, здатної забезпечувати духовне, правове та адміністративне управління; підтриманні культурної та наукової тяглості, що передбачає безперервність передачі й збереження знань між поколіннями, а також збереження традицій, методологій та фундаментальних наукових принципів; забезпечення кадрами церковних, правових та державних інституцій [185].

Етап 2. Індустріальна модернізація (середина XIX – середина XX ст.). У XIX–XX століттях ЗВО реагували на потребу індустріалізації, формуючи корпус фахівців для економіки, що швидко змінювалася. Особливо помітним цей процес став у США після Другої світової війни: завдяки GI Bill зросла

кількість студентів, відкрилися нові інститути, а державне фінансування сприяло розвитку науково-дослідницьких програм [147].

Етап 3. Масифікація освіти (друга половина XX ст.): доступність вищої освіти, поява спеціалізацій.

У другій половині XX століття система ВО зазнала масштабної структурної перебудови, яку прийнято називати масифікацією. Відповідно до концепції М. Троу [210], вважається, що елітна модель переходить у масову, коли рівень охоплення молоді ВО перевищує 15 %. Подальше зростання цього показника до 50 % позначає перехід системи до універсального типу.

У США цей процес супроводжувався п'ятикратним зростанням кількості студентів у 1950–1970-х роках [151], що зумовило розширення університетської мережі, запровадження нових освітніх програм та диверсифікацію форм навчання. Аналогічні тенденції спостерігалися в Європі та Азії. Наприклад, у Китаї, частка вступників до закладів вищої освіти серед випускників шкіл зростає з 3 % у 1988 р. до 35,7 % у 2012 р., а кількість студентів — більш ніж у десять разів [171; 211]. Масифікація спричинила підвищений попит на фінансові ресурси, розширення освітніх можливостей для соціально вразливих груп та посилення акценту на якості підготовки фахівців.

Масифікація вищої освіти в Україні відбулася у більш стислі терміни, ніж у більшості європейських країн, що зумовило її специфічний характер. Основним інструментом розширення доступу стало збільшення кількості місць у закладах вищої освіти, однак цей процес не супроводжувався належною модернізацією матеріально-технічної бази та посиленням кадрового потенціалу.

Ключовою особливістю української моделі масифікації стала значна частка платного навчання, що, з одного боку, сприяло фінансовій стабілізації закладів освіти, але з іншого — посилює соціальну диференціацію у доступі до якісної ВО.

Обмежена інтеграція системи ВО з потребами ринку праці зумовила дисбаланс у структурі підготовки кадрів: спостерігалось перевиробництво фахівців з економіки та права при одночасному дефіциті інженерних і технічних спеціалістів. Це створювало ризики як для ефективності функціонування освітньої системи, так і для збалансованого розвитку національної економіки.

Етап 4. Економіка знань та глобалізація (кінець XX – початок XXI ст.). Наприкінці XX — на початку XXI століття світова економіка поступово трансформувалася в «економіку знань», у якій головними драйверами зростання стали виробництво, поширення та комерціалізація знань, розвиток високих технологій та формування людського капіталу [180; 190].

У цьому контексті університети вийшли за межі класичної освітньої місії та перетворилися на ключові інститути інноваційних систем, поєднуючи освітню, науково-дослідну та підприємницьку функції.

Розвиток «економіки знань» також актуалізував необхідність гнучкого оновлення навчальних програм, розвитку міждисциплінарних компетентностей та тіснішої інтеграції освіти з ринком праці, що сприяє підвищенню інноваційного потенціалу суспільства.

Етап 5. Цифрова та постпандемічна трансформація (2020+): гібридне навчання, відкриті освітні ресурси, індивідуальні траєкторії.

Пандемія COVID-19 стала каталізатором системних змін у ВО: «аварійне» дистанційне навчання швидко еволюціонувало у сталі гібридні моделі (blended/hyflex), що інституціоналізували поєднання очних і онлайн-форм, багатоканальних ресурсів (LMS, телебачення, радіо, мобільні платформи) та сервісів підтримки викладачів і студентів (коучинг, цифрові практики, аналітика навчальних даних) [178; 179; 220]. Ця трансформація змінила саму архітектуру освітнього процесу: від курікулуму й організації занять до механізмів забезпечення якості та управління ризиками, підвищуючи стійкість університетів і запобігаючи розривам у безперервності навчання за умов шоків і невизначеності [178; 179].

Поряд із переходом до гібридного навчання сформувався й узгоджений набір правил і вимог (на міжнародному, національному та інституційному рівнях), які закріплюють відкритість як «норму гри» для ЗВО. Рекомендація ЮНЕСКО щодо OER у 2019 р. сформулювала обов'язки держав і ЗВО щодо розвитку відкритих освітніх ресурсів, механізмів фінансування та процедур якості, спрямованих на рівність доступу і зниження вартісних бар'єрів у вищій освіті [213].

Після прийняття цієї рекомендації у державах-членах відбулася поступова інституціоналізація OER-політик. Зокрема, понад 80% країн підвищують обізнаність освітян і навчають їх створювати та використовувати ВОР, а 88 % уже мають або планують створити національні чи інституційні репозитарії. Деякі держави реалізують спеціальні міжнародні програми й платформи для розвитку відкритої освіти. Понад три чверті країн ухвалили політики, що зобов'язують робити ресурси, створені за державні кошти, відкритими, а половина впроваджує стимули — фінансові, професійні чи конкурсні — для підтримки використання та розвитку ВОР [212].

У 2022 р. було ухвалено Рекомендацію Ради ЄС щодо мікрокваліфікацій, яка закріплює спільні визначення, принципи якості та визнання коротких, результат-орієнтованих форматів навчання [136]. Це створило регуляторну основу для індивідуалізованих освітніх траєкторій у вищій освіті і на ринку праці, без заміщення ступеневої освіти. Для університетів це означало перехід до модульності, чіткого компетентнісного опису результатів навчання та взаємного інституційного довірчого визнання.

Постпандемічний цикл супроводжується масштабною цифровізацією освітнього управління і дидактики: розширюється використання learning analytics, адаптивних систем та інструментів ШІ у викладанні, оцінюванні й студентських сервісах. За висновками OECD Digital Education Outlook 2023, країни вибудовують цілісні цифрові екосистеми (керування даними, інфраструктура, стандарти якості, етика та приватність), наголошуючи на узгодженні інновацій з політиками якості та захисту даних [136]. Водночас

гібридизація має амбівалентні наслідки для рівності: відкриті ресурси й дистанційні формати розширюють доступ, але цифрові розриви (підключення, цифрові навички, навчальна підтримка) можуть поглиблювати нерівність, тож політика має одночасно інвестувати в базову інфраструктуру, цифрову інклюзію, розвиток педагогічної цифрової майстерності та механізми моніторингу і відновлення навчальних втрат [178; 179].

У підсумку відбувається зміщення місії університетів: від домінуючої ролі «постачальника дипломів» до організатора гнучких, персоналізованих і відкритих навчальних екосистем, інтегрованих із ринком праці та інноваційними партнерами. Це узгоджується з баченням UNESCO «Reimagining our futures together» як нового «соціального договору для освіти», що поєднує технологічний прогрес з етикою, сталим розвитком, інклюзією та демократизацією знань; для вищої освіти — це стратегічний фокус на навчанні впродовж життя, суспільній цінності та стійкій інфраструктурі якості [220].

В силу цього формується стійкий зв'язок між сучасним станом вищої освіти та екосистемою ринку праці. Даний зв'язок додатково посилюється глобальним трендом переходу сучасних соціально-економічних відносин до парадигми економіки знань. Загалом це передбачає покращення стану рівності в суспільстві та має стимулювати соціально-економічний розвиток на мікро- та макро-рівнях. Однак, проблематика покращення стану рівності в суспільстві в практичній площині — як в розвинених країнах, так і країнах, що розвиваються — фактично не вирішується за рахунок підтримання стану масовості вищої освіти. Додаткову складність даній проблематиці додає сучасний стан турбулентності екзогенного та ендогенного середовища як на глобальному, так і локальному рівні, що в свою чергу веде до нестабільності екосистеми ринку праці в її ключових структурних аспектах.

Термін «екосистема ринку праці» починає активніше використовуватися в офіційних та наукових статтях, проте поки не отримав остаточної

сформованості. Наукове обґрунтування підходів до трактування поняття у працях вчених узагальнено у хронологічному порядку в додатку Б.

Найбільш вдалим, на нашу думку, є визначення Н.А. Азьмук, яка трактує ЕРП – як «спільноти фахівців, роботодавців, державних і комерційних структур, навчальних закладів тощо, взаємодія яких базується на функціональній єдності та реалізується за допомогою використання цифрових технологій, результатом чого є створення продукту нової якості» [1, с. 38]. Проте воно не відображає всієї повноти екосистеми, базуючись лише на спільнотах фахівців. Водночас екосистема за своєю суттю є багаторівневою і багатосуб'єктною системою, як охоплює не лише спільноти, але й певні інститути та правила.

Виходячи із вищенаведеного та критичного аналізу визначень, поданих у додатку Б пропонуємо наступне визначення.

ЕРП — відкрита, багатосуб'єктна й багаторівнева система інститутів, організацій, інфраструктур та правил взаємодії, яка координує створення, розвиток, визнання й використання навичок і робочих місць; охоплює інститути та політики (законодавство, соціальний діалог, активні програми зайнятості), організації (роботодавці, профспілки, ЗВО/ЗПТО, служби зайнятості, приватні посередники, платформи праці), кваліфікаційні та інформаційно-аналітичні підсистеми (національна система/рамка кваліфікацій, skills intelligence, прогнозування потреб), а також механізми узгодження попиту й пропозиції праці; функціонує на мікро- (підприємство), мезо- (галузь/регіон) і макрорівнях (національна політика) та постійно адаптується до технологічних, демографічних і інституційних змін (рис.1.2).

Для забезпечення ефективного функціонування ринку праці необхідна узгоджена взаємодія всіх учасників його екосистеми та комплексне врахування чинників, що визначають його стійкість. Взаємозв'язки між елементами цієї екосистеми формують динамічні процеси, які підтримують її збалансованість і результативність. ЕРП є гнучкою та постійно адаптується до впливу як зовнішніх, так і внутрішніх змін — економічних, політичних,

соціальних і технологічних [1]. В умовах сучасності, ринок праці демонструє значні зміни через глобалізацію, технологізацію та цифровізацію, які перетворюють традиційні форми організації праці та впливають на структуру ринку. Зокрема, розвиток нових технологій, автоматизація та цифровізація призводять до появи нових професій та зникнення старих, викликаючи невизначеність та вимагаючи постійної перекваліфікації робочої сили. Зміни у структурі економіки, такі як занепад одних галузей та зростання інших, створюють дисбаланс на ринку праці та змушують працівників змінювати професії. Зростаюча міжнародна конкуренція та аутсорсинг робочих місць у країни з нижчими виробничими витратами можуть призвести до втрати робочих місць у певних секторах.

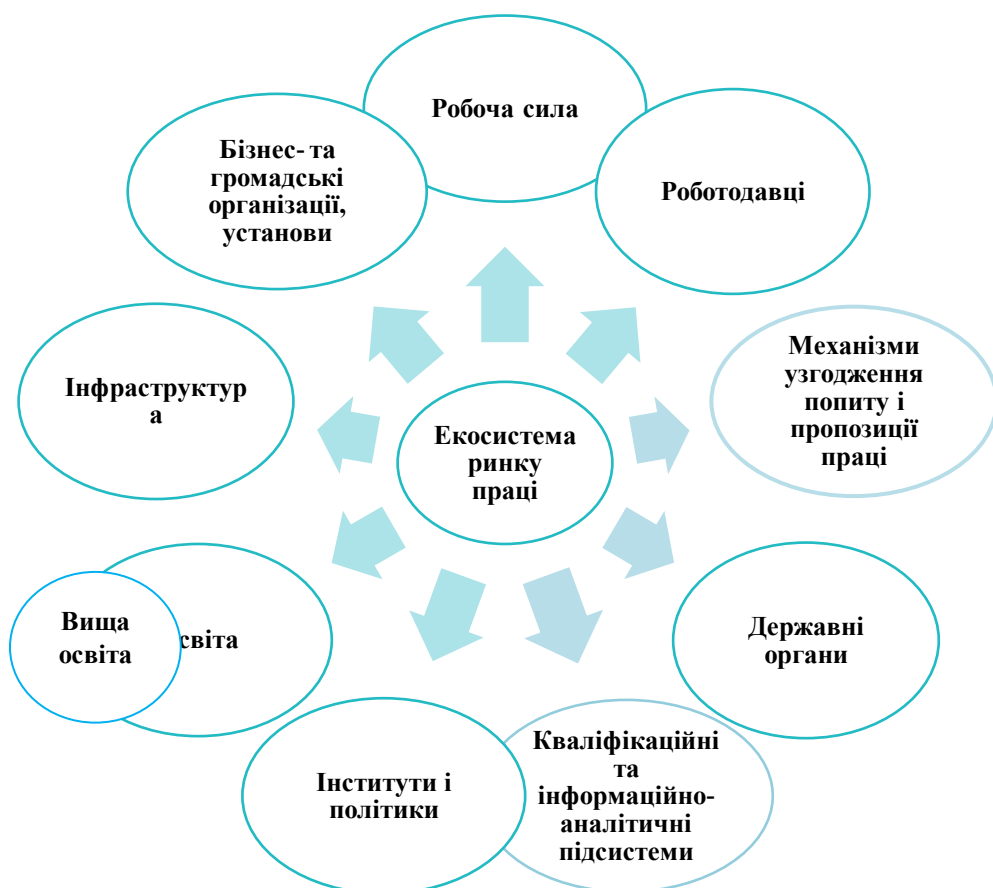


Рис. 1.2. Складові екосистеми ринку праці

Джерело: побудовано автором на основі узагальнення [1; 2; 7; 6] та власних досліджень

Економічні кризи, рецесії та коливання економічної активності можуть призвести до масових скорочень персоналу, високого рівня безробіття та зниження кількості вакансій [88]. Процеси старіння населення, міграційні рухи та трансформації в структурі робочої сили змінюють співвідношення попиту й пропозиції праці в різних галузях економіки. Водночас коригування законодавства, податкових правил і регуляторних вимог впливає на можливості працевлаштування та характер трудових умов [53]. Така нестабільність створює невизначеність для працівників, роботодавців та урядів, вимагаючи постійної адаптації та розвитку стратегій для забезпечення гнучкості та стійкості ринку праці.

Ще у довоєнний період вже спостерігалися ознаки нестабільності ЕРП України. Узагальнення авторської гіпотези (додаток В) свідчить: ЕРП може втрачати рівновагу під дією комплексу взаємопов'язаних чинників. , які доцільно групувати так: макроекономічні та інституційні, демографічні та міграційні, соціально-трудова, освітні, глобальні і технологічні, політико-правові та довірчі (табл.1.2).

Таблиця 1.2

Чинники впливу на рівновагу ЕРП

Група	Чинники
1	2
Макроекономічні та інституційні	циклічна економічна нестабільність, нерівномірна диверсифікація економіки, корупція й надмірна бюрократія, слабкість інститутів ринку праці, обмежений доступ до фінансування для МСП, неповнота й фрагментарність інформації про ринок праці, низька ефективність соціального діалогу
Демографічні та міграційні	старіння населення, депопуляція, відтік талантів, внутрішня та зовнішня міграція, у т.ч. вимушені переміщення після 2014 р.
Соціально-трудова	хронічно низький рівень заробітної плати; високий сегмент неформальної зайнятості; недосконала система соціального захисту; гендерна нерівність; регіональні диспропорції; обмежена поширеність гнучких форм зайнятості; неформальні бар'єри у працевлаштуванні; прогалини в охороні праці та безпеці; проблеми з доступністю житла та ін.

Продовження таблиці 1.2

1	2
Освітні	невідповідність навичок (skills mismatch); недостатні інвестиції в освіту, післядипломне навчання й перепідготовку; слабка взаємодія освіти з роботодавцями та низька швидкість оновлення програм; технологічні розриви у сфері підготовки кадрів; постійні «реформи» без аналізу їх результатів; зниження престижності праці НПП; міграція НПП за кордон; недосконалі системи контролю якості вищої освіти та ін.
Глобальні і технологічні	вплив зовнішніх шоків, коливання попиту на експорт, технологічні збої, прискорена цифровізація без належної інклюзії та захисту
Політико-правові та довірчі	періоди політичної нестабільності, дефіцит інституційної довіри, нерівний доступ до правосуддя та адміністративних послуг

*побудовано автором на основі власних досліджень

Ці групи чинників взаємодіють, підсилюючи один одного: наприклад, низькі зарплати стимулюють міграцію, що поглиблює дефіцит кваліфікованих кадрів і збільшує регіональні диспропорції; слабкий соціальний діалог ускладнює узгодження освітньої пропозиції з потребами бізнесу; інформаційні прогалини знижують якість рішень державної політики та інституцій роботодавців.

З початком повномасштабного військового вторгнення росії в Україну наявні дисбаланси перетворилися на системний стрес-тест. Тому вкрай важливо критично оцінити траєкторію кожного фактора (його загострення чи стабілізацію завдяки політикам підтримки). Узагальнені результати в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Основні чинники посилення нестабільності ЕРП під час російсько-української війни

№ з/п	Чинник	Характеристика
1	2	3
1	Руйнування інфраструктури та виробничих потужностей	Руйнівні обстріли та бойові дії завдають шкоди підприємствам, заводам, транспортній інфраструктурі, що призводить до втрати робочих місць і порушення виробничих ланцюжків

Продовження таблиці 1.3

1	2	3
2	Вимушена міграція населення	Мільйони українців унаслідок бойових дій змушені залишити свої домівки й робочі місця, перетворившись на ВПО або шукаючи притулку за кордоном
3	Мобілізація працездатного населення	Значна частина працездатних чоловіків була мобілізована до лав ЗСУ. Відповідно робочі місця, які вони займали фактично вивільнилися
4	Економічна криза та спад виробництва	Війна спричинила падіння економічної активності, масове згорання підприємницької діяльності та зниження обсягів виробництва в багатьох секторах
5	Переорієнтація економіки на військові та безпекові потреби	Підприємства змушені перепрофілюватися для задоволення військових потреб, змінюючи свою діяльність
6	Порушення торгових зв'язків та логістики	Бойові дії та блокування портів ускладнили експортно-імпортні операції та логістичні ланцюжки
7	Невизначеність та втрата довіри інвесторів	Війна підвищила ризики для інвестицій та бізнесу, що стримує інвестиційну активність

Джерело: узагальнено автором

Таким чином, руйнівний вплив війни на економіку, інфраструктуру та ринок праці спричинив, з одного боку, високий рівень безробіття, а іншого – брак кваліфікованих кадрів, а також нестабільну зайнятість та посилення дисбалансу між попитом і пропозицією робочої сили в Україні. Після війни ЕРП України, ймовірно, залишатиметься нестабільною протягом певного періоду з кількох причин (табл.1.4.).

Таблиця 1.4

Основні ймовірні чинники нестабільності ЕРП після війни в Україні

Чинник	Характеристика
1	2
Значні масштаби відбудови	Руйнування інфраструктури, житла та промислових об'єктів створить значний попит на робочу силу в будівельній галузі, але водночас бракуватиме кваліфікованих працівників у цій сфері
Інституційні й макроекономічні чинники (інфляція, монетарні умови, енергетичні шоки)	Висока, хоча й сповільнювана інфляція, а також обмежувальна монетарна політика, необхідна для її стримування, впливають на реальну заробітну плату, витрати бізнесу та інвестиційні рішення. НБУ прогнозує поступове уповільнення інфляції та продовження зростання ВВП, однак визнає, що дисбаланси на ринку праці — включно з нестачею працівників — можуть стримувати відновлення та тиснути на зарплати. Додатковим чинником нестабільності залишаються енергетичні шоки й руйнування інфраструктури, які періодично звужують виробничі можливості й змінюють географію робочих місць [64; 193].

Продовження табл. 1.4

1	2
Демографічні втрати, міграція та внутрішнє переміщення	НБУ у своїх макропрогнозах підкреслює, що тривалі відтоки та уповільнене повернення мігрантів підтримуватимуть дефіцити кадрів у середньостроковій перспективі. Частина українців повернуться до своїх домівок після війни, що потребуватиме додаткових програм та заходів з їх реінтеграції в суспільний та професійний простір
Демобілізація військових	Сотні тисяч демобілізованих військових шукатимуть роботу в цивільному секторі, потребуючи перенавчання, адаптації та реінтеграції у професійне середовище
Структурна трансформація зайнятості та невідповідність навичок	Війна прискорила перерозподіл зайнятості між секторами й професіями: скоротилися комерційні послуги та частина торгівлі, натомість зросла потреба у будівництві, логістиці, ремонті інфраструктури, ІКТ та безпекових послугах. На тлі руйнувань виробничих активів і релокації бізнесу це спричинило зростання структурного безробіття: водночас із вакансіями фіксується значна кількість осіб, чії компетентності не відповідають поточному попиту. Аналітичні профілі ринку праці 2025/26 рр. фіксують хронічний дефіцит технічних фахівців і випускників системи ПТО, а також уразливість груп із нижчою мобільністю [137]. У 2024 р. рівень безробіття знизився, однак дисбаланси збереглися: дефіцит кадрів співіснує з незайнятістю, що свідчить про домінування саме структурного, а не суто циклічного безробіття [217].
Відновлення виробн. ланцюжків та логістики	Час знадобиться для відновлення торгових зв'язків, логістичних маршрутів та налагодження безперебійної роботи підприємств
Освітньо-кваліфікаційний розрив і повільна адаптація систем вищої освіти та ПТО	Зростання попиту на прикладні технічні компетентності (електромеханіка, будівництво, енергетика, логістика, ІТ-сервіси) зустрічає обмежені можливості системи вищої та професійно-технічної освіти швидко реагувати — через логістичні виклики, руйнування матеріальної бази, кадрові розриви в самих закладах і неповну узгодженість регіональних стратегій. У підсумку підсилюється «skill mismatch», а витрати на первинне та вторинне навчання/перекваліфікацію зростають.
Гендерно-вікові зсуви пропозиції праці	Воєнна мобілізація, виїзд значної частини жінок і молоді за кордон, а також обмеження для окремих вікових груп зумовили нетипові зміни у структурі пропозиції праці. Бізнеси активніше працевлаштовують жінок у традиційно «чоловічих» секторах, розширюють практики стажувань для підлітків та студентів і залучають старших працівників. Такі короткострокові адаптації частково пом'якшують дефіцит кадрів, однак підвищують варіабельність продуктивності та потребують інтенсивнішого донавчання, що теж додає ЕРП елементів нестабільності.
Зарплатна динаміка та очікування бізнесу	Попри підвищення номінальних зарплат у дефіцитних професіях, НБУ очікує сповільнення темпів зростання винагород у найближчі роки на тлі поступової дезінфляції та слабшого попиту, тоді як кадровий дефіцит залишиться. У поєднанні зі зростанням витрат на навчання та адаптацію персоналу це підтримує підвищену волатильність витрат праці та зайнятості [135].

Джерело: побудовано автором

Таким чином, масштабні руйнування, структурні зміни, демографічний тиск та економічні виклики спричинять тимчасову невизначеність та нестабільність на ринку праці в Україні протягом певного періоду відбудови після війни. Це вимагатиме ретельно спланованих державних програм та заходів для підтримки та перекваліфікації робочої сили.

ВО як складова ЕРП з одного боку впливає на ЕРП, а з іншого піддається під вплив інших елементів ЕРП. (рис.1.3.).

Взаємодія між ЕРП та системою ВО становить органічний елемент сталого розвитку суспільства й має здійснюватися на його принципових засадах. Така взаємодія забезпечує узгодженість освітніх програм із потребами ринку праці, сприяє нарощенню та ефективному використанню людського капіталу, а також стимулює соціально-економічний прогрес. Включення цілей сталого розвитку до стратегії розвитку ВО виступає ключовим чинником, оскільки воно сприяє формуванню соціально орієнтованого, економічно збалансованого та екологічно відповідального суспільства. Така інтеграція передбачає глибоке усвідомлення сутності ВО у взаємозв'язку з концепцією сталого розвитку та складовими ЕРП. Зокрема ВО має сприяти:

- розумінню та поширенню знань про природу, довкілля та принципи сталого розвитку; формуванню екологічно свідомого підходу серед здобувачів та сприяти розвитку досліджень та інновацій, спрямованих на збереження природних ресурсів та зменшення негативного впливу на довкілля;
- розумінню та поширенню цінностей соціальної відповідальності серед здобувачів та активізувати їх участь у соціальних проєктах, спрямованих на покращення якості життя громади; сприяти розвитку освітніх програм, які враховують соціальні потреби та проблеми, а також підготовку фахівців, які мають вміння вирішувати соціальні проблеми;
- розвитку економічно стійкого суспільства шляхом надання здобувачам необхідних знань та навичок для інноваційного підприємництва, розвитку технологій та підтримки економічного зростання; сприяти

партнерству з бізнес-середовищем та роботодавцями для забезпечення практичної підготовки здобувачів та їх працевлаштування після закінчення навчання;

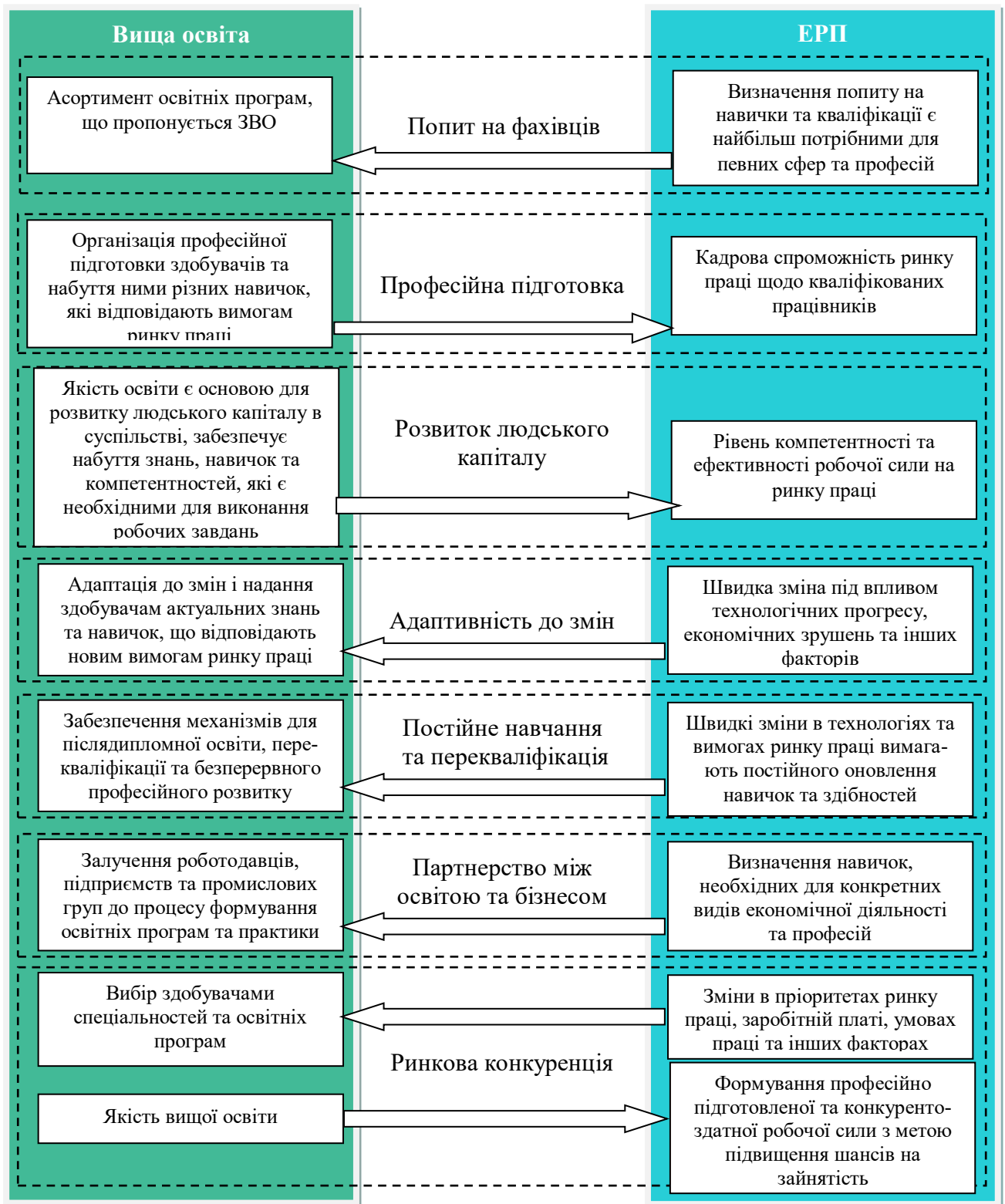


Рис. 1.3. Взаємозв'язок вищої освіти та екосистеми ринку праці

Джерело: розроблено автором

- співпраці з іншими університетами, організаціями та громадськими організаціями на міжнародному рівні, оскільки це активізує та прискорює обмін знаннями, дослідженнями та ідеями, сприяє культурному розмаїттю та розвитку глобального співтовариства;
- інноваціям та розвитку нових технологій, що забезпечують сталий розвиток;
- дослідженням, розробленню та впровадженню екологічно чистих технологій, енергоефективних рішень та інших інноваційних підходів.

Успішна інтеграція цілей сталого розвитку в ВО вимагає спільних зусиль усіх зацікавлених сторін, включаючи тих, які входять до ЕРП. Така інтеграція повинна включати не лише перегляд освітніх програм та розроблення спеціалізованих курсів зі сталого розвитку, а й створення сприятливих умов для досліджень та інновацій, а також підтримку ініціатив, спрямованих на забезпечення сталого розвитку університетських кампусів та спільноти.

Враховуючи вище наведене, вважаємо, що:

- нестабільність на ринку праці, зміни в економіці та технологічний прогрес впливають на попит за різними спеціальностями; якщо певні сфери стають перспективнішими або зазнають змін, здобувачі ВО виявляють більший інтерес до навчання за цими напрямками, що впливає на вибір освітніх програм, які пропонуються ЗВО;
- нестабільний ринок праці вимагає швидкої адаптації та змін в освітніх програмах, тому ЗВО повинні оновлювати їх, включати нові навчальні дисципліни та технології, що відповідають потребам ринку праці, наприклад, поява нових професій, пов'язаних з цифровими технологіями, може призвести до введення в програми навчання відповідних курсів та спеціалізацій;
- роботодавці віддають перевагу випускникам, які мають практичний досвід роботи, тому ЗВО мають співпрацювати з ними для

організації стажувань, практичних занять та проєктів, що надають здобувачам реальний досвід і допомагають підготуватись до вимог ринку праці;

- нестабільний ринок праці може вимагати нових наборів навичок та компетентностей, тому ЗВО має забезпечувати здобувачів необхідними знаннями та навичками, що відповідають змінам на ринку праці, наприклад, зростаюча потреба в цифрових навичках і комунікаційних вміннях може стати пріоритетом при розробленні освітніх програм;
- ЗВО повинні пропонувати послуги та ресурси, які допомагають випускникам адаптуватися до змін на ринку праці, зокрема, програми підвищення кваліфікації, перепідготовки або підтримки в пошуку роботи для підтримки випускників на їхньому кар'єрному шляху. Наприклад, вони можуть залучатися до мережі випускників, яка надає можливості для зв'язку з колишніми здобувачами та науково-педагогічними працівниками, обміну досвідом і можливостями працевлаштування;
- ЗВО мають проводити дослідження ринку праці, щоб визначити потреби роботодавців, прогнозувати тенденції та передбачати майбутні напрямки розвитку секторів економіки [52]. Ця інформація має використовуватись для формування програм навчання та орієнтування здобувачів на популярні та перспективні професійні сфери .

Загалом, ВО в умовах нестабільності ринку праці у постійному взаємозв'язку та взаємозалежності має розвивати адаптивність, гнучкість та оперативно управляти змінами. ЗВО повинні не лише реагувати на зміни на ринку праці, надавати здобувачам необхідні навички та підтримку для працевлаштування, а й формувати нову модель працівника, який здатний змінити формат ринку праці, наповнити його креативом. Водночас, ринок праці має сприяти розвитку інновацій в освіті.

Для глибшого розуміння взаємозв'язку вищої освіти зі сферою праці розглянемо еволюцію парадигм від версії 3.0 до 5.0, яка відображає системний перехід від індустріального до постіндустріального етапу розвитку, що супроводжується глибокими змінами в структурі економіки, соціальних

відносин та механізмах продукування і передачі знань (табл 1.5).

Трансформація парадигм від версії 3.0 до 5.0 демонструє еволюцію базових соціальних інститутів. Якщо в парадигмі 3.0 освітні, трудові та суспільні системи були відносно автономними, то в версії 5.0 вони формують єдину динамічну екосистему, здатну до швидкої адаптації та самоорганізації.

Таблиця 1.5

Порівняльний аналіз еволюції парадигм 3.0-5.0

Сфера	Парадигма 3.0	Парадигма 4.0	Парадигма 5.0
1	2	3	4
Освіта	• Централізація освіти та орієнтованість на вчителя (teacher-centered) • уніфіковані навчальні програми, репродуктивні методи навчання, обмежена індивідуалізація; • трансляційна модель спілкування: викладач → студент; • широке використання комп'ютерних класів, мультимедійних презентацій, підручників; • лекції залишаються домінантною формою навчання; • обмежена участь студентів у створенні знань;	• Цифровізація освіти, змішане навчання, поч. персоналізації; • орієнтація на учня (learner-centered); • партнерство «викладач – студент», підтримка самонавчання; • використання EdTech-платформ, онлайн-курсів, MOOCs, гейміфікації, штучного інтелекту, віртуальної реальності (VR); • акцент на розвитку м'яких навичок (soft skills): критичне мислення, креативність, співпраця; • адаптація освіти до потреб економіки знань, гібридного ринку праці;	• Орієнтація на сталий розвиток, цінності та соц. справедливність; • спільне створення знань: здобувачі освіти, викладачі, роботодавці, спільноти та ін.; • людиноцентризм, розвиток емоційного інтелекту, етичного мислення, екологічної свідомості; • інтеграція технологій (ШІ, XR тощо) не лише для ефективності, а й для підтримки особистісного розвитку; • посилення інклюзивності, різноманіття, культурної чутливості; • повна персоналізація, неперервне навчання, проблемно-орієнтоване навчання;
Праця	• перехід від ручної праці до автоматизованих процесів; активне впровадження інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) в офісну, виробничу та інтелектуальну працю; • поява персональних комп'ютерів,	• цифровізація робочого середовища; • інтеграція штучного інтелекту, IoT, Big Data, хмарних сервісів, автоматизованих систем управління; • збільшення потреби у цифрових навичках, перенавчанні; • поява цифрових	• людиноцентричний підхід до праці; • співпраця між людиною та машиною; • орієнтація на сталий розвиток, етичні принципи, інклюзію, психологічне благополуччя працівників; • використання AI для підтримки людини, а

Продовження табл. 1.5

1	2	3	4
	електронної пошти; • стабільна зайнятість; • вузька спеціалізація;	професій; • розвиток гібридних та гнучких форм зайнятості: дистанційна, фриланс, гіг-праця; • зростання трудової нестабільності; • поява платформної економіки: Uber, UpWork, Amazon Mechanical Turk	не для її заміщення; • розвиток «зеленої» економіки, професійної і соціальної інтеграції вразливих груп; • підтримка балансу між роботою і життям; • креативні компетенції, гібридна зайнятість, висока мобільність персоналу;
Суспільство	• централізовані системи; • обмежена соціальна мобільність;	• цифрові комунікації; • мережева взаємодія	• глобальна мережева спільнота; • індивід. автономія; • соціальна інклюзивність
Технології	• Обмежене використання	• Активне впровадження цифрових технологій	• інтеграція ІІІ, доповнена/віртуальна реальність, блокчейн
Комунікації	• ієрархічні, формальні	• мережеві, горизонтальні	• миттєві, глобальні, мультимодальні

*складено автором на основі [26; 31; 32; 86; 121; 124; 138; 150; 162; 172; 183; 195; 201; 219]

та власних досліджень

Представлена таблиця 1.5 узагальнює результати аналізу наукової літератури щодо еволюції ключових парадигм. Важливо підкреслити, що наведені характеристики відображають домінуючі тенденції розвитку, які можуть проявлятися з різною інтенсивністю в різних соціокультурних та економічних контекстах. Як зазначають Konkol & Dymek [162], трансформація трудових парадигм безпосередньо пов'язана з Четвертою промисловою революцією, яка формує нові вимоги до компетенцій працівників. Одночасно, Narkhede et al. [172] акцентують увагу на мультидисциплінарному характері освітньої парадигми 5.0, що інтегрує цифрову трансформацію з механізмами забезпечення якості на основі інтелектуальних технологій.

Ключовими трендами цієї еволюції є:

- перехід від ієрархічності до мережовості;
- зміна від уніфікації до персоналізації;
- трансформація від статичності до перманентного розвитку;
- розширення від локальності до глобальності.

Таким чином, еволюція освітніх, трудових та суспільних парадигм відображає глибинні процеси переходу до постіндустріального суспільства, де знання, технології та людський потенціал стають ключовими ресурсами розвитку.

Ця парадигма суттєво впливає на трансформацію системи вищої освіти, змінюючи її фундаментальні принципи та підходи. Як зазначають Ростока і Черевичний [86], «Суспільство 5.0» вимагає формування принципово нових компетентностей, зокрема здатності ефективно функціонувати в складних цифрових екосистемах. Вплив концепції Суспільства 5.0 на освітні парадигми можна простежити за кількома ключовими напрямками.

По-перше, відбувається зміна фокусу з передачі знань до формування комплексних компетенцій, необхідних для навігації у швидкозмінному світі. Згідно з дослідженням Odintsova [175], парадигма сталості в освіті передбачає не просто зміну проблематики в численних галузях знань, а й фундаментальний перегляд цінностей та пріоритетів для людства в цілому. Це відображається в інтеграції ESG-освіти (Environmental, Social, Governance) в навчальні програми та формуванні трансдисциплінарного підходу до навчання.

По-друге, трансформується сама модель навчання, яка стає більш гнучкою, персоналізованою та адаптивною. За даними Pachava et al. [183], впровадження AI Academic Convergence (AIAC) Framework на основі генеративного штучного інтелекту дозволяє створювати адаптивні навчальні траєкторії на основі аналізу індивідуальних потреб та прогресу студентів. Це призводить до глибокої трансформації ролі викладачів, які перетворюються з трансляторів знань на AI-enabled менторів, що супроводжують студентів у їхньому персоналізованому навчальному шляху.

По-третє, розвивається інтеграція фізичного та віртуального просторів навчання. Як підкреслюють Emms et al. [141], ефективні навчальні простори поєднують академічну підготовку та навчання, пов'язане з роботою, створюючи «треті простори» на перетині теорії та практики. Технології віртуальної та доповненої реальності, цифрові лабораторії та симуляції дозволяють розширити можливості для експериментального навчання, незалежно від фізичного місцезнаходження студента.

По-четверте, змінюється підхід до оцінювання та валідації результатів навчання. Sharma et al. [198] доводять, що інтеграція мікрокваліфікацій в екосистему вищої освіти сприяє більш гнучкому та модульному підходу до формування та визнання компетентностей. Це дозволяє краще адаптувати освітні програми до мінливих вимог ринку праці та забезпечувати безперервне професійне навчання протягом усього життя.

По-п'яте, формується нова модель управління та адміністрування освітніх процесів на основі предиктивної аналітики та даних. Narkhede et al. наголошують на важливості цифрової трансформації та механізмів забезпечення якості в процесі системної трансформації освітньої екосистеми. Аналітика великих обсягів даних сприяє оптимізації управлінських процесів і передбаченню результатів навчання для адаптації освітніх стратегій.

Важливо відзначити, що трансформація освітніх парадигм під впливом концепції Суспільства 5.0 має глобальний характер, але реалізується з урахуванням локальних контекстів. Zenkienė та Leišytė [223] демонструють, як участь у стратегічних партнерствах Європейських університетських альянсів сприяє розвитку університетського потенціалу та дозволяє вирішувати такі проблеми, як низький рівень інтернаціоналізації та невідповідність між людським капіталом та потребами ринку праці.

Концепція Суспільства 5.0 стимулює переосмислення не лише змісту та форм освіти, але й соціальної місії університетів. А. Колот [33] акцентує увагу на тому, що в умовах становлення нової (цифрової) економіки та Четвертої промислової революції університети повинні трансформуватися у

багатофункціональні інституції, які інтегрують освітню, дослідницьку та інноваційну діяльність з сильною соціальною місією. Автор підкреслює, що заклади вищої освіти мають потенціал зберегти центральне місце в екосистемі освіти за умови, що вони постійно оновлюють зміст навчальних програм відповідно до потреб ринку праці та забезпечують розвиток метакомпетентностей випускників.

Практичні аспекти трансформації освітніх програм у контексті Суспільства 5.0 досліджують Poslonces-Petric et al. [188], які на прикладі модернізації навчальних програм з геоінформатики демонструють ефективність проблемно-орієнтованого навчання (Problem-Based Learning) як методології, що забезпечує інтеграцію теоретичних знань, практичних навичок та реальних потреб ринку праці. Автори підкреслюють, що такий підхід не лише підвищує якість освіти, але й сприяє формуванню у студентів здатності до самостійного вирішення складних міждисциплінарних завдань, що є критично важливим для успішної адаптації до вимог Суспільства 5.0.

В умовах Суспільства 5.0 університети можуть стати центральними хабами освітніх практик, що акумулюють переваги різних акторів освітньої екосистеми. А. Колот [34] наголошує на необхідності імплементації моделі соціально відповідального університету, який одночасно забезпечує високу якість освіти та виступає драйвером суспільних трансформацій і сталого розвитку. Доповнюючи цю думку, Le Rossignol & Kelly [163] пропонують інноваційний підхід до розвитку суб'єктності студентів (student agency) через цифрове сторітелінг (digital storymaking), що дозволяє інтегрувати технологічні інновації, креативне мислення та формування професійної ідентичності. Дослідження [75; 33; 160; 209; 36; 93; 49; 161] показують, що екосистемний підхід до формування кар'єри дозволяє закладам вищої освіти більш ефективно готувати студентів до умов динамічного ринку праці, розвиваючи не лише професійні навички, але й здатність до проактивного формування власної траєкторії розвитку.

Таким чином, концепція «Суспільство 5.0» як і «Праця 5.0» кардинально

впливає на трансформацію освітніх парадигм, спрямовуючи їх до більшої людиноцентричності, персоналізації, гнучкості та інтеграції з технологіями. Це створює нові можливості для підвищення якості та доступності освіти, але також ставить серйозні виклики перед освітніми інституціями, які мають адаптуватися до нових умов та переосмислити свою роль у суспільстві майбутнього.

1.2. Концептуалізація стратегічних засад розвитку вищої освіти

Вища освіта посідає провідне місце у забезпеченні соціально-економічного прогресу будь-якої держави. Тому питання стратегічного розвитку цієї сфери є предметом уваги багатьох вчених та практиків. Зокрема, E. Inga et al. акцентують на необхідності досягнення балансу між дослідженнями, розробками, інноваціями, трансфером технологій та бізнесом у ЗВО та обґрунтовують важливість стратегічного планування та управління у ВО, розробляють способи збалансування цих аспектів для досягнення цілей ЗВО [187]. У працях A. Gregory A. та R. Vakoğlu et al. розглянуто процеси розроблення та впровадження стратегій у ЗВО, їх стратегічного розвитку та обґрунтовано виклики та можливості, з якими стикаються ці заклади під час реалізації своїх стратегій [149; 203]. У цих публікаціях також виокремлено виклики та можливості, з якими стикаються ЗВО при реалізації своїх стратегій, а також важливість досягнення балансу між дослідженнями, розробками, інноваціями, трансфером технологій та бізнесом у цих закладах.

Подальший критичний огляд релевантних праць із проблематики стратегічного розвитку вищої освіти в Україні засвідчує стале підкреслення необхідності системного стратегічного планування. У низці досліджень [126; 188; 200; 205] послідовно проаналізовано практики стратегування на національному та інституційному рівнях, оцінено їх фактичний стан і місце стратегії розвитку ВО у публічній політиці, а також поглиблено зміст, типові

проблеми й пріоритети стратегічного планування в українській системі ВО. Детальний аналіз зазначених аспектів дає цінну інформацію про виклики та можливості стратегічного розвитку в українській ВО.

У працях [200; 146] стратегічні напрями розвитку української ВО розглядаються крізь призму міжнародного досвіду, що дає змогу виокремити унікальні для України виклики й «вікна можливостей». Акцент на високій динаміці змін (технологічних, демографічних, регуляторних) підкреслює потребу якісного планування в умовах швидких трансформацій. Автори також пропонують підходи щодо адаптації стратегій під мінливий освітній ландшафт і суспільні запити.

Значний масив публікацій [155; 165; 188; 34] присвячений теоретико-методологічним засадам, моделям формування стратегії та інструментам імплементації і моніторингу. У центрі уваги — управлінська та фінансова спроможність, партнерства зі стейкхолдерами, а також механізми забезпечення якості, що безпосередньо позначаються на досвіді студентів і роботі викладачів.

Окремі дослідження [160; 194; 204] картографують стратегічний ландшафт української ВО й окреслюють напрями, де доцільні поліпшення або коригування (управління та підзвітність, фінансування, інтернаціоналізація, цифровізація, взаємодія з ринком праці, рівність доступу за регіонами). Ці публікації містять пропозиції щодо практичних орієнтирів для пріоритезації дій — від перегляду програм і форм навчання до інституційних реформ і партнерств з роботодавцями.

У сучасних умовах глобалізаційних трансформацій, цифровізації, демографічних змін, військової агресії та інтеграції України у Європейський простір вищої освіти постає нагальна потреба у науково обґрунтованій концептуалізації стратегічних засад розвитку цієї сфери. Така концептуалізація передбачає системне визначення місії, візії, ціннісних орієнтирів, стратегічних цілей та пріоритетів, що узгоджуються як із національними пріоритетами освітньої політики, так і з міжнародними

зобов'язаннями держави.

Міжнародні організації, зокрема ЮНЕСКО та Організація економічного співробітництва та розвитку (OECD), наголошують на необхідності поєднання академічної автономії, інституційної відповідальності та інноваційної відкритості в системі управління вищою освітою, що має слугувати основою для стратегічного планування [215; 176]. Згідно з рекомендаціями Європейської асоціації університетів (EUA), стратегічні засади повинні інтегрувати підходи до забезпечення якості, інтернаціоналізації, цифрової трансформації та сталого розвитку університетів [144].

В українському науковому дискурсі питання стратегічних засад розвитку вищої освіти розглядаються у працях таких дослідників, як О. Дороніна [129; 18], А. Колот [413; 485;], Г. Лопушняк [46; 48; 167], В. Луговий [51], Ляшенко О. М. [165], Г. Назарова [60; 173], Х. Рибчанська [46], О. Слюсаренко [51], Ж. Таланова [51] та інших, які підкреслюють важливість концептуального узгодження освітньої політики з економічною стратегією держави та потребами ринку праці [51]. Крім того, стратегічні документи, зокрема Стратегія розвитку вищої освіти в Україні до 2032 року [78], акцентують на необхідності переходу від фрагментарних реформ до системного стратегічного управління, що ґрунтується на ціннісно-орієнтованій моделі розвитку.

Отже, концептуалізація стратегічних засад розвитку вищої освіти має розглядатися як інтеграційна платформа для узгодження інтересів стейкхолдерів – держави, закладів вищої освіти, бізнесу, громадянського суспільства та студентства, що забезпечує адаптивність і стійкість системи в умовах динамічних внутрішніх і зовнішніх змін.

Концептуалізація стратегічних засад розвитку ВО передбачає формування цілісної системи базових принципів, місії, візії, цінностей, стратегічних орієнтирів, механізмів їх реалізації та індикаторів ефективності [97]. Аналіз наукових джерел і міжнародних документів засвідчує наявність суттєвих розбіжностей між українською практикою стратегічного планування

у сфері ВО та підходами, запропонованими у провідних міжнародних рамкових документах. Так, у документі UNESCO «Переосмислення вищої освіти для майбутнього» стратегічний розвиток освіти базується на чіткому ланцюгу «місія – візія – цінності – стратегічні цілі – індикатори – механізми реалізації» [215] та зазначається, що ціннісна визначеність (права людини, інклюзивність, справедливість) є вихідною передумовою для побудови стійких моделей розвитку. В українських стратегіях часто спостерігається декларативність цінностей без достатньої операціоналізації у вигляді вимірюваних результатів та чітко закріплених процедур відповідальності. Так у Стратегії розвитку вищої освіти України на 2022–2032 роки місія ототожнюється з метою [78], хоча це два різні, але взаємопов’язані елементи стратегічного управління, особливо в освіті та науці.

Місія описує основне призначення організації чи певної системи, її фундаментальну роль у суспільстві, філософію існування та цінності, на яких вона базується. Водночас, мета – це конкретний стан або результат, якого організація/система прагне досягти у певний період. Місія відповідає на питання: «Для чого ми існуємо?», «Яку користь ми приносимо суспільству?», а мета – «Чого ми хочемо досягти?», «Яким буде наш результат через певний час?».

Також даний стратегічний документ формально містить цілі, операційні задачі та очікувані результати. Проте останні не можна назвати індикаторами, оскільки у більшості випадків вони не є вимірювальними. Наприклад, «запровадження системи антикризового менеджменту в закладах вищої освіти». Як це можна виміряти? Які показники будуть свідчити про хід виконання цього результату? Ще один очікуваний результат – «цифровізація послуг, сервісів (зокрема бібліотечних) та управлінських процесів у закладах вищої освіти». Як це виміряти? Скільки закладів має повністю чи частково оцифрувати бібліотечні ресурси, щоб зрозуміти чи досягнуто цього результату чи ні. Тобто, по суті, відсутні прозорі критерії та чіткі терміни виконання чи корегування.

В контексті зазначеного ще більше актуалізується завдання щодо концептуалізації стратегічних засад розвитку ВО.

Фундаментальною складовою, яка визначає основне призначення та роль системи вищої освіти у суспільстві є місія. Згідно з підходами ЮНЕСКО [215] та OECD [176], місія має відображати не лише академічну функцію, а й внесок у соціальний, економічний та культурний розвиток країни. Стратегія розвитку вищої освіти України на 2022–2032 визначає, що «метою (місією) вищої освіти в Україні є інтелектуальний, культурний і професійний розвиток особистості, формування якісного людського капіталу та згуртування суспільства для утвердження України як рівноправного члена європейської спільноти, розбудова ефективної інноваційної конкурентоспроможної економіки та забезпечення високих стандартів якості життя»[16]. Тобто якщо вважати, що це все-таки місія, а не мета – то вона відповідає зазначеним підходам.

У попередніх стратегічних документах [16; 81; 62; 63; 41] місія не була визначена.

Візія окреслює бажаний майбутній стан системи вищої освіти, що задає орієнтири для довгострокового стратегічного планування [144]. Вона повинна формуватися з урахуванням глобальних трендів: інтернаціоналізації, цифровізації, сталого розвитку та інклюзії.

Формулювання візії у Стратегії ... на 2022 – 2032 роки, яка подано як «конкурентоспроможна система різноманітних закладів вищої освіти, яка завдяки співпраці з науковими установами та підприємницьким сектором формує фаховий та науково-освітній потенціал нації на засадах безперервного професійного й особистісного розвитку, орієнтована на найвищі досягнення та практики, інтегрована у світовий освітній та дослідницький простір» [78] відповідає деяким із ключових глобальних трендів, а саме: інтернаціоналізації, яку чітко представлено; інклюзії (інклюзивність згадано як принцип розвитку інституцій). Сталий розвиток враховано частково, через соціальну відповідальність, проте бракує екологічних аспектів та довгострокової

збалансованості. Цифровізацію майже не представлено у візії, але є згадування в операційних цілях. Крім того візія описує бажаний майбутній стан, тобто стан вищої освіти у 2032 р.

Виходячи із вище наведеного, візія вищої освіти України мала б бути сформульована у такому вигляді. Вища освіта України – це конкурентоспроможна, інноваційна та соціально відповідальна система, що забезпечує високий рівень довіри суспільства, інтегрована у європейський і світовий освітній та дослідницький простори, лідирує у впровадженні цифрових технологій та інноваційних підходів до навчання і науки. Вона сприяє сталому розвитку країни через підготовку висококваліфікованих фахівців, розвиток наукових досліджень та підприємницьких компетентностей, ґрунтується на принципах академічної свободи, автономії, доброчесності й інклюзивності, забезпечує рівний доступ і можливості для всіх здобувачів освіти.

У попередніх стратегічних документах у сфері вищої освіти візія, як і місія не була виписана.

Вагому та одну із засадничих ролей у формуванні стратегій розвитку відіграють цінності. Вони закріплюють етичні та культурні орієнтири, на підставі яких визначаються поведінкові стандарти в ЗВО [51]: принципи академічної доброчесності, відкритості, інноваційності, інклюзивності та якості. Зокрема, цінності лежать в основі формування конкретних правил, які знаходять своє відображення у кодексах академічної доброчесності, політиках інклюзії та доступності, відкритості, етиці досліджень, а також закріплюються в HR-практиках, системах стимулів та визнання. На їх основі визначають зміст місії та візії, межі й пріоритети стратегічних рішень, роблять трансформації ЗВО людиноцентричними, а результати – надійними, відтворюваними і суспільно легітимними. Цінності – це по-суті «запобіжники» трансформацій (академічна свобода, доброчесність, інклюзія, відкритість), що вбудовуються в політику якості, згідно з ESG 1.1 «Політика забезпечення якості як частина стратегічного управління» [202].

Зважаючи на вище наведене, місія, візія та цінності складають нормативне ядро стратегії. Це ядро і дозволяє сформулювати мету та стратегічні цілі, які теж є елементами концептуальної моделі стратегічних засад розвитку вищої освіти. Загалом усі елементи можна розділити на 5 рівнів (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Концептуальна модель стратегічних засад розвитку ВО

*Побудовано автором на основі власних досліджень

- ціннісно-нормативний (включає місію, візію та цінності). Дає відповідь на питання: «Навіщо і куди рухаємося?»;
- засадничо-орієнтаційний (формує рамки та напрями дії, що впливають із місії й цінностей). Дає відповідь на питання: «Як діємо?»;
- цільовий рівень (визначає конкретні результати, яких прагне досягти система. Дає відповідь на питання: «Що досягаємо?»;
- організаційно-операційний (визначає інструменти та механізми

досягнення цілей). Дає відповідь на питання: «Чим досягаємо?»;

- аналітико-оцінювальний (передбачає визначення показників ефективності, їх аналіз, а також способи коригування). Дає відповідь на питання: «Як вимірюємо та коригуємо?».

Вагому роль у концептуальній моделі стратегічних засад розвитку вищої освіти відіграють принципи, адже це першопочаток; ...основна особливість у будові чого-небудь.

Україна задекларувала низку принципів, що визначають стратегічні орієнтири розвитку вищої освіти. Серед них ключове значення мають участь здобувачів та науково-педагогічних працівників у процесах університетського врядування, формування громадянської відповідальності, інтеграція вищої освіти у національний і міжнародний освітній простір, а також гуманізація діяльності закладів освіти.

Прийнята Стратегія розвитку вищої освіти України на 2022–2032 роки [78] окреслює завдання адаптації освітньої системи до сучасних глобальних і внутрішніх викликів, передбачає поступове підвищення якості освітнього процесу та забезпечення його стійкості в умовах динамічних змін суспільного розвитку.

У документі акцентовано на створенні сприятливих умов для розвитку особистості, забезпечення можливостей для творчої самореалізації громадян і формування інноваційного потенціалу країни. До основоположних принципів належать гуманізація освітнього середовища, рівний доступ до якісної освіти, а також інтеграція України до європейського та світового освітнього простору [78]. Реалізація зазначених засад має стати важливим чинником підвищення конкурентоспроможності національної освітньої системи, сприяти прирощенню людського капіталу та забезпеченню сталого суспільного й економічного поступу держави.

Критичний аналіз принципів розвитку ВО в Україні у період військової агресії, представлений у сучасних наукових публікаціях [34; 200; 191; 123; 221; 209; 15; 66], дозволив виявити характерні особливості їх формулювання.

По-перше, вони зосереджуються на визначенні ключових сфер освітнього процесу та вирішенні проблем, що виникли чи загострилися внаслідок конфлікту, із наголосом на потребі забезпеченні безперервності процесу та збереження якості ВО.

По-друге, акцент робиться на стійкості, адаптивності й здатності системи ВО до відновлення після завершення війни. Це включає встановлення цілей повоєнного відновлення, гармонізацію освітньої політики з національними потребами та стимулювання інновацій, що мають сприяти трансформації освітнього середовища, його адаптації до потреб здобувачів освіти.

По-третє, присутній наголос на активізації міжнародного співробітництва, модернізації освітніх практик та орієнтації на сталий розвиток, що визначається як базова умова подолання кризових викликів і формування довгострокових стратегій зростання.

По-четверте, в аналізованих публікаціях відзначається необхідність комплексного підходу, який охоплює оцінювання втрат, адаптацію інституційних механізмів до реалій воєнного часу, а також розробку стратегій відновлення та трансформації системи ВО у повоєнний період.

Таким чином, сучасні підходи до формування принципів розвитку ВО в Україні в умовах війни мають інтегративний характер: вони одночасно враховують нагальні потреби воєнного часу й орієнтуються на стратегічні перспективи післявоєнного відновлення та глобальної інтеграції.

Формуючи авторський підхід до концептуалізації стратегічних засад розвитку ВО, виділено ключові принципи, які визначають стратегію розвитку ВО під час війни та повоєнного відновлення в Україні (рис.1.5).

Аналіз представлених на рис. 1.5. принципів дає підстави стверджувати, що формування сучасної моделі вищої освіти в умовах надзвичайних викликів ґрунтується на поєднанні гнучкості, стійкості та інноваційності. Це свідчить, що система вищої освіти орієнтується на адаптацію до кризових умов, забезпечення стабільності освітнього процесу й здатність до швидкого

відновлення, де значну увагу приділено відповідності підготовки кадрів реальним суспільним потребам, зокрема завданням післявоєнної відбудови.

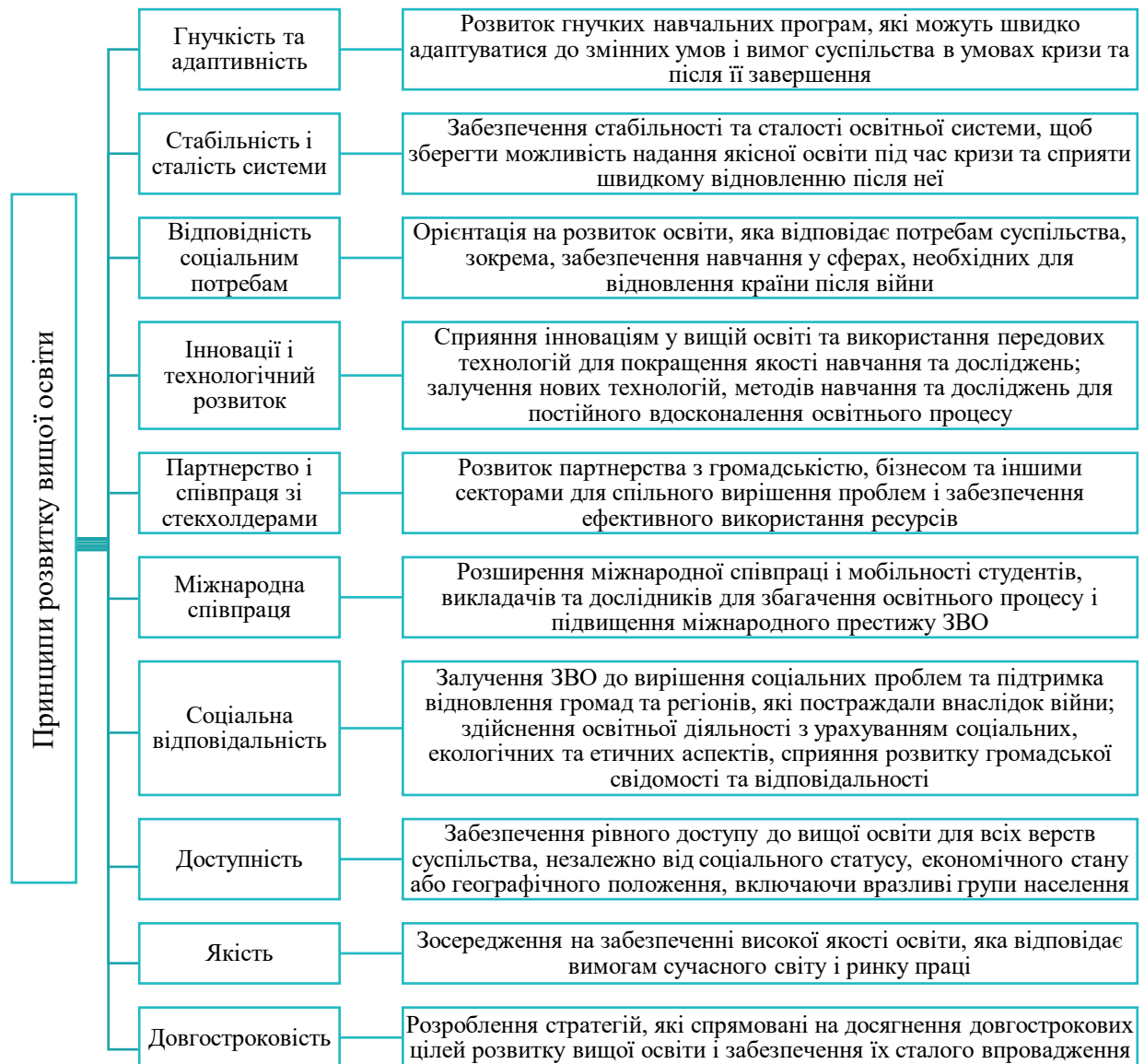


Рис. 1.5. Принципи розвитку ВО в Україні (з врахуванням сучасних викликів та глобальних трендів)

Джерело: авторська розробка

У цьому контексті ключовими чинниками розвитку стають технологічні інновації, цифровізація та впровадження сучасних методів навчання і досліджень, а важливою умовою ефективної модернізації – розширення партнерства зі стейкхолдерами, взаємодія з громадськістю, бізнесом і державними структурами, а також поглиблення міжнародної співпраці.

Важливим є і врахування принципів соціальної відповідальності та доступності, які підсилюють соціальну роль закладів вищої освіти, сприяючи підтримці постраждалих громад, формуванню інклюзивного середовища та забезпеченню рівних можливостей для всіх категорій населення.

У сукупності ці принципи формують комплексну рамку розвитку вищої освіти України, орієнтовану на стійкість, відкритість, інноваційність і суспільну значущість.

Застосовуючи принципи стратегічного розвитку ВО необхідно враховувати можливий вплив широкого спектра чинників – обмежень та обставин, поданих на рис.1.6.

Фінансові ресурси та їх розподіл	• обмежені бюджетні асигнування, недостатнє фінансування освітньої сфери, нераціональний розподіл коштів між ЗВО
Політична нестабільність	• зміна урядів, політичного курсу, відсутність узгодженої стратегії освітньої політики між різними політичними силами
Законодавча невизначеність	• недосконалість законодавчої бази, нормативно-правових актів, що регулюють діяльність вищої освіти
Демографічна ситуація	• негативні демографічні тенденції, старіння населення, зменшення кількості випускників шкіл
Регіональна нерівність	• нерівномірний розвиток різних регіонів України, урбанізація, відтік молоді з сіл та малих міст
Міграційні процеси	• відтік кваліфікованих кадрів з вищої освіти за кордон, “відплив інтелекту”
Застаріла інфраструктура	• зношеність матеріально-технічної бази університетів, нестача сучасного обладнання та IT-інфраструктури
Незалученість роботодавців	• недостатня взаємодія університетів з роботодавцями та бізнес-сферою, невідповідність змісту освіти потребам ринку праці
Консерватизм та інерційність	• опір змінам усередині академічного середовища, повільне впровадження інновацій та реформ
Непередбачувані кризові ситуації	• війни, стихійні лиха, техногенні катастрофи, пандемії, які можуть різко змінити умови функціонування вищої освіти

Рис. 1.6 . Обмеження реалізації стратегічного розвитку ВО в Україні за нормальних умов

Джерело: авторська розробка

Подолання таких обмежень і належне управління зазначеними обставинами потребує комплексного підходу, консолідації зусиль усіх зацікавлених сторін, а також відповідного фінансового та організаційного забезпечення для успішної реалізації стратегії розвитку ВО України.

У воєнний період перелік таких чинників суттєво розширюється. Під час застосування принципів стратегічного розвитку ВО України слід враховувати додаткові обмеження та обставини, які проілюстровано на рис. 1.7.

Безпекова ситуація та бойові дії	•пряма загроза життю та здоров'ю учасників освітнього процесу, руйнування інфраструктури в зонах активних бойових дій
Тимчасова окупація територій	•неможливість продовження діяльності університетів на тимчасово окупованих територіях, переміщення закладів освіти
Внутрішнє переміщення	•масова внутрішня міграція здобувачів, викладачів та персоналу ЗВО з небезпечних регіонів, проблеми їх розселення та інтеграції
Бюджетні обмеження	•зменшення бюджетного фінансування через переорієнтацію коштів на військові потреби, економічна криза
Дефіцит людських ресурсів	•призов викладачів та здобувачів до лав ЗСУ, міграція кваліфікованих кадрів за кордон
Руйнування інфраструктури	•пошкодження або знищення приміщень, обладнання, матеріальних цінностей ЗВО внаслідок бойових дій
Логістичні перешкоди	•ускладнення транспортного сполучення, постачання ресурсів до ЗВО через воєнні дії
Психологічний тиск	•стрес, депресія, посттравматичні розлади в учасників освітнього процесу, спричинені війною
Загрози кібербезпеці	•можливі кібератаки та спроби дестабілізації інформаційних систем ЗВО
Міжнародна ізоляція	•обмеження міжнародної академічної мобільності, участі в спільних проєктах через військову агресію

Рис. 1.7. Обмеження реалізації стратегічного розвитку ВО в Україні під час війни

Джерело: авторська розробка

Наявні екстремальні умови воєнного часу зумовлюють потребу в підвищеній гнучкості, децентралізації, оперативному реагуванні та пошуку альтернативних рішень для забезпечення безперервності освітнього процесу та подальшого розвитку ВО України.

У період повоєнного відновлення на застосування принципів стратегічного розвитку ВО України, на нашу думку, гіпотетично впливатимуть ключові обмеження та обставини, відображені на рис.1.8.

Руйнування інфраструктури	•пошкодження або знищення будівель, обладнання, матеріальних цінностей ЗВО вимагатиме ресурсів для відбудови
Фінансово-економічна криза	•спустошення економіки внаслідок війни, брак бюджетних коштів та інвестицій для відновлення системи вищої освіти
Дефіцит людських ресурсів	•відтік висококваліфікованих викладачів та дослідників через міграцію або людські втрати під час війни
Демографічні тенденції	•зменшення кількості потенційних абітурієнтів через знижену народжуваність, втрати населення під час війни
Психологічна травмованість	•необхідність психологічної реабілітації та підтримки учасників освітнього процесу, які пережили травматичний досвід війни
Екологічні наслідки	•забруднення довкілля, непридатність певних територій для розміщення університетських містечок через бойові дії
Зовнішня політична нестабільність	•можливість продовження зовнішньої агресії, напруженість у відносинах з іншими країнами
Відновлення промисловості та економіки	•потреба у перегляді освітніх програм та підготовці кадрів відповідно до пріоритетів відбудови економіки
Конкуренція пріоритетів	•необхідність збалансувати ресурси між відновленням вищої освіти та іншими сферами, що також постраждали від війни

Рис. 1.8. Обмеження реалізації стратегічного розвитку ВО в Україні у повоєнний період

Джерело: авторська розробка

Подолання цих обмежень та ефективне управління процесами розвитку ВО в умовах повоєнного періоду вимагатимуть значних зусиль, ретельного

стратегічного планування, раціонального використання ресурсів, залучення міжнародної допомоги та підтримки, а також високого рівня гнучкості й адаптивності системи ВО до нових викликів.

Отже, як бачимо, обмеження та обставини, що впливають на застосування принципів стратегічного розвитку ВО України, суттєво відрізняються залежно від довоєнного періоду, воєнного стану чи повоєнного відновлення. Проведемо порівняльний аналіз (рис.1.9).

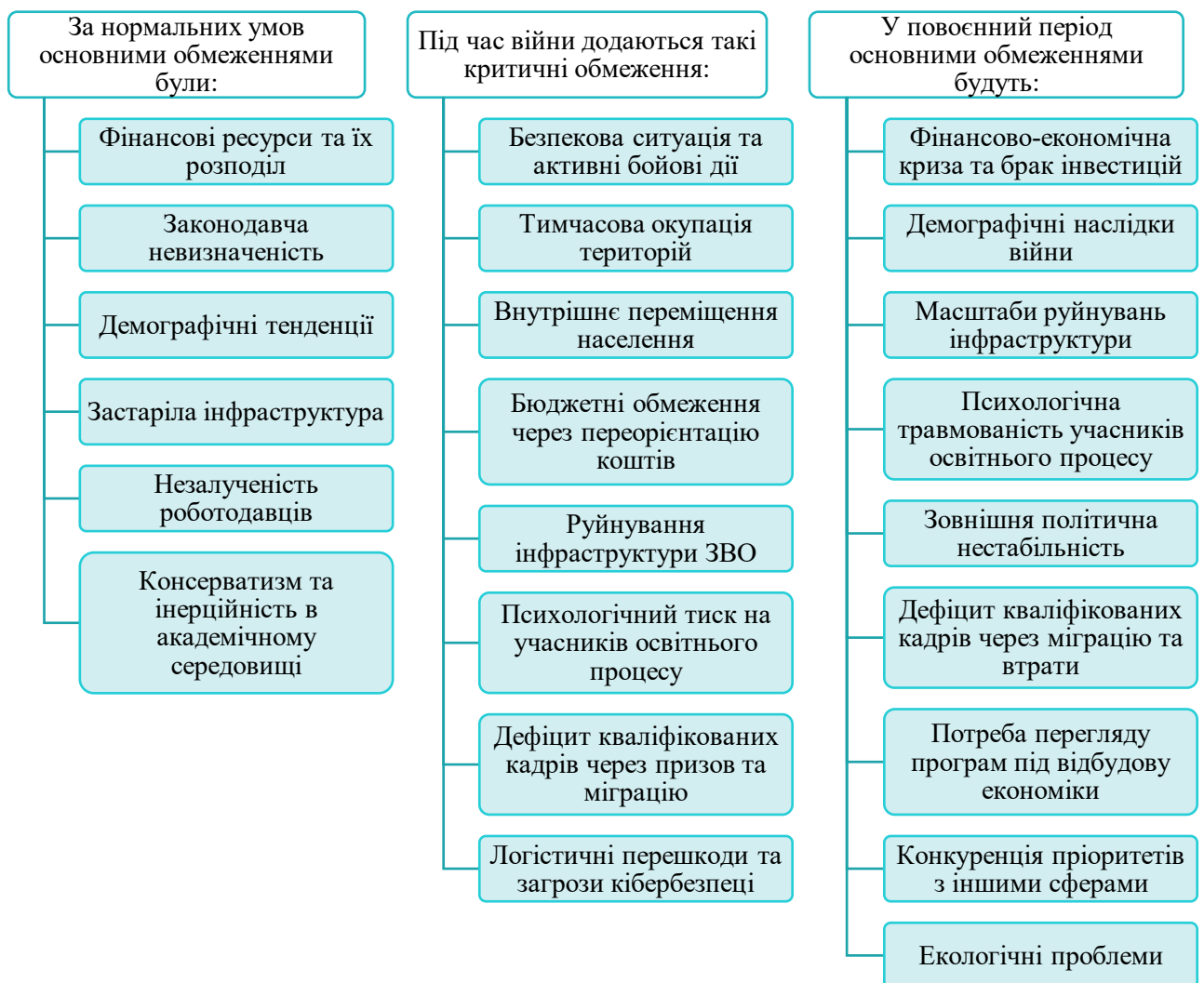


Рис. 1.9. Порівняння критичних обмежень розвитку ВО у довоєнний, воєнний та повоєнний періоди

Джерело: авторська розробка

Як бачимо, в умовах війни з'являються гострі безпекові та ресурсні обмеження, а в повоєнний час – наявність масштабних руйнувань, брак

фінансів і людських ресурсів, психологічні наслідки. Водночас такі обмеження, як недосконале законодавство, застаріла інфраструктура, демографічні виклики, присутні в усі періоди, хоча й мають різну гостроту.

Отже, обмеження трансформуються від системних проблем у мирний час до екзистенційних викликів під час війни та катастрофічних наслідків у повоєнний період, вимагаючи принципово різних підходів до реалізації стратегічного розвитку ВО.

Не менш важливою складовою пропонованої моделі (див. рис.1.4.) є стратегічні орієнтири. Вони інтегрують національні інтереси та міжнародні стандарти забезпечення стійкості системи ВО, її конкурентоспроможності та інтеграції у європейський і світовий освітній простір.

Відповідно до Стратегії 2032 стратегічними орієнтирами розвитку ВО визначено: «реформування та модернізація системи вищої освіти; сприяння зближенню у сфері вищої освіти в рамках Болонського процесу; покращення якості та підвищення важливості вищої освіти; поглиблення співробітництва між закладами вищої освіти; розширення можливостей закладів вищої освіти; активізація мобільності студентів, наукових, науково-педагогічних та педагогічних працівників» [78]. Ці орієнтири відображають прагнення адаптувати національну освітню систему до сучасних викликів та глобальних трендів сталого розвитку.

Міжнародні організації також визначають подібні орієнтири. У звіті OECD Education Policy Outlook 2021 наголошено, що «стратегічний розвиток вищої освіти повинен ґрунтуватися на інклюзивності, інноваційності та стійкості освітніх інституцій до кризових явищ» [177]. Аналогічно, UNESCO підкреслює важливість орієнтації на глобальну конкурентоспроможність, збереження академічних свобод і підсилення ролі університетів у досягненні цілей сталого розвитку [216].

На нашу думку, ключовим стратегічним орієнтиром розвитку ВО України, є принципи забезпечення якості вищої освіти, сформульовані в Європейських стандартах і рекомендаціях із забезпечення якості вищої освіти

(ESG-2015), ухвалених ENQA. Вони охоплюють: орієнтацію на навчання здобувача ВО та формування компетентнісного підходу; активне залучення стейкхолдерів (здобувачів, викладачів, роботодавців, громадськості) до процесів внутрішнього та зовнішнього забезпечення якості; прозорість і публічність процедур оцінювання та акредитації, а також постійне вдосконалення освітніх програм та інституційних практик [142].

Другим орієнтиром є бачення «ЄПВО-2030», окреслене в Римському комюніке 2020 р. [215], що включає:

- посилення соціального виміру ВО (рівність, інклюзія, подолання освітніх бар'єрів);
- розвиток академічної мобільності та інтернаціоналізації як засобу інтеграції у глобальний освітній простір;
- сумісність кваліфікацій та розбудову національних рамок кваліфікацій у відповідності до Європейської;
- цифровізації та впровадження змішаного навчання як відповідь на виклики інформаційного суспільства.

Це бачення спрямоване на зміцнення конкурентоспроможності освітніх систем і створення умов для сталого розвитку університетів у межах європейської інтеграції.

Третім орієнтиром є глобальні тренди, що впливають і впливатимуть на розвиток ВО. Серед них: сталий розвиток, цифровізація, інклюзія, співтворення спільного блага (новий «суспільний договір про освіту», де освіта виступає основою соціальної згуртованості та глобальної солідарності) тощо.

Четвертий орієнтир – інновації та наука: посилення R&D, трансфер технологій, інтеграція в регіональний розвиток через моделі Triple Helix/ Quadruple Helix, що розглядаються як інноваційні системи.

П'ятий орієнтир – це узгодженість з ринком праці через зменшення розриву в навичках (skills-mismatch), розвиток LLL та мікрокваліфікацій, а також посилення мобільності.

Зазначені орієнтири сприяють формулюванню мети та визначенню стратегічних цілей розвитку ВО.

Мета, на відміну від місії, є більш конкретною і повинна описувати очікуваний результат у певному проміжку часу. В окремих дослідженнях увага акцентується на стратегічній меті та цілях розвитку ВО України [34; 46; 48], які під час війни та повоєнного відновлення, на нашу думку, мають бути трансформовані, а їх аналіз зосереджений на встановленні чітких цілей для вирішення проблем, пріоритезації розподілу ресурсів та забезпеченні безперервності та якості освіти, незважаючи на військовий конфлікт.

Стратегічна мета ВО в Україні в довоєнний період не була чітко сформульована у відповідних документах. Проте, виходячи із змісту окремих актів, вища освіта мала «стати могутнім фактором розвитку духовної культури українського народу, відтворення продуктивних сил України [16], а також мало відбутися «підвищення доступності якісної, конкурентоспроможної освіти відповідно до вимог інноваційного сталого розвитку суспільства, економіки та забезпечення особистісного розвитку людини згідно з її індивідуальними здібностями, потребами на основі навчання протягом життя» [63]. У Стратегії 2022 року, як вже зазначалося вище, мета ВО була ототожнена з місією. Зважаючи на зміст основних стратегічних документів у довоєнний період основною метою ВО було підвищення якості освіти і підготовка конкурентоспроможних фахівців, що відповідають вимогам сучасного ринку праці та соціальних потреб країни. Ця мета передбачала розвиток університетів як центрів академічної і наукової відданості, створення гнучких та інноваційних навчальних програм, сприяння науковим дослідженням та розвитку креативних підходів до навчання. Також вона включає в себе забезпечення рівного доступу до ВО для всіх верств населення і розвиток міжнародної співпраці в сфері освіти та науки. Тобто стратегічна мета розвитку ВО в Україні у довоєнний період полягала в створенні стійкої та стабільної системи ВО, яка забезпечить високий рівень якості навчання та досліджень, а також сприятиме соціальному та економічному розвитку країни.

Загалом стратегічні цілі формують конкретні напрями розвитку ВО. У довоєнний період у Стратегії розвитку вищої освіти України до 2032 р. основними стратегічними цілями були визначені:

- ефективність управління в системі ВО, що є соціально відповідальною;
- довіра громадян, держави та бізнесу до освітньої, наукової, інноваційної діяльності ЗВО;
- забезпечення якісної освітньо-наукової діяльності, конкурентоспроможної ВО, яка є доступною для різних верств населення;
- інтернаціоналізація ВО України;
- привабливість ЗВО для навчання та академічної кар'єри.

Проте, ці так названі цілі не відповідають підходам SMART, за яким вони б мали формулюватися. Детальніше у розділі 2.

Досліджуючи глобальні та національні виклики розвитку ВО в Україні окремі дослідники акцентують увагу на прискоренні трансформаційних процесів після Революції Гідності в Україні, які впливають на ВО [191; 194]. Тому, на нашу думку, в сучасних умовах цілі можуть включати узгодження освітніх цілей з національними викликами, сприяння інноваціям та підвищення якості освіти в умовах суспільних трансформацій. Також у дослідженні [209] зроблено висновки, що ЗВО в Україні стикаються з викликами, пов'язаними з військовою агресією під час війни, тому цілі можуть включати адаптацію освітніх стратегій для пом'якшення наслідків конфлікту, забезпечення безпеки студентів і підтримку академічних стандартів, незважаючи на негаразди. Авторський підхід до визначення стратегічних напрямків розвитку ВО в Україні [200] окреслює стратегічні напрями розвитку ВО під час війни та визначає цілі, які включають підвищення стійкості, сприяння міжнародному співробітництву, модернізацію освітніх систем та забезпечення сталого зростання, незважаючи на виклики воєнного часу. Зазначене вище дозволяє сформулювати розуміння стратегічних напрямів

та цілей стратегічного розвитку ВО в Україні. Визначені цілі зосереджені на вирішенні проблем, встановленні стратегічних пріоритетів, адаптації до умов військового стану, сприянні інноваціям та узгодженні освітніх стратегій з національними викликами для забезпечення стійкості та безперервності діяльності закладів ВО в невизначених умовах.

Виходячи з вищесказаного, стратегічні цілі розвитку ВО в Україні у довоєнний період мали б бути сформовані за певними напрямками та включати аспекти, які проілюстровано на рис.1.10.

Деталізуючи рис.1.10, варто відмітити, що більшість напрямів у тій чи іншій інтерпретації були враховані у Стратегії 2022. Проте, незважаючи на АТО, яка розпочалася ще у 2014 р., не було приділено належної уваги патріотичному вихованню молоді. Навіть попри прийняття у 2015 р. Указу Президента України «Про заходи щодо поліпшення національно-патріотичного виховання дітей та молоді» [114], цей напрям у стратегічних документах, включаючи і Стратегію 2022 р., не знайшов відображення. Водночас АТО ще у 2014 р. створила надзвичайний запит на формування національної ідентичності, культури тощо. Також, незважаючи на релокацію окремих ЗВО у безпечні регіони, питання збереження та розвитку людського капіталу не були виділені в окрему ціль.

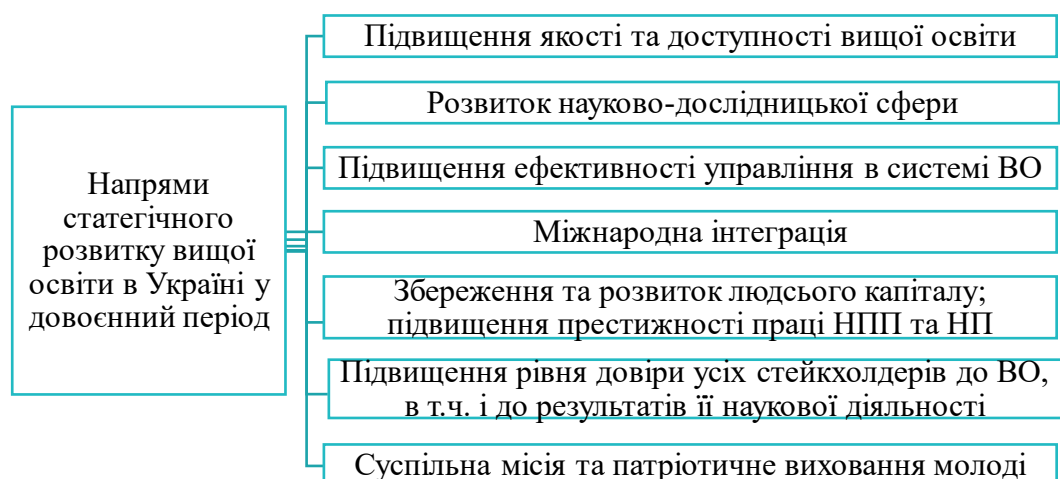


Рис. 1.10. Напрями стратегічного розвитку ВО в Україні у довоєнний період

Джерело: авторська розробка

Беззаперечно такі стратегічні напрями розвитку ВО мають залишитися і у нових умовах, в яких вона функціонує зараз і продовжить розвиватися в майбутньому. Але стратегічні цілі як і напрями розвитку ВО в Україні у воєнний та повоєнний періоди мають бути доповнені і деталізовані (рис.1.11) з урахуванням наслідків військової агресії.

Актуальним стане підвищення рівня гуманітарної освіти для сприяння заспокоєння та консолідації суспільства. В умовах повоєнного відновлення країни стане необхідною підготовка кваліфікованих фахівців у сферах, які відіграють ключову роль у відновленні країни після війни, таких як будівництво, медицина, економіка, соціальна робота тощо. Залучення українських ЗВО до міжнародного освітнього простору, обмін здобувачами та викладачами, участь у міжнародних наукових програмах і проєктах для забезпечення інтеграції та підтримки української освіти у світовому контексті.

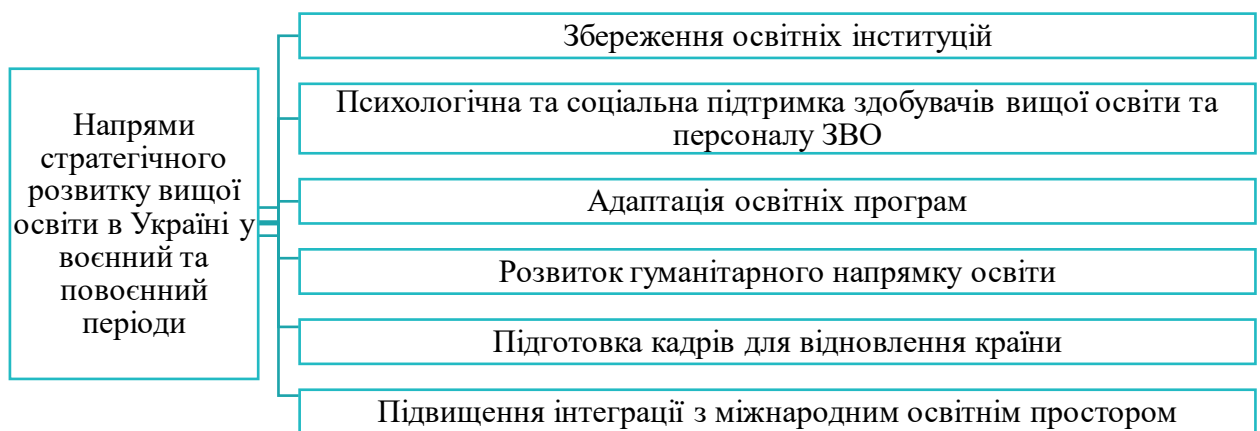


Рис. 1.11. Додаткові напрями стратегічного розвитку ВО в Україні у воєнний період

Джерело: авторська розробка

Слід враховувати, що у будь-який період розвитку України стратегічні цілі мають узгоджуватися із Цілями сталого розвитку, а також із основними документами [81; 17; 20; 21; 38; 63; 42, 41; 108; 109; 113; 65; 69; 70; 39; 8; 79; 80; 83; 84; 115; 76], які визначають вектор розвитку нашої держави загалом і

ВО зокрема.

Для досягнення стратегічних цілей необхідно розробити відповідні політики, обрати механізми та інструменти, які дозволять за мінімальних витрат отримати бажаний результат.

Серед основних політик, які необхідно виробити в ЗВО важливими є інституційні політики якості ВО. Вони мають відповідати Європейським стандартам та рекомендаціям [202] і охоплювати: студентоцентроване навчання, процедури внутрішнього і зовнішнього контролю якості; етичні норми; вимоги щодо дотримання принципів академічної доброчесності; процедури залучення стейкхолдерів до формування, реалізації й удосконалення освітніх програм та ін.

Також не менш важливим є формування політики відкритого доступу, в тому числі і через FAIR-вимоги, відкриті репозитарії, управління дослідницькими даними згідно з Рекомендацією ЮНЕСКО з відкритої науки (2021) [214].

Політики доступу, універсального дизайну навчання, соціальної підтримки, антидискримінаційні стандарти – все це також вкрай необхідні інструменти для досягнення стратегічних цілей.

Серед механізмів слід виділити управлінські, фінансові, освітньо-наукові, соціальні та мотиваційні (управління навчальним процесом; визнання мікрокваліфікацій та результатів неформального й інформального навчання; інтернаціоналізації та академічної мобільності; наукових досліджень та комерціалізації результатів; залучення коштів тощо).

Кожен механізм має в своєму арсеналі доволі широкий набір інструментів, які, за умови їх ефективного використання, дозволяють досягти стратегічних цілей при мінімальних затратах. До них відносять: стандарти ВО, стандартизовані описи мікрокваліфікацій, системи оцінювання, гранти, угоди про співпрацю, законодавчі акти та локальні документи, дослідницьке та навчальне обладнання, акредитаційні експертизи, внутрішній аудит та інші.

Логічним завершенням моделі стратегічних засад розвитку ВО є

аналітико-оцінювальний рівень на якому передбачається визначення індикаторів ефективності. Вони відображають очікувані зміни функціонування ВО та рівень довіри до неї усіх стейкхолдерів. Наприклад, відсоток працевлаштування випускників, частка акредитованих програм, середня заробітна плата НПП та НП, кількість отриманих патентів у розрахунку на одного дослідника, кількість комерціалізованих результатів у розрахунку на десять НДР та інші.

Таким чином запропонована концептуальна модель стратегічних засад розвитку ВО (див. рис.1.4) відображає системну логіку формування та реалізації стратегічних орієнтирів розвитку ВО, ґрунтуючись на принципах комплексності, взаємопов'язаності елементів та орієнтації на результати. Вона структурована у вигляді послідовності ключових елементів, що забезпечують узгодженість візії, мети та цілей з практичними механізмами впровадження.

1.3 Методичні підходи до формування стратегій розвитку вищої освіти

Методичні підходи до формування стратегій розвитку ВО мають базуватися на системі принципів, методів і рекомендацій, які використовуються для розроблення та впровадження стратегій розвитку ВО. Ці підходи спрямовані на визначення мети, пріоритетів, стратегічних завдань і способів досягнення цілей ВО.

В науковій літературі це питання досліджено різнобічно. Зокрема, Яковенко О. І. та Сінкевич А. В. [118] визначили основні етапи формування стратегії закладу освіти: вивчення законодавства, аналіз середовища, визначення напрямків розвитку, формулювання місії/візії/цінностей, розробка стратегії, створення умов для реалізації, звітування. Погоджуємось з авторами, що при розробці стратегії закладу освіти необхідно здійснювати критичний

аналіз нормативно-правових актів, які регулюють розроблення стратегії закладів освіти та розподіл повноважень між органами управління щодо цього процесу. Також важливим є визначення загальних чинників зовнішнього середовища, тенденцій та освітніх трендів, які слід враховувати при формуванні стратегії.

В інших дослідженнях, наприклад, у статті Черниш О. В. [117] представлено комплексний методичний підхід до розроблення стратегії розвитку ЗВО та підвищення ефективності його освітньої діяльності з використанням різних інструментів стратегічного управління. Автор виділяє такі актуальні напрями реалізації цього підходу, як проведення SWOT-аналізу для визначення сильних і слабких сторін ЗВО, можливостей і загроз з боку зовнішнього середовища; формулювання місії і цілей ЗВО відповідно до принципів SMART (конкретність, вимірюваність, досяжність, реалістичність, обмеженість в часі); вибір загальної стратегії розвитку ЗВО з чотирьох альтернативних категорій: стратегія розширення, стратегія стабілізації, стратегія економії, комбінована стратегія; реалізація комплексу організаційно-економічних заходів для втілення стратегії, зокрема: реконструкція системи управління, організація системи фінансового менеджменту, застосування контролінгу, створення підрозділів з підбору кадрів, моніторинг ринку, впровадження проектного управління. Особливої уваги заслуговують висновки автора про те, що стратегічний аналіз є важливим етапом стратегічного управління для оцінювання власних ресурсів і можливостей ЗВО та аналізу зовнішнього оточення.

Результати досліджень Натрошвілі С. Г. [61] узагальнюють методичні підходи до формування стратегії розвитку ЗВО, які включають: дослідження середовища функціонування та комплексний стратегічний аналіз ЗВО; аналіз методологічних основ стратегічного управління ЗВО та розроблення системи методів стратегічного управління, включаючи практичний інструментарій формування, вибору та обґрунтування стратегій розвитку та конкурентоспроможності закладів освіти; розроблення та впровадження

стратегії управління закладом освіти, включаючи чітке визначення стратегічних цілей та оцінку діяльності ЗВО. Погоджуємося з автором щодо доцільність використання за стабільної ЕРП, виділених у дослідженні методичних підходів до формування стратегії розвитку ЗВО. Серед них: централізований підхід - здійснення централізованого планування, застосовується переважно вузькоспеціалізованими невеликими ЗВО; децентралізований підхід - стратегічне планування на основі врахування думок і пропозицій ключових функціональних керівників, застосовується у високодиверсифікованих ЗВО, великих університетах; комбінований підхід - поєднання елементів централізованого та децентралізованого підходів, рекомендується для приватних ЗВО, які реалізують ОП в рамках популярних серед споживачів спеціальностей; використання методів прогнозування економічних явищ і процесів (прогнозна екстраполяція, прогнозні сценарії, кореляційно-регресійний аналіз, факторні моделі, математичні та історичні аналоги тощо) та експертні методи, які базуються на використанні знань висококваліфікованих фахівців, в умовах високої невизначеності. На нашу думку, така комбінація альтернативних підходів до стратегічного планування, вибір яких залежить від типу, розміру та специфіки діяльності конкретного ЗВО дозволить максимально специфікувати розроблення стратегії виходячи з особливостей функціонування ЗВО.

Повномаштабне військове вторгнення росії в Україну зумовило необхідність переорієнтації підходів до формування стратегій ЗВО, насамперед військових. Коваль М. В., Пунда Ю. В. та Артамощенко В. С. [28] пропонують методологію розроблення стратегії розвитку вищого військового навчального закладу, побудовану на засадах стратегічного менеджменту. Вона включає системний аналіз макро- та мікрооточення, а також внутрішнього середовища закладу; визначення місії та візії; а також узгодження стратегічних напрямів із наявними ресурсними та організаційними спроможностями військового ЗВО. Автори підкреслюють важливість співставлення місії, візії та наявного потенціалу для визначення напрямів розвитку закладу, а також

пропонують оцінювати спроможності військового ЗВО за рамкою DOTMLPFI, що дає змогу пріоритезувати ініціативи розвитку під час воєнного стану та підвищити керованість стратегічних рішень.

В сучасних умовах, розвиток сфери вищої освіти має свої особливості [55], тому, методичні підходи до формування стратегій розвитку ВО мають передбачати також: аналіз ситуації через збір та аналіз інформації про внутрішні та зовнішні фактори, які впливають на систему ВО для визначення сильних та слабких сторін, можливостей та загроз; визначення місії ВО, її цілей та пріоритетів для врахування потреб суспільства, ринку праці, здобувачів та інших зацікавлених сторін; розроблення конкретних стратегічних завдань і заходів, які необхідно виконати для досягнення мети і цілей ВО для врахування ресурсів, обмежень та пріоритетів; визначення механізмів та інструментів впровадження для впровадження стратегії, включаючи планування і контроль реалізації стратегічних завдань, оцінку результатів та корекцію стратегії при необхідності; залучення різних зацікавлених сторін, таких як викладачі, здобувачі, роботодавці, громадські організації тощо, до процесу формування стратегії для врахування різноманітних потреб та впливу на легітимність та підтримку стратегії.

Крім цього, «методичні підходи до формування стратегій розвитку ВО також мають передбачати адаптацію до змін, впровадження інновацій в освіті, стратегії цифрової трансформації, гнучкість та реагування на потреби здобувачів» [28]. Зокрема, стратегії розвитку ВО мають бути сформовані таким чином, аби мати здатність адаптуватися до швидких змін у суспільстві, технологіях, освітніх потребах та викликів нестабільної ЕРП. Вони мають передбачати включення інноваційних підходів до навчання та управління ЗВО для підвищення якості освіти та їх конкурентоспроможності, а також враховувати наявні цифрові технології та їх вплив на освітні процеси та управління ЗВО. В умовах війни під час розроблення стратегій розвитку ВО особливо актуалізується врахування індивідуальних потреб та вимог сучасних здобувачів.

Враховуючи вище наведене, особливо важливим для формування стратегій розвитку вищої освіти є аналіз за такими напрямками: доступність, адаптивність, партнерство з роботодавцями, впровадження передових технологій, взаємозв'язок з соціально-трудовою сферою, включаючи ринок праці, гнучкість та можливості навчання протягом життя, освітні програми, наукова та інноваційна діяльність, міжнародне співробітництво, фінансування та доступність ресурсів, а також якість ВО.

Отже, у сучасних умовах, методичні підходи до формування стратегій розвитку ВО повинні бути гнучкими, інноваційними, орієнтованими на цифрову трансформацію та спрямованими на задоволення потреб сучасного освітнього середовища.

Ці методичні підходи допомагають ЗВО розробляти стратегії, які є адаптованими до змін у суспільстві, економічному середовищі та потребам здобувачів. Вони сприяють систематичному плануванню, ефективному використанню ресурсів та досягненню поставлених цілей ВО. В цілому, досягнення таких завдань при формуванні стратегії ВО, може бути реалізовано через використання ряду методів і прийомів, які сприятимуть ефективному процесу планування та реалізації стратегічних завдань при розробленні та вдосконаленні стратегій розвитку закладів ВО (рис.1.12). Ці методи і прийоми можуть бути використані окремо або комбіновано для розроблення та вдосконалення стратегій розвитку ЗВО. Важливо враховувати контекст і особливості конкретного закладу, а також забезпечити широку участь зацікавлених сторін. Зокрема, Г. Назарова наголошує на тому, що розробка стратегій є однією із головних функцій топ-менеджменту ЗВО [59].

Базуючись на досвіді використання даних методів у бізнесовій [125; 73; 67; 112] та небізнесовій [430; 45; 18] практиці, в системі освіти [117; 61; 5; 12; 28; 25; 40; 118; 14; 4; 74], в тому числі міжнародному контексті [107; 187; 154; 203; 120], нами розроблено рекомендації щодо використання кожного з цих методів в умовах нестабільної ЕРП для ЗВО в Україні.



Рис. 1.12. Методи планування та реалізації стратегічних завдань ЗВО

Джерело: побудовано автором

1) Метод стратегічного планування – це системний підхід до розроблення та впровадження стратегій розвитку ЗВО, який використовується для визначення мети, цілей та способів досягнення успіху у вищій освіті, а також для адаптації до змін у зовнішньому середовищі. Реалізація цього процесу допоможе ЗВО ефективно розробити спільне бачення ідеальної картини майбутнього та заходи її досягнення. Більшість ЗВО займаються тією чи іншою формою стратегічного планування, короткострокового (2-3 роки) або довгострокового (5-10 років) плану, але зазвичай це просто «академічне завдання», кінцевий продукт якого, стратегічний план без конкретного плану

реалізації. Це пов'язано насамперед з тим, що більшість установ та їхніх керівників займаються плануванням згори донизу, не розуміючи, що за стратегічним планом стоїть кілька цілей. Цілісний підхід до стратегічного планування та планів починається з думки про кінцеву мету та вимірює результати, а не процеси. Використання методу стратегічного планування для розроблення та вдосконалення стратегій розвитку ЗВО в Україні під час воєнних дій та повоєнного відновлення є важливим кроком для забезпечення стійкого функціонування та розвитку цього сектора. У табл. 1.6 наведено розроблений автором деталізований підхід до використання методу стратегічного планування у ЗВО.

Таблиця 1.6

Рекомендації щодо використання методу стратегічного планування при формуванні стратегій розвитку ЗВО

№ з/п	Елементи методу	Рекомендації щодо використання при формуванні стратегій розвитку ВО
1	2	3
1	Визначення місії та візії ЗВО	Місія повинна відображати основну ціль та роль ЗВО в умовах воєнних дій та повоєнного відновлення. Візія має визначати бажаний результат та довгострокові цілі, які ЗВО прагне досягти
2	Аналіз зовнішнього середовища	Необхідно здійснити комплексний аналіз зовнішнього середовища, враховуючи політичні, економічні, соціокультурні та технологічні чинники. Такий аналіз дозволяє оцінити вплив зовнішніх факторів на діяльність ЗВО в умовах воєнних дій та під час повоєнного відновлення
3	Аналіз внутрішнього середовища	Потрібно провести аналіз внутрішнього середовища ЗВО, включаючи його ресурси, потенціал, сильні та слабкі сторони. Це допоможе визначити внутрішні ресурси та компетентності, які можна використовувати для розвитку та покращення закладу
4	Визначення стратегічних цілей	На основі аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, необхідно визначити конкретні стратегічні цілі, які відповідають місії та візії закладу ВО; вони мають бути реалістичними та досяжними
5	Розроблення стратегічних ініціатив	Після визначення стратегічних цілей, необхідно розробити конкретні стратегічні ініціативи, які допоможуть досягти цих цілей. Це можуть бути програми розвитку, політики, інвестиційні проекти, партнерства з іншими організаціями тощо
6	Оцінювання та вибір стратегій	На основі розроблених стратегічних ініціатив, необхідно провести оцінку різних стратегій та вибрати найбільш оптимальні. Оцінювання може включати аналіз ризиків, вартісно-ефективний аналіз, аналіз впливу на стейкхолдерів та інші критерії

Продовження табл.1.6

1	2	3
7	Розроблення детального плану дій	Розробка стратегій супроводжується формуванням практичного плану дій із визначенням конкретних заходів, ресурсного забезпечення, відповідальних осіб та календарних термінів. План дій повинен бути реалістичним та конкретним, з можливістю виміряти його прогрес та результати
8	Реалізація стратегій та моніторинг	Після розробки плану дій, необхідно почати реалізацію стратегій та контролювати їх виконання. Моніторинг та оцінювання прогресу допоможуть виявити потенційні проблеми або зміни, які можуть вплинути на стратегію, та вчасно прийняти відповідні корективи.
9	Оновлення та адаптація стратегій:	В умовах воєнних дій та повоєнного відновлення ситуація є динамічною, тому стратегічні плани потребують регулярного перегляду та адаптації. Необхідно систематично аналізувати нові виклики, оцінювати ефективність реалізації стратегій і вносити відповідні корективи для досягнення поставлених цілей

Джерело: розроблено автором за основи узагальнення [28; 61; 45; 118]

Цей підхід до стратегічного планування сприятиме ефективному управлінню в ЗВО України в умовах воєнних дій та повоєнного відновлення, розвитку та забезпеченню якісної освіти для здобувачів вищої освіти. Важливо пам'ятати, що стратегічне планування має бути гнучким та адаптивним для врахування змін у середовищі та потребах ЗВО.

2) SWOT-аналіз (оцінка сильних і слабких сторін, можливостей та загроз) є загальноновживаним інструментом стратегічного аналізу, застосовуваним у різних сферах, зокрема у вищій освіті. У контексті ЗВО цей метод дозволяє виявити внутрішні сильні та слабкі сторони закладу, а також оцінити зовнішні можливості та загрози, що впливають на його розвиток. SWOT-аналіз дозволяє ЗВО розробляти ефективні стратегічні рішення, використовуючи свої внутрішні сильні сторони, компенсуючи слабкі, максимально реалізуючи наявні можливості та мінімізуючи зовнішні загрози. На підставі дослідження проблематики та потенціалу застосування SWOT-аналізу в різних галузях [71; 105; 85; 82; 27] зроблено висновки про можливість його оптимального використання для розроблення та вдосконалення стратегій розвитку ЗВО в Україні під час війни та повоєнного відновлення (рис.1.13).

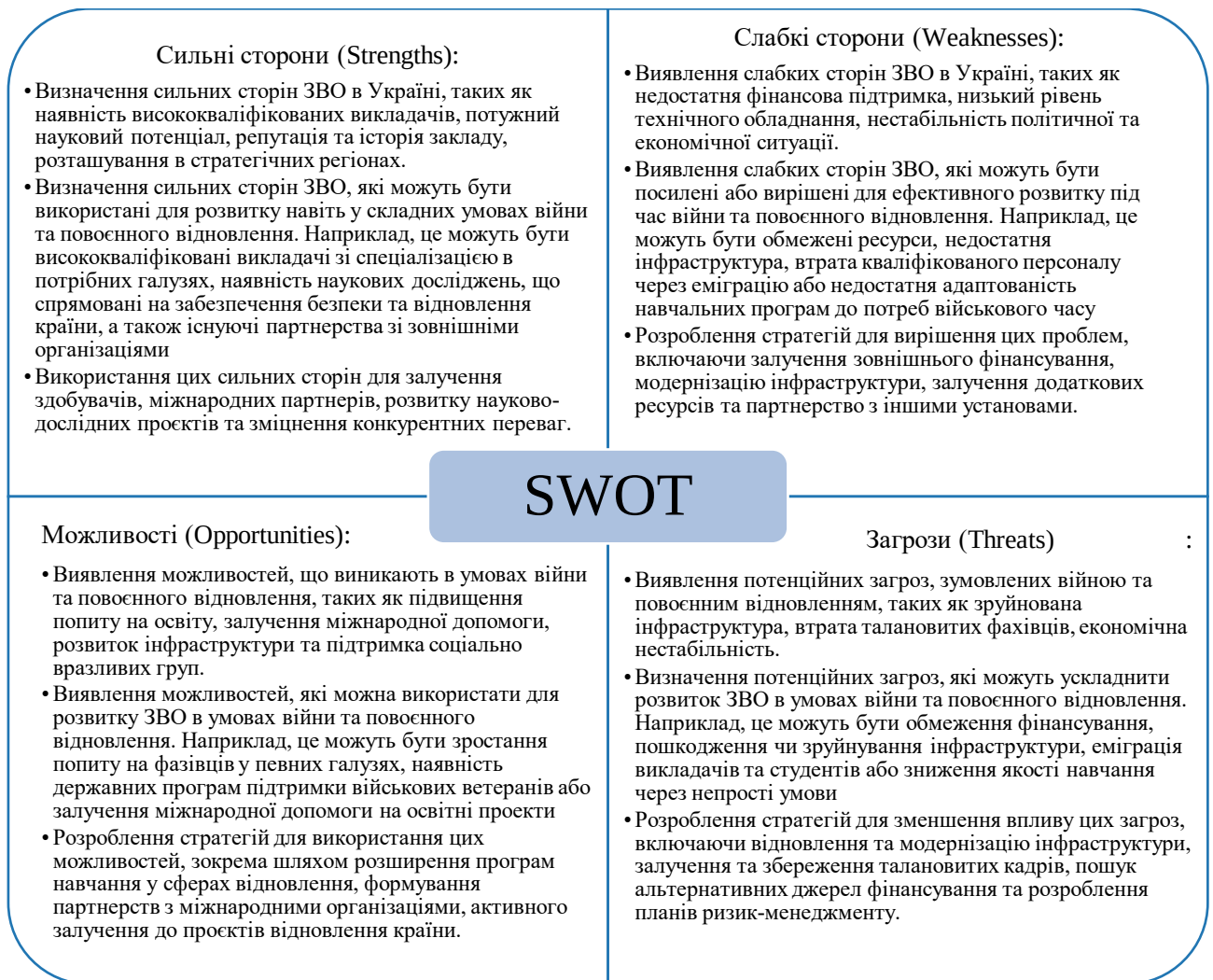


Рис. 1.13. Використання SWOT-аналізу для розроблення та вдосконалення стратегій розвитку ЗВО в Україні під час війни та повоєнного відновлення

Джерело: розроблено автором

Загальною метою використання SWOT-аналізу є визначення потенційних переваг, якими можуть скористатися ЗВО, а також виявлення проблем, які необхідно вирішити. На основі результатів SWOT-аналізу можливо сформулювати стратегії розвитку, що інтегрують сильні та слабкі сторони ЗВО, а також враховують зовнішні можливості й загрози, які виникають у умовах воєнних дій та процесу повоєнного відновлення. SWOT-аналіз можна ефективно використовувати для розроблення та вдосконалення стратегій розвитку закладів ВО в Україні під час війни та повоєнного відновлення.

Після проведення аналізу SWOT для закладу ВО в Україні під час війни та повоєнного відновлення, можна використати наступні кроки для розроблення та вдосконалення стратегій розвитку:

- відповідно до виявлених сильних сторін, ЗВО може активно залучати та зберігати висококваліфікованих викладачів, сприяти науковим дослідженням, спрямованим на вирішення проблем війни та відновлення, а також розвивати партнерства зі зовнішніми організаціями для спільних проєктів та ресурсного підтримки;
- слабкі сторони можуть бути зміцнені шляхом залучення додаткових ресурсів через пошук фінансування, розвиток інфраструктури та забезпечення необхідного обладнання, залучення та навчання нового персоналу, а також адаптації навчальних програм до потреб військових часів, включаючи практичну та прикладну складову.
- ЗВО може використовувати можливості, що виникають під час війни та повоєнного відновлення, наприклад, шляхом розширення освітніх програм у потрібних сферах, співпраці з військовими організаціями та установами, розроблення освітніх проєктів, спрямованих на вирішення проблем військового конфлікту та відновлення країни.
- ЗВО має розробити плани управління потенційними загрозами, такими як пошкодження інфраструктури або зниження якості навчання, що може включати запобіжні заходи, такі як створення резервних систем, планування ремонтних робіт, розроблення програм відновлення та забезпечення безпеки в умовах конфлікту.
- ЗВО має постійно моніторити зміни в ситуації, оцінювати ефективність застосованих стратегій та вносити необхідні корективи для досягнення поставлених цілей у розвитку під час війни.

В такому варіанті SWOT-аналіз дозволяє зосередитись на внутрішніх та зовнішніх факторах, які впливають на ЗВО, та розробити ефективні стратегії. У табл. 1.7. наведено рекомендації щодо використання SWOT-аналізу при формуванні стратегій розвитку ЗВО.

Таблиця 1.7

Рекомендації щодо використання SWOT-аналізу при формуванні стратегій розвитку ЗВО

Напрямок використання	Рекомендації щодо використання при формуванні стратегій розвитку ВО
Розвиток конкурентних переваг	Виходячи зі своїх сильних сторін, ЗВО мають розробити стратегії для залучення більшої кількості здобувачів. Наприклад, якщо заклад має висококваліфікованих викладачів та сильну наукову базу, він може акцентувати увагу на якості навчання та дослідницькій діяльності, щоб привернути більше здобувачів
Партнерство та співпраця	ЗВО можуть використовувати SWOT-аналіз для виявлення можливостей партнерства з іншими установами, які мають додаткові ресурси або експертизу. Наприклад, університет може встановити партнерство з міжнародними організаціями або підприємствами для спільного проведення досліджень або розроблення нових програм навчання
Розширення освітніх програм	SWOT-аналіз може допомогти виявити недоліки в існуючих програмах навчання та визначити можливості для нових програм, які відповідають потребам українського суспільства. Наприклад, у зв'язку з війною та повоєнним відновленням може знадобитися підвищений фаховий рівень в галузі інженерії, медицини чи соціальної роботи
Ризик-менеджмент	Загрози, ідентифіковані в SWOT-аналізі, можуть бути використані для розроблення планів ризик-менеджменту. Наприклад, якщо закладу загрожує втрата талановитих фахівців через еміграцію або низьку конкурентоспроможність з точки зору заробітної плати, можна коригувати рівень заробітних плат та підвищувати конкурентоспроможність робочого місця в ЗВО

Джерело: розроблено автором

3) PESTEL-аналіз є інструментом стратегічного аналізу, який використовується для оцінювання зовнішнього середовища ВО. Він допомагає ідентифікувати та аналізувати політичні, економічні, соціокультурні, технологічні, екологічні та правові фактори, що можуть впливати на навчальний заклад. Базуючись на аналізі використання PESTEL-аналізу в різних сферах [29; 9; 181; 112], нами було зроблено висновки, щодо він може стати ефективним інструментом для розроблення та вдосконалення стратегій розвитку ЗВО в Україні під час війни та повоєнного відновлення, оскільки допомагає аналізувати вплив політичних, економічних, соціокультурних, технологічних, екологічних та юридичних чинників на освітній сектор. На рис.1.14 наведено деталізацію використання PESTEL-аналізу в даному контексті.

Політичні фактори (Political):

- Визначення впливу політичної ситуації в країні на ЗВО. Аналіз політичного середовища допомагає оцінити вплив політичних факторів на ЗВО під час війни та повоєнного відновлення. Це можуть бути зміни у законодавстві, політичній стабільності, державні програми підтримки освіти, регулювання та реформи у сфері вищої освіти, призов здобувачів на військову службу, політика підтримки освіти в умовах війни та відновлення та інші фактори, що впливають на розвиток ЗВО

Економічні фактори (Economic):

- Аналіз впливу економічної ситуації та економічного середовища дозволяє оцінити економічні фактори, які можуть вплинути на розвиток ЗВО. Це можуть бути фінансові обмеження, зміни в рівні фінансування, зростання вартості освіти, зміни в зайнятості та ринку праці, інфляція та інші економічні чинники. А також може включати оцінку доступності фінансування, зміни витрат здобувачів на освіту, можливості отримання грантів або стипендій.

Соціокультурні фактори (Sociocultural):

- Розгляд впливу соціокультурних чинників на вищу освіту. Аналіз соціокультурного середовища сприяє розумінню впливу соціокультурних факторів на ЗВО. Це можуть бути зміни в соціальних цінностях, демографічні зміни, зміни в очікуваннях здобувачів та суспільства, культурні впливи на освітні процеси, зміни в освітніх потребах і вимогах здобувачів, культурні зміни або соціальні очікування щодо освіти в умовах конфлікту та відновлення, та інші фактори, що враховуються при розробленні стратегій

Технологічні фактори (Technological):

- Оцінка впливу технологічних змін на ЗВО.
- Аналіз технологічного середовища допомагає виявити технологічні можливості та виклики для ЗВО під час війни та повоєнного відновлення. Це можуть бути зміни в цифрових технологіях та їх використанні в навчальному процесі, онлайн-навчання, доступ до онлайн-ресурсів, використання віддаленого навчання, розробка нових методів навчання та оцінювання, використання віртуальної реальності або інших інновацій у навчанні та інші технологічні аспекти

Екологічні фактори (Environmental):

- Розгляд впливу екологічних чинників на ЗВО. Аналіз екологічного середовища дозволяє оцінити вплив екологічних факторів на розвиток ЗВО. Під час війни та повоєнного відновлення це можуть бути екологічні кризи, зміни в екологічних стандартах, вплив на екологічну стійкість закладу та інші аспекти, які потрібно враховувати при стратегічному плануванні. Наприклад, це можуть бути екологічні проблеми в районі розташування університету, енергоефективність та сталий розвиток, екологічні стандарти та вимоги.

Юридичні фактори (Legal):

- Аналіз впливу юридичних аспектів на ЗВО. Аналіз юридичного середовища допомагає оцінити юридичні обмеження та можливості для ЗВО під час війни та повоєнного відновлення. Це можуть бути зміни в законодавстві про освіту, правила та регуляції, ліцензування та акредитація, правові вимоги до освітніх процесів, правові обмеження або підтримка, юридичні проблеми, пов'язані зі збереженням документації і безпекою під час війни та відновлення та інші юридичні аспекти.

Рис. 1.14. Використання PESTEL-аналізу для розроблення та вдосконалення стратегій розвитку ЗВО в Україні під час та після війни

Джерело: розроблено автором

Для використання PESTEL аналізу для розроблення та вдосконалення стратегій розвитку ЗВО в Україні під час війни та повоєнного відновлення, необхідно провести дослідження та аналізувати кожен з перерахованих факторів. Збираючи та аналізуючи дані щодо політичних, економічних, соціокультурних, технологічних, екологічних та юридичних аспектів, можна

отримати повний обсяг інформації, необхідний для розроблення стратегій розвитку ЗВО.

На основі отриманих результатів аналізу можна визначити потенційні загрози та можливості, які впливають на ЗВО, і розробити стратегії, які дозволять ефективно використовувати можливості та уникати загроз. Наприклад, якщо аналіз підтверджує зниження фінансування у зв'язку з економічною нестабільністю, можна розглянути можливості залучення додаткових джерел фінансування, таких як гранти, спонсорство або партнерства з приватним сектором. PESTEL аналіз допомагає зрозуміти зовнішнє середовище та його вплив на розвиток ЗВО. Це дає змогу розробити стратегії, які враховують фактори, що впливають на успішність закладу в умовах війни та повоєнного відновлення. У табл. 1.8. наведено рекомендації щодо використання PESTEL-аналізу при формуванні стратегій розвитку ЗВО.

Таблиця 1.8

Рекомендації щодо використання PESTEL -аналізу при формуванні стратегій розвитку ЗВО

Напрямок використання	Рекомендації щодо використання при формуванні стратегій розвитку ВО
1	2
Визначення стратегічної мети цілей	На підставі результатів PESTEL-аналізу визначаються ключові цілі розвитку ЗВО в умовах воєнних дій та повоєнного відновлення. До таких цілей можуть належати, зокрема, підвищення доступності освіти для військовослужбовців, забезпечення якості освітніх послуг у контексті конфлікту та надання підтримки соціально вразливим групам
Визначення мети та завдань	На основі результатів PESTEL-аналізу, визначте основну мету та завдання стратегії розвитку закладу ВО. Наприклад, це може бути покращення якості освіти, збільшення доступності для різних соціальних груп, розвиток нових програм або підвищення конкурентоспроможності закладу
Визначення стратегічних напрямків	Результати PESTEL-аналізу слугують основою для формулювання ключових стратегічних напрямків розвитку ЗВО. Наприклад, це можуть бути цифровізація освіти, удосконалення інфраструктури, партнерство з промисловістю для підвищення зайнятості випускників, залучення іноземних здобувачів тощо

Продовження табл. 1.8

1	2
Розроблення стратегічних ініціатив	Виходячи зі стратегічних цілей, розроблення конкретних ініціатив і заходів, які сприятимуть реалізації цих цілей. Наприклад, це можуть бути впровадження чи розширення онлайн-навчання, розроблення програм підтримки здобувачів з постраждалої території, налагодження співпраці з іншими освітніми інституціями для обміну досвідом тощо
Розроблення дієвих стратегій	Розроблення конкретних стратегій та дій, які допоможуть досягти визначених цілей, напр., для розширення онлайн-освіти можна розробити план впровадження нових технологій, навчальних платформ та підтримки викладачів у використанні онлайн навчання
Оцінювання ризиків і можливостей	Аналізування ризиків, пов'язаних з впровадженням стратегічних ініціатив, а також виявлення можливостей для розвитку ЗВО в умовах війни та повоєнного відновлення. Це дозволить змінювати підхід та вносити корективи в стратегію залежно від змін у зовнішньому середовищі
Реалізація та моніторинг	Поступове впровадження стратегічних ініціатив, виконання заходів і програм, а також постійний моніторинг їхньої ефективності. Періодичне оцінювання прогресу досягнення цілей та внесення корективи до стратегій, якщо необхідно. Це забезпечує своєчасне виявлення проблемних аспектів і адаптацію стратегії до змін у зовнішньому середовищі.
Оцінка результатів	Оцінка ступеня досягнення визначених цілей, їхнє узгодження з обраними стратегічними напрямками та внесення відповідних коректив у стратегії розвитку
Залучення зацікавлених сторін	Включення розроблення та вдосконалення стратегій розвитку ЗВО стейкхолдерів, такі як здобувачі, викладачі, адміністрація, роботодавці та інші зацікавлені групи. Проведення консультацій, збір зворотного зв'язку та врахування потреб та очікувань цих сторін під час розроблення та впровадження стратегій
Застосування інструментів управління	Використання інструментів управління, такі як планування ресурсів, моніторинг ключових показників ефективності, оцінка ризиків та інші, для кращого керування та виконання стратегій розвитку
Стале вдосконалення	Розвиток ЗВО є динамічним процесом. Тому має бути налагоджено постійне оцінювання результатів, вивчення нових тенденцій та інновацій у сфері освіти, та внесення коректив до стратегій розвитку, щоб вони відповідали потребам і викликам, що швидко змінюються

Джерело: узагальнено автором

4) Використання методу сценаріїв може бути корисним для розроблення та вдосконалення стратегій розвитку ЗВО в Україні під час воєнного конфлікту та повоєнного відновлення. Цей метод дозволяє аналізувати можливі сценарії розвитку подій та визначати оптимальні стратегії дій у різних

умовах [24; 3]. У табл. 1.9. наведено рекомендації щодо використання методу сценаріїв при формуванні стратегій розвитку ЗВО.

Таблиця 1.9

Рекомендації щодо використання методу сценаріїв при формуванні стратегій розвитку ЗВО

Напрямок використання	Рекомендації щодо використання при формуванні стратегій розвитку ВО
Визначення ключових факторів	Початковим кроком є визначення критично важливих факторів, що впливають на діяльність закладів ВО під час воєнного періоду та повоєнного відновлення. Наприклад, це можуть бути фактори, пов'язані з безпекою, фінансуванням, доступом до ресурсів, змінами в демографічній ситуації тощо
Вибір сценаріїв	Проаналізувати потенційні сценарії розвитку української освіти в умовах воєнного конфлікту та періоду повоєнного відновлення. Наприклад, це можуть бути сценарії “продовження конфлікту”, “швидке відновлення після закінчення конфлікту”, “повільне відновлення з обмеженими ресурсами” тощо. Потрібно обрати кілька сценаріїв, які найкраще відображають можливі варіанти розвитку ситуації
Аналіз впливу	Для кожного обраного сценарію проаналізувати його вплив на ЗВО. Розглянути, як ці сценарії вплинуть на фінансування, доступ до освіти, безпеку здобувачів та персоналу, наукові дослідження, міжнародну співпрацю тощо. Провести оцінку потенційних можливостей та ризиків, що супроводжують кожен із сценаріїв
Розроблення стратегій	На основі аналізу сценаріїв розробити стратегії, що відповідають кожному сценарію. Наприклад, для сценарію “продовження конфлікту” можуть бути стратегії забезпечення безпеки в приміщеннях ЗВО, розвитку онлайн-навчання та дистанційних форматів. Для сценарію “швидке відновлення” можуть бути стратегії швидкого відновлення інфраструктури, залучення додаткових ресурсів та підтримка випускників отриманні робочих місць та підтримка науково-дослідницької діяльності. Для кожного сценарію розробити конкретні кроки і заходи, які необхідно вжити для досягнення стратегічних цілей
Оцінювання та адаптація	Необхідно здійснити оцінку ефективності кожної стратегії та її відповідності обраному сценарію розвитку. При цьому слід визначити ключові показники результативності, які дозволять відстежувати прогрес реалізації стратегій і вносити корективи на основі отриманих даних та змін у зовнішньому середовищі
Реалізація та моніторинг	Виконати обрані стратегії та заплановані кроки. Забезпечити систематичний моніторинг та оцінювання реалізації стратегій. Внести корективи та адаптувати стратегії відповідно до змін у ситуації та досягнутих результатів
Співпраця та комунікація	Важливо залучити всі зацікавлені сторони, включаючи адміністрацію та персонал ЗВО, роботодавців, здобувачів та громадськість до процесу розроблення та впровадження стратегій. Забезпечити ефективну комунікацію та співпрацю для досягнення спільних цілей

Джерело: розроблено автором

Використання методу сценаріїв дозволяє ЗВО формувати гнучкі та адаптивні стратегії розвитку в умовах воєнного конфлікту та повоєнного

відновлення. Цей підхід забезпечує врахування різноманітних потенційних сценаріїв розвитку подій та підготовку до них, що сприяє більш ефективній і успішній реалізації стратегічних планів.

5) Метод збалансованої системи показників (Balanced Scorecard) можна успішно використовувати для розроблення та вдосконалення стратегій розвитку ЗВО в Україні під час воєнного конфлікту та повоєнного відновлення. Він забезпечує вимірювання та оцінку різних аспектів діяльності закладу, надаючи керівництву комплексну інформацію для обґрунтованого прийняття управлінських рішень [13; 10; 43]. Кроки, які можна виконати при використанні методу збалансованої системи показників в ЗВО відображені у табл. 1.10.

Таблиця 1.10

Рекомендації щодо використання методу збалансованої системи показників при формуванні стратегій розвитку ЗВО

Напрямок використання	Рекомендації щодо використання при формуванні стратегій розвитку ВО
1	2
Визначення стратегічних цілей	Визначити стратегічні цілі розвитку ЗВО. Ці цілі повинні враховувати умови воєнного періоду та повоєнного відновлення. Наприклад, цілі можуть включати збільшення доступу до освіти для внутрішньо переміщених осіб, забезпечення безпеки здобувачів та персоналу, відновлення науково-дослідної роботи тощо
Визначення перспектив	Розгляд перспектив, які впливають на розвиток ЗВО. Традиційно використовуються чотири перспективи: фінансова, клієнтська, внутрішні процеси та розвиток (навчання та розвиток персоналу, наукові дослідження). Проте, в контексті умов воєнного стану та повоєнного відновлення, можуть бути визначені інші перспективи, такі як безпека, соціальна відповідальність, збереження людського капіталу тощо
Вибір ключових показників	Для кожної перспективи слід визначити ключові показники ефективності, що відображають ступінь досягнення стратегічних цілей. Зокрема, у фінансовій перспективі такими показниками можуть бути структура джерел фінансування, витрати на навчання здобувачів та активність у залученні грантових ресурсів. Для перспективи “безпека” – показники успішності прийнятих заходів забезпечення безпеки тощо
Вимірювання та аналіз	Забезпечити систематичне збирання даних та вимірювання показників продуктивності. Аналіз отриманих даних для оцінки прогресу та визначення рівня досягнення стратегічних цілей. Порівняння фактичних результатів зі стратегічними цілями та виявлення потенційних проблем або можливостей для вдосконалення
Впровадження стратегій	На підставі проведеного аналізу слід розробити та реалізувати стратегії для досягнення визначених стратегічних цілей. При цьому необхідно враховувати виявлені проблеми та можливості, здійснювати відповідні корективи у планах

Продовження табл. 1.10

1	2
	розвитку ЗВО, а також забезпечувати постійний моніторинг і оцінку ефективності впровадження стратегій
Спілкування та залучення зацікавлених сторін	Необхідне залучення стейкхолдерів в процес розроблення та вдосконалення стратегій та забезпечення відкритого спілкування та зворотного зв'язку, щоб враховувати потреби та очікування всіх зацікавлених сторін
Циклічний процес	Метод збалансованої системи показників є циклічним процесом. Тому потрібно регулярно оновлювати та переглядати стратегії, переглядати та оцінювати показники продуктивності, робити корективи в стратегічні цілі та дії. Постійно вдосконалювати систему відповідно до змінюваних умов та вимог

Джерело: узагальнено автором

Застосування методу збалансованої системи показників дозволяє керівництву ЗВО в Україні отримати комплексну інформацію про розвиток та досягнення стратегічних цілей під час війни та повоєнного відновлення. Він забезпечує інтегрований підхід до управлінських рішень, враховуючи всі ключові напрями діяльності ЗВО.

6) Аналіз стейкхолдерів є потужним інструментом для розроблення та вдосконалення стратегій розвитку ЗВО в умовах війни та повоєнного відновлення. Він допомагає ідентифікувати та зрозуміти різні групи осіб, організацій та інших зацікавлених сторін, які мають вплив на ЗВО [57; 44; 72]. Детальний опис того, як можна застосувати стейкхолдерський аналіз у контексті війни та повоєнного відновлення в Україні наведено у табл.1.11.

Таблиця 1.11

Рекомендації щодо використання аналізу стейкхолдерів при формуванні стратегій розвитку ЗВО

Напрямок використання	Рекомендації щодо використання при формуванні стратегій розвитку ВО
1	2
Ідентифікація стейкхолдерів	Першим кроком є ідентифікація всіх можливих стейкхолдерів, які можуть мати вплив на розвиток ЗВО в Україні під час війни та повоєнного відновлення (здобувачі, викладачі, адміністрація, місцеві та національні органи управління освітою, донори, громадські організації, підприємства та інші зацікавлені сторони)

Продовження табл. 1.11

1	2
Аналіз потреб та очікувань	Проведення детального аналізу потреб та очікувань кожного стейкхолдера. Спілкування з ними, проведення опитування, фокус-групи або інтерв'ю, щоб з'ясувати, які основні потреби, проблеми та очікування вони мають у контексті війни та повоєнного відновлення (потреби в безпеці, доступ до освіти, психологічна підтримка, фінансова допомога, розвиток інфраструктури тощо)
Визначення пріоритетів	Після аналізу потреб та очікувань стейкхолдерів необхідно визначити пріоритети. Встановити, які з потреб є найважливішими та невідкладними, і на які з них слід спрямувати першочергові зусилля. Напр. найважливішими пріоритетами будуть забезпечення безпеки здобувачів і викладачів, забезпечення доступу до освіти в умовах війни, розвиток програм психологічної підтримки тощо
Розроблення стратегій	На основі ідентифікованих потреб та пріоритетів розробці стратегій розвитку ЗВО в умовах війни та повоєнного відновлення потрібно враховувати такі аспекти: • стратегії щодо захисту закладу та людей, встановлення систем безпеки та запобігання можливим загрозам. потрібно врахувати потребу • стратегії, спрямовані на забезпечення доступу до якісної освіти незалежно від умов війни та повоєнного відновлення. Це може включати впровадження дистанційного навчання, мобільних навчальних центрів, забезпечення доступу до навчальних матеріалів та інтернету. • стратегії з реконструкції та вдосконалення існуючих приміщень, лабораторій, бібліотек, спортивних майданчиків тощо. • стратегії залучення донорських коштів, грантів або інших джерел фінансування. • стратегії співпраці з іншими стейкхолдерами, такими як місцеві органи влади, громадські організації, підприємства та інші заклади ВО. Спільні зусилля можуть забезпечити розвиток ефективних програм та ресурсів • способи активної взаємодії з урядовими органами та іншими впливовими стейкхолдерами, щоб сприяти створенню сприятливих умов для розвитку ЗВО

Джерело: узагальнено автором

Аналіз стейкхолдерів допоможе зрозуміти потреби та очікування різних зацікавлених сторін, а також визначити ключові напрямки стратегій розвитку закладів ВО в Україні під час війни та повоєнного відновлення.

7) SKEPTIC метод – це модель сканування навколишнього середовища, яка забезпечує основу для аналізу ключових факторів навколишнього середовища, які можуть впливати на ЗВО [207; 143]. Використовуючи структуру SKEPTIC, ЗВО можуть отримати всебічне розуміння факторів, що формують їхнє середовище, і розробити стратегічні плани, які враховують виклики та можливості, пов'язані з соціально-демографічною ситуацією, конкуренцією, навколишнім середовищем та економікою, політикою та технологіями, галузевими тенденціями та перспективами клієнтів (рис. 1.15).

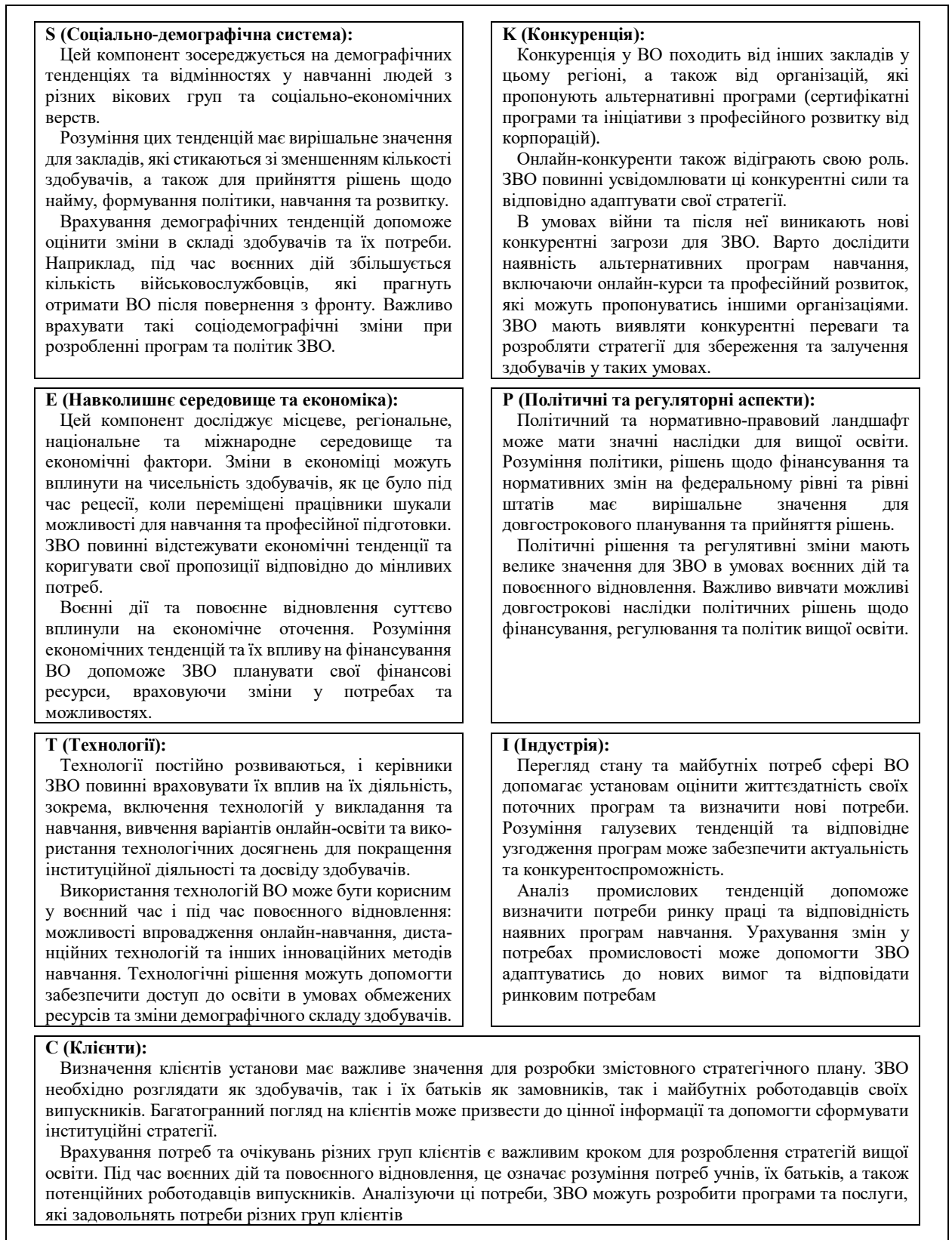


Рис. 1.15. Використання SKEPTIC методу для розроблення та вдосконалення стратегій розвитку ЗВО в Україні під час війни та повоєнного відновлення

Джерело: побудовано автором на основі [207]

Використання моделі аналізу SKEPTIC для розроблення та вдосконалення стратегій розвитку ЗВО в Україні під час воєнних дій та повоєнного відновлення може бути корисним для оцінки і врахування різних факторів, що впливають на цей сектор.

Узагальнюючи, використання моделі SKEPTIC допоможе закладам ВО в Україні під час воєнних дій та повоєнного відновлення оцінити та врахувати соціодемографічні, конкурентні, економічні, політичні, технологічні, промислові та клієнтські аспекти. Це допоможе розробити стратегії, які відповідають наявним викликам та можливостям, забезпечують доступ до якісної освіти та допомагають закладам ВО в Україні ефективно функціонувати у складних умовах воєнного конфлікту та після його завершення.

Таким чином, формування ефективних стратегій розвитку закладів ВО повинно базуватися на системі принципів, методів і рекомендацій, спрямованих на визначення мети, пріоритетів, стратегічних завдань і шляхів досягнення цілей. До основних методичних підходів належать: аналіз поточної ситуації, формулювання місії та цілей, розробка стратегічних завдань, визначення механізмів реалізації стратегії та залучення зацікавлених сторін.

Для розроблення та вдосконалення стратегій розвитку закладів вищої освіти в Україні під час війни та повоєнного періоду доцільно використовувати комплекс різноманітних методів і прийомів, зокрема: стратегічне планування, аналіз SWOT, PESTEL-аналіз, метод сценаріїв, збалансовану систему показників, аналіз стейкхолдерів та SKEPTIC метод. Застосування таких методів, як стратегічне планування, SWOT-аналіз, PESTEL-аналіз, допоможе закладам вищої освіти визначити стратегічні цілі, пріоритети, можливості та загрози, а також розробити відповідні стратегії розвитку в умовах воєнного конфлікту та повоєнного відновлення. Використання методу сценаріїв, збалансованої системи показників та аналізу стейкхолдерів сприятиме розробленню гнучких та адаптивних стратегій, які враховують різні сценарії розвитку ситуації, забезпечують оцінку

ефективності та залучають усі зацікавлені сторони. Застосування SKERTIC методу дозволить ЗВО комплексно проаналізувати соціально-демографічні, конкурентні, економічні, політичні, технологічні, промислові та клієнтські фактори, що впливають на їхній розвиток, і розробити стратегії з урахуванням цих аспектів. Систематичне використання рекомендованих методичних підходів та комплексне поєднання різних методів і прийомів допоможе закладам вищої освіти розробляти ефективні та адаптивні стратегії розвитку в умовах воєнного конфлікту та повоєнного відновлення в Україні, забезпечуючи доступ до якісної освіти та сталий розвиток освітнього сектору.

Висновки до розділу I

Критичний огляд та оцінка наукових досліджень проблематики стратегій розвитку вищої освіти в екосистемі ринку праці дали змогу виокремити найбільш проблемні питання у цій царині. Зокрема, незважаючи на низку наукових праць, опублікованих за даною проблематикою невіршеними залишається низка питань, серед яких: удосконалення понятійного апарату щодо розуміння сутності екосистеми ринку праці; визначення актуальної місії вищої освіти в умовах воєнних викликів та повоєнної відбудови як складової інтеграції у європейський освітній та економічний простір; побудова моделі стратегічного розвитку вищої освіти в контексті розбудови платформи «Праця 5,0».

На основі узагальнення думок українських і зарубіжних вчених систематизовано теоретичні підходи щодо дослідження еволюції вищої освіти та її ролі в екосистемі ринку праці, серед яких: теорії людського капіталу (T. Schultz, G. Becker); інституційна теорія (D. North); теорії інноваційних систем (Ch. Freeman, B.-Å. Lundvall); парадигми освіти (Education 1.0–5.0); моделі взаємодії освіти й економіки (Triple Helix, Quadruple Helix).

Виокремлено п'ять етапів розвитку вищої освіти, які названо відповідно до ключової ролі університетів: класична модель (XII – початок XIX ст.); індустріальна модернізація (середина XIX – середина XX ст.); масифікація вищої освіти (друга половина XX ст.); економіка знань та глобалізація (кінець XX – початок XXI ст.); цифрова, постпандемічна та воєнна трансформація (2020 +).

Ключовими трендами еволюції вищої освіти визначено: перехід від ієрархічності до мережовості; зміна фокусу ВО з уніфікації на персоналізацію; її трансформація від статичності до перманентного розвитку та розширення від локальності до глобальності. Знання, технології та людський потенціал визнано ключовими ресурсами стратегічного розвитку ВО.

Також у процесі дослідження зроблено висновок, що розвиток концепції «Суспільство 5.0» та розбудова платформи «Праця 5.0» кардинально впливає на трансформацію освітніх парадигм, спрямовуючи їх до більшої людиноцентричності, персоналізації, гнучкості та інтеграції з технологіями. Це створює нові можливості для підвищення якості та доступності освіти, але також ставить серйозні виклики перед освітніми інституціями, які мають адаптуватися до нових умов та переосмислити свою роль у суспільстві майбутнього.

На основі творчого переосмислення теоретичної бази екосистемного підходу до розуміння змісту окремих понять удосконалено підходи до розуміння ЕРП.

Обґрунтовано, що ЕРП є складною та динамічною системою, яка взаємодіє з іншими екосистемами, такими як освітня, аграрна, економічна та екологічна тощо. Її складовими елементами визначено: робочу силу, роботодавців, бізнес- та громадські організації, установи, інфраструктуру, освіту, в т.ч. і вищу; інститути і політики, кваліфікаційні і аналітичні підсистеми; державні органи та механізми узгодження попиту і пропозиції.

Визначено чинники впливу на рівновагу ЕРП, які згруповано за природою виникнення: макроекономічні та інституційні; демографічні та

міграційні; соціально-трудова; освітні; глобальні та технологічні, політико-правові та довірчі. Також аргументовано посилення нестабільності ЕРП та її вплив на розвиток вищої освіти в умовах російсько-української війни.

Обґрунтовано, що концептуалізація стратегічних засад розвитку вищої освіти має розглядатися як інтеграційна платформа для узгодження інтересів стейкхолдерів – держави, закладів вищої освіти, бізнесу, громадянського суспільства та студентства, що забезпечує адаптивність і стійкість системи в умовах динамічних внутрішніх і зовнішніх змін. Враховуючи зазначене, удосконалено концептуальну модель стратегічних засад розвитку ЗВО, виокремлено принципи, обмеження, стратегічні орієнтири та проаналізовано місію, візію і стратегічні цілі, що задекларовані у Стратегії 2032.

Аргументовано, що у сучасних умовах, методичні підходи до формування стратегій розвитку ВО повинні бути гнучкими, інноваційними, орієнтованими на цифрову трансформацію та спрямованими на задоволення потреб сучасного освітнього середовища.

Серед методів і прийомів, які можуть бути використані для розроблення та вдосконалення стратегій розвитку закладів вищої освіти виділено: стратегічне планування, SWOT-аналіз, PESTEL-аналіз, метод сценаріїв, збалансовану систему показників, аналіз стейкхолдерів та метод SKEPTIC.

Враховуючи призначення кожного із методів напрацьовано рекомендації щодо їх застосування для аналізу стратегічного розвитку ВО загалом та ЗВО зокрема.

Обґрунтовано доцільність комплексного застосування згаданих вище методичних підходів та інструментів, оскільки це дозволить розробити адаптивні та ефективні стратегії розвитку ЗВО України, які відповідатимуть викликам воєнного часу та забезпечують якісну ВО в умовах повоєнного відновлення.

Основні висновки, положення та результати розділу опубліковані у працях автора [47; 49; 88; 95; 93; 97; 98; 101; 103].

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ВИЩОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ ЕКОСИСТЕМИ РИНКУ ПРАЦІ УКРАЇНИ

2.1 Тенденції розвитку ЗВО в контексті трансформацій ринку праці та суспільних змін

Сучасний ринок праці України переживає фундаментальні трансформації, детерміновані демографічною кризою, російсько-українською війною та структурними зрушеннями в економіці. В центрі цих викликів – система вищої освіти як головний постачальник кваліфікованих кадрів. Її здатність адаптуватися до нових реалій визначатиме конкурентоспроможність національної економіки на наступні десятиліття. На разі спостерігається невідповідність між структурою підготовки фахівців у ЗВО та реальними потребами роботодавців. Аналіз вакансій провідних рекрутингових платформ засвідчує гострий дефіцит інженерно-технічних кадрів, тоді як ЗВО продовжують масово випускати фахівців (юристів, економістів та менеджерів), пропозиція яких перевищує попит інколи втричі. Ця диспропорція загрожує не лише індивідуальним кар’єрним перспективам випускників, але й гальмує технологічний розвиток ключових галузей економіки. Тому, на нашу думку, необхідно довести існування системного дисбалансу між освітньою пропозицією та кадровими потребами ринку праці, обґрунтувати його причини та спрогнозувати наслідки для національної економіки.

Для реалізації комплексного аналізу системи вищої освіти України проведено багатовимірне дослідження інституційних та операційних характеристик за період 2018/2019 – 2023/2024 н.р. (табл.Г.1 та Г.2 Додатку Г). У результаті емпіричного аналізу динамічних рядів за період 2018/2019 - 2023/2024 н.р. виявлено фундаментальні структурні трансформації в системі ВО України. Зокрема, спостерігається суттєва оптимізація мережі ЗВО, що

відображається у редукції їх кількості з 652 до 314 закладів (-52%). Частина ЗВО, починаючи з 2020 р. була переведена у статус ЗФПО. Ця тенденція супроводжується зменшенням контингенту здобувачів з 1522,25 тис. ос. до 1148,658 тис. осіб, проте темпи наполовину менші (-25,5%).

Важливо зазначити, що тенденція зниження кількості здобувачів розпочалася ще у 2010 р. (рис.2.1). Проте, у 2022-2024 рр. спостерігалось збільшення кількості бажаючих отримати вищу освіту. На жаль, ця тенденція здебільшого зумовлена не прагненням отримати вищу освіту, а прагненням уникнути мобілізації. Найменша кількість здобувачів ВО, що навчалися на першому та другому рівні ВО спостерігалася у 2021\2022 н.р.

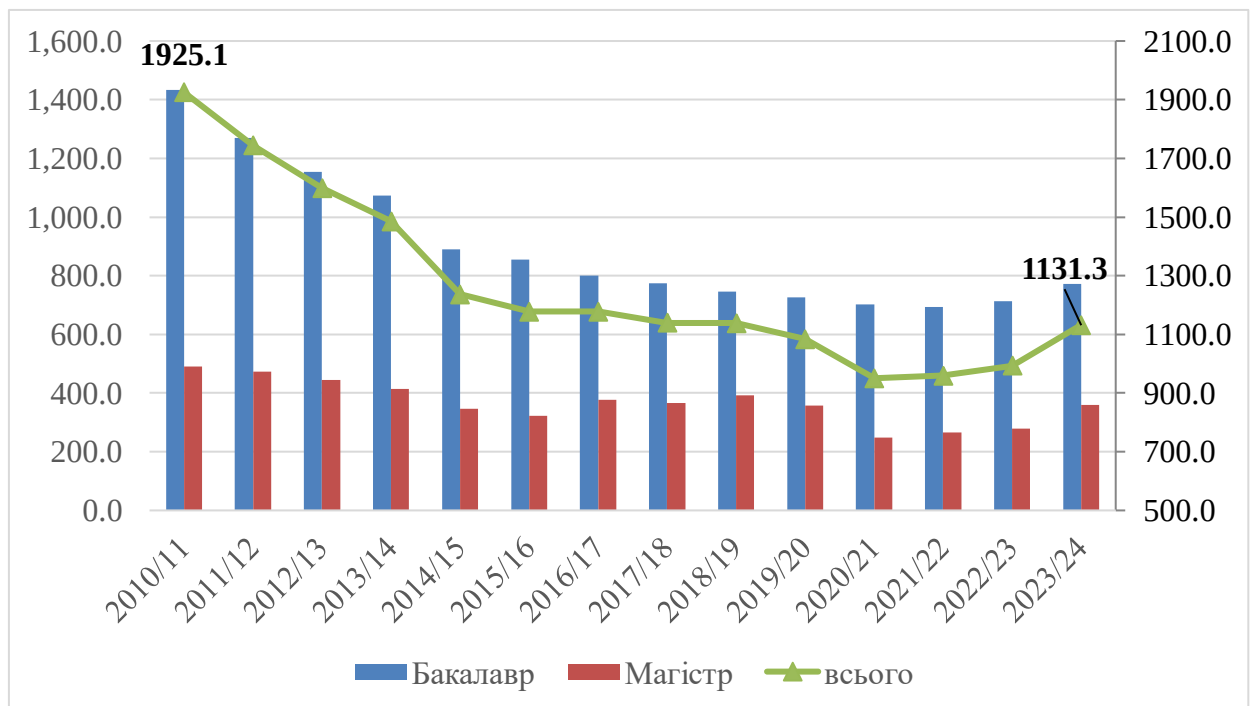


Рис. 2.1. Кількість здобувачів першого та другого рівня ВО за МСКО 2011, тис.осіб

Джерело: побудовано на основі [11]

Повертаючись до проблематики трансформації ЗВО варто зазначити, що до 2020 р. до ЗВО, за даними ДСС України, відносилися не лише університети, академії, інститути та коледжі, «що провадять освітню діяльність, пов'язану із здобуттям ступеня бакалавра та/або молодшого бакалавра, проводить

прикладні наукові дослідження та/або творчу мистецьку діяльність» [22], а й усі інші коледжі, технікуми та окремі училища, які були акредитовані за I – II рівнем акредитації (хоча I-IV рівні акредитації були відмінені ще раніше). З 2020 р. почали виокремлювати ЗФПО, а до ЗВО відносити виключно ті, які відповідають вимогам ст.28 У«Про вищу освіту.

Якщо ж порівнювати кількісні показники університетів, академій та інститутів, то їх чисельність 2024/25 н.р. є на 10,03% меншою, ніж у 2010/11 н.р. (314 – у 2024; 349 – у 2010). Водночас, кількість здобувачів за аналогічний період зменшилася на 55,11 % (рис. 2.2).

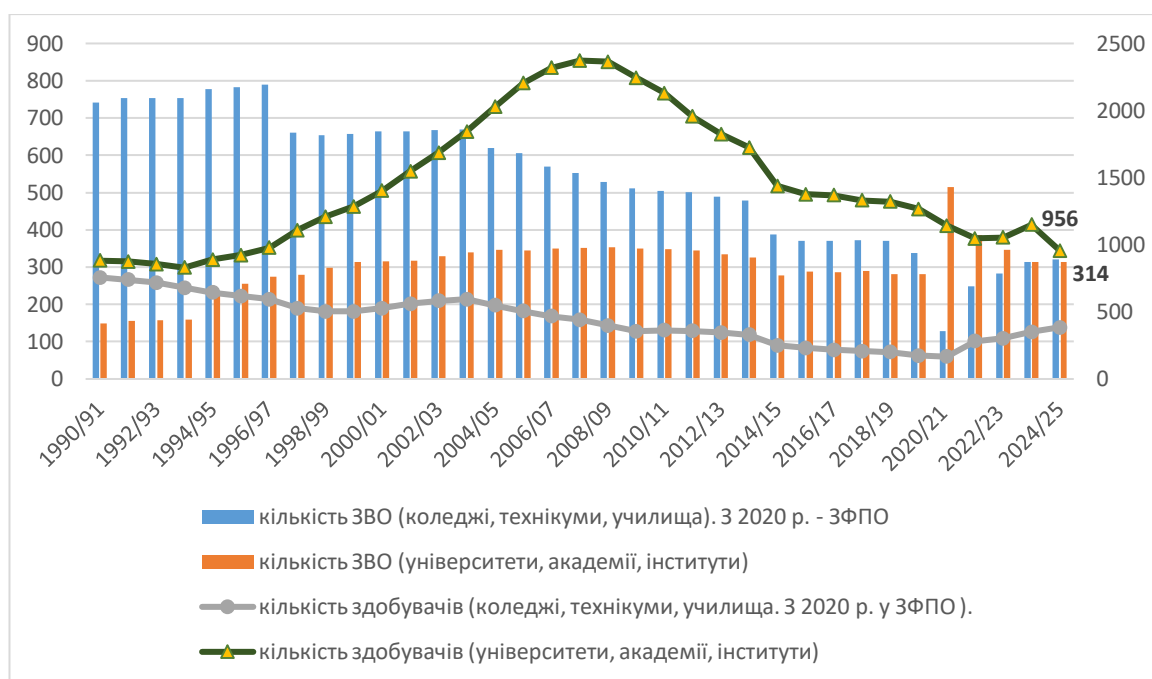


Рис. 2.2. Динаміка кількості ЗВО та здобувачів ВО за типами ЗВО

Джерело: побудовано на основі [11]

Таким чином, процес скорочення кількості ЗВО є виправданим. Проте у цьому процесі слід врахувати і інші тенденції, зважаючи на те, що примусове скорочення застосовується лише для державних та комунальних ЗВО. Також слід виокремити ЗФПО і ЗВО, динаміку яких представлено на рис. 2.3. та 2.4.

Зокрема по ЗФПО, які в основному були створені на базі ЗВО I-II, маємо зменшення кількості як державних і комунальних, так і приватних закладів. При цьому кількість здобувачів в останніх скоротилася на 7,66%, тоді як в

державних/комунальних – зросла на 7,99%. Зазначене свідчить про намагання держави задовольнити ринок праці необхідними фахівцями середньої ланки.

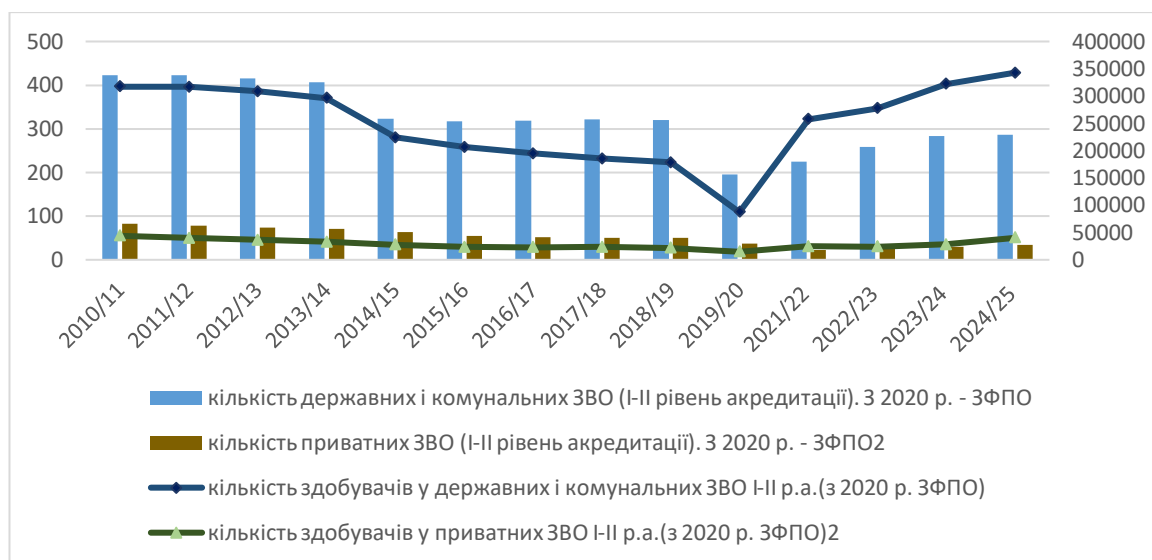


Рис.2.3. Динаміка кількості ЗПФО за формами власності та здобувачів, які в них навчаються*

*до 2020 р. ЗВО I-II р.а.

Джерело: побудовано на основі [11]

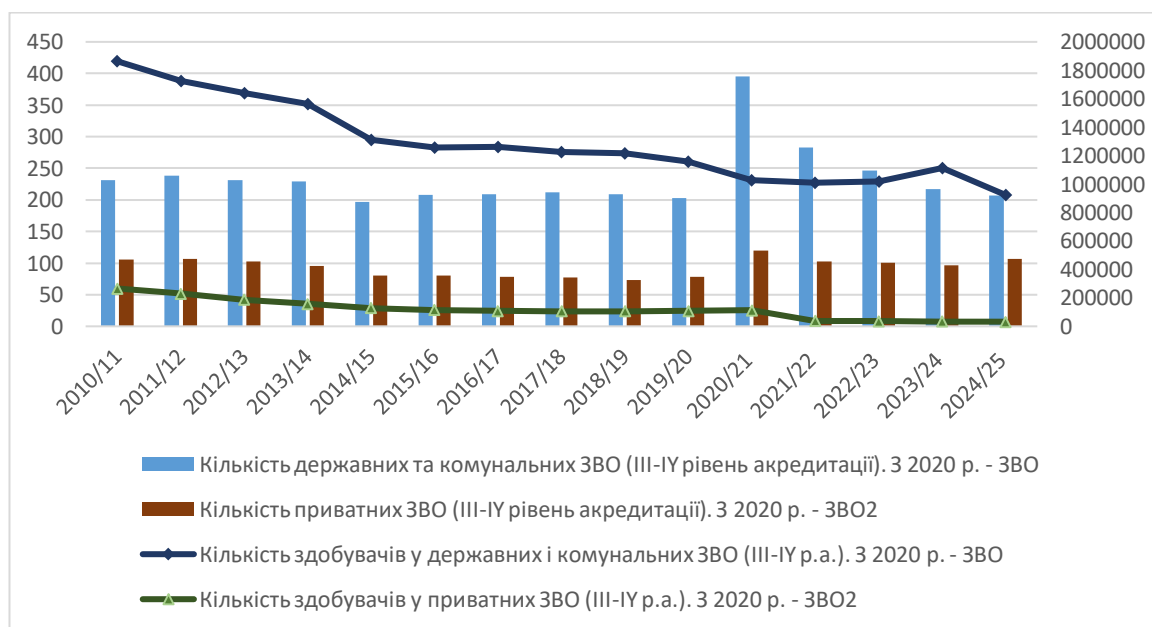


Рис.2.4. Динаміка кількості ЗВО за формами власності та здобувачів, які в них навчаються*

*до 2020 р. ЗВО III-IV р.а.

Джерело: побудовано на основі [11]

Дещо іншу картину спостерігаємо по ЗВО. Кількість державних та комунальних ЗВО скоротилася на 10,39%, тоді як приватних зросла майже на 1%. При цьому, кількість здобувачів в останніх зменшилася на 87,71 %, тоді як у державних/комунальних на 50,44 %. Тому важливим є встановлення чітких критеріїв для оптимізації мережі державних/комунальних та продовження/припинення діяльності приватних ЗВО. Детальніше у розділі 3.

Зважаючи на те, що кількість ставок НПП все ще залежить від чисельності здобувачів, спостережувані зміни формують передумови для системної кризи кадрового забезпечення, яка може паралізувати процеси економічного відновлення та модернізації України в пост-воєнний період.

Зазначене підтверджує і комплексний аналіз статистичних даних за період 2010/2011 - 2022/2024 навчальних років, у результаті якого виявлено небезпечні тренди у динаміці контингенту здобувачів різних рівнів вищої освіти (табл.Г.3. Додатку Г), кожен з яких має специфічний вплив на формування кадрового потенціалу економіки.

Візуалізація виявлених трендів (рис. 2.5) демонструє системний характер трансформаційних процесів, що характеризуються інституційною консолідацією, оптимізацією освітніх модальностей та адаптацією до змін соціально-демографічного характеру. Ці тенденції формують нову інституційну архітектуру вищої освіти України, орієнтовану на підвищення ефективності використання освітнього потенціалу в умовах демографічних та соціально-економічних викликів.

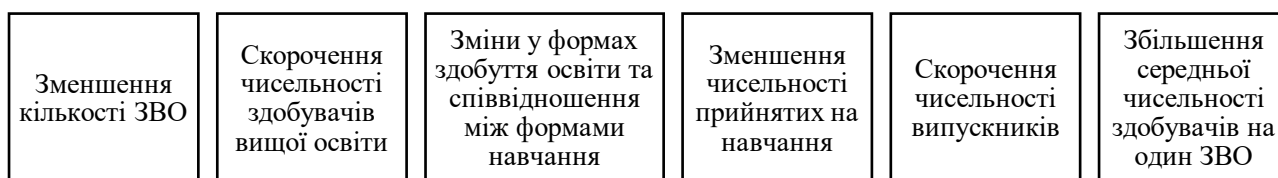


Рис. 2.5. Загальні тенденції розвитку вищої освіти у 2018/2019 – 2024/2025 навчальних роках

Джерело: узагальнено автором на основі проведених розрахунків

Емпіричний аналіз базисних та ланцюгових індексів дозволив ідентифікувати чотири закономірності, які формують структурні загрози для майбутнього кадрового забезпечення національної економіки.

Короткий цикл вищої освіти демонструє найбільшу стабільність серед усіх рівнів, але навіть тут спостерігається суттєве скорочення контингенту на 35,11%. Особливо загрозливою є точка перелому у 2014/2015 навчальному році, коли ланцюговий індекс знизився до 0,798, що прямо корелює з початком військово-політичного конфлікту. Таке скорочення має прямі наслідки для ринку праці, оскільки саме молодші спеціалісти забезпечують потреби технічних галузей, будівництва та сфери послуг у кваліфікованих кадрах середнього рівня. Згідно з результатами опитування роботодавців, проведеного у 2024 році Міністерством економіки України спільно з Міжнародною організацією з міграції, 58 % підприємств відзначили, що пошук кваліфікованих працівників є їхньою основною проблемою, тоді як 43 % респондентів зазначили, що безпосередньо стикаються з труднощами при заповненні вакансій [56]. В аналітичній доповіді Центру Разумкова зазначено, що «український ринок праці ще до початку повномасштабної війни характеризувався гострим дефіцитом кваліфікованих робітників та інженерно-технічних спеціалістів, що особливо позначалося на промислових підприємствах. Війна лише посилила ці диспропорції через масову міграцію, мобілізацію та руйнування виробничих потужностей» [111].

Бакалаврський рівень характеризується негативною динамікою до 2014/2015 навчального року з падінням на 17 %, після чого настав прихований період стабілізації у 2015/2016 роках з мінімальним скороченням на 3,9%. Визначальною є реверсивна динаміка з позитивним трендом у 2022/23 та 2023/24 навчальних роках з приростом 3,1 % та 8% відповідно. Така тенденція дає підстави для обережного оптимізму, адже частина здобувачів ВО обрали навчання замість мобілізації. Отже, масштаби втрат залишаються критичними. Скорочення контингенту бакалаврів на 719 тис. осіб формує структурний

дефіцит кадрів базового рівня кваліфікації, який відчуватиметься на ринку праці протягом наступних 10-15 років.

Магістерський рівень відзначається найбільш неоднорідною динамікою з чергуванням періодів різкого скорочення та інтенсивного зростання. Максимальна амплітуда коливань з приростом 17,2 % у 2016/2017 навчальному році змінилася екстремальним падінням на 30,7 % у 2020/2021 навчальному році. Формування позитивного тренду в завершальній фазі досліджуваного періоду свідчить про адаптацію системи до нових вимог ринку праці. Волатильність магістерських програм відображає невизначеність роботодавців щодо оптимального рівня кваліфікації для більшості посад та недостатню координацію між освітньою системою і реальними потребами економіки. Скорочення контингенту магістрів на 43% у 2022/23 н.р. порівняно з 2010/11 н.р. особливо загрозливе для управлінських позицій та високотехнологічних галузей, де потрібні фахівці з поглибленими знаннями та компетентностями.

Третій освітній рівень демонструє двофазну динаміку з точкою інверсії у 2019/2020 навчальному році, після якої сформувався стійкий позитивний тренд з максимальним приростом 28,2 % у 2022/2023 навчальному році. Аспірантура та докторантура показують найвищу стійкість до зовнішніх факторів, що підтверджує стратегічне розуміння важливості наукового потенціалу для довгострокової конкурентоспроможності. Проте зростання контингенту третього рівня освіти на 28 % в умовах війни, з одного боку, свідчить про усвідомлення критичної ролі науки та інновацій у майбутньому відновленні країни, а з іншого – про використання аспірантури як майданчика для ухилення від мобілізації.

Компаративний аналіз виявлених трендів однозначно засвідчує наявність глибокої структурної асиметрії у динаміці різних освітніх рівнів, що формує серйозні виклики для збалансованого кадрового забезпечення економіки. Вважаємо необхідним розроблення диференційованих стратегій розвитку, які враховуватимуть специфіку кожного рівня освіти та його роль у

формуванні кадрового потенціалу. Виявлена асиметрія полягає в тому, що найбільших втрат зазнали саме ті рівні освіти, які забезпечують масову підготовку кадрів для реального сектору економіки. Скорочення контингенту здобувачів короткого циклу та бакалаврату на 36–50% за умов відносної стабільності чисельності аспірантів формує інверсійну кваліфікаційну піраміду, за якої система продукує порівняно велику кількість науковців при одночасному дефіциті практикуючих фахівців. За відсутності термінової корекції цих диспропорцій українська економіка зіткнеться з парадоксальною ситуацією: надлишком теоретично підготовлених кадрів при гострому дефіциті практичних спеціалістів. Це особливо критично в контексті післявоєнного відновлення, коли потрібні саме інженери, будівельники, технологи та інші фахівці, здатні реалізувати конкретні проекти реконструкції та модернізації.

Виявлені тенденції, на нашу думку, вимагають негайного впровадження адаптивних механізмів управління системою вищої освіти, які забезпечать швидке реагування на зміни кон'юнктури ринку праці та дозволять здійснювати збалансовану підготовку кадрів усіх рівнів кваліфікації відповідно до реальних потреб економіки в умовах перманентної трансформації соціально-економічного середовища.

Візуалізація виявлених трендів (рис. 2.6) дозволяє чітко ідентифікувати основні періоди трансформації системи вищої освіти та їх безпосередній вплив на формування кадрового потенціалу.

Аналіз ланцюгових темпів приросту виявляє три періоди, які змінили траєкторію розвитку вищої освіти та формування кадрового потенціалу:

- Перший період (2014-2016 роки) характеризується різким падінням контингенту на всіх рівнях освіти внаслідок початку військово-політичного конфлікту та втрати контролю над частиною територій. Найбільш критичного удару зазнав бакалаврський рівень, де темпи скорочення досягли 17 % річних. Такі зміни призвели до формування «провалу» у підготовці кадрів, наслідки якого відчуються на ринку праці й досі.

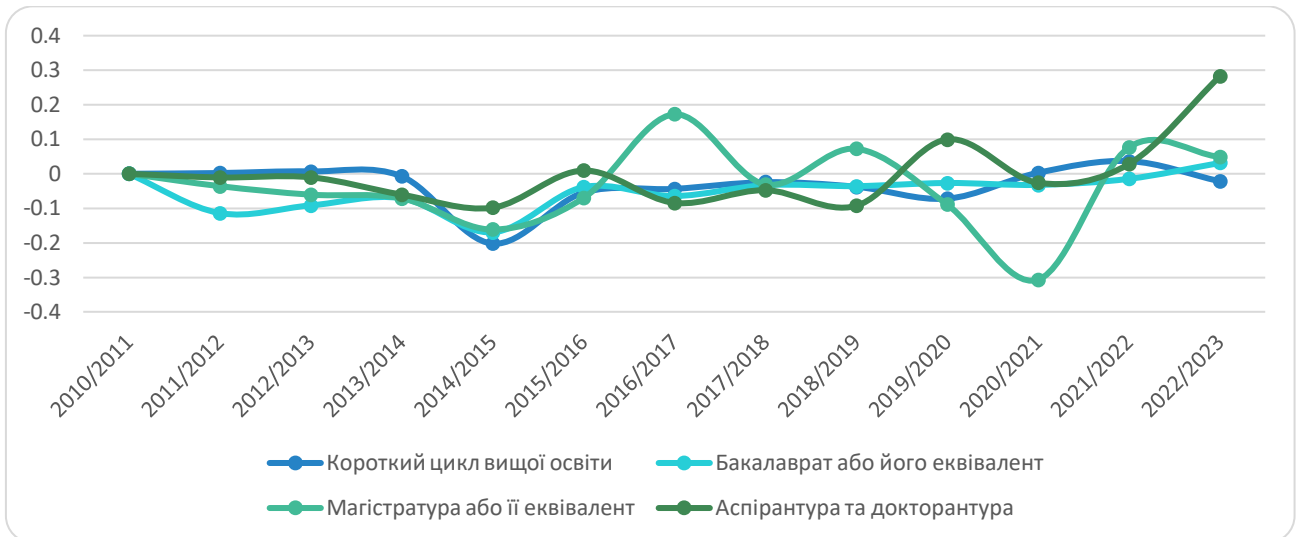


Рис. 2.6. Ланцюгові рівні приросту чисельності здобувачів вищої освіти за рівнями освіти (за МСКО2011) у 2010/2011 – 2022-2023 навчальних роках

Джерело: розраховано автором на основі [11]

- Другий період (2017-2019 роки) демонструє спроби стабілізації системи, але на значно нижчому рівні контингенту. Магістратура показала найбільшу волатильність з піками росту та падіння, що відображає невизначеність ринкових сигналів щодо потреби у фахівцях високої кваліфікації.

- Третій період (2020-2025 роки) характеризується новими викликами, пов'язаними з пандемією COVID-19 та повномасштабною російською агресією. Парадоксально, що саме в цей період спостерігається відновлення росту на окремих рівнях, особливо в аспірантурі, що може свідчити про усвідомлення критичної важливості науково-дослідного потенціалу для майбутнього відновлення країни. Водночас, рекордне збільшення аспірантів з числа чоловіків призовного віку свідчить і про використання аспірантури як майданчику для ухилення від мобілізації.

Диференційований аналіз форм здобуття освіти виявляє фундаментальні зміни в освітніх преференціях здобувачів та роботодавців, які безпосередньо впливають на формування кадрового потенціалу національної економіки. Ми переконані, що спостережувана гетерогенна динаміка освітніх модальностей відображає структурні трансформації ринку праці та свідчить про необхідність

радикального переосмислення традиційних підходів до організації освітнього процесу.

Денна форма навчання зберігає домінуючу позицію, незважаючи на зменшення абсолютних показників з 1098749 до 883455 осіб, що становить скорочення на 19,6%. Дослідження безумовно доводить, що така стабільність денної форми пов'язана з вимогами роботодавців до комплексної підготовки фахівців, особливо у технічних та природничих галузях.

Вечірня форма демонструє найбільш критичну редукцію з скороченням на 66,5 %, що відображає зміну структури зайнятості та трудових відносин. Вважаємо, що занепад вечірньої освіти є прямим наслідком трансформації ринку праці, де роботодавці все менше готові надавати працівникам гнучкий графік для поєднання роботи з навчанням. Замість цього бізнес орієнтується на залучення готових фахівців або інвестує у корпоративне навчання існуючих працівників.

Заочна форма характеризується суттєвим зниженням популярності на 37,7 %, що свідчить про втрату довіри роботодавців до якості підготовки таких фахівців. Водночас, дистанційна форма демонструє позитивну динаміку з приростом 31,55% за останні чотири роки, що відображає технологічну революцію в освіті та зміну ставлення роботодавців до онлайн-навчання. Пандемія COVID-19 та воєнний стан прискорили впровадження дистанційних технологій, довівши їх ефективність. ІТ-компанії та фінансові установи тепер розглядають дистанційну освіту як рівноцінну традиційним формам навчання.

Компаративний аналіз освітніх модальностей дозволив виявити фундаментальні зміни у структурі попиту на різні форми навчання, які прямо корелюють із трансформаціями ринку праці. Посилення позицій здобуття освіти за денною формою навчання, про що свідчить зростання співвідношення з заочною формою з 2,6 до 3,4, відображає підвищення вимог роботодавців до якості підготовки фахівців та їх готовності до повноцінної участі у виробничих процесах. Одночасне зменшення диспропорції між заочною та дистанційною формами з 201,6 до 113,2 демонструє процес

технологічної конвергенції в освіті. Ми переконані, що дистанційне навчання поступово витісняє традиційну заочну форму завдяки кращій інтерактивності, можливості отримання зворотного зв'язку та адаптації до індивідуальних потреб здобувачів.

Аналіз вхідних та вихідних потоків здобувачів виявив критичну асиметричну динаміку, яка формує серйозні ризики для довгострокового кадрового планування в економіці. Зменшення контингенту першокурсників на 18,9% корелює зі значно більшим скороченням випускників на 48,82%. Ця диспропорція створює ефект «кадрової лійки», коли система освіти не здатна забезпечити стабільний приплив кваліфікованих фахівців на ринок праці. Така асиметрія є результатом накопичених структурних проблем у системі вищої освіти.

По-перше, високий рівень відрахування студентів (близько 25-30 %) свідчить про невідповідність освітніх програм очікуванням здобувачів та потребам ринку праці. По-друге, значна частина випускників (до 40 %) не працевлаштовується за отриманою спеціальністю, що вказує на структурний дисбаланс між пропозицією освітніх послуг та реальним попитом на відповідних фахівців. Зростання середньої чисельності здобувачів на один ЗВО на 56,66 % свідчить про інтенсифікацію процесів інституційної консолідації, яка має двоякий вплив на ринок праці. З одного боку, укрупнення закладів дозволяє концентрувати ресурси та підвищувати якість підготовки фахівців. З іншого боку, закриття малих регіональних ЗВО обмежує доступ до освіти для мешканців периферійних територій, що посилює міграційні процеси та поглиблює кадровий дефіцит у регіонах.

Таким чином, можна зробити висновок, що спостережувані зміни не є випадковими коливаннями, а відображають глибокі структурні трансформації, детерміновані технологічним прогресом, зміною характеру праці та новими вимогами до компетентностей фахівців. Цифровізація економіки, розвиток віддаленої роботи та гнучких форм зайнятості кардинально змінюють підходи

до організації освітнього процесу та вимагають від ЗВО радикального переосмислення традиційних педагогічних моделей.

Посилюють дані тенденції і відповідні демографічні зміни (рис.2.7) та міграційні процеси.

У 2022 р. кількість осіб віком від 0 до 17 років становила 7348,5 тис.осіб, що на 732,6 тис.осіб менше ніж у 2010 році. Також маємо посилення міграції в інші країни через повномаштабне вторгнення росії в Україну.

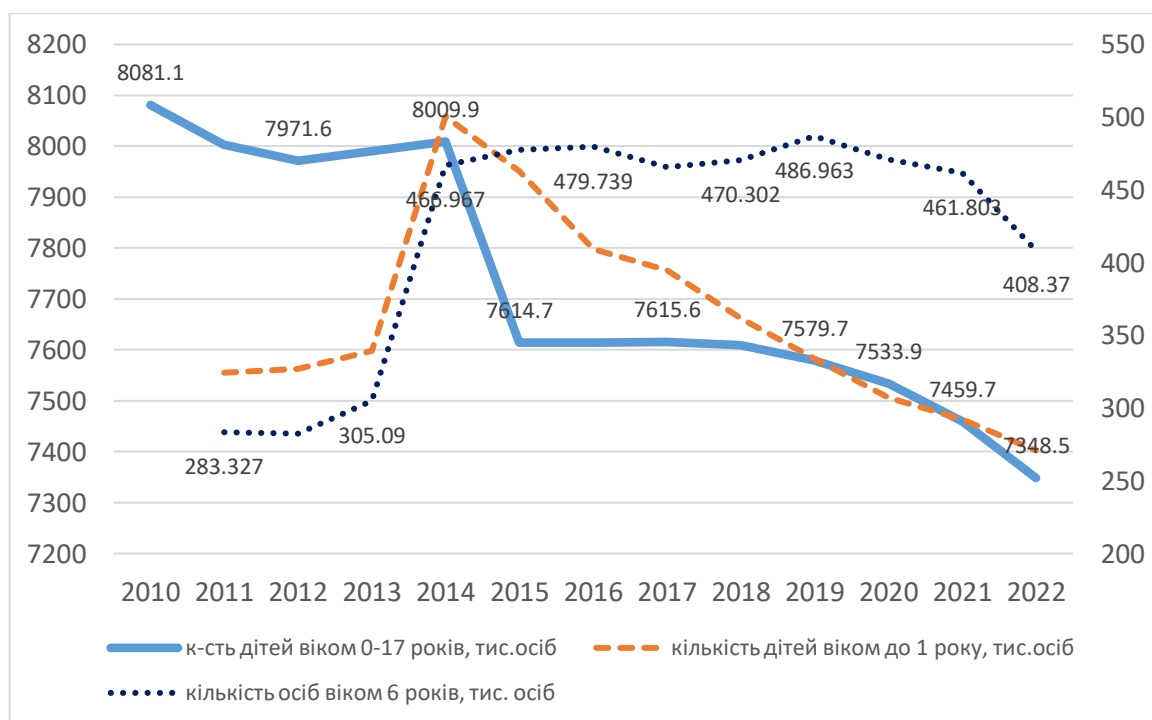


Рис.2.7. Чисельність дітей віком 0-17 років (станом на 1 січня), тис.осіб

Джерело: [106]

За даними дослідження «Українські біженці після трьох років за кордоном», станом на кінець 2024 року за кордоном (за виключенням росії та білорусі) перебувало близько 1,1 млн дітей з України. З них віком до 14 років – 815 тис. дітей, 14-17 років: 296 тис. [116]. Враховуючи ці тенденції, а також те, що повну загальну середню освіту закінчують в середньому 61,06 % учнів, вступники попередніх років випуску становлять в середньому 16,6 % (без урахування років, коли було запроваджено воєнний стан), то прогноз потенційних вступників невтішний (рис.2.8). Особливе випробування чекає на

вищу освіту у 2027 р. – коли через запровадження 12-річної освіти випускників шкіл не буде. Прогнозується вступ лише випускників попередніх років. Задля уникнення масштабного скорочення НПП, доцільно передбачити відповідні програми стажування для цієї категорії працівників у 2027-2031 рр., а також розробити відповідні заходи по залученню іноземних студентів.

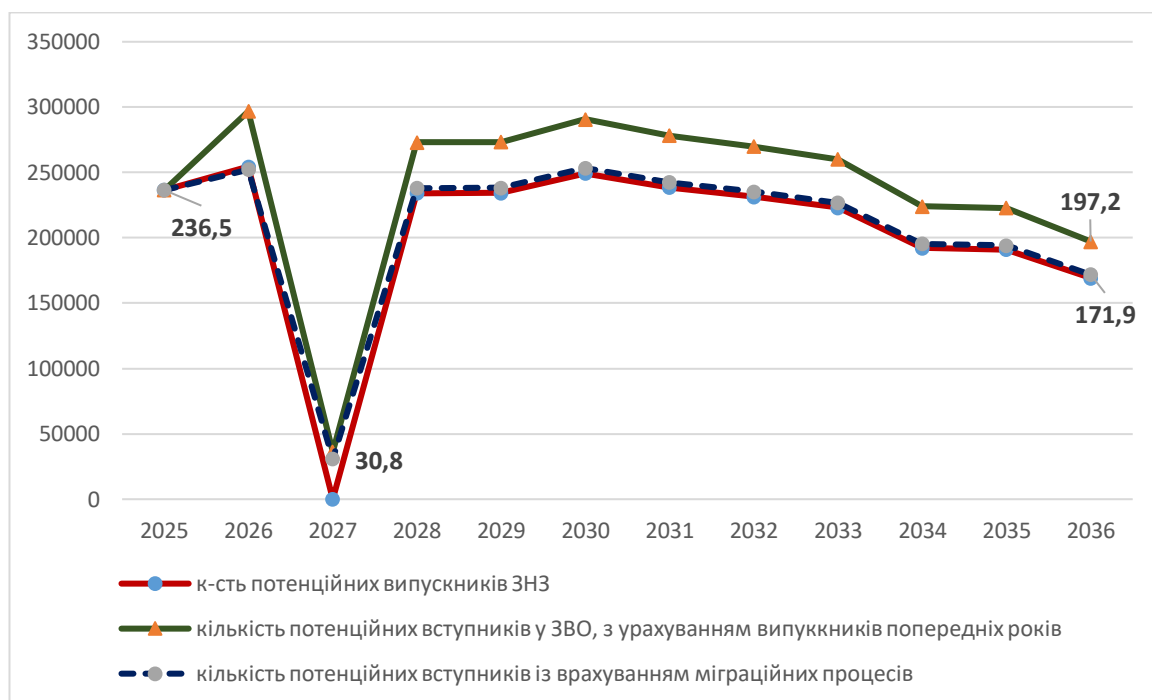


Рис. 2.8. Прогноз потенційних вступників у 2026 – 2036 рр.

Джерело: [11]

На підставі комплексного аналізу динамічних рядів та застосування трендового методу прогнозування (деталізацію представлено в Дод. Г, табл. Г.4) нами ідентифіковано диференційовані вектори розвитку освітніх модальностей у розрізі форм власності закладів вищої освіти, які матимуть критичний вплив на формування кадрового потенціалу економіки в середньостроковій перспективі.

Державний сектор вищої освіти характеризується прогнозованою тенденцією до компресії контингенту здобувачів денної та заочної форм навчання, що корелює із загальними трендами оптимізації освітньої мережі та бюджетними обмеженнями. Ми переконані, що це скорочення може критично вплинути на підготовку кадрів для державного сектору, оборонної

промисловості та стратегічно важливих галузей економіки. Паралельно спостерігається потенціал експансії дистанційної форми навчання на 40-50 %, що відображає загальносвітові тенденції цифровізації освітнього простору та необхідність підвищення доступності освіти в умовах географічних та фінансових обмежень.

Комунальний сектор демонструє найвищу резистентність до змін з прогнозованою стабілізацією контингенту за основними формами навчання. Дослідження доводить, що комунальні ЗВО, орієнтовані на задоволення потреб регіональних ринків праці, виявляють найкращу адаптивність до місцевих умов. Водночас цей сегмент виявляє значний потенціал для розвитку дистанційних освітніх технологій з прогнозованим зростанням на 60-70 %, що може стати драйвером підвищення якості регіональної освіти та зменшення територіальних диспропорцій у доступі до кваліфікованих освітніх послуг.

Приватний сектор характеризується найбільш варіативними прогнозними показниками з тенденцією до редукції традиційних форм навчання на 20-25 % та потенційним зростанням дистанційного формату на 80-100 %. Це відображає високу адаптивність приватних ЗВО до ринкових умов та їх орієнтацію на максимізацію ефективності використання ресурсів. Ми наполягаємо на тому, що саме приватний сектор стане лідером у впровадженні інноваційних освітніх технологій та нових форм взаємодії з роботодавцями.

Візуалізація прогнозних трендів (рис. 2.9) свідчить про формування нової освітньої парадигми, де традиційні форми навчання, зберігаючи домінуючі позиції, поступово інтегруються з інноваційними освітніми модальностями. Денна форма навчання, попри прогнозоване зменшення абсолютних показників, збереже свій пріоритетний статус, тоді як вечірня форма демонструє ознаки поступової маргіналізації. Заочна форма навчання виявляє тенденцію до трансформації у дистанційний формат, що відповідає сучасним освітнім трендам та технологічним можливостям.

Переконані, що виявлені тенденції свідчать про формування «кадрової пастки» - ситуації, коли система вищої освіти втрачає здатність забезпечувати стабільне відтворення кваліфікованих кадрів відповідно до потреб національної економіки. Скорочення загального контингенту здобувачів на 48,3% за тринадцять років означає, що Україна через 5-7 років зіткнеться з критичним дефіцитом молодих фахівців у всіх ключових секторах економіки.

Денна форма навчання	Державні ЗВО	З огляду на загальну тенденцію скорочення чисельності здобувачів, можна прогнозувати подальше зменшення чисельності. Проте державні ЗВО, ймовірно, збережуть провідну позицію серед ЗВО, що надають денну форму навчання, через державну підтримку та наявність інфраструктури
	Комунальні ЗВО	Також продовжать втрачати здобувачів, але темпи зниження можуть бути повільнішими порівняно з приватними ЗВО, оскільки ці заклади можуть бути більш доступними для місцевих мешканців
	Приватні ЗВО	Не можуть конкурувати з державними та комунальними ЗВО за доступністю та ціною, імовірно, продовжать втрачати здобувачів. Але деякі з них, що пропонують інноваційні або спеціалізовані програми, можуть зберегти або навіть збільшити свою аудиторію
Вечірня форма навчання	Державні ЗВО	Залишаться на рівні низького попиту, оскільки сучасні студенти та роботодавці віддають перевагу денним або дистанційним формам навчання
	Комунальні та приватні ЗВО	Також навряд чи отримає значне збільшення попиту, оскільки ця форма навчання втрачає свою актуальність
Заочна форма навчання	Державні ЗВО	Буде поступово знижуватися в чисельності через зростаючу конкуренцію з боку дистанційної освіти, але певна кількість здобувачів залишатиметься через традиційність цього формату
	Комунальні ЗВО	Можуть знизити кількість заочних здобувачів, але не так швидко, як приватні, оскільки вони можуть бути більш доступними для місцевих мешканців
	Приватні ЗВО	Зіштовхнуться з найзначнішим зменшенням чисельності заочних здобувачів, оскільки здобувачі можуть віддавати перевагу більш сучасним та гнучким формам навчання
Дистанційна форма навчання	Державні заклади	Чисельність здобувачів дистанційної форми навчання в державних ЗВО, ймовірно, зростатиме, оскільки цей формат стає все більш популярним завдяки зручності та гнучкості. Державні ЗВО, що мають ресурси для розробки якісних дистанційних програм, зможуть залучати більше здобувачів
	Комунальні ЗВО	Можуть також збільшити кількість здобувачів дистанційної форми навчання, особливо якщо вони запропонують конкурентоспроможні програми та цінову політику.
	Приватні ЗВО	Заклади, що пропонують інноваційні та спеціалізовані дистанційні програми, можуть збільшити свою аудиторію, особливо серед здобувачів, які шукають гнучкості та специфічні навички

Рис. 2.9. Тенденції зміни чисельності здобувачів за формами навчання в розрізі різних форм власності ЗВО у 2024/2025– 2029/2030 н. рр.

Джерело: узагальнено автором на основі проведених розрахунків

Авторське бачення еволюції освітніх форм полягає у констатації переходу від традиційної моделі до гібридної системи, де дистанційні технології поступово витісняють заочну освіту, а денна форма зберігає

домінування завдяки вимогам роботодавців до практичних компетентностей. Зростання дистанційної освіти на 31,55% засвідчує не лише технологічну адаптацію, але й фундаментальну зміну ставлення ринку праці до альтернативних форм здобуття кваліфікації.

Таким чином, проведений комплексний аналіз динаміки кількісних показників системи вищої освіти України за період 2010-2024 років дозволяє сформулювати ключовий висновок: українська система освіти переживає кризу масштабу, яка загрожує не лише поточному кадровому забезпеченню економіки, але й довгостроковій конкурентоспроможності держави у глобальному вимірі.

Критично важливим є наш висновок про асиметрію вхідних та вихідних потоків: 18,9% скорочення прийому корелює з 48,82% скороченням випуску, що створює “кадрову лійку” - ефект прогресивного зменшення продуктивності освітньої системи. Це означає, що навіть при стабілізації вступу відновлення нормального рівня випуску потребуватиме 8-10 років.

Регіональний вимір кризи проявляється в інституційній консолідації (-52% ЗВО при -25,5% здобувачів), що призводить до освітньої концентрації в мегаполісах і маргіналізації периферійних територій (табл. Д.1 – Д.3 Додатку Д). Зростання середньої чисельності здобувачів на один ЗВО (+56,66%) свідчить про ефективність укрупнення, але одночасно обмежує територіальну доступність освіти.

По суті можна говорити про формування моноцентричної моделі, де столичний регіон поглинає все більшу частку кадрового потенціалу країни. Місто Київ зберігає статус абсолютного лідера з 83 ЗВО та позитивною динамікою контингенту здобувачів на 8,76 % до 281428 осіб. Це означає, що кожен четвертий студент України навчається в столиці, формуючи потужний резерв кадрів переважно для столичного ринку праці. Харківська область, традиційний освітній центр Сходу, демонструє драматичне скорочення інституційної мережі на 45,45 % з 55 до 30 закладів, але зберігає значний контингент – 119032 здобувачі. Це свідчить про підвищення ефективності

регіональних ЗВО, але одночасно обмежує доступність освіти для мешканців східних областей. Західний регіон показує найбільшу стійкість до кризових впливів. Львівська область демонструє зростання контингенту на 14,27 % до 108 968 осіб, що підтверджує формування потужного альтернативного освітнього центру. Дніпропетровська область зберігає стабільний контингент 82 444 особи попри оптимізацію мережі ЗВО.

Критична дестабілізація освітнього простору в Донецькій, Луганській та Херсонській областях внаслідок російської агресії призвела до повної втрати статистичного обліку освітнього потенціалу. Це означає втрату близько 200-250 тисяч студентських місць та перерозподіл освітніх потоків до західних і центральних регіонів. Водночас Запорізька та Сумська області демонструють парадоксальну позитивну динаміку контингенту на 12,19 та 21,72 % відповідно, що свідчить про їх роль як центрів концентрації переміщених здобувачів освіти.

Комплексний аналіз державного сектору вищої освіти (див. табл. Д.2 та Д.3) виявляє ще більш загрозливі тенденції для регіонального кадрового забезпечення. Скорочення мережі державних ЗВО на 44,6 % з 332 до 173 закладів критично вплинуло на доступність бюджетної освіти в регіонах. Відносні темпи приросту кількості ЗВО та чисельності здобувачів за регіонами проілюстровано у Додатку Д, табл. Д.4. Згідно проведених розрахунків, найкритичніші втрати зафіксовано в східних регіонах: Харківська область втратила 47,7 % державних ЗВО, Одеська – 45,9 %. Західні регіони виявили більшу резистентність: Львівська область скоротила мережу лише на 39,1 %.

Загалом регіональний аналіз дозволив виявити чотири типи регіонів з різними траєкторіями розвитку:

1. Регіони-лідери (Кіровоградська +53,8%, Тернопільська +45,8%, Волинська +35,6%): демонструють максимальний приріст контингенту, формуючи надлишок кадрів для експорту в інші регіони.

2. Регіони стабілізації (Полтавська +21,0%, Львівська +14,3%): збалансований розвиток з орієнтацією на задоволення власних потреб у кадрах.

3. Регіони стагнації (Одеська +0,4%, Черкаська 0,0%): мінімальні зміни, що може свідчити про структурні проблеми регіональної економіки.

4. Регіони-аутсайдери (Миколаївська -20,2%, Чернівецька -6,1%): критичне скорочення освітнього потенціалу, що загрожує кадровим колапсом.

До уваги не бралися регіони, які знаходяться у тимчасовій окупації (Донецька, Луганська та Херсонська області).

Масштабна реструктуризація мережі ЗВО у 2022-2024 роках під впливом російської агресії спричинила кардинальні трансформації регіональних освітніх екосистем з критичними наслідками для кадрового забезпечення територій (рис. 2.10). Ми переконані, що ці зміни формують нову географію кадрових потоків, яка може назавжди змінити економічну спроможність українських регіонів. Така ситуація актуалізує необхідність розроблення комплексної стратегії підтримки та розвитку освітньої інфраструктури.

Виявлені тенденції формують три критичні виклики для кадрового забезпечення територій:

- перший виклик – освітня евакуація. Закриття та переміщення ЗВО зі східних і південних регіонів призвело до концентрації 40-50 тисяч переміщених студентів у західних областях. Це означає, що після завершення навчання більшість цих фахівців залишиться в регіонах евакуації, позбавивши постраждалі території кадрового потенціалу для відбудови;
- другий виклик – руйнування регіональної ідентичності освіти. Втрата спеціалізованих ЗВО (гірничих, металургійних, морських) унеможливорює формування унікальних компетентностей, необхідних для відновлення галузевої спеціалізації регіонів. Харківські авіаційні, донецькі гірничі, маріупольські металургійні

кадри формувалися десятиліттями – їх відтворення потребуватиме 15-20 років;

- третій виклик – дисбаланс освітнього попиту та економічних потреб. Регіони-реципієнти переміщених ЗВО отримують надлишок кадрів у невластивих їм галузях, тоді як власні економічні потреби залишаються незадоволеними.



Рис. 2.10. Вплив перерозподілу ЗВО на екосистему ринку праці регіонів України під час війни

Джерело: узагальнено автором

Без впровадження комплексних компенсаторних механізмів Україна ризикує перетворитися на освітню моноструктуру з гіпертрофованим центром та депресивною периферією. Останнє унеможливить збалансований економічний розвиток територій та успішну пост-воєнну відбудову країни. Координовані дії держави, регіональної влади, бізнесу та міжнародних

партнерів є критично необхідними для забезпечення збалансованої системи підготовки кадрів.

Прогностична оцінка засвідчує формування нової освітньої парадигми з домінуванням приватного сектору та дистанційного навчання, стабілізацією комунального сектору як регіонального буфера та подальшою оптимізацією державного сектору в умовах бюджетних обмежень. Приватний сектор ВО демонструє тенденцію до зменшення закладів, проте їх частка у загальній кількості ЗВО зростає (з 12,98% у 2021/22 до 14,93% у 2024/25 н.р.). Також зростає і чисельність здобувачів ВО приватних ЗВО (у 2024/25 н.р порівняно з 2021/22 н.р. на 5,05 %; з 135884 до 142747 осіб) (див.рис.2.4). Серед основних причин – отримання доступу до конкурсу на місця державного замовлення та грантів на навчання, а також наявність бажаючих навчатися у ЗВО через можливість уникнути мобілізації).

Аналіз структурних змін у галузевому розподілі підготовки фахівців виявляє фундаментальні диспропорції між освітніми перевагами здобувачів та реальними потребами національної економіки. Спостережувана структура підготовки кадрів формує передумови для системної кризи кадрового забезпечення стратегічно важливих галузей при одночасному перенасиченні ринку праці фахівцями традиційних спеціальностей. Існуюча модель розподілу здобувачів за галузями знань не відповідає викликам четвертої промислової революції та потребам пост-воєнної відбудови України. Гіперконцентрація студентів у гуманітарних та управлінських спеціальностях при критичному дефіциті технічних кадрів загрожує технологічному відставанню країни та втраті конкурентоспроможності в глобальній економіці.

На основі аналізу даних щодо розподілу контингенту здобувачів за галузями знань на початок 2023/2024 навчального року (табл.Д.1 – Д.2 Додатку Д) ідентифіковано критичну асиметрію між освітніми перевагами та економічними потребами.

Управління та адміністрування домінує в структурі підготовки з часткою 13,68% (104419 осіб) контингенту бакалаврату та 14,94% (23609 осіб)

випускників. Цей тренд відображає стійкий попит на управлінські кваліфікації, але за даними Державного центру зайнятості, ринок менеджерів середньої ланки перенасичений утричі. Водночас дефіцит управлінців вищої ланки зі спеціалізованими компетентностями становить близько 15-20 тисяч позицій.

Інформаційні технології демонструють найвищий потенціал росту з 10,84% (82 755 осіб) контингенту та 9,03 % (14 265 осіб) випускників. Проте ця цифра не відповідає в повній мірі ринковим потребам: за даними IT Ukraine Association, щорічна потреба українського ІТ-ринку у випускниках технічних спеціальностей становить близько 25 тис. осіб, тоді як заклади вищої освіти забезпечують лише 23–24 тис. нових бакалаврів на рік [159]. Таким чином, формується щорічний дефіцит у кілька тисяч спеціалістів, що уповільнює розвиток галузі та потребує посилення співпраці між бізнесом та університетами

Освітньо-педагогічний напрям зберігає стабільні позиції з 12,25 % (93 544 особи) контингенту та 13,03% (20587 осіб) випускників. Особливо концентрованою є підготовка за спеціальністю «Середня освіта» - 5,65 % від загального контингенту. За оцінками МОН, це відповідає поточним потребам освітньої системи, але не враховує майбутній відтік педагогічних кадрів через низькі зарплати [56].

Юридична освіта демонструє найбільшу диспропорцію між випуском та ринковими потребами. При 7,89 % (60 238 осіб) контингенту та 9,77 % (15 442 особи) випускників, ринок юридичних послуг здатен поглинути лише 3-4 тисячі нових фахівців щорічно. Перевиробництво юристів у 4-5 разів призводить до девальвації професії та змушує випускників працювати не за фахом.

Аналіз технічних галузей виявляє катастрофічне відставання підготовки кадрів від потреб індустріального розвитку (деталізація у Дод. Е, табл. Е1 – Е3). Механічна інженерія – лише 2,69 % (20 565 осіб) контингенту при потребі промисловості у 40-50 тисячах фахівців для пост-воєнної відбудови. Дефіцит

становить 200-250 % від поточного випуску. Електрична інженерія – 2,53 % (19 292 особи) контингенту недостатньо для модернізації енергетичної системи України. За оцінками Міненерго, потреба в електроінженерах для відбудови енергетики становить 25-30 тисяч фахівців. Архітектура та будівництво – 3,72 % (28 369 осіб) контингенту критично не відповідає масштабам майбутньої відбудови. За експертними оцінками, для реконструкції зруйнованої інфраструктури потрібно щонайменше 100-120 тисяч будівельників та архітекторів. Особливо загрозливою є ситуація з спеціальностями майбутнього: автоматизація та приладобудування (0,97%), хімічна інженерія (0,59%), електроніка та телекомунікації (0,72%). Ці галузі є основою четвертої промислової революції, але в Україні підготовка цих фахівців здійснюється в мінімальних кількостях.

Аналіз ринку праці на основі даних провідних рекрутингових платформ (roboota.ua, work.ua) засвідчує дисбаланс між потребами роботодавців та структурою випуску закладів вищої освіти (рис.2.11).

ТОП-5 затребуваних професій на ринку праці (за кількістю вакансій):	ТОП-5 спеціальностей за випуском ЗВО:
ІТ-фахівці: 35% вакансій, випуск ЗВО - 9% Інженери різних спеціальностей: 20% вакансій, випуск ЗВО - 8% Медичні працівники: 15% вакансій, випуск ЗВО - 2% Робітничі професії високої кваліфікації: 12% вакансій, випуск ЗВО - 3% Логісти та транспортники: 8% вакансій, випуск ЗВО - 4%	Менеджмент: 15% випускників, 3% вакансій Педагогіка: 13% випускників, 5% вакансій Право: 10% випускників, 2% вакансій ІТ-фахівці: 9% випускників, 35% вакансій Психологія: 7% випускників, 1% вакансій

Рис. 2.11. Порівняння найбільш затребуваних професій на ринку праці та ТОП-5 спеціальностей за випуском ЗВО

Джерело: узагальнено автором на основі проведених розрахунків

Найбільш затребуваними є ІТ-спеціалісти, інженери, медичні працівники, висококваліфіковані робітничі кадри та логісти, однак їх частка серед випускників істотно нижча від ринкового попиту. Водночас спеціальності з найбільшим випуском (менеджмент, педагогіка, право, психологія) формують обмежену кількість вакансій, що свідчить про системний розрив між освітніми результатами та економічними реаліями. Порівняльний аналіз переконливо доводить існування кардинального дисбалансу: ЗВО масово готують фахівців, на яких немає попиту, і критично не вистачає спеціалістів у найбільш затребуваних галузях.

Тенденції розподілу кількості здобувачів за галузями знань деталізовані у Дод. Е табл. Е.4. Виявлені структурні диспропорції формують три критичні загрози для національної економіки:

- технологічне відставання. Критичний дефіцит інженерних кадрів (понад 200 тисяч фахівців до 2030 року) унеможлиблює реалізацію амбітних проєктів цифровізації та модернізації промисловості. Україна ризикує перетворитися на постачальника сировини та низькокваліфікованої робочої сили.

- девальвація вищої освіти. Надмірна кількість фахівців гуманітарного профілю (у 3-4 рази більше ринкових потреб) призводить до зниження престижу вищої освіти та змушує випускників працювати не за фахом, що означає неефективне використання державних ресурсів та особистих інвестицій в освіту.

- кадрова пастка для відбудови. Без радикальної зміни структури підготовки кадрів Україна не зможе забезпечити пост-воєнну реконструкцію кваліфікованими фахівцями, що затягне процес відновлення на десятиліття.

Аналіз структури підготовки магістрів виявляє поглиблення диспропорцій порівняно з бакалавратом. Магістерський рівень, замість виправлення структурних дисбалансів, їх посилює, створюючи додаткові ризики для кадрового забезпечення стратегічно важливих галузей.

Дослідження контингенту магістратури (360 191 особа) з річним прийомом 168 718 осіб та випуском 44 870 осіб виявляє специфічну галузеву стратифікацію з критичними наслідками для ринку праці (див. *Дод. Е, табл. Е.2*). Медична освіта демонструє найвищу ефективність з домінуванням у структурі контингенту (15,08%, 54 310 осіб) та випуску (24,66%, 11 066 осіб), що відображає специфіку медичної освіти з обов'язковим магістерським рівнем, але водночас створює дисбаланс у розподілі ресурсів між галузями. Управлінсько-адміністративний напрям зберігає лідерство у прийомі (13,05%, 22 024 особи) та випуску (11,83%, 5 309 осіб), що свідчить про подальше насичення ринку управлінських кадрів. За оцінками рекрутингових агентств, ринок менеджерів вищої ланки перенасичений на 150-200 %. Освітньо-педагогічний напрям займає друге місце за прийомом (13,02%, 21 959 осіб) та контингентом (12,54%, 45 153 особи), але показує низьку ефективність випуску (8,01%, 3 593 особи), що вказує вказувати на проблеми з якістю підготовки або непривабливість педагогічної професії. ІТ-сектор у магістратурі критично відстає від ринкових потреб. При 6,60 % (11 133 особи) прийому та 4,86 % (2 182 особи) випуску, галузь не здатна задовольнити навіть 20 % ринкового попиту на висококваліфікованих ІТ-фахівців. Технічні спеціальності демонструють катастрофічні показники: механічна інженерія - 3,31 % прийому при 1,13 % випуску, електрична інженерія - 3,27 % прийому при 1,21 % випуску. Це означає, що система магістерської підготовки фактично не забезпечує потреби промисловості у висококваліфікованих інженерних кадрах.

Порівняльний аналіз структури вступу на бакалаврські та магістерські програми виявляє еволюцію освітніх переваг, яка не завжди відповідає економічним потребам (*Дод.Е, табл. Е.5-Е.12*). Порівняльний аналіз структури вступу на бакалаврські та магістерські програми виявляє суттєві відмінності у виборі спеціальностей. На рівні бакалаврату спостерігається концентрація вступників на традиційно популярних напрямках (право, менеджмент, середня освіта, психологія, філологія), що в окремих випадках

перевищує реальні потреби ринку праці у 3–5 разів. Натомість на рівні магістратури акценти зміщуються: зростає попит на психологію та публічне управління, тоді як право та менеджмент залишаються масовими, але характеризуються перенасиченням (рис.2.12.)

На бакалаврському рівні ТОП-5 спеціальностей:	На магістерському рівні ТОП-5 спеціальностей:
• Право - 7,88% (20 797 осіб) - перенасичення ринку у 4-5 разів. • Менеджмент - 5,12% (13 492 особи) - перенасичення у 3 рази. • Середня освіта - 5,08% (13 409 осіб) - відповідає потребам. • Психологія - 4,76% (12 558 осіб) - зростаючий попит. • Філологія - 3,52% (9 273 особи) - обмежений ринок.	• Психологія - 7,29% (12 303 особи) – зростаючий попит. • Менеджмент - 6,62% (11 176 осіб) – перенасичення. • Середня освіта - 5,74% (9 688 осіб) – відповідає потребам. • Право - 5,66% (9 546 осіб) – перенасичення. • Публічне управління - 3,41% (5 745 осіб) – зростаючий попит.

Рис. 2.12 – Порівняння ТОП-5 спеціальностей за рівнем бакалаврату та магістратури

Джерело: узагальнено автором на основі проведених розрахунків

В цілому, проведений нами аналіз доводить, що структура магістерської підготовки не лише не виправляє дисбаланси бакалаврату, але й їх поглиблює. Зокрема це проявляється у поглибленні гуманітарного перекосу (психологія, право, педагогіка займають 20,69% магістерського прийому при обмеженому ринковому попиті на таких фахівців); посиленні технологічного відставання (всі технічні спеціальності разом займають менше 15 % магістерського прийому при потребі економіки у 40-50 % висококваліфікованих технічних кадрів); неефективності ресурсовикористання (низька ефективність випуску в педагогіці (40 % від норми) та технічних спеціальностях (30-35 %) свідчить про структурні проблеми освітніх програм) та відриві від глобальних трендів (в умовах четвертої промислової революції Україна готує управлінців та гуманітаріїв замість інженерів та ІТ-фахівців). Тому, на часі – радикальна

реформа магістерської підготовки з пріоритизацією технічних та ІТ-спеціальностей, скороченням квот для перенасичених гуманітарних напрямів та впровадженням обов'язкового зв'язку освітніх програм з гарантованим працевлаштуванням від роботодавців. Без таких заходів магістратура перетвориться на «фабрику безробітних гуманітаріїв» замість центру підготовки еліти для інноваційної економіки.

Аналіз структури фінансування вищої освіти виявляє додаткові підтвердження системних дисбалансів між освітньою пропозицією та ринковими потребами.

Розподіл фінансування ВО за освітніми рівнями проілюстровано в табл. Е.11 додатку Е. Дослідження структури фінансування на початок 2023/2024 навчального року виявляє критичну залежність системи від приватних коштів. На бакалаврському рівні при загальному контингенті 263771 особа спостерігається домінація контрактної форми навчання, яка охоплює 72,17 % (190357 осіб) здобувачів, тоді як бюджетне фінансування забезпечує лише 27,81% (73349 осіб). Ваучерне фінансування досить мізерне - 0,02 % (65 осіб).

Магістерський рівень демонструє ще більшу комерціалізацію з 74,70 % (126037 осіб) контрактників проти 24,25 % (40922 особи) бюджетників. Примітним є зростання ваучерного фінансування до 1,04 % (1759 осіб), що свідчить про пошук альтернативних джерел фінансування освіти.

Така структура фінансування створює критичну залежність від платоспроможності населення та формує перекид у бік популярних, але не завжди економічно необхідних спеціальностей. Абітурієнти з обмеженими фінансовими можливостями змушені обирати доступні бюджетні місця, часто ігноруючи потреби ринку праці.

Аналіз регіонального розподілу державного замовлення (табл.Е.12 додатку Е) дозволив встановити значну територіальну асиметрію, яка посилює виявлені структурні дисбаланси (рис.2.13).

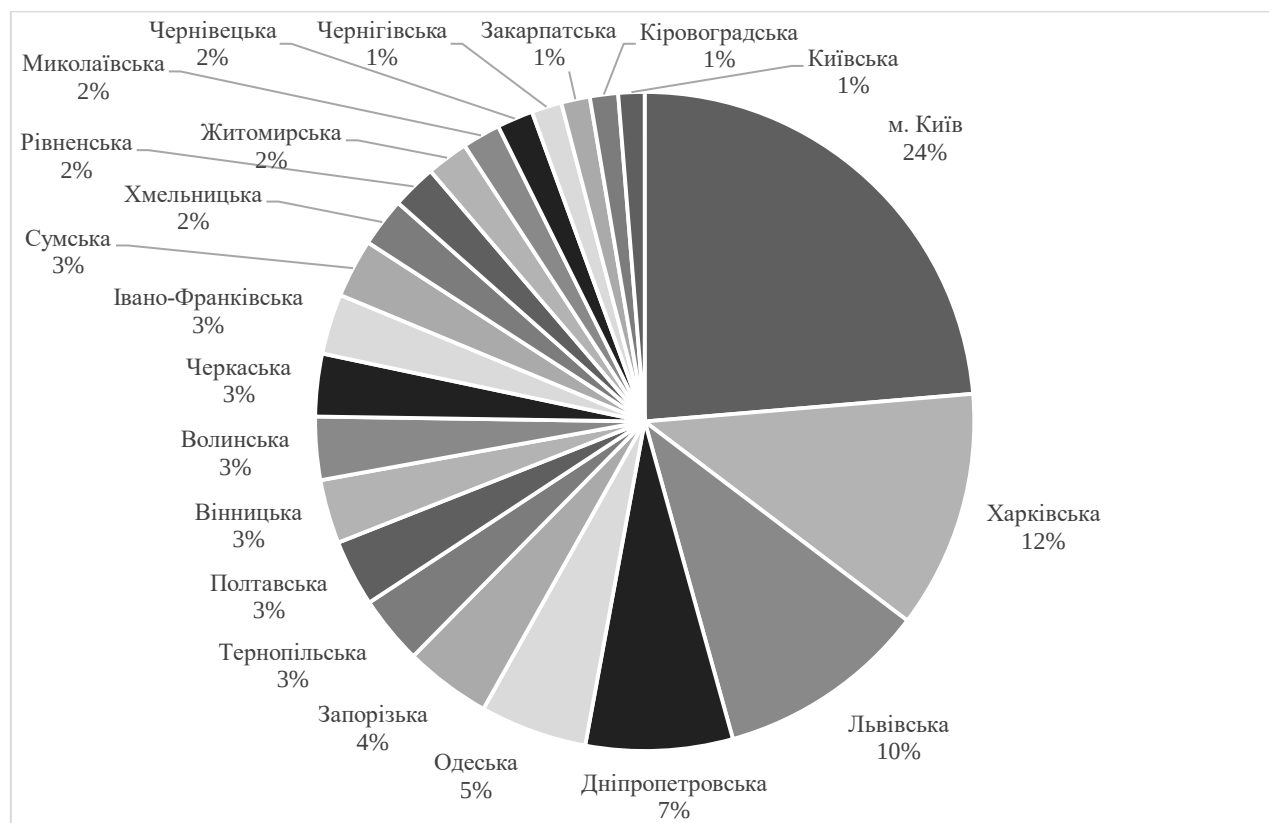


Рис. 2.13 – Частка осіб, прийнятих на навчання до ЗВО на початок 2023/24 навчального року за рахунок коштів бюджету в загальній чисельності прийнятих на бюджет, %

Джерело: розраховано автором за даними Державної служби статистики України

Столичний регіон концентрує 101454 здобувачі (22,99 % загального контингенту) з переважанням контрактної форми (73545 осіб) над бюджетною (27874 особи), що відображає як високий попит на освітні послуги, так і значний економічний потенціал столичного регіону. Харківська область зберігає статус потужного освітнього центру з 44880 здобувачами (10,17 %) та більш збалансованим співвідношенням бюджет/контракт (13740 проти 30728 осіб). Львівська область демонструє значний освітній потенціал (40 619 осіб, 9,20 %) з високою часткою бюджетного фінансування (12211 осіб), що підтверджує важливу роль державної підтримки у розвитку західного освітнього центру; Сумська область демонструє найвищий відсоток бюджетних місць (36,50%).

За часткою осіб, прийнятих на навчання у 2023 р. за рахунок коштів бюджету лідирує м. Київ (23,66%), що посилює концентрацію майбутньої робочої сили в цьому регіоні (рис. 2.14). Чотири регіони (Харківська, Львівська, Дніпропетровська, та Одеська області) акумулюють ще 34,48% осіб, що навчаються за рахунок бюджетних коштів.

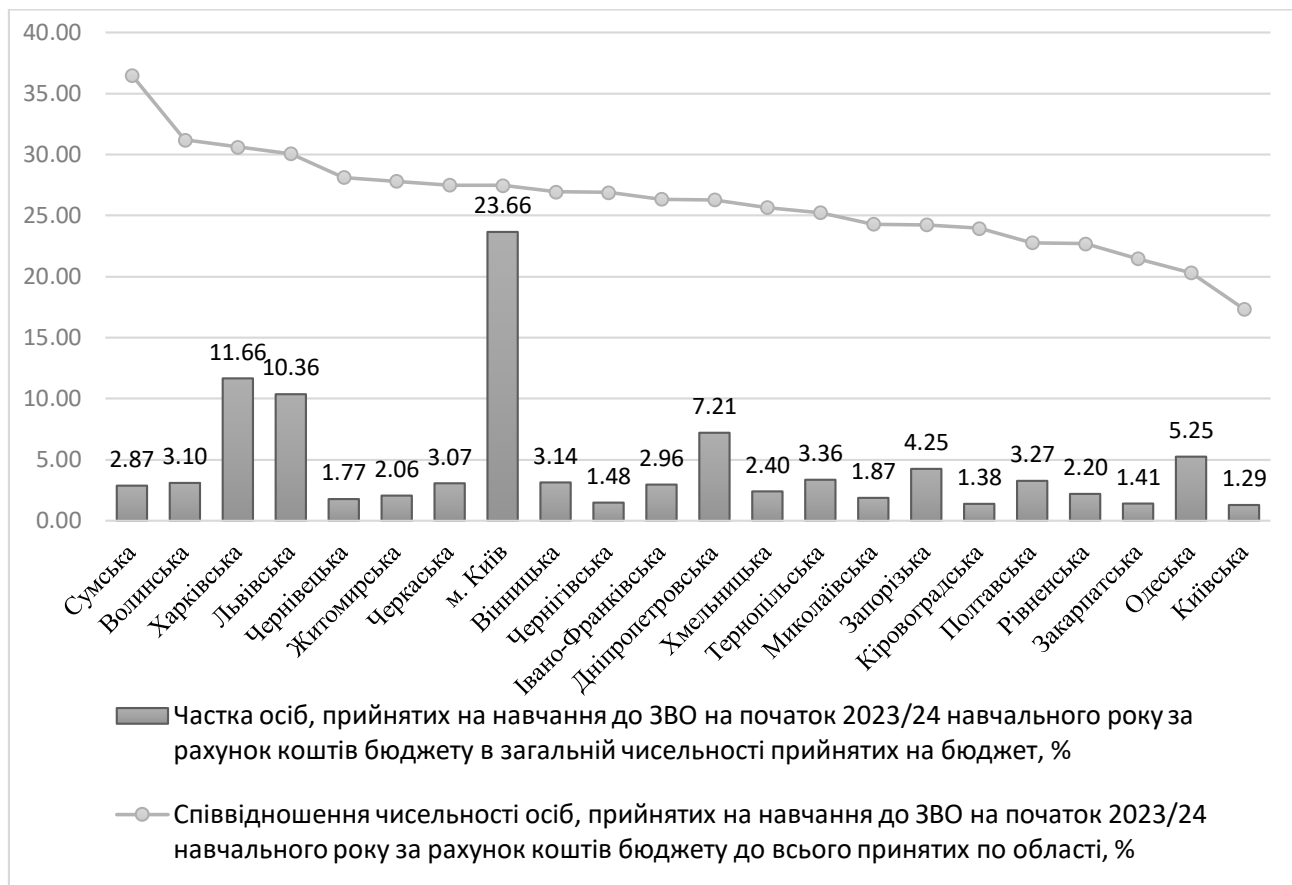


Рис. 2.14 – Співвідношення чисельності осіб, прийнятих на навчання до ЗВО на початок 2023/24 навчального року за рахунок коштів бюджету до всього прийнятих по області, %

Джерело: розраховано автором за даними Державної служби статистики України

Зазначене свідчить про концентрацію бюджетної підтримки ВО в 5-ти регіонах, що свідчить як про відповідні уподобання здобувачів ВО так і про потенціал ЗВО. Аналіз питомої ваги здобувачів ВО, прийнятих на навчання за рахунок коштів бюджету у співвідношенні до усіх прийнятих в окремо взятому регіоні дозволив виділити чотири області, де таких студентів є більше 30 %. Це Сумська область (36,50%), Волинська (31,19%), Харківська (30,61%)

та Львівська (30,06) області, що може свідчити про різну конкурентоспроможність та престижність освітніх закладів у різних регіонах.

Виявлені особливості фінансування актуалізують необхідність використання економічних важелів для корекції галузевих диспропорцій. Поточна система, де 72-75% здобувачів навчаються за контрактом, фактично передає формування структури кадрового потенціалу від держави до ринкових сил, які не завжди збігаються з довгостроковими економічними інтересами.

Отже, проведене дослідження переконливо доводить необхідність кардинальної реформи системи фінансування з впровадженням диференційованого підходу до розподілу державного замовлення. Збільшення бюджетних місць для стратегічно важливих технічних спеціальностей при одночасному скороченні фінансування перенасичених гуманітарних напрямів має стати першочерговим завданням освітньої політики.

Регіональна асиметрія у розподілі державного фінансування потребує впровадження компенсаторних механізмів для забезпечення рівного доступу до якісної освіти та запобігання подальшому поглибленню територіальних диспропорцій у кадровому потенціалі.

2.2. Сучасні стратегії реагування закладів вищої освіти на зміни в соціально-трудовій сфері та ідентифікація ризиків їх діяльності

Кардинальні трансформації системи вищої освіти України під впливом воєнних дій актуалізували необхідність комплексного дослідження адаптаційних механізмів закладів вищої освіти та ідентифікації критичних ризиків їхнього функціонування. Зосередившись на останніх, вважаємо, що традиційні підходи до їх оцінювання в умовах криз та нестабільності екосистеми ринку праці втратили свою релевантність, що вимагає розроблення специфічного інструментарію для аналізу трансформаційних

процесів. Це своєю чергою спонукає до розробки відповідної концептуальної моделі (додаток Ж).

Методологічний підхід, що пропонується у зазначеній моделі, базується на інтеграції кількісних та якісних методів дослідження з акцентуванням на виявленні причинно-наслідкових зв'язків між зовнішніми впливами та внутрішніми трансформаціями освітніх закладів. Передбачає проведення комплексного аналізу ризиків, що охоплює одночасне дослідження фінансових, демографічних, технологічних та геополітичних факторів впливу. Особливістю пропонованого підходу є фокусування на взаємозв'язку між трансформаціями у системі вищої освіти та змінами у соціально-трудовій сфері, в тому числі і на ринку праці. Традиційні дослідження освітньої сфери зазвичай ігнорують цей аспект, тоді як саме дисбаланс між освітньою пропозицією та ринковим попитом формує найбільші стратегічні ризики для національної економіки. Адже, як стверджує А.М. Колот ринок праці «на практиці постає механізмом, інструментом доставки сформованої робочої сили на платформу, на якій відбувається купівля-продаж специфічного товару – послуг робочої сили» [36]. Розуміння зазначеного аспекту є особливо важливим в умовах кризових явищ, наприклад війни. Для реалізації визначеного вище методологічного підходу було розроблено спеціалізований опитувальник «Тенденції розвитку українських ЗВО під час війни», що представляє собою комплексний інструмент дослідження адаптаційних стратегій закладів вищої освіти. Структура інструментарію охоплює сім тематичних блоків, кожен з яких спрямований на виявлення специфічних аспектів функціонування ЗВО в кризових умовах (рис. К.1). Детальний зміст опитувальника та його опис представлено у таблицях та інших рисунках Додатку К, що дозволяє забезпечити повну транспарентність дослідницької процедури та можливість реплікації результатів іншими дослідниками.

Детальні результати емпіричного дослідження, включаючи повну статистичну обробку даних та якісний аналіз відкритих відповідей респондентів, представлено у таблицях *Додатку Л*, що забезпечує повну

транспарентність дослідницького процесу та можливість верифікації отриманих висновків.

Аналіз результатів опитування засвідчує, що ЗВО України продемонстрували вражаючу гнучкість та здатність до швидкої адаптації до екстремальних умов воєнного часу, що проявилось в кількох критично важливих аспектах трансформації освітнього процесу. Серед них:

- сильний або дуже сильний вплив війни на діяльність ЗВО. Це констатували 84,55 % респондентів, що підтверджує системний характер трансформаційних процесів. При цьому лише 1,43% респондентів вказали на відсутність впливу воєнних дій, що свідчить про всеохоплюючий характер кризових викликів для української вищої освіти;

- трансформація освітнього та адміністративних процесів. Найбільш суттєві зміни відбулися в організації навчання. 48,73% респондентів відзначили значні трансформації адміністративних та навчальних процедур, а 46,18% констатували часткові модифікації. Сукупно це означає, що 94,91% ЗВО провели кардинальні коригування для забезпечення безперервності освітнього процесу в умовах воєнного стану з дотриманням заходів безпеки для усіх учасників. Особливо показовими є зміни в адміністративному функціонуванні закладів, де ускладнення процедур підтвердили 67,36% респондентів, включаючи 46,50%, які відзначили помірні ускладнення, та 20,86%, що констатували значні ускладнення управлінських функцій. Це підкреслює необхідність вирішення принципово нових завдань в екстремальних умовах. Водночас позитивним ефектом стало покращення внутрішньої комунікації, яке відзначили 58,60% респондентів (26,59% констатували значне покращення, 32,01% - помірне покращення). Це свідчить про активізацію внутрішніх зв'язків та підвищення ефективності координації в кризових умовах;

- впровадження інноваційних організаційних механізмів. Адаптивність закладів підтверджується масштабним впровадженням нових організаційних рішень: 73,25% респондентів повідомили про запровадження

нових правил та процедур у своїх ЗВО через воєнний стан, а ще 19,75% здійснили це частково. Серед пріоритетних завдань домінують: забезпечення безпеки учасників освітнього процесу (71,34%), організація дистанційного навчання (64,17%) та надання психологічної підтримки (48,09%). Критично важливим аспектом адаптації стала трансформація форм організації навчання, яку відзначили 49,20% респондентів. Це відображає масштабний перехід на дистанційні та гібридні (змішані) моделі навчання як основний механізм збереження освітнього процесу в умовах безпекових обмежень;

- підвищення якості дистанційного навчання з одночасною появою нових викликів. Оцінка ефективності дистанційного навчання виявляє амбівалентну картину, що поєднує значні досягнення з серйозними викликами. Високу та середню ефективність дистанційних форм навчання оцінили 46,97% та 44,75% респондентів відповідно, що становить 91,72% позитивних оцінок. Середній рівень розвитку дистанційного навчання у ЗВО досяг 73,96%, а середня якість дистанційного навчання оцінюється на рівні 69,60%. Ключові переваги дистанційного навчання, виявлені в ході дослідження, включають економію часу та коштів на транспорт (84,08% респондентів), доступність для здобувачів з різних регіонів (67,83%) та забезпечення безпеки здобувачів і викладачів (64,65%). Особливо важливою виявилася можливість продовжувати навчання незалежно від місцезнаходження (61,46%), що критично важливо для здобувачів з тимчасово окупованих або небезпечних територій. Водночас виявлено серйозні системні виклики, що обмежують ефективність дистанційного навчання. Технічні проблеми, включаючи перебої з електроенергією та інтернет-зв'язком, відзначили 70,22% респондентів як найбільш критичний недолік. Відсутність особистого контакту між здобувачами та викладачами турбує 56,37% учасників дослідження, а низьку мотивацію здобувачів освіти констатували 36,31% респондентів. Середній рівень мотивації здобувачів під час дистанційного навчання становить лише 65,03%, що вказує на необхідність розроблення спеціальних механізмів стимулювання навчальної активності;

- технологічна модернізація освітнього процесу. ЗВО активно впроваджують технологічні інновації для адаптації до нових умов функціонування. Онлайн-платформи для навчання використовують 69,27% ЗВО, що перетворило їх на основний інструмент забезпечення безперервності освітнього процесу. Віртуальні класи впровадили 30,73% закладів, інтерактивні підручники застосовують 35,83%, а технології штучного інтелекту в навчальному процесі використовують 29,14% ЗВО. Ефективність впроваджених технологічних рішень високо оцінюють респонденти: 23,41% вважають їх дуже ефективними, а 44,75% - ефективними, що становить 68,16% позитивних оцінок. Водночас 67,20% ЗВО організували спеціальні тренінги для викладачів з використання нових технологій, що свідчить про системний підхід до технологічної адаптації. Середній рівень підготовленості викладачів до використання нових технологій оцінюється на рівні 70,06%, а відповідність впроваджених технологій потребам здобувачів - 69,27%. Ці показники вказують на достатній, але не оптимальний рівень технологічної готовності системи вищої освіти.

Комплексне оцінювання адаптаційної спроможності дозволило встановити високу ефективність трансформаційних процесів: 47,45% респондентів оцінюють рівень адаптації своїх закладів як високий, а 47,29% - як середній, що становить 94,74% позитивних оцінок. Лише 5,25% констатували низький рівень адаптації, що підтверджує успішність загальносистемної трансформації української вищої освіти. Водночас стійкість ЗВО до економічних викликів оцінюється респондентами більш стримано - середній показник становить 65,33%, що вказує на збереження значних фінансових ризиків для довгострокової стійкості системи.

У результаті аналізу активності впровадження технологічних інновацій виявлено, що 68,79% ЗВО демонструють активну або дуже активну позицію щодо технологічної модернізації, включаючи 28,98% закладів з дуже активним впровадженням та 39,81% з активним підходом. Лише 24,84% респондентів характеризують діяльність своїх закладів як помірно активну, а

6,37% - як слабку або відсутню. Ця статистика підтверджує кардинальну зміну технологічної парадигми української вищої освіти під впливом воєнних обставин. Мобільні додатки для доступу до навчальних матеріалів та інтерактивні підручники впровадили по 35,83% ЗВО, що свідчить про комплексний підхід до цифровізації освітнього контенту. Особливо показовим є впровадження найсучасніших технологій: системи віртуальної реальності для практичних занять застосовують 10,03% закладів, технології доповненої реальності – 8,92%, а блокчейн-технології для захисту академічних досягнень – 10,67%. Хоча ці показники є відносно невисокими, вони демонструють інноваційний потенціал та готовність українських ЗВО до впровадження технологій майбутнього.

Вплив технологічних інновацій на успішність здобувачів освіти оцінюється досить позитивно: 82,48% респондентів констатують позитивний або дуже позитивний ефект, включаючи 31,05% з дуже позитивною оцінкою та 51,43% з позитивною. Нейтральний вплив відзначили 16,24% респондентів, а негативний - лише 1,27%. Ці показники переконливо підтверджують, що технологічна трансформація не лише забезпечила виживання системи ВО в кризових умовах, але й створила передумови для якісного покращення освітнього процесу.

Важливим аспектом успішності технологічної трансформації є готовність викладацького складу до технологічних змін, підготовленість до використання інноваційних рішень. Середній рівень готовності науково-педагогічних працівників до використання нових технологій у навчанні становить 70,06%, що вказує на достатній, але не оптимальний рівень цифрових компетентностей. У відповідь на цей виклик 67,20% ЗВО організували спеціальні навчання або тренінги для викладачів з використання нових технологій, а ще 15,29% планують такі заходи. Лише 17,52% закладів не проводили подібних програм підвищення кваліфікації, що може створювати ризики для ефективної реалізації технологічного потенціалу.

Попри значні досягнення в технологічній модернізації, ЗВО стикаються з комплексом системних викликів, що обмежують повну реалізацію інноваційного потенціалу. Інтеграція дистанційного навчання як складний процес турбує 43,79% респондентів, що відображає технічні та методологічні труднощі адаптації традиційних освітніх практик до цифрового середовища. Потреба в оновленні технічної інфраструктури критично важлива для 44,27% ЗВО, що включає необхідність модернізації комп'ютерного обладнання, мережевої інфраструктури та програмного забезпечення. Цей показник корелює з потребою в інвестуванні у цифрову інфраструктуру, яку відзначили 37,26% респондентів. розвиток цифрових навичок залишається актуальним викликом для 36,31% закладів, що стосується як викладачів, так і здобувачів освіти. Особливу увагу привертає проблема кібербезпеки та захисту даних, яка турбує 31,69% респондентів в умовах інтенсифікації кібератак на українську цифрову інфраструктуру. Впровадження нових освітніх платформ створює виклики для 37,90% ЗВО, що пов'язано з необхідністю адаптації до нових систем управління навчанням та інтеграції їх з існуючими освітніми процесами. Забезпечення доступності технологій для всіх здобувачів визначають як проблему 24,20% респондентів, що відображає ризики цифрової нерівності в освітньому процесі.

Середній рівень розвитку дистанційного навчання у ЗВО досяг 73,96%, що свідчить про суттєвий прогрес у цифровізації освітнього процесу порівняно з до-воєнним періодом. Водночас якість дистанційного навчання оцінюється дещо нижче - на рівні 69,60%, що вказує на існування розриву між технічними можливостями та педагогічною ефективністю їх використання. Ця різниця підкреслює необхідність фокусування не лише на технологічному оснащенні, але й на розвитку методологічних підходів до організації дистанційного навчання, підвищенні педагогічної майстерності викладачів у цифровому середовищі та створенні ефективних механізмів мотивації здобувачів.

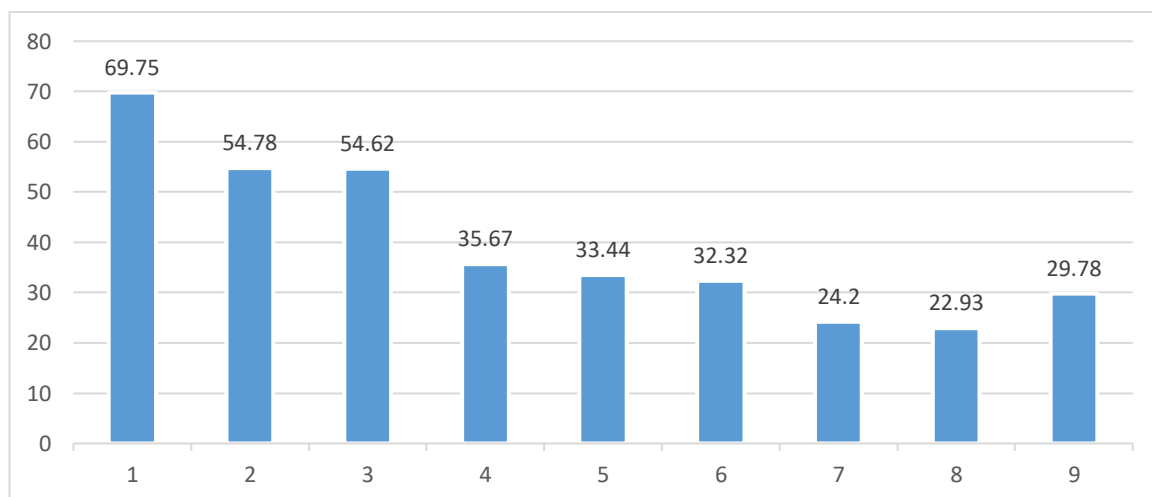
Отже, технологічна трансформація української вищої освіти під впливом воєнних викликів виявилася масштабною та результативною модернізацією, що кардинально змінила парадигму освітнього процесу. Це свідчить про успішну адаптацію освітньої системи до цифрового формату та створення передумов для довгострокової технологічної модернізації. Водночас виявлено серйозні системні виклики, що потребують координованого реагування. Технічна інфраструктура потребує модернізації у 44,27% ЗВО, інтеграція дистанційного навчання залишається складною для 43,79% закладів, а розвиток цифрових компетентностей викладачів (середній рівень 70,06%) вимагає системних програм підвищення кваліфікації. Ключовою рекомендацією є збалансований підхід до технологічного розвитку, що поєднує інвестиції в технічну інфраструктуру з розвитком педагогічних компетентностей та методологічних підходів до цифрового навчання. Без такого комплексного підходу технологічний потенціал не може бути повною мірою реалізований для підвищення якості вищої освіти.

Воєнні дії спричинили кардинальну трансформацію стратегічного управління закладами вищої освіти, змусивши їх переглянути фундаментальні підходи до планування та адаптувати управлінські практики до екстремальних умов функціонування. Ми переконані, що виявлені зміни в стратегічному плануванні відображають не лише вимушену реакцію на кризові виклики, але й формування нової парадигми управління освітніми закладами в умовах невизначеності.

Емпіричні дані переконливо засвідчують системний характер впливу воєнних дій на стратегічні процеси в українських ЗВО. 70,22% респондентів констатують значний вплив війни на стратегічне планування їхніх закладів, тоді як лише 10,03% не відзначили такого впливу. 19,75% респондентів виявили невпевненість у оцінці цього впливу, що може свідчити про складність адекватної оцінки довгострокових наслідків кризових трансформацій. Глибина стратегічних змін підтверджується статистикою перегляду стратегічних документів: 43,31% ЗВО здійснили повний перегляд

стратегічних планів, а 50,64% провели часткові модифікації. Сукупно це означає, що 93,95% закладів переосмислили свої стратегічні орієнтири під впливом воєнних викликів, що вказує на безпрецедентний масштаб стратегічної реорганізації системи вищої освіти. Водночас 65,61% ЗВО включили до своїх стратегій спеціальні заходи, спрямовані на адаптацію до умов воєнного часу, а ще 30,25% зробили це частково. Лише 4,14% закладів не внесли таких змін до стратегічних документів, що підтверджує масштабний характер адаптаційних процесів.

Аналіз змін у стратегічних цілях виявляє кардинальне переформатування пріоритетів управління ЗВО відповідно до нових реалій функціонування (рис.2.15).



- 1 - Підвищення рівня безпеки та захисту здобувачів і працівників
- 2 - Забезпечення безперервності освітнього процесу
- 3 - Перехід на дистанційні форми навчання
- 4 - Збереження кадрового складу
- 5 - Оптимізація використання ресурсів
- 6 - Розширення міжнародної співпраці
- 7 - Підтримка та розвиток наукових досліджень
- 8 - Пошук додаткових джерел фінансування
- 9 - Забезпечення психологічної підтримки здобувачів і працівників

Рис.2.15. Зміна стратегічних цілей в період запровадження воєнного стану

Джерело: побудовано на основі результатів проведеного опитування

Підвищення рівня безпеки та захисту здобувачів і працівників стало абсолютним пріоритетом для 69,75% закладів, що відображає первинну важливість забезпечення фізичної безпеки освітньої спільноти.

Забезпечення безперервності освітнього процесу визначили як стратегічну ціль 54,78% ЗВО, що тісно корелює з використанням дистанційних технологій, що стало пріоритетом для 54,62% закладів. Така синхронність підкреслює усвідомлення критичної важливості технологічної трансформації для підтримання освітньої діяльності. Збереження кадрового складу актуалізували як стратегічну ціль 35,67% ЗВО, що відображає розуміння критичної важливості людського капіталу в умовах масової міграції та мобілізації. Оптимізація використання ресурсів стала пріоритетом для 33,44% закладів, що вказує на необхідність підвищення ефективності в умовах обмежених фінансових можливостей. Розширення міжнародної співпраці визначили стратегічним напрямком 32,32% ЗВО, що підтверджується високим рівнем активної участі у міжнародних програмах (83,44% респондентів). Ця статистика демонструє розуміння важливості міжнародної підтримки та інтеграції як механізмів подолання внутрішніх обмежень.

Важливим аспектом трансформації стратегічного управління стало впровадження спеціалізованих методологічних підходів для формування стратегій в умовах воєнного конфлікту. 52,23% закладів активно використовують такі методології, а 40,29% застосовують їх частково, що становить 92,52% ЗВО з різним ступенем методологічної розвиненості в кризовому плануванні. Лише 7,48% респондентів зазначили відсутність спеціальних методологічних підходів, що може створювати ризики для ефективності стратегічного планування в цих закладах. Високий рівень методологічної адаптації свідчить про професіоналізацію кризового менеджменту в українській вищій освіті та готовність до системного підходу в управлінні невизначеністю.

Орієнтація на довгострокове планування підтверджується статистикою щодо майбутніх стратегічних трансформацій. 57,44% ЗВО планують

переглядати або оновлювати існуючі стратегії розвитку після завершення воєнних дій, що свідчить про усвідомлення динамічного характеру стратегічного планування та необхідності постійної адаптації до змін зовнішнього середовища. 33,17% закладів ще не визначилися з планами стратегічного оновлення, що може відображати складність прогнозування пост-воєнних умов або фокусування на поточних викликах. Лише 9,39% ЗВО не планують стратегічних змін після війни, що може свідчити про задоволеність поточними адаптаціями або недооцінку майбутніх викликів.

Важливість фінансової стійкості для реалізації стратегічних планів підтверджується тим, що 71,34% респондентів визначили збільшення державного та приватного фінансування освітньої сфери як ключовий захід для покращення ситуації у вищій освіті. Цей показник значно перевищує інші пропозиції, підкреслюючи фундаментальну роль фінансових ресурсів у забезпеченні стратегічного розвитку. Модернізація матеріально-технічної бази як стратегічний пріоритет актуальна для 61,15% респондентів, що тісно пов'язано з необхідністю технологічної трансформації освітнього процесу. Підвищення кваліфікації науково-педагогічних працівників вважають стратегічно важливим 47,77% респондентів, що відображає розуміння критичної ролі людського капіталу.

Міжнародна співпраця набуває особливого стратегічного значення в умовах воєнного часу як механізм компенсації внутрішніх обмежень та отримання зовнішньої підтримки. 50,80% респондентів повідомили, що здобувачі їхніх ЗВО отримували стипендії або гранти від міжнародних організацій, що демонструє готовність міжнародних партнерів підтримувати українську освіту під час кризи. 10,67% респондентів вказали на відсутність такої підтримки, тоді як 38,54% не володіють інформацією про отримання міжнародних стипендій та грантів здобувачами. Високий відсоток неінформованості може свідчити про децентралізований характер отримання міжнародної допомоги або недосконалість внутрішніх комунікаційних систем закладів.

Розширення міжнародної академічної співпраці підтримують 36,31% респондентів, а розроблення стратегій пошуку нових міжнародних партнерів вважають необхідним 52,87% учасників дослідження. Організація міжнародних стажувань для викладачів і здобувачів підтримують 47,61% респондентів, що підкреслює важливість міжнародного досвіду для підвищення конкурентоспроможності української вищої освіти. Підвищення рівня володіння іноземними мовами вважають стратегічним пріоритетом 39,97% респондентів.

Таким чином, варто підсумувати, що трансформація стратегічного управління українськими ЗВО під впливом воєнних викликів виявилася масштабною та системною реорганізацією, що охопила 93,95% закладів через повний або частковий перегляд стратегічних планів. Формування нової ієрархії пріоритетів з акцентом на безпеку (69,75%), безперервність освіти (54,78%) та цифровізацію (54,62%) відображає адаптацію до екстремальних умов функціонування. Методи кризового планування, які демонструють 92,52% ЗВО через використання спеціалізованих підходів, свідчить про професіоналізацію управління в умовах невизначеності. Орієнтація на довгострокове планування (57,44% планують пост-воєнні стратегічні оновлення) підтверджує стратегічне мислення навіть в умовах кризи. Критична залежність від фінансових ресурсів (71,34% визначають фінансування ключовою потребою) та міжнародної підтримки (83,44% активно співпрацюють міжнародно) формує нову модель стратегічного планування, що базується на диверсифікації ресурсів та зовнішній інтеграції. Основною рекомендацією є розвиток довгострокових стратегічних компетенцій для управління в умовах постійної невизначеності, що включає інституціоналізацію кризового планування, розвиток сценарних підходів та створення гнучких адаптаційних механізмів для швидкого реагування на зовнішні виклики.

Аналізуючи стратегії реагування ЗВО на виклики, що породжені та/або поглиблені воєнними діями, важливо звернути увагу і на можливості

працевлаштування випускників. Глибокі структурні трансформації ринку праці, що характеризуються парадоксальним поєднанням зростаючого безробіття серед молодих фахівців з критичним дефіцитом кваліфікованих кадрів зумовлюють необхідність посилення співпраці між ЗВО та роботодавцями задля забезпечення випускників першим робочим місцем [92]. Зважаючи на те, що ця суперечлива ситуація відображає також і фундаментальну перебудову економічних пріоритетів, необхідним є критичне переосмислення підходів до підготовки фахівців у системі ВО.

Емпіричні дані засвідчують неоднорідний характер впливу воєнних дій на можливості працевлаштування випускників ЗВО. 45,86% респондентів констатують зростання рівня безробіття серед випускників, що відображає загальні економічні труднощі та скорочення ринкових можливостей у традиційних сферах зайнятості. Цей показник підтверджує значний негативний вплив воєнного стану на можливості професійної реалізації молодих фахівців. Водночас 42,20% респондентів не відзначили змін у рівні безробіття випускників, що може свідчити про адаптивну спроможність окремих секторів економіки або про регіональні особливості ринків праці. Особливо показовим є той факт, що 11,94% респондентів навіть зафіксували зменшення безробіття серед випускників, що вказує на формування нових ніш зайнятості або на підвищений попит на окремі спеціальності в умовах воєнного часу. Така диференціація свідчить про складну структуру впливу війни на ринок праці, де загальні негативні тенденції поєднуються з локальними позитивними змінами, створюючи мозаїчну картину можливостей для різних категорій випускників.

Аналіз можливостей працевлаштування випускників за отриманою спеціальністю виявляє більш драматичну картину трансформацій. 75,95% респондентів відзначили зменшення таких можливостей, включаючи 36,94%, які констатували значне зменшення, та 39,01%, що відзначили часткове зменшення. Ці показники вказують на глибокий структурний дисбаланс між освітньою пропозицією та зміненими потребами військової економіки.

Водночас 24,04% респондентів не зафіксували зменшення можливостей працевлаштування за спеціальністю, що може свідчити про збереження попиту на окремі професії або про успішну адаптацію деяких спеціальностей до нових економічних реалій. Цей показник, хоча й становить меншість, демонструє наявність сегментів ринку праці, що залишаються стабільними або навіть розширюються.

Усвідомлення необхідності адаптації до нових умов ринку праці знайшло відображення у масштабних змінах підходів до підготовки здобувачів вищої освіти (рис.2.16).

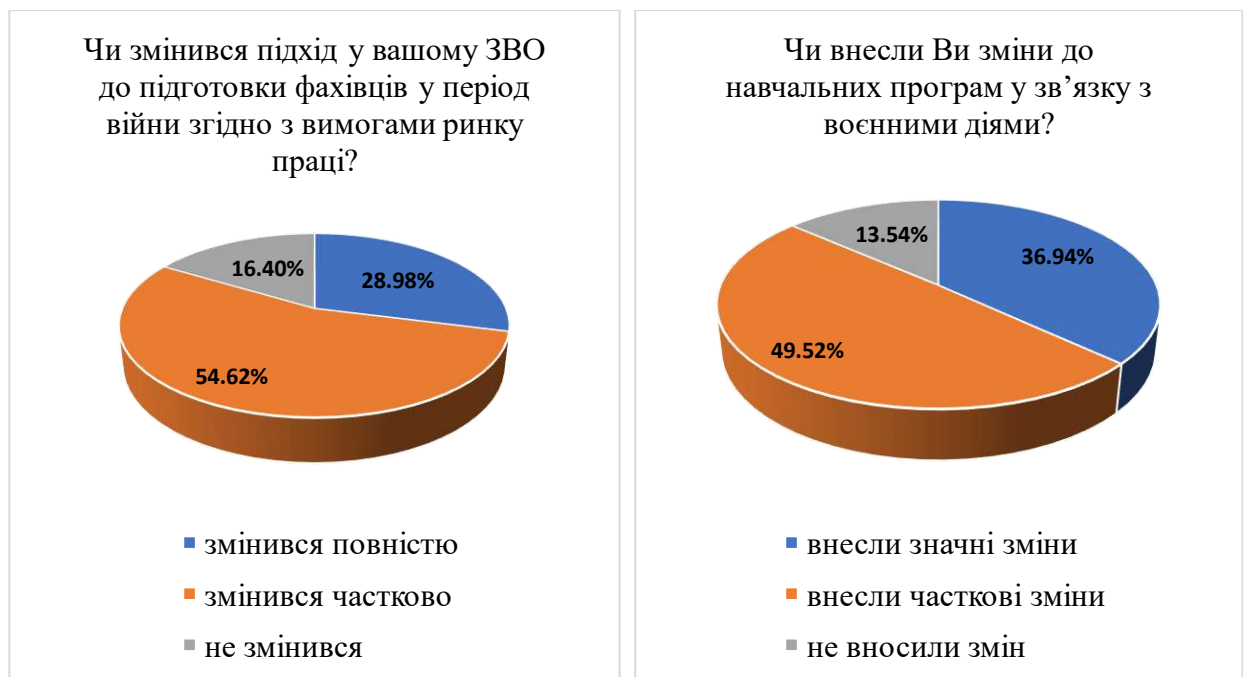


Рис. 2.16. Зміни підходів до підготовки фахівців до сучасних вимог ринку праці

Джерело: побудовано на основі результатів проведеного опитування

За результатами опитування 83,60% ЗВО модифікували свої підходи до підготовки майбутніх фахівців: 28,98% здійснили повну трансформацію методик підготовки, а 54,62% провели часткові зміни. Це свідчить про високу адаптивну спроможність системи вищої освіти та розуміння необхідності відповідати на виклики зміненого ринку праці. Лише 16,40% респондентів не відзначили змін у підходах до підготовки здобувачів, що може вказувати як на

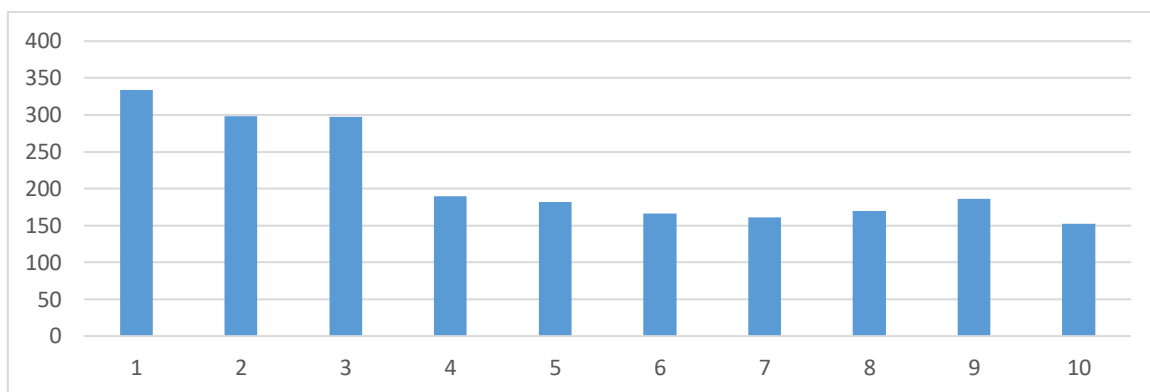
стабільність попиту на окремі спеціальності, так і на можливу інерційність деяких освітніх закладів у реагуванні на ринкові сигнали. Масштабність змін у підготовці фахівців підтверджується статистикою модифікації навчальних програм: 86,46% ЗВО внесли зміни до навчальних програм (36,94% - значні зміни, 49,52% - часткові зміни), тоді як лише 13,54% залишили програми без змін. Аналіз динаміки кількості вакансій для випускників демонструє переважно негативні тенденції з елементами стабільності. 70,86% респондентів зафіксували скорочення вакансій: 35,35% відзначили значне зменшення, а 35,51% - незначне зменшення. Ця статистика відображає загальну економічну нестабільність та перерозподіл ресурсів у воєнний період. Водночас 29,14% респондентів не помітили змін у кількості вакансій для випускників, що вказує на збереження попиту у окремих сферах економіки або на регіональні особливості ринків праці. Цей показник демонструє наявність стабільних сегментів зайнятості навіть в умовах загальної кризи.

Найбільш парадоксальним аспектом трансформації ринку праці є одночасне зростання безробіття серед випускників та критичний дефіцит кваліфікованих кадрів. 88,85% респондентів відчувають нестачу досвідчених фахівців: 53,18% констатують повний дефіцит, а 35,67% - частковий дефіцит. Лише 11,15% не відчувають такої нестачі. Цей парадокс пояснюється кількома факторами: масовою міграцією досвідчених фахівців за кордон, мобілізацією працездатного населення, а також структурною невідповідністю між кваліфікацією випускників та реальними потребами трансформованої економіки. Дефіцит стосується переважно досвідчених кадрів з практичними навичками, тоді як випускники, незважаючи на теоретичну підготовку, не можуть негайно замінити втрачений досвід.

Результати дослідження вказують на формування диференційованого ринку праці, де різні сектори демонструють протилежні тенденції. Зростання попиту спостерігається у сферах, безпосередньо пов'язаних з воєнними потребами: ІТ-технології для оборонних цілей, логістика, енергетика, будівництво оборонних споруд, медицина військового профілю. Водночас

традиційні сфери зайнятості - фінанси, маркетинг, туризм, культура - зазнали значного скорочення, що пояснює складнощі працевлаштування випускників гуманітарних та економічних спеціальностей. Цей структурний зсув вимагає кардинального переосмислення галузевих пріоритетів у підготовці фахівців.

У відповідь на виявлені виклики ринку праці ЗВО розробляють комплексні адаптаційні стратегії (рис.2.17).



- 1 Оновлення навчальних програм відповідно до сучасних вимог ринку праці та наукових досягнень;
- 2 Залучення практиків до викладання
- 3 Розширення можливостей для практичної діяльності здобувачів через стажування, проекти та лабораторні роботи
- 4 Інтеграція міждисциплінарних курсів для забезпечення комплексного підходу до навчання і розвитку навичок у різних сферах знань.
- 5 Запровадження нових освітніх стандартів, що враховують міжнародні практики та інновації в освіті
- 6 Вдосконалення системи оцінювання знань, включаючи використання новітніх технологій та методик, для об'єктивної та всебічної оцінки компетентностей здобувачів
- 7 Розроблення і впровадження індивідуалізованих навчальних планів для задоволення індивідуальних потреб і інтересів здобувачів
- 8 Підвищення рівня інтеграції нових інформаційних технологій у навчальний процес
- 9 Розширення співпраці з міжнародними освітніми установами для покращення якості навчання та розширення академічних можливостей
- 10 Запровадження інноваційних методик навчання, таких як перевернуте навчання або гейміфікація, для підвищення мотивації та ефективності навчального процесу

Рис. 2.17. Адаптаційні стратегії оновлення підходів до підготовки фахівців ЗВО у період війни

*побудовано на основі отриманих результатів опитування

Оновлення навчальних програм відповідно до сучасних вимог ринку праці підтримують 53,18% респондентів, що стало найпопулярнішою стратегією адаптації. Залучення практиків до викладання вважають необхідним 47,45% респондентів, а розширення можливостей для практичної

діяльності здобувачів підтримують 47,29%. Ці показники підкреслюють усвідомлення необхідності посилення практичної компоненти освіти та тіснішої інтеграції з реальними умовами ринку праці. Інтеграція міждисциплінарних курсів актуальна для 30,25% респондентів, а розширення співпраці з міжнародними освітніми установами підтримують 29,62%, що свідчить про пошук інноваційних підходів до подолання структурних дисбалансів.

Результати дослідження вказують на необхідність кардинального посилення зв'язків між системою вищої освіти та ринком праці. Сприяння розвитку партнерських відносин з бізнесом і громадськістю підтримують 26,75% респондентів, що підкреслює усвідомлення важливості прямої співпраці з роботодавцями. Критично важливим напрямком є розвиток механізмів прогнозування потреб ринку праці та оперативної адаптації освітніх програм до змінних вимог економіки. Це особливо актуально в умовах швидких структурних змін, спричинених воєнним станом.

Результати емпіричного дослідження дозволили також виявити комплекс взаємопов'язаних ризиків (табл.М.1 додатку М), що загрожують стійкості та ефективності функціонування та стратегічного розвитку ЗВО України в умовах воєнного стану та економічної нестабільності. Ці ризики не існують ізольовано, а формують складну систему синергійних загроз, що здатна призвести до кардинальної трансформації або навіть руйнування традиційної моделі ВО.

Виявлені ризики утворюють чотирирівневу ієрархічну структуру за ступенем критичності та масштабом впливу на функціонування ЗВО (рис.2.18).

Сукупність цих чинників створює фундаментальну загрозу для економічної моделі функціонування закладів вищої освіти, яка традиційно базується на стабільному відтворенні студентського контингенту. Зменшення попиту на освітні послуги, обумовлене об'єктивними демографічними

процесами, ставить під сумнів життєздатність частини ЗВО, особливо в регіонах із високим рівнем депопуляції та освітньої міграції.

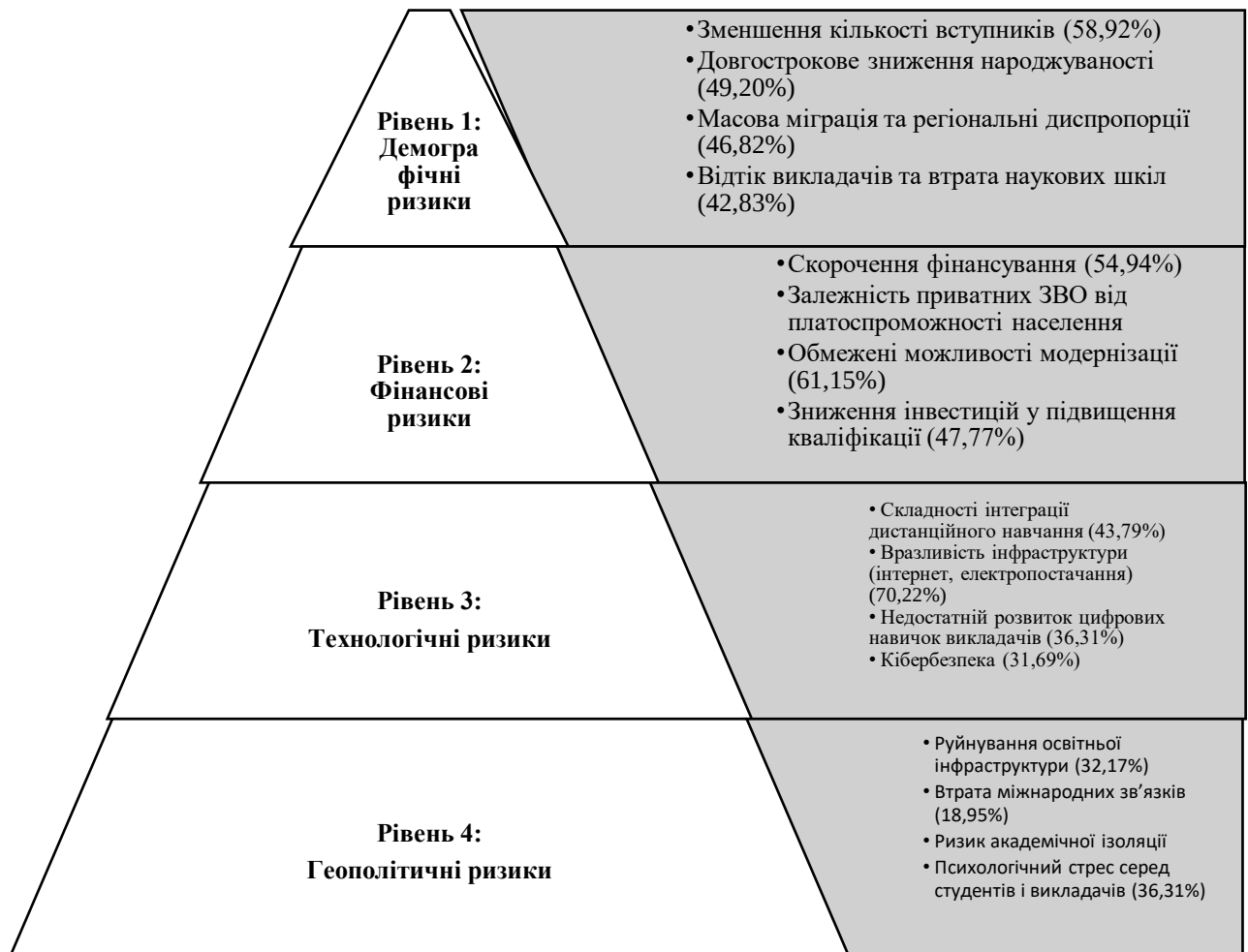


Рис. 2.18 – Ієрархічна система ризиків діяльності ЗВО України в умовах воєнного стану та нестабільної екосистеми ринку праці

Джерело: авторська розробка

Найвищий рівень загрози, за даними проведеного опитування, становлять демографічні ризики (58,92% респондентів). Основним проявом зазначеної загрози є стійке скорочення кількості потенційних вступників, що безпосередньо впливає на наповнення контингенту здобувачів ВО. Ця тенденція має глибокі структурні передумови, що виходять за межі впливу воєнного стану. Серед ключових детермінант: довгострокове зниження рівня народжуваності в Україні (49,20% респондентів); масова зовнішня та

внутрішня міграція, яка призвела до демографічного обезлюднення окремих регіонів (46,82%); дисбаланс вікової структури населення, що формує зменшення питомої ваги молоді у загальній демографічній піраміді (38,54%).

Особливо загрозливим є відтік кваліфікованих викладацьких кадрів, який констатували 42,83% респондентів, що створює подвійний негативний ефект: з одного боку, скорочується кількість потенційних здобувачів освіти, з іншого - знижується якість освітніх послуг через втрату досвідчених педагогічних працівників. Мобілізація та еміграція науково-педагогічних працівників призводить до втрати не лише людських ресурсів, але й інституційної пам'яті, наукових шкіл та унікальних компетентностей, що накопичувалися десятиліттями.

Вплив на гендерну структуру через мобілізацію чоловіків (30,10% респондентів) створює додаткові виклики для збалансованого функціонування освітніх закладів, особливо у технічних спеціальностях, де традиційно домінували чоловіки-викладачі. Зростання ролі інклюзивної освіти (16,40% респондентів) відображає необхідність адаптації до нових категорій здобувачів з особливими потребами, включаючи ветеранів війни та осіб з інвалідністю.

Демографічні ризики створюють прямий вплив на екосистему ринку праці через формування дисбалансу між кількістю підготовлених фахівців та реальними потребами економіки. Скорочення контингенту студентів у поєднанні з втратою викладацьких кадрів може призвести до закриття окремих спеціальностей або навіть цілих закладів, що кардинально змінить структуру пропозиції кваліфікованих кадрів на ринку праці.

Фінансові ризики (54,94% учасників дослідження), створюють другий рівень критичності, безпосередньо впливаючи на операційну спроможність ЗВО.

Ця загроза має багатовимірний характер та включає як зменшення бюджетного фінансування через перерозподіл державних ресурсів на

військові потреби, так і втрату додаткових джерел доходів через економічну нестабільність.

Середній рівень стійкості ЗВО до економічних викликів становить лише 65,33%, що вказує на значну вразливість освітньої системи до фінансових шоків. Особливо критичною є ситуація для приватних ЗВО, які в більшій мірі залежать від платоспроможності населення та можуть зіткнутися з масовим відтоком студентів через зниження доходів домогосподарств.

Фінансові обмеження створюють каскадний ефект для всіх аспектів діяльності ЗВО: від неможливості модернізації матеріально-технічної бази (потребу в якій відзначили 61,15% респондентів) до скорочення програм підвищення кваліфікації викладачів (необхідність якого підтримують 47,77% учасників дослідження). Недостатнє фінансування також обмежує можливості для міжнародної співпраці, участі у грантових програмах та залучення іноземних експертів.

Критичним аспектом фінансових ризиків є їх довгостроковий характер, оскільки економічне відновлення після війни потребуватиме значного часу, а пріоритети державного бюджету залишатимуться зосередженими на оборонних та відновлювальних потребах. Це створює ризик хронічного недофінансування вищої освіти та поступової деградації її якості.

Вплив фінансових ризиків на екосистему ринку праці проявляється через зниження якості підготовки фахівців внаслідок обмежених ресурсів для оновлення навчальних програм, залучення практиків та забезпечення сучасним обладнанням. Водночас фінансові обмеження змушують ЗВО скорочувати менш популярні, але стратегічно важливі спеціальності, що може призвести до дефіциту кадрів у критично важливих галузях економіки.

Технологічні виклики формують третій рівень ризикової ієрархії, визначаючи здатність ЗВО до адаптації в цифровому середовищі. Їх відзначили 43,79% респондентів. Найбільш критичним респонденти назвали залежність освітнього процесу від технічної інфраструктури. 70,22% опитаних підтвердили вразливість через технічні проблеми з інтернетом та

електропостачанням. Цілеспрямовані системні атаки на енергетичну інфраструктуру України посилюють загрозу переривання освітнього процесу та створюють ризик повної його зупинки.

Потребу в оновленні технічної інфраструктури, яку відзначили 44,27% респондентів, створює додаткове фінансове навантаження на ЗВО в умовах і без того обмежених ресурсів. Розвиток цифрових навичок серед викладачів (36,31% вважають це викликом) вимагає системних інвестицій у підвищення кваліфікації, що також потребує додаткових коштів та часу.

Також респонденти звернули увагу на загрозу цифрового розриву. ЗВО з обмеженими фінансовими можливостями не можуть забезпечити належну технічну базу для цифрового навчання, що призводить до поглиблення нерівності в системі вищої освіти. На цю проблему звернули увагу 24, 2 % опитаних. Ще 31,69 % респондентів вказують на ризик втрати даних, порушення конфіденційності та підриву довіри до онлайн-освіти через регулярні кібератаки на ЗВО.

Технологічні ризики безпосередньо впливають на екосистему ринку праці, змінюючи вимоги до компетентностей випускників. Роботодавці очікують високого рівня цифрових навичок, проте якість дистанційної освіти не завжди гарантує їх належне формування. Крім того, надмірна залежність від цифрових технологій може призвести до втрати практичних навичок та професійних знань, що залишаються важливими для ефективної діяльності.

Геополітичні ризики, включаючи руйнування інфраструктури (32,17% респондентів) та втрату міжнародних зв'язків (18,95%), становлять четвертий рівень ієрархії. Проте вони визначають стратегічну вразливість і здатні істотно впливати на довгострокові перспективи розвитку системи ВО. Особливістю цієї ризикової архітектури є її системний характер, коли кожна група ризиків не лише створює автономні загрози, але й посилює вплив інших груп, формуючи каскадні ефекти нестабільності та невизначеності.

Геополітичні ризики створюють довгострокові загрози для позиціонування української вищої освіти у глобальному освітньому просторі

та можуть призвести до міжнародної ізоляції з критичними наслідками для якості підготовки фахівців. Руїнування матеріально-технічної бази, яке відзначили 32,17% респондентів, має не лише матеріальний вимір, але й символічне значення як втрата національного освітнього потенціалу.

Особливо критичним є ризик втрати академічної репутації через асоціацію з воєнними діями та політичною нестабільністю. Міжнародні партнери можуть розвивати упередження щодо якості української вищої освіти, особливо стосовно програм, що реалізуються в дистанційному форматі або в умовах обмежених ресурсів.

Підвищення рівня психологічного стресу серед здобувачів і персоналу (36,31% респондентів) створює довгострокові ризики для психічного здоров'я освітньої спільноти та може призвести до зниження продуктивності навчальної та наукової діяльності. Травматичний досвід війни може мати тривалі наслідки для мотивації та здатності до концентрації на освітніх завданнях.

Підсумовуючи вище наведене, слід зазначити, що найбільшу небезпеку для стійкості системи вищої освіти становить не окремий вплив ідентифікованих ризиків, а їх синергійна взаємодія, що створює каскадні ефекти нестабільності та може призвести до системного колапсу. Демографічні ризики посилюють фінансові проблеми через скорочення доходів від навчання, що у свою чергу обмежує можливості для технологічної модернізації та міжнародної співпраці.

Фінансові обмеження ускладнюють подолання технологічних викликів, оскільки ЗВО не мають достатніх коштів для оновлення інфраструктури та підвищення кваліфікації викладачів. Технологічні недоліки знижують якість освіти, що негативно впливає на міжнародну репутацію та ускладнює залучення іноземних студентів і партнерів.

Геополітичні ризики створюють додаткові фінансові навантаження через необхідність відновлення зруйнованої інфраструктури та компенсації втрачених міжнародних зв'язків. Водночас психологічний стрес та

невизначеність знижують ефективність адаптаційних заходів та здатність до стратегічного планування.

Синергійний вплив усіх категорій ризиків може призвести до формування “освітньої пастки”, коли система вищої освіти втрачає здатність забезпечувати економіку необхідними кадрами, що далі поглиблює економічну кризу та створює додаткові виклики для освітньої системи. Подолання цієї загрози вимагає координованих системних заходів, що враховують взаємозв’язок між усіма ідентифікованими ризиками та їхнім впливом на довгострокову стійкість як системи вищої освіти, так і національної економіки загалом.

2.3 Оцінювання та стратегічний аналіз розвитку ЗВО України в сучасних умовах

Оцінювання стратегій розвитку ЗВО України було проведено на основі аналізу основного стратегічного документа «Стратегія розвитку вищої освіти в Україні на 2022-2032 роки» та стратегічних документів ЗВО, розміщених на їх офіційних вебсайтах з акцентом на їх відповідності критеріям, визначеним у першому розділі дисертації. Для цього застосовано методи контент-аналізу, які дозволили дослідити, як заклади позиціонують себе, які стратегічні пріоритети декларують та яку інформацію надають стейкхолдерам через публічні канали комунікації.

В результаті аналізу діючої Стратегії розвитку вищої освіти на 2025 – 2032 роки на предмет її відповідності концепту, який сформовано у першому розділі дисертації, виявлено наступне:

За першим (ціннісно-нормативним) і другим (засадничо-орієнтаційним) рівнем спостерігається майже повна відповідність концепту за винятком

окремих прогалин. Зокрема, бракує наголосу на стійкості і швидкому реагуванні, а також в орієнтирах недостатньо акценту щодо реагування на нестабільність, що притаманна екосистемі ВО в умовах війни. Крім того, як вже зазначалося у п.1.1 даного дослідження, у цьому документі мета ототожнюється із місією, а у візії бракує уваги щодо захисту навколишнього середовища та довгострокової збалансованості.

Третій (цільовий), четвертий (організаційно-операційний) та п'ятий (аналітико-оцінювальний) рівні пропонованого концепту реалізовані в Стратегії-2032 частково. Аналізований документ містить визначені цілі, інструменти та механізми моніторингу, проте характеризуються узагальненістю формулювань, недостатньою кількісною конкретизацією показників та обмеженою гнучкістю реагування на зовнішні виклики (нестабільність екосистеми ринку праці, воєнні та економічні кризи). Детальний аналіз відповідності у додатку Н.

Для емпіричного дослідження було сформовано вибірку ЗВО, яка охоплює університети державної, приватної та комунальної форм власності різних регіонів України (Додаток О, табл. О.1–О.3). В основу відбору покладено дані ЄДЕБО, що дозволило врахувати не лише офіційний статус закладів, але й кількісні та якісні параметри їхньої діяльності. При побудові вибірки бралися до уваги кількості студентів (із поділом на малі – до 5 тис. осіб, середні – 5–10 тис., великі – 10–15 тис., та дуже великі – понад 15 тис.), спеціалізація освітньої діяльності (класичні, технічні, гуманітарні, медичні, економічні університети), а також позиції закладів у рейтингу університетів України 2024 року. Крім цього, враховувався регіональний розподіл, що дало змогу включити як провідні університети національного масштабу, так і регіональні ЗВО. Такий підхід забезпечив репрезентативність вибірки й можливість коректного порівняння стратегій розвитку між університетами різних груп.

Методика оцінювання стратегій ЗВО (Додаток О, табл. О.4) охоплювала п'ять ключових критеріїв: наявність і доступність стратегічних документів,

актуальність і життєвий цикл, рівень реалізації, прозорість та адаптацію для стейкхолдерів, а також якість змісту. За кожним критерієм було встановлено відповідну шкалу оцінювання.

Результати оцінювання (Додаток О, табл. О.5–О.6) показали суттєву диференціацію між університетами. Найвищі оцінки отримали ті заклади, які мають оновлені стратегії (до 2027–2030 рр.), інтегровані КРІ та підтверджені результати реалізації, тоді як нижчі бали характерні для університетів із застарілими чи формальними документами.

На рис. 2.19 подано результати ранжування вибірки ЗВО України за загальними балами оцінки стратегій їхнього розвитку. Рейтинг побудований на основі інтегральної оцінки п'яти критеріїв (наявність і доступність, актуальність, реалізація, прозорість та якість змісту), що дозволяє виявити відмінності у рівні стратегічної зрілості університетів та простежити тенденції у підходах до стратегічного менеджменту у сфері вищої освіти.

Аналіз ілюстративних даних рис.2.19 свідчить про суттєву варіативність у стратегічних практиках ЗВО. Лідируючі позиції займають університети з оновленими стратегіями та підтвердженими результатами реалізації (9,0–9,4 балу). Значна частина установ зосереджена у середньому діапазоні (7,5–8,9 балу), що вказує на наявність стратегічних документів без повної деталізації їх виконання та звітності. Найнижчі бали (6,6–6,9) зафіксовано у ЗВО із застарілими або недостатньо розробленими стратегіями, що визначає потребу у модернізації стратегічних підходів.

Для узагальнення результатів побудовано рейтинг закладів вищої освіти та здійснено їх кластеризацію за рівнем стратегічної зрілості, зокрема, нами було виділено п'ять кластерів:

- університети з високим рівнем стратегічної зрілості (9,0–9,4 балу),
- університети з розвиненими практиками стратегічного управління (8,4–8,8 балу),
- університети з помірним рівнем стратегічної зрілості (7,6–8,3 балу),

- університети з фрагментарним рівнем стратегічної зрілості (7,0–7,5 балу),
- університети з базовим рівнем стратегічної зрілості (6,6–6,9 балу).

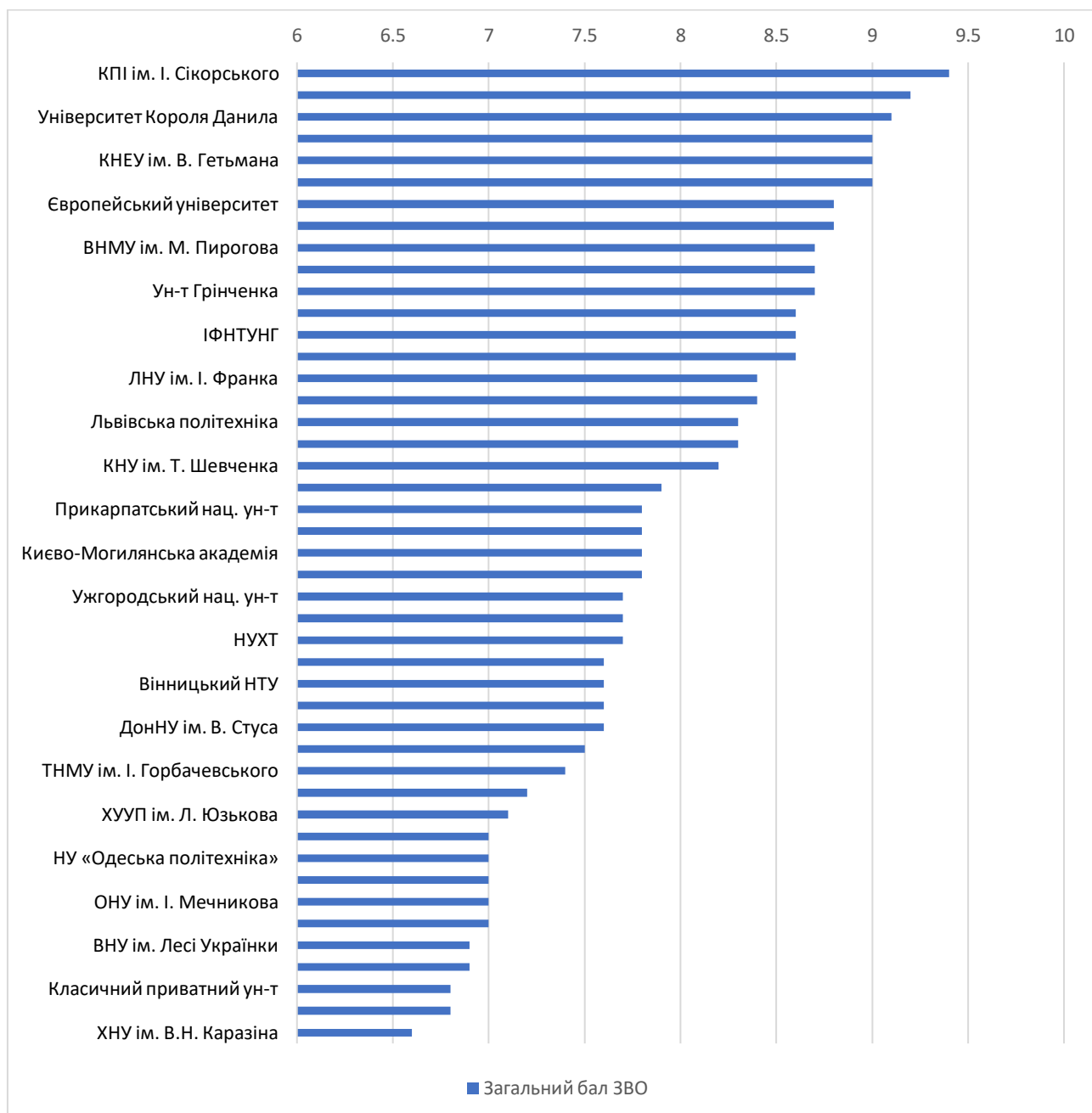


Рис. 2.19. Ранжування вибірки ЗВО за рівнем загальної оцінки стратегій їх розвитку

Джерело: побудовано автором на основі аналізу, відображеного в Додатку О.

Розподіл ЗВО на кластери дозволив виділити університети-лідери, які демонструють еталонні практики стратегічного менеджменту, основну масу

ЗВО, що потребують удосконалення систем звітності та комунікації, а також групу, де стратегічне планування перебуває на початковій стадії й вимагає суттєвого оновлення (табл. 2.1). Така систематизація показує не лише розподіл університетів за отриманими балами, а й дозволяє конкретизувати відмінності у підходах до стратегічного планування.

Таблиця 2.1

Кластеризація ЗВО за рівнем стратегічного розвитку

Кластер	Група університетів	Характеристика
1. Університети з високим рівнем стратегічної зрілості (9,0–9,4 балу)	КПІ ім. І. Сікорського, УКУ, Університет Короля Данила, НМУ ім. О.О. Богомольця, КНЕУ ім. В. Гетьмана, Київський медичний університет	Наявність актуальних стратегій з довгостроковим горизонтом (до 2027–2030 рр.), підтверджені приклади реалізації, високий рівень прозорості, інноваційність і розвинене міжнародне співробітництво.
2. Університети з розвиненими практиками стратегічного управління (8,4–8,8 балу)	Європейський університет, Університет імені Альфреда Нобеля, ВНМУ ім. Пирогова, Харківський НМУ, Університет Грінченка, СумДУ, ІФНТУНГ, Полтавський УЕТ, ЛНУ ім. Франка, Київський авіаційний інститут	Стратегії актуальні, але обмеженість у системній звітності за КРІ. Впроваджуються проєкти інтернаціоналізації, наукового розвитку, студентських сервісів. Це університети стабільного розвитку з потенціалом вдосконалення прозорості.
3. Університети з помірним рівнем стратегічної зрілості (7,6–8,3 балу)	Львівська політехніка, МАУП, КНУ ім. Т. Шевченка, МЕРУ ім. С. Дем'янчука, Прикарпатський НУ, Запорізький НУ, Києво-Могилянська академія, Львівський торговельно-економічний університет, Ужгородський НУ, НТУ «Дніпровська політехніка», НУХТ, НУБіП України, Вінницький НТУ, ХНУМГ ім. Бекетова, ДонНУ ім. В. Стуса, ХАІ	Більшість стратегій діють до 2025 року й потребують оновлення. Реалізація обмежена декларативним рівнем, бракує комплексних звітів за КРІ. Стратегічне управління функціонує, але потребує змістового оновлення та посилення механізмів реалізації.
4. Університети з фрагментарним рівнем стратегічного розвитку (7,0–7,5 балу)	ТНМУ ім. І. Горбачевського, ХНУРЕ, ХУУП ім. Л. Юзькова, ХПІ, НУ «Одеська політехніка», ДНУ ім. О. Гончара, ОНУ ім. І. Мечникова, Міжнародний гуманітарний університет	Стратегії наявні, але часто застарілі чи спрощені. Реалізація обмежується окремими ініціативами, прозорість та адаптація нижчі за середні. Необхідне структурне оновлення документів і врахування глобальних викликів (цифровізація, ESG).
5. Університети з базовим рівнем стратегічної зрілості (6,6–6,9 балу)	ВНУ ім. Лесі Українки, Університет «КРОК», Класичний приватний університет, Університет «Україна», ХНУ ім. В.Н. Каразіна	Документи або напрями розвитку існують, проте бракує комплексних планів і прозорих механізмів реалізації. Прозорість та комунікація зі стейкхолдерами обмежені, стратегічне планування перебуває на початковому рівні.

Джерело: розроблено автором на основі аналізу, відображеного в Додатку О.

Наприклад, до першого кластеру увійшли ЗВО, що продемонстрували найвищі результати завдяки наявності оновлених стратегій з довгостроковим горизонтом та підтвердженими прикладами реалізації. Другий кластер об'єднує заклади, які вже мають розвинені практики стратегічного управління, але обмежені у системній звітності та комунікації зі стейкхолдерами. Третя група університетів характеризується помірним рівнем стратегічної зрілості: стратегії у них здебільшого діють до 2025 року й потребують оновлення, а механізми реалізації мають переважно декларативний характер. Четвертий кластер репрезентує заклади з фрагментарними підходами, де стратегічні документи втрачають актуальність або подані у спрощеній формі. Нарешті, п'ятий кластер включає університети з базовим рівнем стратегічної зрілості, для яких характерна наявність лише загальних напрямів розвитку без чітко структурованих стратегій та прозорих механізмів їх виконання.

Кластеризація показала, що ЗВО України істотно різняться за рівнем стратегічного розвитку. В окремій групі опинилися заклади, які вже зараз демонструють приклади ефективного стратегічного менеджменту й можуть слугувати еталонними практиками. Разом із тим, найбільша частина університетів зосереджена у середніх кластерах, що вказує на потребу в оновленні документів, систематизації звітності та ширшій комунікації з партнерами. Наявність групи з базовим рівнем стратегічної зрілості підтверджує, що частина закладів перебуває лише на початковому етапі і потребує комплексної модернізації стратегічного планування.

Оскільки кластеризація показала відмінності насамперед за «кількістю» та зрілістю інструментів, наступним кроком став аналіз «змісту» цих інструментів. Для цього використано узагальнену матрицю місії, цінностей, цілей і завдань по кожному ЗВО (Додаток О, табл. О.7) з описаної вище вибірки. Вона слугує базою для порівняння, оскільки зводить у єдиному форматі формулювання з офіційних документів і сайтів та дозволяє простежити логіку «місія - цілі - завдання».

Порівняльний аналіз показав наявність як спільних рис, так і певних відмінностей у формуванні місії залежно від профілю закладу (табл.2.2).

Таблиця 2.2

Місійні орієнтири ЗВО України

Місійні орієнтири	Опис
Загальні риси	Абсолютна більшість університетів визначають своєю місією підготовку висококваліфікованих фахівців та забезпечення їх конкурентоспроможності на національному та міжнародному ринках праці. Це свідчить про домінування професійно-орієнтованої парадигми вищої освіти
Науково-дослідницький вимір	У місіях низки класичних, технічних та інших профільних університетів простежується акцент на генерації нових знань, проведенні фундаментальних і прикладних досліджень, розвитку інноваційних технологій (КНУ ім. Т. Шевченка акцентує на розвитку фізико-математичних та природничих наук, КПІ ім. І. Сікорського проголошує місію у форматі «суспільства майбутнього на засадах сталого розвитку», ХНУ ім. В. Каразіна прагне бути технічним університетом дослідницького типу світового рівня). Це засвідчує прагнення ЗВО до реалізації моделі дослідницького університету.
Регіональні аспекти	Університети, що мають виразну регіональну ідентичність наголошують на внеску у регіональний розвиток та підтримку соціально-економічної стабільності (Прикарпатський НУ – «спрямування потенціалу на розвиток регіону», Ужгородський НУ – «сприяння регіональному розвитку», СумДУ «вплив на соціально-економічний розвиток через трансфер технологій»)
Спеціалізовані місії	Залежність місії від профілю ЗВО (детальний опис нижче під таблицею)

Джерело: побудовано на основі табл. О.7 додатку О

Технічні університети (КПІ, НАУ, НТУ «ХПІ» та інші) орієнтовані на підготовці інженерних і технологічних кадрів для інноваційної економіки та промислового сектору. Вони акцентують увагу на інноваційності, цифровій трансформації, інтеграції науки, освіти та виробництва, розвитку нових технологій. Важливою складовою їхньої діяльності є зміцнення науково-технічного потенціалу України.

Класичні університети (КНУ імені Тараса Шевченка; ЛНУ ім. Івана Франка та ін.) у своїх місіях наголошують на формуванні інтелектуального та культурного потенціалу нації. Їм притаманні цінності академічної свободи, наукового новаторства та збереження культурної спадщини. Стратегії цих

закладів акцентують інтеграцію до європейського освітнього простору, розширення міжнародного партнерства та активний розвиток міждисциплінарних досліджень.

Медичні університети (НМУ імені О.О. Богомольця, Вінницький НМУ) зосереджені на підготовці висококваліфікованих медичних кадрів та впровадженні новітніх медичних технологій. Їхні ключові цінності — професіоналізм, соціальна відповідальність та орієнтація на здоров'я людини. Стратегії підкреслюють інтеграцію в міжнародний медичний простір, підвищення стандартів якості медичної освіти та активний розвиток клінічних досліджень.

Приватні та комунальні університети (МАУП, Класичний приватний університет) акцентують на лідерстві, підприємливості, комунікації, що відповідає ринковій логіці позиціювання. Їхні місії підкреслюють формування фахівців, здатних до ефективного управління й адаптації в динамічному бізнес-середовищі. Ключові цінності — гнучкість освітніх програм, ринкова адаптивність і тісна інтеграція з практикою підприємництва. Стратегії розвитку акцентують підвищення конкурентоспроможності випускників, розвиток прикладних досліджень та розширення міжнародної співпраці.

Виявлені закономірності свідчать про багатовекторність місійних орієнтацій сучасних українських ЗВО та їх прагнення до збалансованого поєднання традиційних академічних функцій із викликами глобалізованого освітнього середовища.

Цінності, задекларовані у документах розвитку ЗВО, відображають їхні пріоритети. Найчастіше зустрічаються домінантні цінності: академічна доброчесність (Д11, Д.14, Д.16, Д.19, Д.26, Д.30, П.04, П.06), інноваційність (Д.03, Д.04, Д.10, Д.12, Д.16, Д.17, Д.18, Д.24, П.08, П.13), соціальна відповідальність (Д. 06, Д.09, Д.10, Д.20, Д.21, Д.26, Д.27, П.04, П.07), академічна свобода (Д.01, Д.04, Д.07, Д.10, Д.12, Д.17, П.02) (див. табл.Н.4 дод. Н). Це відповідає європейським і світовим стандартам розвитку університетської культури.

Частина ЗВО, виділяючи цінності, робить акцент і на культурно-національних аспектах (Д.01, Д.08 та П.07 – «Патріотизм», Д.01 – «Духовність», Д.16 – «Національна ідентичність», Д.25 – «національна свідомість», К.01. – «Українська та європейська громадянська ідентичність»).

Низка університетів наголошує на людиноцентричності, відповідальності перед здобувачами, партнерстві з громадою (П.08 – «Людиноцентризм, відповідальність, рівність, доброчесність, Д.15 – «студентоцентризм як одна із ключових цінностей, Д.23 – «Колегіальність», П.13 – «Громада», «Довіра»), що свідчить про адаптацію європейського підходу «student-centered learning».

Інклюзивність окремо як цінність задекларовано лише у Д.16, Д.28, П.02, П.10. Це свідчить про потенційну лакуну в сучасному ціннісному дискурсі.

Загалом цінності підкреслюють прагнення університетів поєднувати академічну етику з розвитком інновацій, інтеграцією через освітні програми у глобальний освітній простір і внеском у суспільний прогрес.

Продовжуючи аналіз виявлено, що визначальною стратегічною ціллю більшості українських ЗВО є підвищення якості освітнього процесу та наукових досліджень, що реалізується через оновлення освітніх програм, впровадження інноваційних методик, активізацію наукової діяльності та підвищення рівня публікаційної активності НПП у міжнародних виданнях. Важливим пріоритетом переважної більшості ЗВО визначено інтеграцію у світовий освітній простір, яка відображається у розширенні партнерств, залученні іноземних студентів і викладачів, участі в міжнародних освітніх і наукових проєктах. Центральне місце в стратегіях посідають цілі, пов'язані з інноваціями та цифровізацією, зокрема використання електронних ресурсів і платформ, розвиток цифрових компетентностей, підтримка стартапів та інноваційних проєктів. Значна увага приділяється і підготовці конкурентоспроможних випускників шляхом адаптації освітніх програм до потреб сучасної економіки та розширення співпраці з бізнесом. Вагоме місце у стратегіях займає модернізація матеріально-технічної бази, що включає

створення сучасних лабораторій, оновлення бібліотечних фондів, розвиток кампусної інфраструктури та покращення умов проживання здобувачів. Окремо виокремлюються цілі з диверсифікації джерел фінансування, зокрема через грантові програми, бізнес-партнерства та оптимізацію внутрішніх фінансових процесів. Дедалі більшої ваги набуває й позиціонування університетів як соціально відповідальних інституцій, що беруть участь у розвитку місцевих громад, підтримують соціальні ініціативи та сприяють формуванню громадянського суспільства.

Загалом виявлено, що у частини ЗВО місії та цінності узгоджені із цільовими орієнтирами (наприклад, Д.14: місія - підготовка медичних кадрів, цінності – доброчесність і відповідальність, цілі – підвищення якості медичної освіти). Водночас, у низці інших спостерігається підміна місії цілями (Д.01, Д.05, Д.10) або надмірна узагальненість без конкретизації («підготовка кваліфікованих кадрів»), що створює ризик декларативності, а не стратегічної визначеності.

Порівняння цілей ЗВО в Україні зі цілями сталого розвитку (далі – ЦСР), визначеними ООН, дозволяє виявити, наскільки освітні стратегії відповідають глобальним пріоритетам сталого розвитку (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Основні паралелі між цілями ЗВО та ЦСР

Ціль сталого розвитку	Кореляція з цілями ЗВО України	Основні заходи
1	2	3
4. Якісна освіта	Більшість українських ЗВО ставлять собі за мету підвищення якості освіти, що відповідає ЦСР 4	Включає модернізацію навчальних програм, покращення умов для навчання та забезпечення рівного доступу до освіти
9. Інновації та інфраструктура	Мета розвитку інновацій та цифрових технологій у ЗВО співвідноситься з ЦСР 9	Передбачає інтеграцію сучасних технологій у навчальний процес, створення інноваційних хабів, підтримку стартапів та розвиток наукових досліджень
8. Гідна праця та економічне зростання	ЗВО орієнтовані на підготовку конкурентоспроможних випускників, що відповідає ЦСР 8	Проявляється у модернізації навчальних програм відповідно до вимог ринку праці та посиленні співпраці з бізнес-середовищем

Продовження табл. 2.3.

1	2	3
3. Міцне здоров'я та благополуччя	Деякі ЗВО акцентують увагу на створенні сприятливих умов для навчання та проживання здобувачів, що співвідноситься з ЦСР 3	Включає розвиток інфраструктури, спортивних та оздоровчих програм
17. Партнерство заради стійкого розвитку	Інтернаціоналізація та розширення міжнародних партнерств, задекларовані в стратегіях ЗВО, відповідають ЦСР 17	Включає співпрацю з закордонними університетами, участь у міжнародних наукових проектах та програмах обміну

Джерело: узагальнено автором на основі стратегічних документів ЗВО

Загалом українські ЗВО найбільш активно працюють у напрямках, що узгоджуються з цілями сталого розвитку (ЦСР) ООН, зокрема ЦСР 4 «Якісна освіта», ЦСР 9 «Інновації та інфраструктура» та ЦСР 17 «Партнерство заради стійкого розвитку». Саме ці напрями є визначальними як для освітньої діяльності університетів, так і для їхнього внеску у глобальні процеси сталого розвитку. Разом із тим, такі ЦСР, як ЦСР 5 «Гендерна рівність», ЦСР 13 «Кліматичні дії» та ЦСР 15 «Збереження екосистем», представлені у стратегічних документах значно меншою мірою, що свідчить про наявність потенціалу для подальшого розширення освітніх і наукових програм, спрямованих на екологічну стійкість, гендерну рівність і соціальну справедливість.

Включення таких орієнтирів у стратегічні цілі дозволить університетам зміцнити відповідність глобальним стандартам і сприятиме комплексному розвитку освітньої сфери в Україні.

Основні завдання розвитку ЗВО в Україні різняться залежно від їхнього профілю, проте мають низку спільних стратегічних орієнтирів. Для більшості – пріоритетним є впровадження інноваційних освітніх технологій та наращування науково-дослідного потенціалу. Така практика є характерною як для технічних університетів, так і для галузевих закладів, зокрема медичних. Водночас посилюється міжнародний вимір на інституційному рівні: провідні

класичні університети розширюють партнерські мережі, академічну мобільність та участь у міжнародних програмах.

Підвищення якості освітніх програм і модернізація методики навчання розглядаються як основний інструмент формування конкурентоспроможних випускників. ЗВО активно адаптують зміст програм до потреб економіки, розширюють співпрацю з роботодавцями, інтегрують практико-орієнтовані компоненти, розвивають сучасну навчально-дослідну інфраструктуру та створюють комфортні умови для здобувачів. Значного поширення набуває диверсифікація джерел фінансування: участь у грантових конкурсах, співпраця з бізнесом, залучення міжнародних фондів, а також оптимізація внутрішніх фінансових процесів.

Не менш важливим завданням є утвердження університетів як соціально відповідальних інституцій, що беруть участь у розвитку місцевих громад, підтримують суспільні ініціативи та формують середовище для громадянської активності. Особливої уваги набувають напрями, пов'язані з відновленням країни після війни: участь у проєктах з відбудови регіонів, підтримка безпекових та оборонних ініціатив, формування культури стійкості й патріотичних цінностей серед студентства.

Результати засвідчують контрастність системи вищої освіти України: поєднання сильних сторін (доступність освіти, активна інтернаціоналізація) із слабкими, більшість з яких вже можна віднести до основних проблем (недостатнє фінансування, слабка взаємодія з інститутами соціально-трудової сфери, обмежена співпраця з роботодавцями). Подальший розвиток вимагає системних інвестицій і структурних реформ для модернізації освітніх програм, наукових досліджень, посилення взаємодії з роботодавцями, науковими установами та основним регулятором у сфері вищої освіти (МОН).

Слід врахувати, що війна не лише поглибила вже наявні проблеми, а й спричинила появу нових викликів, що вимагає від ЗВО переглядати свої стратегії розвитку, адаптуючи їх до умов воєнного стану та післявоєнного відновлення.

Аналіз ключових елементів стратегій ЗВО України дозволив встановити, що безпосередня адаптація до умов війни простежується у поодиноких випадках. Зокрема, Запорізький національний університет визначає місію як «формування якісного людського капіталу задля повоєнного відновлення держави», що свідчить про стратегічне усвідомлення необхідності готувати фахівців не лише для поточних потреб, а й для відбудови післявоєнної України. КНЕУ ім. В. Гетьмана у своїй стратегії визнає, що війна змінює умови і що потрібно орієнтуватися на довгострокове відновлення. Також є передбачено створення Центру ветеранського розвитку, що свідчить про суспільну місію університету і розуміння необхідності надання допомоги ветеранам війни та їхнім сім'ям, а також сім'ям загиблих чи тих, які пропали безвісти. Проте в аналізованому документі не деталізовано як управляти ризиками, пов'язаними з безпековими умовами, відсутні КРІ для оцінювання наукових проєктів на предмет їхнього впливу на післявоєнне відновлення економіки країни загалом чи соціально-трудової сфери, зокрема. Серед стратегічних орієнтирів УКУ задекларовано проєкт «Зцілення ран війни», реалізація якого сприятиме суспільному відновленню та служінню громаді в умовах війни.

Інші університети (ПУЕТ, Університет Грінченка), як вже зазначалося вище, роблять акцент на цінностях патріотизму, соціальної відповідальності, демократичного врядування. Такі декларації важливі для формування соціальної згуртованості, проте вони мають швидше ціннісно-символічний, ніж операційно-дієвий характер. Декларуючи завдання щодо розвитку інноваційних технологій і підготовки висококваліфікованих кадрів, більшість стратегій ЗВО не містять положень щодо забезпечення безпеки для усіх учасників освітнього процесу, реакції на евакуаційні виклики, цифровізацію ВО в умовах руйнувань чи перебоїв в електропостачанні, психологічну підтримку студентів та викладачів.

Також варто відмітити, що публічні матеріали більшості ЗВО свідчать про наявність адаптаційних механізмів для забезпечення безперервності

освітнього процесу в умовах війни, проте це не відображено у їх стратегічних документах. Наприклад, у новинах ХНУ ім. В.Н. Каразіна акцентовано на безперервності навчання, незважаючи на 600+ днів обстрілів, на підтримці студентів і працівників, але цього акценту немає у їхній стратегії. Тому можна стверджувати, що операційна адаптація цього університету є високою, а нормативно-стратегічна – потребує оновлення.

Отже на операційному рівні (безперервність освітнього процесу, релокації, дистанційні формати, психосоціальна підтримка, партнерство з громадами/дронорами) чимало ЗВО демонструють високу адаптивність (особливо ЗВО Харкова, Сум, а також переміщені університети), що підтверджується як інформацією, розміщеною на їхніх вебсайтах так і зовнішніми дослідженнями.

На нормативному рівні (затверджені стратегії) ситуація дещо інша: на тлі поодиноких випадків коригування стратегій для врахування умов воєнного стану значна частина стратегій не оновлені. Їх слабкими сторонами є:

відсутність чітких КРІ безперервності освітнього процесу (наприклад, час відновлення навчання після обстрілів; частка курсів із офлайн/онлайн дублюванням; відсоток викладачів, які підвищили свою кваліфікацію щодо запровадження дистанційного навчання; відсоток викладачів, що успішно завершили навчання з ПТСР-чутливості, з методики викладання для ввєтеранів війни тощо);

відсутність положень про забезпечення безпеки для всіх учасників в умовах війни (будівництво/реконструкція та облаштування укриттів; розробка протоколів реагування в критичних ситуаціях; децентралізація серверів; досягнення високого рівня кібервжитривалості тощо);

відсутність положень щодо партнерства з організаціями оборонно-промислового комплексу (спільні дослідження, розробки та стажування);

недостатня присутність освітньо-дослідницьких напрямів з післявоєнного відновлення та перекваліфікації вєтеранів війни та ВПО.

Отже, стратегії більшості ЗВО України загалом були розроблені без урахування воєнного контексту, тому їхня ефективність в умовах війни є задовільною. Доцільним є доповнення стратегій новими завданнями та індикаторами ефективності, що будуть відображати рівень цифрової та психологічної стійкості, процес інтеграції ветеранів та ВПО, підтримку регіонів у відбудові та партнерство з оборонною промисловістю. Водночас, на практиці сучасні ЗВО України зміцнюють позиції у сферах інтернаціоналізації, науки й освіти, водночас набуваючи нової суспільної ролі – активних учасників повоєнного відновлення та формування кадрового й інтелектуального потенціалу держави.

Продовжуючи стратегічний аналіз розвитку ЗВО, зупинимося на визначенні факторів впливу на систему ВО в умовах воєнного стану та економічної нестабільності шляхом поєднання методів SWOT, PESTEL та SCERTIC.

Для верифікації результатів сформовано репрезентативну експертну панель із 77 фахівців, що забезпечило статистичну значущість результатів. Структура панелі врахувала принципи географічної та гендерної репрезентативності, а також представництво різних стейкхолдерів системи вищої освіти (табл.2.4.).

Таблиця 2.4

Склад експертів для проведення опитування щодо стратегічного аналізу розвитку ЗВО України в сучасних умовах

Група експертів	Категорія експертів	Чисельність, осіб	Питома вага, %
1	2	3	4
Представники адміністрації ЗВО	Ректори або проректори з різних регіонів України	5	6,49
	Декани факультетів різних напрямків	8	10,39
Науково-педагогічні працівники	Професори та доценти з різних галузей знань	10	12,99
	Молоді вчені та викладачі	5	6,49
Представники Міністерства освіти і науки України	Керівники профільних департаментів	2	2,60
	Експерти з питань вищої освіти	2	2,60

Продовження табл. 2.4

1	2	3	4
Представники НАЗЯВО)	Члени НАЗЯВО	2	2,60
	Експерти з акредитації освітніх програм	4	5,19
Міжнародні експерти	Представники європейських університетів-партнерів	2	2,60
	Експерти з міжнародних освітніх органів	2	2,60
Роботодавці	Керівники великих компаній різних галузей економіки	6	7,79
	Представники асоціацій роботодавців	2	2,60
Здобувачі вищої освіти	Студенти різних курсів та спеціальностей	10	12,99
	Аспіранти	4	5,19
Громадські організації	Представники освітніх громадських організацій	2	2,60
	Експерти з аналітичних центрів, що займаються питаннями освіти	2	2,60
Експерти з інформаційних технологій та дистанційного навчання	Фахівці з онлайн-освіти	4	5,19
	Розробники освітніх платформ	1	1,30
Експерти з питань національної безпеки та освіти	Представники відповідних державних органів	2	2,60
	Незалежні експерти з питань безпеки в освіті	2	2,60

Джерело: складено автором на основі результатів опитування

Збалансованість панелі забезпечили: науково-педагогічна спільнота (19,48%), адміністрація ЗВО (16,88%), здобувачі освіти (18,18%), представники регуляторних органів (12,99%), роботодавці (10,39%) та міжнародні експерти (5,20%). Додаткову цінність становила участь експертів з ІТ (6,49%) та національної безпеки (5,20%).

Верифікація гіпотез за результатами експертного опитування підтвердила значний вплив таких детермінант, як фінансова автономія, цифровізація освітнього процесу, розширення міжнародного співробітництва та модернізація інфраструктури. Усі ці фактори було оцінено як критичні для забезпечення стійкого розвитку ЗВО у короткостроковій та середньостроковій перспективах.

Зокрема, у межах дослідження було здійснено емпіричну верифікацію теоретично обґрунтованої в першому розділі дисертації *матриці SWOT-аналізу розвитку ЗВО України*. Методологія верифікації базувалася на двоетапному експертному опитуванні з використанням диференційованого інструментарію. На першому етапі було застосовано загальний опитувальник (Додаток П, табл. П.1 та П.2), спрямований на визначення базових тенденцій та закономірностей.

Отримані результати (Додаток П, табл. П.3-П.4) продемонстрували високий рівень кореляції з теоретично обґрунтованими положеннями SWOT-аналізу. Зокрема, було зафіксовано статистично значущі показники щодо ідентифікованих сильних сторін та стратегічних можливостей розвитку ЗВО, а також підтверджено вагомість визначених слабких сторін та потенційних загроз. З метою поглибленого аналізу окремих аспектів досліджуваної проблематики на другому етапі було проведено деталізоване експертне опитування (Додаток П, табл. П.4).

Особливу увагу в процесі верифікації було приділено аналізу таких стратегічно важливих аспектів як: перспективи міжнародної інтеграції ЗВО, специфіка функціонування в умовах воєнного стану, механізми адаптації до трансформаційних змін та роль інноваційних освітніх технологій. Кількісний та якісний аналіз отриманих результатів підтвердив валідність теоретично обґрунтованої матриці SWOT-аналізу та дозволив уточнити окремі її елементи відповідно до актуальних викликів розвитку системи вищої освіти України (рис.2.20).

Зіставлення емпіричних даних із гіпотезами SWOT-матриці дозволяє простежити чіткі причинно-наслідкові зв'язки. Так, фінансові труднощі та економічна нестабільність (причини) безпосередньо обмежують реалізацію інноваційних проєктів і якість освітніх послуг (наслідки). Водночас, активне впровадження дистанційного навчання й інновацій (причини) підвищує гнучкість системи й забезпечує нові формати доступу до освіти (наслідки). Така логіка пояснює внутрішню цілісність матриці.

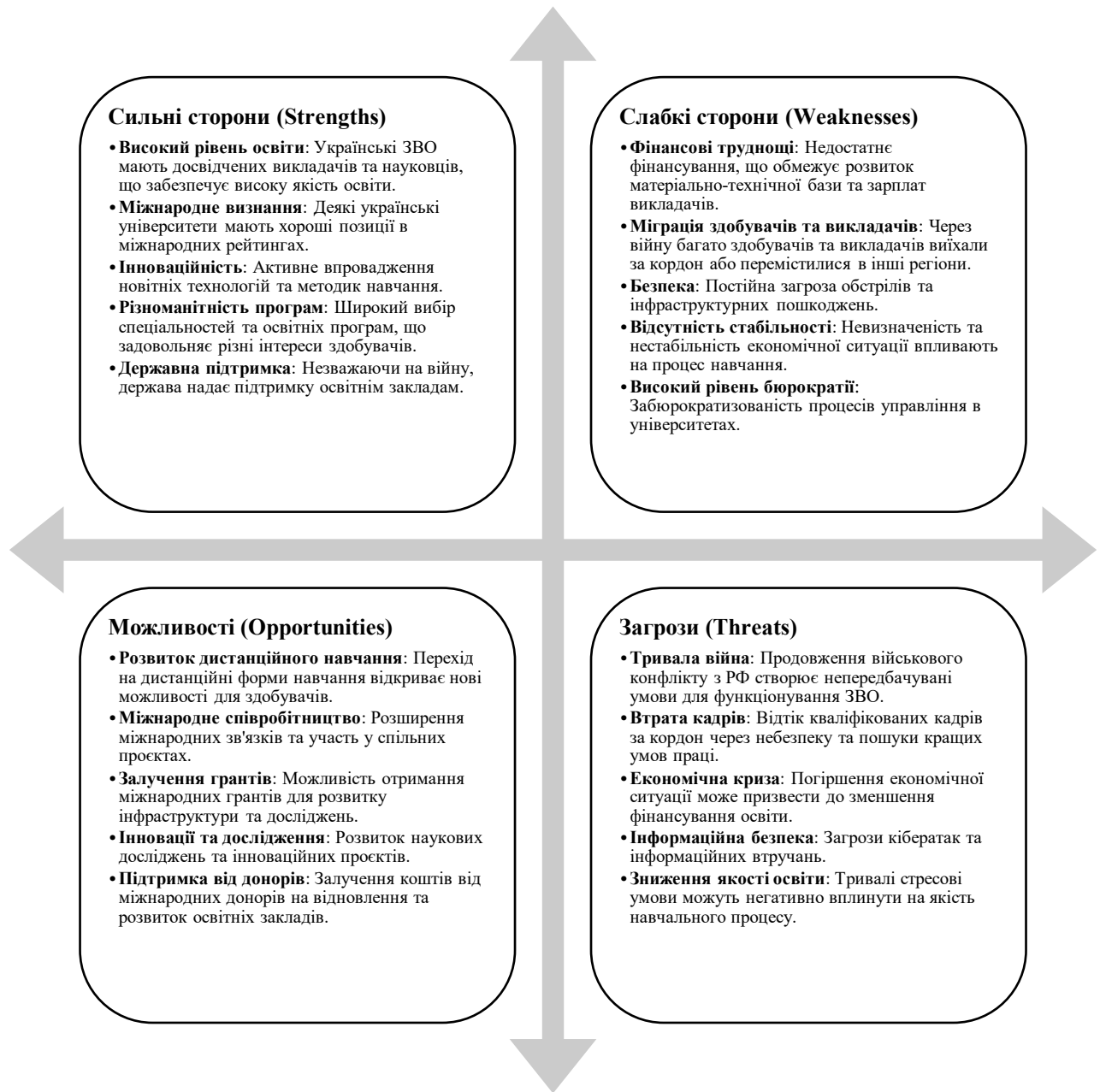


Рис. 2.20. Матриця SWOT-аналізу розвитку ЗВО України в сучасних умовах

Джерело: розроблено автором

Результати опитування для перевірки гіпотези SWOT-аналізу систематизовані у табл.2.5.

Таблиця 2.5

Верифікація гіпотези SWOT – аналізу

Компонент SWOT	Гіпотеза	Результати перевірки	Підтвердження
1	2	3	4
Сильні сторони	Високий рівень освіти	67% експертів оцінюють рівень як «високий» або «дуже високий» (58% + 9%). Середня оцінка якості освіти - 3.92	Підтверджено
	Міжнародне визнання	63% експертів відзначають «високе» або «дуже високе» міжнародне визнання (49% + 14%). Середня оцінка - 3.74	Підтверджено
	Інноваційність	81% експертів вказують на «активне» або «дуже активне» впровадження інновацій (55% + 26%). Середня оцінка - 3.78	Підтверджено
	Різноманітність програм	81% експертів оцінюють програми як «різноманітні» або «дуже різноманітні» (52% + 29%). Середня оцінка - 4.05	Підтверджено
	Державна підтримка	Лише 32% експертів оцінюють підтримку як «високу» або «дуже високу» (22% + 10%). Середня оцінка - 3.32	Частково спростовано
Слабкі сторони	Фінансові труднощі	52% експертів вказують на недостатнє фінансування як основну проблему. Середня оцінка впливу - 4.21	Підтверджено
	Міграція кадрів	62% експертів відзначають «сильний» або «дуже сильний» вплив міграції (40% + 22%). Середня оцінка - 3.92	Підтверджено
	Проблеми безпеки	74% експертів оцінюють рівень загрози як «високий» або «дуже високий» (45% + 29%). Середня оцінка - 4.30	Підтверджено
	Економічна нестабільність	87% експертів відзначають негативний вплив економічної нестабільності. Середня оцінка - 4.03	Підтверджено
	Бюрократія	68% експертів вказують на «високий» або «дуже високий» рівень бюрократії (52% + 16%). Середня оцінка - 3.70	Підтверджено
Можливості	Дистанційне навчання	80% експертів відзначають «активний» або «дуже активний» розвиток (57% + 23%). Середня оцінка - 4.05	Підтверджено
	Міжнародне співробітництво	97% експертів планують розширення міжнародної співпраці (65% + 32%). Середня оцінка - 4.21	Підтверджено
	Залучення грантів	53% експертів вказують на «часте» або «дуже часте» залучення грантів (44% + 9%). Середня оцінка - 3.99	Частково підтверджено
	Інновації та дослідження	71% експертів відзначають «активний» або «дуже активний» розвиток (52% + 19%). Середня оцінка - 3.84	Підтверджено
	Підтримка донорів	75% експертів оцінюють роль донорів як «важливу» або «дуже важливу» (49% + 26%). Середня оцінка - 4.09	Підтверджено
Загрози	Вплив війни	91% експертів оцінюють вплив як «негативний» або «дуже негативний» (55% + 36%). Середня оцінка - 4.49	Підтверджено
	Втрата кадрів	84% експертів вказують на «велику» або «дуже велику» загрозу (52% + 32%). Середня оцінка - 4.14	Підтверджено
	Економічна криза	87% експертів відзначають «негативний» або «дуже негативний» вплив (58% + 29%). Середня оцінка - 3.92	Підтверджено

Продовження табл. 2.5

1	2	3	4
	Інформаційна безпека	66% експертів оцінюють рівень загрози як «високий» або «дуже високий» (49% + 17%). Середня оцінка - 3.70	Підтверджено
	Стресові умови	81% експертів відзначають «негативний» або «дуже негативний» вплив (55% + 26%). Середня оцінка - 4.01	Підтверджено

Джерело: складено автором на основі результатів експертного опитування (Додаток К)

Результати експертного опитування засвідчили високу валідність розробленої SWOT-матриці, оскільки 18 із 20 сформульованих гіпотез отримали емпіричне підтвердження. Серед виявлених факторів найвищі експертні оцінки отримали: вплив війни (4,49 бала), проблеми безпеки (4,30 бала) та фінансові труднощі (4,21 бала), що підкреслює їхню визначальну роль у функціонуванні системи вищої освіти. Водночас найбільш перспективними можливостями експерти визначили міжнародне співробітництво (4,21 бала) та дистанційне навчання (4,05 бала).

Аналіз отриманих даних дозволив виокремити кілька важливих системних тенденцій. По-перше, українські заклади вищої освіти демонструють високий рівень адаптивності, про що свідчать результати опитування: 81% експертів відзначили активне впровадження інноваційних підходів, а 80% — інтенсивний розвиток дистанційних форм навчання. Такі показники свідчать про формування нової парадигми освітнього процесу, що характеризується підвищеним рівнем гнучкості та технологічності.

По-друге, дослідження підтвердило стратегічну важливість міжнародної інтеграції для розвитку вищої освіти України. Майже одностайне визнання експертами (97%) необхідності розширення співпраці із закордонними партнерами свідчить про усвідомлення вагомої ролі міжнародного співробітництва в умовах сучасних викликів.

Водночас виявлено ключове протиріччя між прагненням закладів зберегти високу якість освіти, яку позитивно оцінили 67% експертів, та обмеженістю ресурсного забезпечення, на що вказали 52% респондентів,

відзначивши серйозні фінансові проблеми. Це протиріччя формує один із найсуттєвіших викликів для системи вищої освіти в сучасних умовах.

Важливим результатом дослідження стала ідентифікація трирівневої структури проблем, що постають перед українськими ЗВО. До критичного рівня належать військові загрози та питання фінансування, до серйозного — міграція кадрів і економічна нестабільність, до помірного — бюрократичні перешкоди та інформаційні ризики. Така градація створює можливості для визначення пріоритетності заходів щодо подолання виявлених проблем.

На основі проведеного аналізу можна стверджувати, що система вищої освіти України демонструє значний адаптивний потенціал, проте потребує формування принципово нової моделі стійкості. Ця модель має базуватися на ключових компонентах: технологічній трансформації освітнього процесу, поглибленні міжнародної інтеграції, диверсифікації джерел фінансування та посиленні систем безпеки. Отримані результати створюють надійне підґрунтя для розроблення інтегрованих стратегічних напрямів розвитку вищої освіти та вдосконалення механізмів її адаптації до кризових умов.

Комплексна верифікація авторської матриці PESTEL-аналізу розвитку ЗВО України в сучасних умовах (рис.2.21) стала наступним етапом дисертаційного дослідження. Теоретичне обґрунтування, представлене в першому розділі, потребувало емпіричного підтвердження через експертне оцінювання.

Інструментарій дослідження включав оцінку ключових факторів за шестикомпонентною структурою PESTEL (політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні та правові фактори). Експертне оцінювання проводилося за п'ятибальною шкалою з якісними характеристиками впливу факторів. Мета аналізу полягала у верифікації базових гіпотез та виявленні додаткових взаємозв'язків між факторами впливу для формування глибшого розуміння викликів розвитку вищої освіти.

Експертне опитування засвідчило високу валідність більшості гіпотез: із 24 досліджених факторів 22 отримали суттєве емпіричне підтвердження

(середня оцінка понад 3,5 бала). Найвагомішими факторами визначено військовий конфлікт (4,60), фінансові обмеження (4,55) та проблеми безпеки учасників освітнього процесу (4,47).

Політичні фактори (Political)

- *Військовий конфлікт*

Повномасштабне вторгнення РФ створює нестабільну політичну ситуацію, яка негативно впливає на діяльність ЗВО

- *Державна підтримка*

Урядові програми та ініціативи спрямовані на підтримку освіти та наукових досліджень навіть в умовах війни

- *Міжнародна політика*

Співпраця з ЄС, НАТО та іншими міжнародними організаціями, які можуть надавати фінансову та технічну підтримку для відновлення освіти

- *Законодавчі зміни*

Можливість реформування освітньої системи для підвищення її ефективності та адаптивності

Економічні фактори (Economic)

- *Економічна криза*

Війна спричинила економічну нестабільність, що впливає на фінансування ЗВО

- *Фінансування*

Недостатність фінансування з державного бюджету та необхідність залучення альтернативних джерел фінансування, таких як міжнародні гранти та донорські кошти

- *Вартість навчання*

Зростання вартості життя та навчання може негативно вплинути на доступність вищої освіти для здобувачів

- *Ринок праці*

Зміни на ринку праці можуть вимагати адаптації навчальних програм для підготовки фахівців, які будуть затребувані в нових умовах

Соціальні фактори (Social)

- *Міграція населення*

Переміщення населення всередині країни та за кордон через війну впливає на контингент здобувачів та викладачів.

- *Соціальна адаптація*

Психологічний стан здобувачів та викладачів, необхідність адаптації до нових умов навчання

- *Демографічні зміни*

Зміни в демографічній структурі населення можуть вплинути на кількість потенційних абітурієнтів

- *Підтримка громадськості*

Зростання підтримки з боку суспільства та громадських організацій для розвитку освіти в умовах війни

Технологічні фактори (Technological)

- *Дистанційне навчання*

Активне впровадження технологій дистанційного навчання через небезпеку для здоров'я та життя здобувачів і викладачів

- *Інновації в освіті*

Використання новітніх технологій у навчальному процесі для підвищення якості освіти

- *Цифровізація*

Переход на цифрові платформи для навчання та управління освітніми процесами

- *Технічна підтримка*

Необхідність забезпечення технічного обладнання для всіх учасників навчального процесу

Екологічні фактори (Environmental)

- *Екологічна безпека*

Забезпечення екологічної безпеки на території ЗВО, особливо у зонах, близьких до зон бойових дій.

- *Стійкий розвиток*

Впровадження принципів стійкого розвитку та екологічної свідомості в освітні програми.

- *Інфраструктурні руйнування*

Відновлення та ремонт інфраструктури, пошкодженої внаслідок військових дій

- *Збереження ресурсів*

Раціональне використання ресурсів та енергоефективність у діяльності ЗВО

Легальні фактори (Legal)

- *Зміни в законодавстві*

Адаптація законодавчої бази до умов війни та післявоєнного відновлення.

- *Регулювання освітніх стандартів*

Встановлення та підтримка високих стандартів якості освіти

- *Захист прав здобувачів та викладачів*

Забезпечення прав та безпеки всіх учасників освітнього процесу

- *Міжнародні угоди*

Виконання міжнародних освітніх угод та зобов'язань, що сприяють інтеграції української освіти в світову систему

Рис. 2.21. Матриця PESTEL-аналізу розвитку ЗВО України в сучасних умовах

Джерело: розроблено автором

Узагальнення тенденцій за основними групами факторів дозволило зробити такі висновки:

- політичні та економічні фактори є визначальними. Експерти підтвердили потребу в глибокому реформуванні освітньої системи (4,31) та необхідності пошуку альтернативних джерел фінансування. Зафіксовано суперечність у питанні державної підтримки. Її важливість визнає 97,5% експертів, проте рівень ефективності оцінено досить низько (2,86);
- соціальні фактори відіграють значну роль, насамперед через масштабну міграцію населення (4,34), демографічні зрушення (3,79) та зростання потреби у соціальній адаптації різних груп (3,88);
- технологічний блок показав найвищий рівень підтримки серед експертів. Дистанційне навчання (4,43), інновації (4,05) та цифровізація (3,90) розглядаються ними як ключові напрями трансформації освітнього процесу;
- екологічні фактори оцінені експертами нерівномірно. Найвищий бал отримали інфраструктурні руйнування (4,44), тоді як значущість екологічної безпеки (3,29) та сталого розвитку (3,55) оцінено помірно;
- правовий блок підтвердив своє вагоме значення. Експерти наголосили на необхідності адаптації законодавства (4,36), підтриманні освітніх стандартів (4,01) та забезпеченні безпеки учасників освітнього процесу (4,47).

Деталізовані результати за окремими факторами наведені у табл. 2.6.

Додатковий аналіз виявив пріоритетні напрями: збільшення фінансування (77,9% відповідей), активізація міжнародної співпраці (71,4%) та використання інноваційних технологій (64,9%). Перспективи розвитку оцінюються з помірним оптимізмом: 32,5% експертів прогнозують поступове покращення, 26% — стабілізацію з позитивними зрушеннями, лише 6,5% — істотне покращення.

Результати підтверджують релевантність гіпотез PESTEL-аналізу та розкривають комплексний характер викликів для системи вищої освіти України. В умовах війни критичного значення набувають питання безпеки, фінансової стійкості, технологічної модернізації та міжнародної інтеграції. Ці

фактори формують чотири стратегічні вектори, які повинні стати основою розвитку галузі: забезпечення безпеки та захисту, диверсифікація джерел фінансування, прискорена технологічна трансформація та поглиблення міжнародного співробітництва.

Таблиця 2.6

Результати емпіричної перевірки авторської PESTEL-матриці розвитку
ЗВО України

Компонент PESTEL	Гіпотеза	Результати перевірки	Підтвердження ¹
1	2	3	4
Політичні фактори	Війна створює нестабільну ситуацію	Середня оцінка 4.60; 91% експертів відзначають негативний або дуже негативний вплив	Повністю підтверджено
	Державна підтримка через урядові програми	Середня оцінка 2.86; 97.5% вважають важливою, але лише 32% задоволені рівнем підтримки	Частково спростовано
	Міжнародна співпраця з ЄС та іншими організаціями	Середня оцінка 3.73; 84.5% відзначають активну або часткову співпрацю	Підтверджено
	Можливість реформування освітньої системи	Середня оцінка 4.31; 84.5% підтримують необхідність реформ	Повністю підтверджено
Економічні фактори	Вплив економічної кризи на ЗВО	Середня оцінка 4.36; 91% відзначають негативний вплив	Повністю підтверджено
	Недостатність державного фінансування	Середня оцінка 4.55; 97.5% визнають важливість альтернативних джерел	Повністю підтверджено
	Зростання вартості навчання	Середня оцінка 4.01; 84.5% відзначають негативний вплив	Підтверджено
	Необхідність адаптації до ринку праці	Середня оцінка 3.91; 84.5% підтримують необхідність адаптації	Підтверджено
Соціальні фактори	Вплив міграції населення	Середня оцінка 4.34; 84.5% відзначають негативний вплив	Повністю підтверджено
	Необхідність соціальної адаптації	Середня оцінка 3.88; 97.5% визнають необхідність заходів	Підтверджено
	Вплив демографічних змін	Середня оцінка 3.79; 84.5% відзначають негативний вплив	Підтверджено
	Підтримка громадськості	Середня оцінка 3.57; 71.5% відзначають важливість	Частково підтверджено

¹ Критерії оцінки підтвердження гіпотез: Повністю підтверджено: середня оцінка > 4.0 та понад 80% експертів підтримують. Підтверджено: середня оцінка 3.5-4.0 та понад 70% експертів підтримують. Частково підтверджено: середня оцінка 3.0-3.5 або підтримка 50-70% експертів. Частково спростовано: середня оцінка < 3.0 або підтримка менше 50% експертів. Повністю спростовано: середня оцінка < 2.5 та підтримка менше 30% експертів

Продовження табл. 2.6

1	2	3	4
Технологічні фактори	Впровадження дистанційного навчання	Середня оцінка 4.43; 91% відзначають активне впровадження	Повністю підтверджено
	Використання новітніх технологій	Середня оцінка 4.05; 97.5% визнають важливість	Повністю підтверджено
	Вплив цифровізації	Середня оцінка 3.90; 97.5% визнають важливість	Підтверджено
	Необхідність технічної підтримки	Середня оцінка 3.83; 91% визнають важливість	Підтверджено
Екологічні фактори	Забезпечення екологічної безпеки	Середня оцінка 3.29; 97.5% визнають важливість	Частково підтверджено
	Впровадження принципів сталого розвитку	Середня оцінка 3.55; 91% підтримують впровадження	Підтверджено
	Вплив інфраструктурних руйнувань	Середня оцінка 4.44; 58.5% відзначають реальні пошкодження	Частково підтверджено
	Раціональне використання ресурсів	Середня оцінка 3.86; 84.5% визнають важливість	Підтверджено
Легальні фактори	Адаптація законодавчої бази	Середня оцінка 4.36; 39% відзначають позитивний вплив змін	Підтверджено
	Підтримка освітніх стандартів	Середня оцінка 4.01; 84.5% відзначають відповідність	Повністю підтверджено
	Забезпечення прав та безпеки	Середня оцінка 4.47; 97.5% визнають важливість	Повністю підтверджено
	Виконання міжнародних угод	Середня оцінка 3.79; 97.5% відзначають повне або часткове виконання	Підтверджено

Джерело: узагальнено автором на основі результатів експертного опитування (Додаток Н)

Емпірична верифікація авторської матриці SCEPTIC-аналізу розвитку ЗВО України в сучасних умовах (рис.2.22) стала завершальним етапом комплексного стратегічного аналізу.

Цей аналіз доповнює та розширює результати попередньо проведеного PESTEL-аналізу, концентруючись на специфічних аспектах функціонування освітньої системи в умовах воєнного стану. Гіпотеза щодо факторів SCEPTIC-аналізу підкреслює, що розвиток ЗВО України в умовах війни вимагає гнучкості, адаптивності та активної співпраці з міжнародними партнерами. Необхідно зосередитися на впровадженні новітніх технологій, залученні

альтернативного фінансування та забезпеченні безпеки всіх учасників освітнього процесу.

Соціальні фактори (Social)

- **Вплив війни на населення:** Значна частина населення переміщена, що впливає на кількість здобувачів та викладачів.
- **Психологічний стан:** Психологічні травми серед здобувачів та викладачів можуть знизити ефективність навчального процесу.
- **Доступність освіти:** Різке зниження доступності вищої освіти через економічні труднощі та безпекові ризики.
- **Соціальна підтримка:** Зростання ролі соціальних ініціатив та волонтерських рухів у підтримці освіти

Культурні фактори (Cultural)

- **Національна ідентичність:** Зміцнення національної свідомості та патріотизму серед здобувачів і викладачів.
- **Мова освіти:** Збільшення використання української мови в навчальному процесі.
- **Культурна інтеграція:** Виклики інтеграції переміщених осіб у нові соціальні та культурні середовища.
- **Збереження культурної спадщини:** Викладання та дослідження, спрямовані на збереження культурної спадщини України.

Економічні фактори (Economic)

- **Фінансування:** Недостатність державного фінансування через війну та економічну кризу.
- **Залучення інвестицій:** Можливості залучення міжнародних грантів та донорських коштів для розвитку ЗВО.
- **Вартість навчання:** Зростання вартості життя та зменшення платоспроможності населення.
- **Економічна нестабільність:** Загальна нестабільність економічної ситуації в країні.

Політичні фактори (Political)

- **Військовий конфлікт:** Нестабільна політична ситуація через повномасштабне вторгнення РФ.
- **Урядова підтримка:** Державні програми та ініціативи, спрямовані на підтримку освіти та науки.
- **Міжнародна підтримка:** Співпраця з міжнародними організаціями для отримання фінансової та технічної допомоги.
- **Законодавчі зміни:** Адаптація законодавства до умов війни та післявоєнного відновлення.

Технологічні фактори (Technological)

- **Дистанційне навчання:** Активне впровадження дистанційних технологій навчання.
- **Інновації:** Використання новітніх технологій для покращення якості освіти.
- **Цифровізація:** Перехід на цифрові платформи для навчання та управління освітніми процесами.

Інфраструктурні фактори (Infrastructure)

- **Руйнування інфраструктури:** Значні пошкодження будівель та інфраструктури ЗВО внаслідок бойових дій.
- **Відновлення:** Необхідність відновлення та ремонту інфраструктури після закінчення війни.
- **Доступ до інтернету:** Залежність від інтернет-з'єднання для дистанційного навчання.

Конкурентні фактори (Competitive)

- **Міжнародна конкуренція:** Конкуренція з іноземними університетами, які можуть залучати українських здобувачів та викладачів.
- **Внутрішня конкуренція:** Конкуренція між українськими ЗВО за обмежені ресурси та здобувачів.
- **Репутація:** Підтримка та покращення репутації українських ЗВО на міжнародній арені.
- **Інноваційність:** Потреба в інноваціях та розвитку нових освітніх програм для збереження конкурентоспроможності

Рисунок 2.22. Матриця SCEPTIC-аналізу розвитку ЗВО України в сучасних умовах

Джерело: розроблено автором

На основі проведеного експертного опитування здійснено верифікацію авторської матриці SCEPTIC-аналізу розвитку ЗВО України в сучасних

умовах. Для перевірки сформульованих гіпотез було розроблено спеціальний інструментарій, що включав оцінку 28 факторів за семикомпонентною структурою аналізу (додаток К).

Верифікація здійснювалася шляхом експертного оцінювання кожного фактора за п'ятирівневою шкалою інтенсивності впливу (від «дуже сильно/високо» до «не впливає/дуже низько»). Результати опитування дозволили визначити критичність кожного фактора та їх взаємозв'язки (табл.2.7.).

Таблиця 2.7

Результати емпіричної перевірки авторської матриці SCEPTIC-аналізу розвитку ЗВО України в сучасних умовах

Компо- нент	Ключові результати	Рівень значущості	Характер впливу
1	2	3	4
Соціальні фактори	- Значний вплив війни на переміщення (70% високі оцінки)	Високий	Переважно негативний
	- Критичність психологічного стану (75% високі оцінки)		
	- Проблеми з доступністю освіти (20% високі оцінки)		
	- Активна соціальна підтримка (60% високі оцінки)		
Культурні фактори	- Посилення національної свідомості (80% високі оцінки)	Дуже високий	Трансформаційний
	- Пріоритезація української мови (85% високі оцінки)		
	- Складності інтеграції (70% високі оцінки)		
	- Збереження спадщини (55% високі оцінки)		
Економічні фактори	- Критичність економічної кризи (80% високі оцінки)	Критичний	Системно негативний
	- Обмеженість грантової підтримки (40% високі оцінки)		
	- Вплив вартості життя (75% високі оцінки)		
	- Економічна нестабільність (75% високі оцінки)		
Політичні фактори	- Домінантність військового впливу (85% високі оцінки)	Визначальний	Структурний
	- Недостатність держпідтримки (30% високі оцінки)		
	- Важливість міжнародної співпраці (85% високі оцінки)		
	- Помірний вплив законодавства (45% високі оцінки)		
Технологічні фактори	- Пріоритет дистанційного навчання (80% високі оцінки)	Високий	Інноваційний
	- Активне впровадження технологій (70% високі оцінки)		
	- Розвиток цифровізації (55% високі оцінки)		
	- Важливість кібербезпеки (75% високі оцінки)		

Продовження табл. 2.7.

1	2	3	4
Інфраструктурні фактори	- Суттєві пошкодження (55% високі оцінки)	Значний	Матеріальний
	- Помірні темпи відновлення (50% високі оцінки)		
	- Критичність доступу до інтернету (80% високі оцінки)		
	- Пріоритет фізичної безпеки (75% високі оцінки)		
Конкурентні фактори	- Посилення міжнародної конкуренції (60% високі оцінки)	Помірний	Стратегічний
	- Зниження внутрішньої конкуренції (45% високі оцінки)		
	- Важливість репутації (55% високі оцінки)		
	- Пріоритет інноваційності (80% високі оцінки)		

Джерело: побудовано автором

Аналіз результатів експертного опитування підтверджує високу валідність матриці SCEPTIC-аналізу розвитку ЗВО України. Найбільш критичними визначено культурні (72,5% високих оцінок), економічні (67,5%) та політичні фактори (61,25%).

Культурні чинники демонструють трансформаційний характер впливу, що проявляється у зміцненні національної свідомості, зростанні ролі української мови та викликах інтеграції переміщених осіб. Економічні фактори мають системний вплив і відображаються у наслідках економічної кризи, високій нестабільності та зростанні вартості життя, тоді як політичний блок визначається домінуючим впливом військового конфлікту та критичною роллю міжнародної співпраці за умов недостатньої державної підтримки.

Соціальні фактори виявилися значущими через міграційні процеси, психологічний стан учасників освітнього процесу та зниження доступності освіти, тоді як технологічні через високу динаміку впровадження інновацій, дистанційних форм навчання та кібербезпеки. Інфраструктурний блок факторів підкреслює важливість доступу до інтернету й фізичної безпеки в умовах часткових руйнувань та відновлювальних заходів. Результати аналізу конкурентного середовища вказують на тенденцію до посилення міжнародної конкуренції, зниження рівня внутрішнього суперництва та зростання значущості інноваційності й репутаційного капіталу.

Виявлено стійкі взаємозв'язки між політичними та економічними факторами (через вплив війни на фінансування), соціальними й культурними (через процеси національної ідентифікації), а також між технологічними та інфраструктурними (через розвиток дистанційного навчання). Серед ключових тенденцій виокремлюються посилення ролі технологічних детермінант, трансформація культурного середовища та критичність інфраструктурних обмежень.

Результати SCEPTIC-аналізу підтверджують необхідність комплексного підходу до стратегічного розвитку ЗВО України, що враховує системний характер взаємодії досліджених факторів. Пріоритетними напрямками виступають технологічна модернізація, міжнародна інтеграція, забезпечення безпеки, культурна трансформація та цифровізація. Ідентифіковані системні виклики – військовий конфлікт, економічна нестабільність, інфраструктурні обмеження та соціально-психологічна адаптація – повинні стати ключовими орієнтирами для формування стратегій розвитку вищої освіти.

Інтегрований факторний аналіз розвитку ЗВО України поєднує результати SWOT, PESTEL та SCEPTIC-аналізів у єдину систему оцінювання. Методологія дослідження передбачала систематизацію й агрегацію даних з подальшою верифікацією гіпотез шляхом експертного оцінювання, що дозволило не лише визначити вагомість окремих факторів, але й виявити характер їхніх взаємозв'язків та системний вплив на розвиток закладів вищої освіти в сучасних умовах (табл.2.8.).

Таблиця 2.8

Інтегрований факторний аналіз розвитку ЗВО України

Фактор	Вагомість впливу	Взаємозв'язок з іншими факторами	Висновки	Результати опитування
1	2	3	4	5
Військовий конфлікт	Дуже висока	Прямий вплив на безпеку, фінансування, міграцію та психологічний стан	Визначальний фактор, що вимагає комплексного підходу до адаптації	91% експертів відзначають негативний або дуже негативний вплив (PESTEL - 4.60)

Продовження табл.2.8

1	2	3	4	5
Фінансова стабільність	Дуже висока	Корелює з державною підтримкою, міжнародною співпрацею та інфраструктурним розвитком	Необхідність диверсифікації джерел фінансування	97.5% експертів вказують на важливість альтернативних джерел (PESTEL - 4.55)
Інтернаціоналізація	Висока	Сприяє підвищенню якості освіти, забезпеченню фінансування та розвитку інновацій	Ключовий напрям розвитку в умовах кризи	84.5% експертів відзначають активну або часткову співпрацю (SCEPTIC - 85%)
Технологічна трансформація	Висока	Пов'язана з якістю освіти, конкурентоспроможністю та адаптивністю	Критичний фактор модернізації	91% експертів відзначають активне впровадження (PESTEL - 4.43)
Національна ідентичність	Висока	Впливає на мотивацію, якість освіти та міжнародне визнання	Потужний фактор трансформації	80% експертів відзначають посилення (SCEPTIC)
Безпека та захист	Дуже високий	Наявність безпосереднього впливу на всі сфери функціонування ЗВО	Пріоритетний напрям забезпечення	97.5% експертів визнають важливість (PESTEL - 4.47)
Соціальна адаптація	Помірна	Пов'язана з психологічним станом та якістю освіти	Необхідність системної підтримки	97.5% експертів визнають необхідність заходів (PESTEL - 3.88)
Інфраструктурний розвиток	Висока	Сприяє підвищенню якості освіти та забезпеченню безпеки	Потребує значних інвестицій	58.5% експертів відзначають реальні пошкодження (PESTEL - 4.44)
Якість освіти	Висока	Корелює з усіма іншими факторами	Ключовий показник розвитку	67% експертів оцінюють як високу (SWOT)
Інноваційний потенціал	Висока	Впливає на конкурентоспроможність та якість	Стратегічний напрям розвитку	80% експертів визнають критичну важливість (SCEPTIC)

Джерело: складено автором

Проведений аналіз дозволив виокремити трирівневу структуру значущості факторів. До дуже високого рівня (понад 4,4 бала) віднесено військовий конфлікт (4,60), фінансову стабільність (4,55), безпеку і захист (4,47). Ці фактори мають визначальний вплив на функціонування системи вищої освіти та вимагають негайних стратегічних рішень.

Високий рівень значущості (4,0–4,4 бала) представлений технологічною трансформацією (4,43), інфраструктурним розвитком (4,44), інтернаціоналізацією, національною ідентичністю та якістю освіти. Ці фактори формують основу довгострокового розвитку системи та визначають її конкурентоспроможність на міжнародному рівні.

Помірний рівень (3,5–4,0 бала) включає соціальну адаптацію (3,88) та інноваційний потенціал, що забезпечують стійкість та здатність ЗВО адаптуватися до мінливих умов зовнішнього середовища.

Аналіз отриманих результатів виявив складні взаємозв'язки між ідентифікованими факторами. Найбільш виражена взаємозалежність простежується між безпековими та фінансовими детермінантами, що виявляється у прямому впливі військового конфлікту на фінансування та розвиток закладів вищої освіти. Водночас ідентифіковано тісний зв'язок між технологічними змінами, якістю освітнього процесу та інноваційним потенціалом, що формує цілісний технологічно-освітній кластер взаємодії.

Соціальні та культурні аспекти розвитку університетів формують взаємопідсилювальний ефект, особливо у контексті зміцнення національної ідентичності та забезпечення адаптації різних груп учасників освітнього процесу. Міжнародна співпраця, у свою чергу, відіграє роль каталізатора підвищення якості освіти та репутаційного капіталу українських ЗВО на світовому рівні.

На основі виявлених взаємозв'язків визначено ключові стратегічні напрями розвитку системи вищої освіти. Забезпечення комплексної безпеки, включаючи фізичний захист та кібербезпеку учасників освітнього процесу, постає як першочергове завдання. Паралельно критичною є диверсифікація фінансових ресурсів через пошук альтернативних джерел фінансування та оптимізацію використання наявних коштів.

Технологічна модернізація освітнього процесу, включаючи впровадження цифрових технологій та інноваційних освітніх рішень, формує основу для довгострокової конкурентоспроможності ЗВО. Поглиблення

міжнародної інтеграції через розширення партнерств та академічної мобільності сприятиме підвищенню якості освіти та міжнародного визнання українських університетів.

Важливого значення набуває соціально-психологічна адаптація студентів і персоналу до нових умов функціонування, що вимагає розроблення спеціальних програм підтримки та супроводу. Серед системних викликів особливу увагу слід приділити збалансуванню технологічного розвитку з якістю освіти, врахуванню соціокультурних трансформацій у суспільстві та координації між різними рівнями управління освітньою системою.

Отримані результати формують методологічне підґрунтя для розроблення інтегрованої стратегії розвитку вищої освіти. Урахування взаємозалежності критичних факторів дозволить вибудувати системний підхід до подолання викликів та створення умов для сталого розвитку ЗВО України, де безпека, фінансова стабільність і технологічна модернізація постають базовими умовами ефективної трансформації освітньої системи.

В доповнення до вище наведеного аналізу було здійснено додаткове оцінювання розвитку вищої освіти в Україні за критеріями, визначеними автором у п. 1.3 роботи. Результати подано у Додатку П (табл. П.3–П.4; П.6 – П.12) та узагальнено у табл. 2.9, де наведено середні бали за 5-бальною шкалою з відповідними описовими характеристиками.

Таблиця 2.9

Оцінювання розвитку вищої освіти в Україні (за результатами експертного опитування)

Критерій	Середня оцінка експертів (1–5)	Відповідь експертів (SWOT/PESTEL/SCEPTIC)
1	2	3
Доступність освіти	~2,75	SCEPTIC 2.3: «Доступність освіти в умовах війни» (Дуже високо (5%) $\times 5 = 0.25$, високо (15%) $\times 4 = 0.60$, середньо (40%) $\times 3 = 1.20$, низько (30%) $\times 2 = 0.60$, дуже низько (10%) $\times 1 = 0.10$)

Продовження табл.2.9

1	2	3
Адаптивність	3.9	PESTEL 8: «Необхідність адаптації програм до ринку праці» (3.91 бала)
Взаємодія з реальним сектором економіки	3.2–3.4	SWOT 1.5.3: «Взаємодія ЗВО, бізнесу та держави» (≈3.2–3.4 бала)
Розвиток передових технологій	~3,8–4,1	SWOT 1.1.3 (3,78 балу); 2.1.3 (4,09 балу)
Взаємодія з екосистемою ринку праці	3.5–3.7	SWOT 1.5.3: «Дуальна освіта, практики» (≈3.5–3.7 бала)
Гнучкість та навчання протягом життя	~3.5	SWOT 1.5.4: «Мікронавчання, модульні програми» (64.9 % = 3.25 бала)
Освітні програми	4,0	SWOT 1.1.4: «Різноманіття програм» (4 бала);
НДІ та інноваційна діяльність	3.8–3.9	SWOT 1.3.4: «Інновації та дослідження» (3.84 бала)
Якість освіти	3.9	SWOT 1.1.1: «Якість освіти завдяки викладачам» (3.92 бала)
Міжнародне співробітництво	3.7–4.2	SWOT 1.1.2: «Міжнародне визнання» (3.74 бала); PESTEL 3: «Міжнародна співпраця» (3.73–4.21 бала)
Фінансування та ресурси	4.5 (негатив)	SWOT 1.2.1: «Недостатнє фінансування» (4.21 бала); PESTEL 6: «Недостатнє фінансування» (4.55 бала)

Джерело: складено автором на основі результатів експертного опитування, наведених у додатку П.

Отримані значення за окремими критеріями не лише відображають поточний стан системи, але й демонструють причинно-наслідкові зв'язки. Зокрема, низькі оцінки взаємодії з реальним сектором економіки (3,2–3,4) пояснюються браком розвинених дуальних програм і формального характеру партнерств із роботодавцями. Наслідком цього стає недостатня практична орієнтація освітніх програм і обмежена інтеграція випускників у ринок праці. Водночас відносно високі оцінки міжнародного співробітництва (3,7–4,2) свідчать, що саме цей напрям частково компенсує дефіцит ресурсів та інституційної підтримки, дозволяючи університетам зберігати конкурентоспроможність.

Як видно з табл. 2.3, оцінки експертів підтверджують високу доступність освіти в Україні, але одночасно вказують на регіональні й інклюзивні диспропорції ($\approx 3,75$). Адаптивність системи отримала середнє значення 3,9, що свідчить про визнання потреби оновлення програм, але й підтверджує повільність реформ. Найнижчі показники зафіксовано у блоках співпраці з індустрією (3,2–3,4) та інтеграції з ринком праці (3,5–3,7), що вказує на недостатню практичну спрямованість освітніх програм. У сфері технологічного розвитку експерти оцінили стан вище (3,7–3,9), ніж це відображено у формальних документах, однак фінансові бар'єри залишаються ключовим обмеженням. Аналогічна ситуація спостерігається у науково-дослідній та інноваційній діяльності (3,8–3,9), де потенціал високий, але ресурсні обмеження (4,55 за PESTEL) нівелюють його реалізацію. Якість освіти оцінюється на рівні 3,9, що засвідчує наявність сильних університетів поряд із загальною потребою у модернізації. Позитивним аспектом є міжнародне співробітництво (3,7–4,2), зокрема участь у програмах Erasmus+ та укладення угод із закордонними партнерами. Найслабшою сферою виступає фінансування (4,5 як негативний фактор), яке системно обмежує можливості модернізації й розвитку. Таким чином, результати експертного опитування свідчать про асиметричний розвиток вищої освіти України: відносно сильні позиції у сфері доступності та інтернаціоналізації поєднуються з хронічною нестачею ресурсів, низькою індустріальною інтеграцією та повільним оновленням освітніх програм в контексті врахування сучасних викликів.

Причинно-наслідковий аналіз результатів опитування показує, що воєнні фактори стали визначальним детермінантом усіх процесів у сфері вищої освіти. Руйнування інфраструктури (причина) зумовлює потребу в релокації та цифровізації освітніх процесів (наслідок). Обмеженість фінансування (причина) призводить до зниження гнучкості та сповільнення оновлення програм (наслідок). Водночас посилення міжнародної співпраці

(причина) створює можливості для підтримки наукових досліджень та залучення додаткових ресурсів (наслідок).

Умови війни загострили наявні виклики у сфері вищої освіти та водночас сформували нові. Результати експертного опитування (Додаток П) підтверджують орієнтацію більшості закладів на міжнародну інтеграцію, технологічний розвиток та підтримку якості освіти. Ефективність цих процесів значною мірою залежить від адаптивних можливостей університетів, що виявляється у кількох напрямках: (1) інфраструктурні втрати та релокація — 25–30 % експертів відзначили значні пошкодження освітньої інфраструктури та нагальну потребу у відновленні (Дод. П, табл. П.11); інновації та міжнародне співробітництво — 71 % респондентів визначили міжнародну співпрацю основним фактором розвитку, а понад 65 % відзначили активний розвиток інноваційних освітніх технологій (Дод.П, табл. П.2); формування людського капіталу для відбудови — 64,9 % експертів підкреслили значення розвитку безперервного навчання і підготовки фахівців для відновлення економіки та інфраструктури (Дод.П, табл. П.7); соціальна відповідальність — понад 60 % експертів наголосили на зростанні ролі української мови й національної свідомості як чинників культурної стабільності, тоді як 50 % відзначили важливість соціальних ініціатив і волонтерських рухів у діяльності ЗВО (Дод.П, табл. П.11). Отже, ЗВО демонструють здатність адаптуватися до умов воєнного часу, проте потребують посилення мобільності та стійкості. Пріоритетними напрямками розвитку, згідно з оцінками експертів, залишаються інвестиції в інфраструктуру (77,9 %), інноваційний розвиток (64,9 %) та міжнародне співробітництво (71,4 %), що забезпечує збереження якості освітнього процесу, підтримку наукових досліджень і формування нового покоління фахівців для відбудови країни.

В цьому контексті важливим є і розвиток управлінських компетентностей менеджменту ЗВО [54; 53]. В умовах післявоєнного відновлення актуальними для них «будуть компетентності, які націлені на потребу у відновленні, сприяння інноваціям та трансформації, сталість

розвитку, гуманітарний вплив, взаємодію з громадськістю, підтримку інтеграції та глобальне співробітництво, сприяння економічному розвитку, лідерство та моральність» [34].

В цілому, узагальнені результати опитування відображають складну та неоднорідну картину розвитку вищої освіти України: наявність певних сильних сторін поєднується з системними обмеженнями ресурсного й організаційного характеру, а вплив воєнних обставин загострює вже існуючі диспропорції. Для глибшого розуміння взаємозв'язків між окремими факторами та визначення стратегічних орієнтирів необхідно застосувати багатофакторний підхід до аналізу розвитку ЗВО України.

Висновки до розділу 2

У результаті проведеного аналізу виявлено основні тенденції розвитку ВО, які сформувалися під впливом трансформації ЕРП та суспільних змін. Серед них виділено: зменшення кількості ЗВО; скорочення чисельності здобувачів ВО; зміни у формах здобуття освіти та у співвідношеннях між формами навчання; скорочення чисельності випускників шкіл та відповідне зменшення чисельності абітурієнтів; збільшення середньої чисельності здобувачів на один ЗВО.

Порівнюючи кількість університетів, академій та інститутів у 2024/25 н.р. та 2010/11 н.р. виявлено їх зменшення на 10,03% (314 – у 2024; 349 – у 2010). Водночас, кількість здобувачів за аналогічний період зменшилася на 55,11 %. Тож процес скорочення кількості ЗВО є виправданим. Проте у цьому процесі слід врахувати і інші тенденції, зважаючи на те, що примусове скорочення застосовується лише для державних та комунальних ЗВО.

Кількість державних та комунальних ЗВО скоротилася на 10,39%, тоді як приватних зросла майже на 1%. При цьому, кількість здобувачів в останніх зменшилася на 87,71 %, тоді як у державних/комунальних на 50,44 %. Тому

важливим є встановлення чітких критеріїв для оптимізації мережі державних/комунальних та продовження/припинення діяльності приватних ЗВО.

Встановлено, що у 2022 р. кількість осіб віком від 0 до 17 років склала 7348,5 тис., що на 732,6 тис. осіб менше ніж у 2010 році. Також звернено увагу на посилення міграції в інші країни через повномасштабне вторгнення росії в Україну.

За результатами експертного опитування, проведеного автором, визначено ключові ризики для діяльності ЗВО в сучасних умовах, серед яких: демографічні (58 %), фінансові (54%), технологічні (43%) та геополітичні (19%).

На основі емпіричного аналізу базисних та ланцюгових індексів ідентифіковано чотири закономірності (довготривалий тренд депопуляризації вищої освіти; висока вразливість освітньої системи до зовнішніх шоків; стратегічний дисбаланс між освітньою пропозицією та попитом ринку праці; формує інерційних кадрових розривів, які впливатимуть на економіку протягом наступних 10–15 років), які свідчать про глибокі структурні деформації системи вищої освіти і які без стратегічного втручання трансформуються у довготривалий кадровий дефіцит національної економіки.

Виявлені тенденції та закономірності розвитку ЗВО дозволили скласти прогноз потенційної кількості вступників до ЗВО до 2036 року. Проте цей прогноз виявився невтішним, адже він оголює кілька глибинних дисбалансів, які які істотно обмежують майбутній резерв кадрового потенціалу країни. У підсумку прогноз до 2036 року показує не просто зниження кількісних показників — він схожий на повільне вимивання людського капіталу, що ставить систему вищої освіти перед ризиком недокомплектування, зменшення конкуренції та звуження інтелектуального потенціалу країни на наступне десятиріччя.

Комплексний аналіз динаміки контингентів ЗВО та трендових прогнозів засвідчив формування різноспрямованих траєкторій розвитку державного,

комунального та приватного секторів, що суттєво впливатимуть на кадрове забезпечення країни. Загальна структура прогнозу свідчить про поступову трансформацію традиційних форм у напрямі дистанційних модальностей, маргіналізацію вечірньої форми та переорієнтацію заочної на дистанційну. У сукупності ці тенденції формують ризик «кадрової пастки» — ситуацію, коли скорочення контингенту здобувачів майже на 50 % за тринадцять років неминуче призведе до глибокого дефіциту молодих фахівців у ключових секторах економіки вже у найближчі 5–7 років.

Регіональний аналіз засвідчив глибоку просторову деформацію системи вищої освіти: при скороченні кількості ЗВО більш ніж удвічі, контингент здобувачів зменшився лише на чверть, що призвело до концентрації освіти в мегаполісах і зниження її доступності на периферії. Київ перетворюється на домінантний освітній центр, який акумулює кожного четвертого студента країни, тоді як східні області зазнали наймасштабніших інституційних втрат. Західні регіони демонструють відносну стійкість, частково компенсуючи освітні потоки за рахунок внутрішньо переміщених здобувачів.

Скорочення державного сектору ЗВО на 44,6 % особливо загостило нерівність доступу до бюджетної освіти, а регіони розподіляються на чотири групи — від територій-лідерів із надлишковим освітнім потенціалом до регіонів-аутсайдерів, де формуються передумови кадрового колапсу. Масштабна реструктуризація 2022–2024 рр. створила нову карту освітніх потоків, що без цілеспрямованої стратегії підтримки регіональної вищої освіти може призвести до довготривалих дисбалансів та послаблення економічної спроможності багатьох областей України.

У результаті проведеного аналізу виокремлено три критичні виклики для кадрового забезпечення територій: освітня евакуація; руйнування регіональної ідентичності освіти; дисбаланс освітнього попиту та економічних потреб. Аргументовано, що без дієвих компенсаторних рішень країна ризикує сформуватися як освітня моноструктура з перенасиченим центром і слабкою периферією, що унеможливить рівномірний економічний

розвиток і ефективну повоєнну відбудову. Необхідна скоординована взаємодія держави, регіонів, бізнесу та міжнародних партнерів для відновлення збалансованої системи підготовки кадрів.

Дані провідних рекрутингових платформ (roboota.ua, work.ua), які були проаналізовані в процесі дослідження, свідчать про дисбаланс між потребами роботодавців та структурою випуску ЗВО. Виявлені структурні диспропорції дали змогу сформулювати три критичні загрози для національної економіки. До них віднесено: технологічне відставання; девальвацію престижу вищої освіти та кадрову пастку для відбудови.

Аналіз Стратегії розвитку вищої освіти України (2022–2032) показав, що її ціннісно-нормативний та орієнтаційний рівні загалом узгоджуються з концептом, поданим у 1 розділі дисертації, хоча недостатньо враховують стійкість, швидке реагування та умови воєнної нестабільності. Також має місце певна невідповідність – мета ототожнюється з місією, а візія позбавлена екологічного й довгострокового акцентів.

Цільовий, операційний та оцінювальний рівні відображені частково: формулювання надто узагальнені, показники – неконкретні, а механізми реагування на зовнішні виклики обмежені.

Результати оцінювання стратегій ЗВО за п'ятьма ключовими критеріями (наявність і доступність стратегічних документів, актуальність і життєвий цикл, рівень реалізації, прозорість та адаптацію для стейкхолдерів, якість змісту) показали суттєву диференціацію між університетами. Найвищі оцінки отримали ті заклади, які мають оновлені стратегії (до 2027–2030 рр.), інтегровані КРІ та підтверджені результати реалізації, тоді як нижчі бали характерні для університетів із застарілими чи формальними документами.

Для узагальнення результатів побудовано рейтинг ЗВО та здійснено їх кластеризацію за рівнем стратегічної зрілості. Зокрема, виділено п'ять кластерів: університети з високим рівнем стратегічної зрілості (9,0–9,4 балу); університети з розвиненими практиками стратегічного управління (8,4–8,8 балу); університети з помірним рівнем стратегічної зрілості (7,6–8,3 балу);

університети з фрагментарним рівнем стратегічної зрілості (7,0–7,5 балу); університети з базовим рівнем стратегічної зрілості (6,6–6,9 балу).

Загалом виявлено, що у частини ЗВО місії та цінності узгоджені із цільовими орієнтирами (наприклад, Д.14: місія - підготовка медичних кадрів, цінності – доброчесність і відповідальність, цілі – підвищення якості медичної освіти). Водночас, у низці інших спостерігається підміна місії цілями (Д.01, Д.05, Д.10) або надмірна узагальненість без конкретизації («підготовка кваліфікованих кадрів»), що створює ризик декларативності, а не стратегічної визначеності. Також у процесі аналізу було встановлено взаємозв'язок із цілями ЗВО та цілями сталого розвитку.

На операційному рівні (безперервність освітнього процесу, релокації, дистанційні формати, психосоціальна підтримка, партнерство з громадами/дронорами) чимало ЗВО демонструють високу адаптивність до сучасних викликів (особливо ЗВО Харкова, Сум, а також переміщені університети), що підтверджується як інформацією, розміщеною на їхніх вебсайтах так і зовнішніми дослідженнями. Проте на нормативному рівні (затверджені стратегії) ситуація дещо інша: на тлі поодиноких випадків коригування стратегій для врахування умов воєнного стану значна частина стратегій не оновлені.

Проведений факторний аналіз розвитку ЗВО України на основі поєднання результатів SWOT, PESTEL та SCEPTIC-аналізів з їх емпіричною верифікацією через експертне оцінювання дозволив сформулювати трирівневу структуру значущості факторів. До критичного рівня (понад 4,4 бала) належать військовий конфлікт (4,60), фінансова стабільність (4,55) та безпека і захист (4,47), які мають визначальний вплив на функціонування системи вищої освіти та вимагають негайних стратегічних рішень.

Оцінки експертів підтверджують високу доступність освіти в Україні, але одночасно вказують на регіональні й інклюзивні диспропорції ($\approx 3,75$). Адаптивність системи отримала середнє значення 3,9, що свідчить про визнання потреби оновлення програм, але й підтверджує повільність реформ.

В цілому, узагальнені результати опитування відображають складну та неоднорідну картину розвитку вищої освіти України: наявність певних сильних сторін поєднується з системними обмеженнями ресурсного й організаційного характеру, а вплив воєнних обставин загострює вже існуючі диспропорції.

Основні висновки, положення та результати розділу опубліковані у працях автора [47; 48; 92; 93; 100; 104].

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ПОКРАЩЕННЯ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ВИЩОЇ ОСВІТИ В КОНТЕКСТІ РОЗБУДОВИ ПЛАТФОРМИ «ПРАЦЯ 5.0»

3.1. Удосконалення методичних підходів до розробки стратегії вищої освіти

Комплексний аналіз розвитку системи вищої освіти України протягом 2010-2024 років виявив фундаментальні структурні трансформації, що є результатом глибинних коеволюційних процесів у взаємодії економічної, освітньої та соціально-трудової систем. Зокрема, у розділі 2 було здійснено інтегрований SWOT-PESTEL-SCEPTIC-аналізу та проведено експертне опитування, що дозволило ідентифікувати багаторівневу систему факторів та встановити їхню реальну вагомість, характер взаємозв'язків та вплив на стабільність екосистеми вищої освіти. У результаті проведеного аналізу виявлено домінування безпекових та фінансових ризиків, нестабільність ЕРП, тезнологічні та соціокультурні зміни, а також асиметричний розвиток регіональних ЗВО та структурну трансформацію їх мережі.

Ключовою особливістю сучасних трансформацій є не просто інституційні зміни, а формування принципово нової екосистеми вищої освіти, що синхронізується з динамічною зміною ринку праці та потребами новітньої економіки.

Узагальнення виявлених тенденцій дозволяє сформулювати концептуальні вектори коеволюційної трансформації вищої освіти:

- формування інтегрованої освітньо-професійної екосистеми;
- розбудова цифрових платформ міжсистемної комунікації;
- забезпечення випереджувального розвитку компетентностей;
- створення механізмів адаптивної взаємодії освіти, економіки та ринку праці;

- розвиток інноваційних форматів професійної підготовки.

Отримані результати дозволили також виявити методологічні недоліки чинних підходів стратегічного планування: фрагментарність, недостатню диференційованість факторів, обмежене використання кількісних показників, відсутність адаптивних механізмів реагування на зовнішні кризи та нечіткі критерії оцінювання стратегій.

Фундаментальною проблемою є недостатнє врахування диференційованого впливу різноспрямованих факторів. Традиційні методики розглядають фактори розвитку ЗВО як статичні та лінійні, що унеможливорює адекватне відображення складної динаміки взаємозв'язків між освітньою, економічною та соціально-трудовою системами. Внаслідок цього стратегічне планування набуває фрагментарного характеру, втрачаючи здатність комплексно реагувати на системні виклики сучасності. У результаті ЗВО переорієнтовують зусилля на другорядні напрями, ігноруючи безпеку, фінанси та цифровізацію, які за оцінками експертів мають найвагоміший вплив на розвиток ВО (4,43 – 4,60 бала).

Принципового значення набуває проблема відсутності уніфікованих критеріїв оцінки ефективності стратегічного розвитку. Наявні підходи базуються переважно на формальних показниках, що не відображають реальної спроможності освітніх інституцій до адаптації, трансформації та випереджувального розвитку. Бракує інтегральних індикаторів, здатних комплексно оцінити потенціал коеволюційної трансформації ЗВО.

Методологічні обмеження посилюються недостатнім використанням кількісних показників та домінуванням суб'єктивних експертних оцінок. Внаслідок цього знижується об'єктивність стратегічного аналізу, ускладнюється вимірювання рівня інтеграції освітніх систем з економічним середовищем та соціально-трудовою сферою.

Суттєвим концептуальним недоліком є фрагментарне сприйняття компонентів стратегічного розвитку. Наявні підходи розглядають різні складові як ізольовані структурні блоки, нехтуючи системними

взаємозв'язками та потенційними синергетичними ефектами. Це призводить до втрати цілісності стратегічного бачення та зниження ефективності управлінських рішень.

Домінування реактивної моделі розвитку перетворює ЗВО на пасивних реципієнтів змін, позбавляючи їх здатності до випереджувального та проактивного формування освітніх траєкторій. Стратегії здебільшого орієнтовані на адаптацію до вже сформованих трендів, а не на активне перетворення освітнього середовища. Окрім того, Стратегії здебільшого статичні та не враховують воєнні ризики, кіберзагрози, швидкі технологічні зміни та коливання попиту і пропозиції у соціально-трудовій сфері. Тобто у більшості Стратегій ЗВО не передбачено адаптивних механізмів реагування, що не дозволяє їм стати повноцінним інструментом управління.

Низький рівень цифрової інтеграції та обмеженість міждисциплінарного підходу додатково ускладнюють процеси стратегічного планування. Методики не повною мірою враховують потенціал цифрових технологій, платформних рішень та трансдисциплінарних комунікацій, що звужує горизонти стратегічного розвитку освітніх інституцій. Також має місце ігнорування причинно-наслідкових зв'язків (рис.3.1), які б мали бути інтегровані в методику стратегування, але в існуючих документах ЗВО цього немає.



Рис.3.1. Причинно-наслідкові зв'язки, які мають бути інтегровані в методику стратегування

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

З огляду на вище викладене та виклики, виявлені у розділі 2, виникає потреба в удосконаленні методичних підходів до стратегування у сфері ВО.

Визначальними передумовами трансформації методичних підходів є системні виклики, що формують принципово новий контекст функціонування освітніх екосистем:

- російсько-українська війна, яка радикально змінює просторову конфігурацію освітньої інфраструктури та механізми її відтворення;
- економічна нестабільність, що спричиняє переформатування фінансових моделей та механізмів ресурсного забезпечення ЗВО;
- цифрова трансформація освітнього процесу, яка вимагає принципово нових підходів до проектування освітніх траєкторій та комунікативних стратегій.

Оновлений підхід має базуватися на інтегративних принципах: коеволюційної інтеграції, платформної взаємодії, випереджувального розвитку та синергетичної трансформації, що забезпечить системну спроможність освітніх інституцій до ефективного стратегічного управління в умовах невизначеності та динамічних змін.

Принцип коеволюційної інтеграції, який забезпечить формування цілісного середовища взаємодії ВО, економіки та соціально-трудової сфери [488; 489]. Даний принцип полягає в тому, що ВО та соціально-трудова сфера мають розглядатися як взаємопов'язані підсистеми, розвиток яких відбувається у режимі коеволюції. Його дотримання можливе через механізми: синхронізації темпів розвитку підсистем; взаємного посилення інноваційних потенціалів; створення інтегрованих комунікаційних просторів та розвитку горизонтальних міжсистемних зв'язків. Отже, методика стратегування у сфері ВО має передбачати врахування змін у структурі зайнятості, технологічних зрушень, демографічних тенденцій та трансформації ринку праці як ключових детермінант формування стратегій ЗВО.

Принцип платформної взаємодії [164; 174], що трансформує

комунікативні моделі через уніфікацію цифрових протоколів, розбудову наскрізних комунікаційних стандартів, впровадження технологій розподіленої взаємодії, застосування адаптивних алгоритмів управління.

Стратегічний розвиток ЗВО спирається на формування та використання освітньо-наукових, цифрових і партнерських платформ, що забезпечують обмін даними, знаннями та ресурсами між університетами, роботодавцями, органами влади та іншими стейкхолдерами [128]. Враховуючи це, методика стратегування має орієнтуватися на використання платформних рішень для аналітики, комунікації та реалізації спільних проєктів.

Принцип випереджувального розвитку [222; 157] передбачає проактивне моделювання освітніх траєкторій, генерацію випереджувальних компетентностей, створення механізмів прогнозування професійних трансформацій, продукування інноваційних форматів професійної діяльності. В контексті стратегування у сфері ВО означає, що стратегічні цілі ЗВО мають формуватися не лише як реакція на наявні виклики, а й як проактивна відповідь на очікувані зміни в екосистемі ринку праці. Реалізація цього принципу також передбачає використання інструментів форсайту, сценарного аналізу та прогнозування потреб у компетентностях.

Принцип синергетичної трансформації [169; 199] полягає у підтримці нестійких станів розвитку, генерації емерджентних ефектів, створенні умов для виникнення нових системних властивостей, мультиплікативному нарощенні потенціалів взаємодії. В цьому контексті зміни у ВО розглядаються як взаємопов'язаний процес трансформації організаційної структури, змісту освіти, управлінських практик, цифрової інфраструктури та форм взаємодії з ринком праці. Тож методика стратегування має забезпечувати узгодженість цих змін і досягнення синергетичного ефекту.

Практична реалізація зазначених принципів зумовлює низку методологічних вимог до удосконаленої системи стратегування. Зокрема, системність аналізу, що передбачає кластеризацію факторів та урахування причинно-наслідкових зв'язків;

диференціацію впливів (розподіл факторів за вагомістю впливу);
 вимірювальність результатів через застосування кількісних індикаторів, інтегрального показника ефективності (ІР) та диференційованого моніторингу;

адаптивність стратегій (можливість регулярного перегляду цілей і інструментів з урахуванням змін у зовнішньому середовищі);

практичну спрямованість, що передбачає орієнтацію на конкретні управлінські рішення, інструменти та механізми реалізації стратегічних орієнтирів.

Наукові розвідки Gupta і Jaiswal [152] висвітлюють критичну необхідність моніторингу AI-компетентності викладачів, що додатково підтверджує актуальність розроблених методологічних принципів та вимог.

Додаткові аспекти досліджень розширюють методологічну рамку, акцентуючи увагу на територіальній доступності освітніх програм, оцінці якості освіти через призму стійкого розвитку та психоемоційній стійкості учасників освітнього процесу. Все це актуалізує необхідність подальшого удосконалення методологічного підходу до оцінювання ефективності стратегічного розвитку вищої освіти.

Результати інтегрованого факторного аналізу, представлені у розділі 2 дали змогу сформулювати трирівневу систему значущості чинників розвитку ВО – критичного, значущого і високого рівнів. Однак зазначена класифікація виконує передусім діагностичну функцію, спрямовану на фіксацію інтенсивності впливів, а не на структурування стратегічних рішень.

Перехід від емпіричної діагностики до стратегічного планування потребує більш деталізованої та функціонально-орієнтованої системи оцінювання, здатної відобразити не лише інтенсивність факторних впливів, а й їхню структурну роль у формуванні стратегічного потенціалу ЗВО. У цьому контексті запропоновано авторську чотирирівневу систему оцінки стратегічної готовності ЗВО, яка охоплює такі змістові рівні: платформна готовність, міжсистемна комунікація, інноваційна кооперація, інтегрованість.

Рівень платформної готовності (PG) відображає базову спроможність ЗВО функціонувати в умовах цифрової трансформації та швидкоплинної технологічної динаміки. Його провідна роль (40% впливу) обумовлена тим, що цифрова інфраструктура та технологічна спроможність виступають фундаментом для реалізації всіх інших стратегічних змін. Цей рівень охоплює кілька ключових складових:

- стан і масштабність цифрової інфраструктури, що визначає можливості модернізації освітнього процесу та адміністративного управління;
- ефективність систем кібербезпеки, які забезпечують безперервність діяльності, захист даних та стійкість до зовнішніх ризиків;
- фінансову спроможність технологічних трансформацій, що відображає здатність ЗВО забезпечувати інвестиції у цифрові рішення, обладнання та інноваційні проєкти;
- потенціал технологічної адаптивності, який характеризує швидкість і гнучкість реагування на нові технологічні виклики та здатність інтегрувати їх у структуру освітньої діяльності. У своїй праці [35] А. Колот детально описує технологічні чинники, що формують нову модель зайнятості. Серед ключових вчень виділяє тотальну цифровізацію всіх сегментів праці, що вимагає цифрової трансформації змісту освіти, автономізацію виробничих процесів, що змінює структуру професій та вимоги до компетентностей відповідних працівників, мережеву децентралізацію роботи, що руйнує традиційні організаційні форми, кіберфізичну інтеграцію, яка унеможливорює розмежування між фізичною та цифровою діяльністю та широке впровадження ШІ, що змінює баланс між людськими й алгоритмічними функціями. Все це має вагомий вплив на процес стратегування у ЗВО.

Без належного рівня платформної готовності неможливим є ні ефективне управління, ні реалізація інноваційних або інтеграційних стратегій, що визначає домінантну вагу цього компонента.

Рівень міжсистемної комунікації (МК) характеризує здатність ЗВО до

горизонтальної та вертикальної взаємодії в межах освітньої, наукової та соціально-економічної підсистем. Значущість (30% впливу) цього рівня зумовлена тим, що комунікативні механізми забезпечують трансфер знань, міждисциплінарну інтеграцію та синхронізацію розвитку з ключовими стейкхолдерами. До основних складових належать:

- якість комунікативних стратегій в освітньому та управлінському процесах, що впливає на ефективність внутрішніх і зовнішніх інформаційних потоків;
- механізми міждисциплінарної взаємодії, які забезпечують формування інноваційних освітніх продуктів та інтеграцію різних галузей знань;
- ефективність трансферу знань, що визначає здатність ЗВО поширювати результати наукової діяльності та впливати на розвиток економічних і соціальних систем;
- потенціал стратегічного партнерства, що охоплює здатність формувати сталі мережеві взаємодії з роботодавцями, міжнародними інституціями, органами влади та іншими ЗВО.

Таким чином, міжсистемна комунікація формує структурне підґрунтя для реалізації спільних проєктів та забезпечує інтеграцію ЗВО в ширше соціально-економічне середовище.

Рівень інноваційної кооперації (ІК) характеризує здатність ЗВО генерувати, впроваджувати та масштабувати інновації у взаємодії з внутрішніми та зовнішніми учасниками освітньо-наукової екосистеми. Його вплив (20 %) зумовлений прямим внеском інновацій у підвищення конкурентоспроможності ЗВО. Основними елементами є:

- механізми генерації інновацій, включно зі стартап-інфраструктурою, лабораторіями, інноваційними центрами та внутрішніми R&D-проєктами;
- спроможність до технологічного трансферу, що визначає здатність ЗВО передавати результати досліджень у бізнес, промисловість та державний сектор;

- участь у мережевих інноваційно-виробничих екосистемах, що забезпечує доступ до ресурсів, експертизи та міжнародних інноваційних платформ;
- здатність продукувати унікальні освітні продукти, які відрізняються високою інтелектуальною насиченістю та відповідністю запитам ринку праці.

Інноваційна кооперація виступає ключовим чинником розвитку інтелектуального капіталу та формування економічної цілісності діяльності ЗВО.

Рівень інтегрованості окреслює здатність освітньої установи бути частиною глобального академічного та культурного простору. Хоча його частка в інтегральному показнику є найменшою (10% впливу), він виконує критично важливу функцію – забезпечує зовнішню легітимність та відповідність міжнародним освітнім стандартам. Основними параметрами є:

- ступінь міжнародної інтеграції, що включає участь у міжнародних освітніх, наукових та інших програмах;
- механізми культурної взаємодії, які сприяють розвитку мультикультурного середовища та інтеркультурної комунікації;
- потенціал міжнародного освітнього обміну, що охоплює мобільність студентів та викладачів, реалізацію спільних програм, міжнародні стажування;
- спроможність формувати та підтримувати глобальні освітні стандарти, що визначає конкурентоспроможність ЗВО на світовому рівні.

Інтегрованість дозволяє ЗВО не лише адаптуватися до глобальних тенденцій, а й виступати суб'єктом міжнародного академічного впливу.

Дана модель демонструє високий рівень кореляції з результатами експертного опитування, що підтверджує її валідність та релевантність у контексті сучасних викликів вищої освіти.

Інтегральну оцінку ефективності стратегії (IP) пропонуємо розраховувати за формулою:

$$IP = 0,4 \times PG + 0,3 \times MK + 0,2 \times IK + 0,1 \times IN, \quad (3.1)$$

де IP – інтегральний показник ефективності стратегії розвитку ЗВО;

PG – платформна готовність;

MK – міжсистемна комунікація;

IK – інноваційна кооперація;

IN – інтегрованість.

Розрахунок IP забезпечує порівнюваність університетів, виявлення сильних і слабких сторін та кількісне оцінювання результатів стратегування.

Для забезпечення адаптивності моделі можливе застосування гнучкої формули (3.2), яка дозволить налаштовувати вагові коефіцієнти відповідно до профілю ЗВО або змін в навколишньому середовищі.

$$IP = w_1 \times PG + w_2 \times MK + w_3 \times IK + w_4 \times IN, \quad (3.2)$$

де w_1, w_2, w_3, w_4 – вагові коефіцієнти, що в сумі дають 1 (100%).

Вибір вагових коефіцієнтів для чотирирівневої системи стратегічної оцінки (0,40; 0,30; 0,20; 0,10) ґрунтується на результатах інтегрованого факторного аналізу та експертного опитування, здійснених у розділі 2. Підсумкові дані засвідчили істотну асиметрію у силі впливу різних факторних груп на розвиток ЗВО, що зумовило необхідність їх диференційованого числового відображення.

Платформна готовність отримала найвищу вагу — 0,40, що відповідає сукупній оцінці її факторів (17,89 бала), яка є найбільшою серед усіх груп. Такий результат відображає домінування безпекових, фінансових та технологічних чинників у забезпеченні функціонування університетів у середовищі підвищеної невизначеності соціально-трудової сфери. Висока оцінка цих компонентів експертами (4,43–4,55 бала) підтверджує їх критичну роль для стійкості та базової працездатності інституції.

Міжсистемна комунікація отримала вагу 0,30, що корелює із середньою

експертною оцінкою її факторів (7,88 бала). Незважаючи на меншу порівняно з платформною готовністю вагомість, ця група чинників має системоутворювальний характер, оскільки впливає на якість освітнього процесу, забезпечує горизонтальну взаємодію та соціальну адаптацію студентів і НПП. Частка у 30% відповідає зафіксованій експертами значущості комунікаційних процесів та освітнього менеджменту (67% респондентів оцінили ці показники як високі).

Інноваційна кооперація була оцінена у 0,20, що відповідає її значенню як фактора стратегічного розвитку. Хоча середня оцінка (3,85 бала) є нижчою порівняно з базовими групами, інноваційний потенціал визначає довгострокову конкурентоспроможність ЗВО, що вимагає збереження вагової частки у моделі. Кореляційний аналіз також підтверджує високий ступінь пов'язаності інноваційності з цифровізацією (0,90) і якістю освіти (0,70), що додатково обґрунтовує вагу у 20%.

Інтегрованість отримала найменшу питому вагу — 0,10, зважаючи на її функцію каталізатора довгострокових перетворень, а не операційного чинника негайного впливу. Незважаючи на порівняно високу експертну оцінку (3,95 бала), міжнародна та міжкультурна взаємодія мають менш безпосередній зв'язок із стабільністю і функціональністю університету. Їхній вплив, хоча й суттєвий у стратегічній перспективі, є менш визначальним на перших етапах стратегування.

Отже, запропонована система вагових коефіцієнтів є результатом поєднання емпіричних даних, експертних оцінок та кореляційного аналізу, що забезпечує її статистичну валідність, внутрішню логічність та відповідність ієрархії факторних впливів.

Показники оцінювання рівнів стратегічної готовності ЗВО за відповідними рівнями подано у додатку Р.

Система показників, представлена у додатку Р, слугує операціоналізованою основою для вимірювання чотирьох ключових вимірів стратегічної готовності закладів вищої освіти. Її побудова базується на

принципах комплексності, репрезентативності та відтворювальності, що відповідає сучасним підходам до інституційного оцінювання, прийнятим у європейській освітній політиці та системах забезпечення якості (ESG-2015, ENQA, EUA).

Система показників включає як кількісні так і якісні показники, що дозволили відобразити багатовимірний характер освітньої, наукової, організаційної та міжнародної діяльності ЗВО. Враховано також їх різну часову динаміку. Показники, чутливі до оперативних змін (наприклад, кіберінцеденти) підлягають більш частому моніторингу, тоді як ті, які пов'язані зі стратегічними циклами (міжнародні акредитації, інфраструктурні зміни) мають триваліший інтервал оновлення. Така диференціація забезпечує актуальність, достовірність і своєчасність даних що використовуються для розрахунку PG, MK, IK та IN.

Окрема увага приділена узгодженості показників із ідентифікованими у розділі 2 факторами впливу. Кожен із них був відібраний з огляду на його здатність відображати сутність відповідного факторного блоку та забезпечувати можливість нормалізації (додаток С) і подальшого інтегрального агрегування. Такий підхід гарантує методологічну цілісність системи, а також дозволяє уникнути домінування окремих показників через їхній масштаб або специфіку вимірювання.

Узагальнюючи, представлена система показників формує емпіричне підґрунтя для розрахунку інтегрального показника стратегічної готовності ЗВО, забезпечуючи об'єктивність оцінювання, можливість міжінституційних порівнянь та формування відповідних стратегічних управлінських рішень.

На основі такої оцінки стає можливим визначити актуальні дисбаланси, пріоритетні напрями трансформації та інституційні зони зростання, які потребують першочергової уваги в умовах коеволюційних змін екосистеми ВО.

Водночас, функціонування ЗВО в умовах коеволюційної трансформації та розбудови платформи «Праця 5.0» потребує не лише достовірної діагностики їхнього інституційного стану, але й чіткої системи стратегічних

орієнтирів, здатних спрямовувати розвиток ЗВО у середньо- та довгостроковій перспективі.

Концептуальним ядром формування стратегічних орієнтирів виступає запропонована автором чотирьохрівнева система оцінки стратегічної готовності ЗВО, кожен з вимірів якої відображає специфічний тип інституційних викликів та ресурсів. З огляду на це стратегування розвитку ЗВО має здійснюватися не як універсальний набір рекомендацій, а як система диференційованих управлінських рішень, адаптованих до поточного рівня готовності університету за кожним із чотирьох вимірів. Такий підхід відповідає міжнародним стратегіям розвитку ВО (ЄПВО, EUA, ОЕСР), у яких акцент робиться на багатовимірності інституційних траєкторій та необхідності їхньої адаптації до структурних обмежень.

Стратегічні орієнтири виміру рівня платформної готовності мають охоплювати модернізацію цифрової інфраструктури, підвищення кіберстійкості, зміцнення фінансової автономії та розвиток технологічних компетентностей персоналу. Системні інвестиції у ці напрями становлять необхідну умову підтримання працездатності ЗВО у довгостроковій перспективі, особливо в умовах нестабільності, притаманної соціально-трудовій сфері та освітньому середовищу в період воєнних дій.

Технологічні чинники зумовлюють оновлення стратегічних рамок та інструментів планування у ЗВО. Зокрема, до стратегічних цілей доцільно додати впровадження багатoproфільних освітніх траєкторій, модернізацію інфраструктури і підсилення кібербезпеки, формування партнерств із технологічними компаніями.

Вимір міжсистемної комунікації охоплює не лише інформаційні потоки, але й загальну організаційну логіку взаємодії різних структурних підрозділів, що визначає здатність ЗВО забезпечувати цілісність освітніх процесів. Стратегічні орієнтири цього рівня мають спрямовуватися на посилення внутрішньої координації, підвищення прозорості управлінських процедур, розвиток партнерств з бізнесом, органами влади та громадянським сектором,

а також на формування міждисциплінарних освітніх практик. У сучасних умовах саме ефективна комунікація формує основу інституційної згуртованості, сприяє підвищенню довіри ключових стейкхолдерів та забезпечує реалізацію стратегічних пріоритетів.

Рівень інноваційної кооперації відображає здатність університету генерувати інтелектуальний продукт, трансформувати результати досліджень у практично значущі рішення та інтегруватися у глобальні дослідницькі мережі. Відповідно, стратегічні орієнтири цього виміру мають передбачати створення дослідницько-інноваційних платформ, розвиток стартап-екосистем, стимулювання трансферу технологій, зміцнення науково-дослідного потенціалу та зростання участі у міжнародних грантових програмах. Саме інноваційна кооперація визначає довгострокову конкурентоспроможність ЗВО, а також їхню здатність формувати унікальну ціннісну пропозицію на глобальному ринку освіти.

Стратегічні орієнтири виміру рівня інтегрованості мають зосереджуватися на розширенні академічної мобільності, розвитку програм подвійних дипломів, участі в міжнародних консорціумах, гармонізації стандартів якості з нормами ENQA та ESG, а також на впровадженні інклюзивних та інтеркультурних практик. Цей вимір відіграє роль каталізатора інституційних змін, оскільки міжнародні інтеграційні процеси сприяють підвищенню якості освіти, розширюють доступ до глобальних ресурсів та формують нові можливості для університетів.

З огляду на це система стратегічних орієнтирів, побудована на основі чотирирівневої системи оцінювання стратегічної готовності, забезпечує логічний перехід від діагностичного аналізу до нормативного стратегування. Вона створює можливість диференційованого управління розвитком університетів, узгодженого з їхнім інституційним станом, ресурсними обмеженнями та потенційними можливостями. У підсумку це дозволяє ЗВО адаптуватися до умов середовища, формувати нові конкурентні переваги та зміцнювати свою позицію у глобальній та національній освітній екосистемі.

3.2. Модель стратегічного розвитку вищої освіти України в умовах розбудови платформи «Праця 5.0»

Сучасні трансформації сфери праці, описані у препринті А. Колота «Праця 5.0...» [35], формують принципово нову систему координат, у межах якої відбувається стратегічний розвиток вищої освіти. Традиційні ринкові трактування праці, зведені до моделі попиту та пропозиції, втрачають аналітичну силу й дедалі менше узгоджуються з екосистемною природою соціально-трудового середовища, якій притаманні нелінійність, мережевість та кооперативність взаємодій між ключовими акторами. Як зазначає А. Колот, праця ХХІ століття набуває характеристик «екосистемності», де домінують співпраця, взаємодоповнюваність, інклюзія та солідарна відповідальність різних соціальних сил [35, с. 10]. Така логіка прямо впливає на зміст стратегування розвитку ЗВО, оскільки університети стають не лише постачальниками кадрів, а ядрами соціально-професійних екосистем, які забезпечують стійкість, динамічну адаптацію й випереджальний розвиток компетентностей.

Екосистемний характер «Праці 5.0» зумовлює появу нових нормативів і векторів, що мають бути інтегровані у стратегії розвитку вищої освіти. Занепад ієрархічних моделей зайнятості, поява платформеної взаємодії, розширення форм співучасті у створенні цінностей – все це змінює традиційні уявлення про підготовку кадрів і роль ЗВО. У цих умовах стратегії ЗВО мають враховувати:

- екосистемність розвитку (мережеві взаємодії, міжінституційну співпрацю, відкритість даних);
- підвищену динамічність професійних вимог;
- появу «сліпих зон» майбутнього соціально-трудової сфери, де зміни є непередбачуваними, а ризики — зростаючими;
- зростання ролі регіональних та глобальних ринків компетентностей, а не професій.

Таким чином, стратегічне планування у ЗВО має виходити не лише з поточних потреб економіки, але і з припущення про постійну зміну самої природи праці, що формує підґрунтя коеволюційної взаємодії ринку праці та ВО.

Також слід враховувати, що платформа «Праця 5.0» за своєю сутністю є людиноцентричною моделлю трудової реальності, у якій ключову роль відіграє симбіоз людського й штучного інтелекту, глибока інтеграція кібер- та фізичного простору, а також зміщення структури зайнятості на користь творчих, аналітичних та інтелектуальних видів діяльності.

Все це має фундаментальні наслідки для стратегування. Зокрема, слід розуміти, що ЗВО стають центрами формування адаптивного, динамічного людського капіталу, здатного до інтелектуальної взаємодії з технологіями, й створення нових форматів праці. Як стверджують І. Сідлецький та А. Шандар підготовка висококваліфікованих спеціалістів повинна передувати темпам технологічних і структурних змін в економіці [87].

Окрім того, стратегії розвитку ЗВО повинні враховувати неможливість лінійного прогнозу: майбутні професії, компетентності та технологічні вимоги є рухливою величиною.

Розглядаючи підходи до стратегування у сфері ВО в контексті розбудови платформи «Праця 5.0» також слід пам'ятати, що економічна цінність працівника визначається не спеціальністю, а мобільністю навичок, широкою компетентнісною палітрою та здатністю формувати унікальні комбінації знань і практик. Це безпосередньо пов'язує концепцію «Навчання впродовж життя» з довгостроковими стратегіями ЗВО.

Варто звернути увагу і на концепцію нової моделі працівника [35], у якій поєднано: когнітивні та креативні здібності; цифрову та технологічну грамотність; емоційний інтелект та соціальну компетентність; здатність до самоорганізації, автономії та безперервного навчання.

У стратегічному дизайні ЗВО ця модель має стати основою перегляду структури компетентнісних моделей, методів навчання, оцінювання

результатів та співпраці з роботодавцями.

Підготовка до «Праці 5.0» передбачає перехід від орієнтації на здобуття конкретної професії до формування готовності працювати в мультисценарних умовах, де знання, уміння та навички здобувача стають платформою для постійної адаптації.

Ключовими характеристиками соціально-трудової сфери в умовах «Праця 5.0» є:

- цифрова трансформація зайнятості з повною діджиталізацією робочих процесів (Googooschurn, 2025) [148];
- автономізація та роботизація виробничих процесів (Lin & Lukodono, 2025) [166];
- гіперперсоналізація трудової діяльності;
- мережева децентралізація та безперервне навчання;
- інтеграція фізичного та кіберпростору в трудових процесах (Eichelberger et al., 2025) [140].

Поглиблений аналіз вимог Індустрії 4.0 до компетентностей випускників ЗВО та адаптація освітніх програм до цих вимог є критично важливим завданням стратегічного розвитку вищої освіти. Caratozzolo et al. (2023) [133] пропонують матричну таксономію знань, вмінь і здібностей (KSA) для формування освітніх програм, релевантних потребам ринку праці 2030. Ця таксономія охоплює предметні, об'єктні та організаційні виміри компетентностей, які мають стати орієнтиром для трансформації змісту освіти.

Отже, основними драйверами розбудови нової платформи соціально-економічного і соціально-трудового розвитку є глобалізаційні процеси, демографічні зрушення та новий техніко-технологічний базис Індустрії 4.0. Ці фактори мають стати вихідними передумовами формування адаптивних сценаріїв стратегічного розвитку вищої освіти. «Стратегічне планування в сфері вищої освіти має бути динамічним та відзначатися глибоким розумінням сучасної демографічної та соціокультурної ситуації» [68].

У своїй праці [35] А. Колот наголошує, що нова трудова реальність характеризується появою прихованих, неспостережуваних та неочевидних факторів, які визначатимуть умови життєдіяльності людини та формуватимуть нові можливості і водночас генеруватимуть значні ризики й загрози. Саме ця властивість (неспостережуваність і прихованість майбутніх трансформацій) зумовлює системну непередбачуваність розвитку соціально-трудової сфери та потребує перегляду стратегічних засад функціонування ВО.

У стратегічному вимірі це означає, що:

- традиційні, стабільні професійні моделі перестають бути орієнтиром, оскільки формування платформи «Праця 5.0» передбачає інтенсивну інтеграцію соціально-трудових платформ та платформових бізнес-моделей, які швидко змінюють структуру зайнятості;
- трудові взаємодії переходять у режим реального часу за умов низьких транзакційних витрат, прямої взаємодії учасників без посередників та зростанням ролі цифрових каналів комунікації, що потребує від ЗВО здатності оперативно оновлювати зміст підготовки;
- нова когнітивна та ментальна модель праці формується під впливом екосистемності і потребує здатності орієнтуватися у складних взаємозалежностях між акторами соціально-трудової сфери — це змінює вимоги до компетентнісних результатів навчання;
- адаптивність і гнучкість стають ключовими характеристиками не лише для працівників, але й для інституцій, які їх готують.

За таких умов стратегічний розвиток ЗВО не може ґрунтуватися на лінійних прогнозах чи стабільних професійних моделях, адже сама природа праці стає багатовимірною платформенно організованою та чутливою до ривкових технологічних зрушень.

Відповідно зростає потреба у побудові стратегій, здатних функціонувати в умовах високої турбулентності, забезпечувати резильєнтність інституції та формувати адаптивні освітні маршрути, що відповідатимуть мультисценарному розвитку соціально-трудової сфери.

Отже, в умовах становлення платформи «Праця 5.0» адаптивність стратегій розвитку ЗВО набуває статусу не просто бажаної властивості, а структурного імперативу.

Узагальнення теоретичних положень та емпіричних результатів, отриманих у розділі 2, дає підстави стверджувати, що стратегія розвитку ЗВО повинна бути водночас системною, адаптивною, інтегрованою та професійно орієнтованою. Саме така логіка створює передумови для впровадження структурно цілісного інструментарію, здатного врахувати багаторівневу природу факторів впливу та забезпечити їх узгодження у межах єдиної концептуальної рамки.

Отримані результати факторного аналізу та побудована чотирирівнева система оцінювання стратегічної готовності ЗВО (PG–МК–ІК–ІН), викладена у підрозділі 3.1, дозволяють сформувати цілісне діагностичне поле, у межах якого визначаються ключові вектори впливу та структурні обмеження розвитку. Проте, як зазначено у завершальних положеннях підрозділу 3.1, сам по собі оцінювальний блок не може забезпечити переходу до стратегічного планування без управлінської надбудови, здатної трансформувати результати діагностики у конкретні управлінські рішення. Тому наступним етапом є формування інтегрованої управлінської моделі, покликаної забезпечити узгодження оцінювальних даних із довгостроковими стратегічними орієнтирами та динамікою змін екосистеми ринку праці.

Такою моделлю у межах дослідження виступає SMAILE-модель, яка функціонує відповідно до принципів коеволюційної інтеграції, платформної взаємодії, випереджувального розвитку та синергетичної трансформації. На відміну від системи PG–МК–ІК–ІН, спрямованої на діагностику та кількісну оцінку стану стратегічної готовності, SMAILE-модель виконує функцію стратегічного конструктора, який переводить результати оцінювання у систему керованих трансформацій. Тобто вона представлена як інтегратор між діагностичною системою (PG – МК – ІК – ІН) та управлінським блоком який включає шість взаємопов'язаних компонентів (рис.3.2):

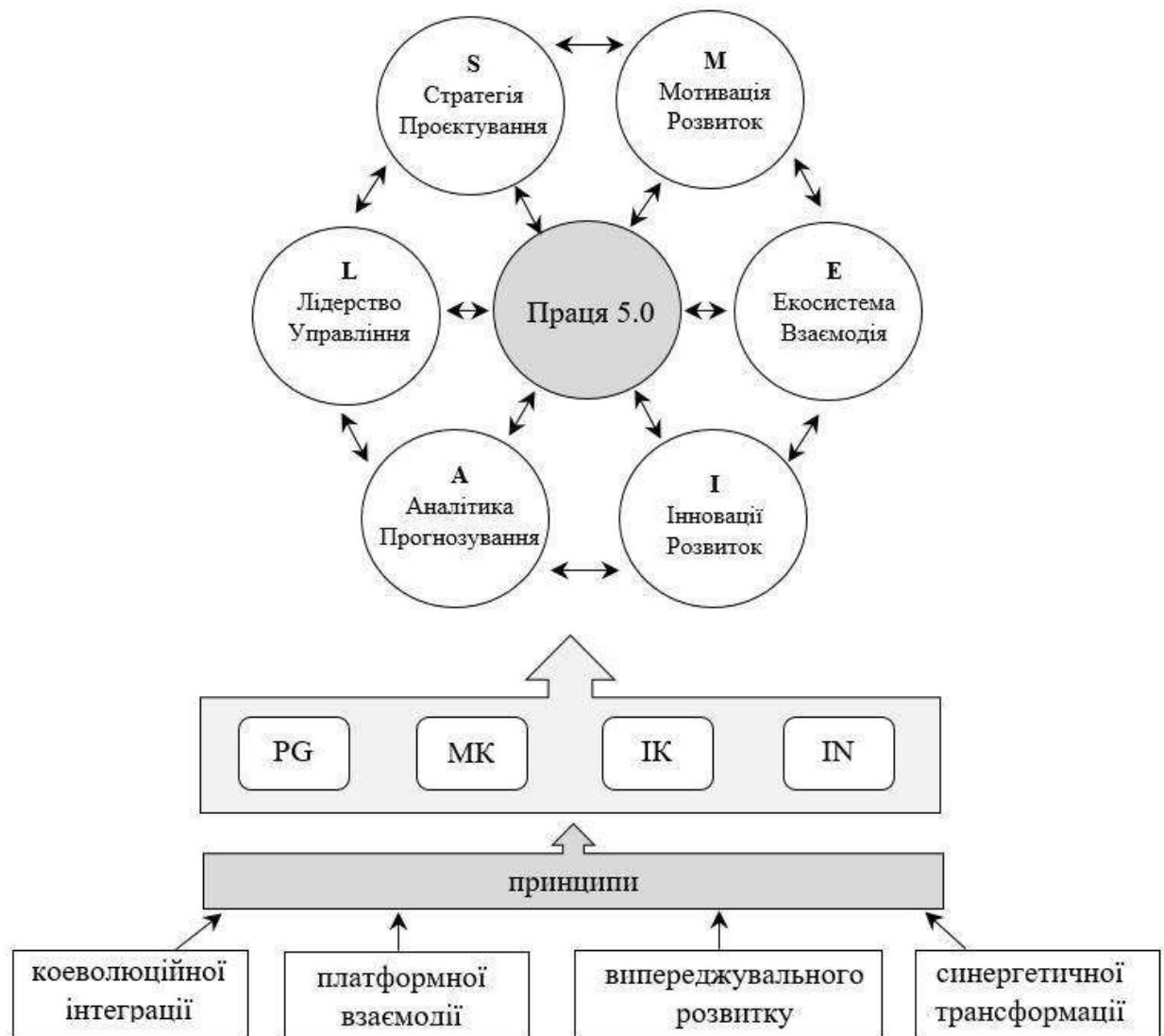


Рис. 3.2. SMAILE-модель стратегічного розвитку вищої освіти

Джерело: розроблено автором

Усі компоненти утворюють цілісну систему, яка забезпечує впровадження стратегічних змін у відповідь на виклики «Праця 5.0».

Структура SMAILE-моделі базується на результатах експертного оцінювання, що забезпечує її емпіричну обґрунтованість та практичну релевантність. Зокрема, вона забезпечує:

- усвідомлену коеволюцію (відповідність логіці концепту формування новітньої платформи соціально-трудового розвитку «Праця 5.0»;
- багаторівневу інтеграцію факторів впливу (PG – МК – ІК – ІН);

- гармонізацію внутрішніх і зовнішніх контурів розвитку ЗВО;
- операційну та стратегічну адаптивність.

Кожен із компонентів пропонованої моделі відображає та трансформує у практичну площину ті критичні детермінанти ефективності стратегічного розвитку ЗВО, які були ідентифіковані за результатами факторного аналізу.

Розглянемо кожен із них.

S - *Стратегування (Strategy)*. Компонент стратегування виконує функцію трансформації даних структурної діагностики (PG–MK–IK–IN) у стратегічні орієнтири ЗВО. Його зміст ґрунтується на принципах випереджувального розвитку та коеволюційної інтеграції. Стратегування включає:

- сценарне планування;
- форсайт-аналіз професійних змін;
- формування стратегічних рамок відповідно до рівня PG;
- визначення пріоритетів інноваційної кооперації.

Оцінювання стратегічної спроможності ЗВО здійснюється на підставі формули:

$$S = \alpha_1 \cdot FS + \alpha_2 \cdot AT + \alpha_3 \cdot DT, \text{ де} \quad (3.3)$$

FS – гнучкість стратегічних цілей;

AT – адаптивність стратегічних траєкторій;

DT – відповідність цифровій трансформації;

$\alpha_1, \alpha_2, \alpha_3$ – вагові коефіцієнти, що відображають пріоритетність компонентів (нормовані: $\sum a_i = 1$).

M - *Мотивація (Motivation)*. Мотиваційний блок відображає внутрішню динаміку залучення, рівень психологічної стійкості, академічної культури та інституційної ідентичності. Іншими словами, він показує внутрішню спроможність ЗВО підтримувати залученість, стійкість і продуктивність академічного персоналу в умовах цифрової трансформації, воєнних ризиків та турбулентності соціально-трудової сфери. В цьому контексті особливої

актуальності набувають компетентності безпеки праці та професійного здоров'я, що відповідають пріоритету безпекових факторів (4,60 бали за результатами експертного оцінювання). Серед них:

- оцінка та управління професійними ризиками в умовах цифрової економіки [119];
- навички забезпечення кібербезпеки та захисту персональних даних;
- організація ергономічного та здоров'язберігаючого робочого середовища;
- компетентності з психологічної безпеки та управління стресом;
- навички збереження work-life (робота-життя) балансу в умовах віддаленої роботи [153];
- здатність до самоорганізації та самореалізації в динамічному професійному середовищі.

Мотиваційний блок спирається на принципи синергетичної трансформації й платформної взаємодії та розраховується за формулою:

$$M = \beta_1 \cdot MS + \beta_2 \cdot CS + \beta_3 \cdot WLB, \text{ де} \quad (3.4)$$

MS – мотиваційна стійкість колективу;

CS – корпоративна згуртованість;

WLB – індекс збалансованого академічного навантаження та умов праці

β_1 - вагові коефіцієнти ($\beta_1 + \beta_2 + \beta_3 = 1$).

Мотиваційна здатність інтерпретується як інтегральний показник здатності колективу ЗВО підтримувати високий рівень професійної залученості продуктивності та емоційної стійкості в умовах організаційних, соціальних і технологічних змін. Серед індикаторів варто враховувати індекси задоволеності умовами праці, кадрової стабільності, емоційної стійкості, внутрішньої залученості та інші.

WLB – кількісний індикатор збалансованості академічного

навантаження викладачів, який відображає пропорцію між аудиторною та позааудиторною роботою, відповідність фактичного навантаження нормативам, рівень перенавантаженості, вплив навантаження на професійне вигорання та мотиваційну стійкість. У більшості викладачів ЗВО навантаження розбалансоване, що знижує компонент М і впливає на ІР.

CS (Corporate Solidarity / Корпоративна згуртованість) — це ступінь соціальної єдності, внутрішньої солідарності та узгодженості поведінкових норм колективу, що прямо впливає на мотиваційний потенціал організації.

У змісті CS важливо підкреслити такі компоненти:

- рівень внутрішньої єдності та взаємної підтримки в колективі;
- рівень довіри між працівниками та адміністрацією;
- культура співпраці та відсутність деструктивних конфліктів;
- наявність спільних цінностей та орієнтація на командний результат;
- участь у спільних організаційних ініціативах (внутрішніх проєктах, заходах, командній роботі).

Сумарність вагових коефіцієнтів ($\beta_1 + \beta_2 + \beta_3 = 1$) забезпечує інтерпретацію результату М як стандартизованого інтегрального індикатора, що дозволяє комплексно оцінити мотиваційний потенціал ЗВО та порівнювати його між різними інституціями.

A (Analytics & Monitoring) – Аналітика і моніторинг. Аналітичний компонент доповнює платформну готовність і повністю відповідає вимогам цифрової та когнітивної природи сучасної економіки. Саме аналітика забезпечує:

- збір і нормування даних PG–MK–IK–IN;
- прогнозування змін ринку праці;
- моніторинг реалізації стратегії;
- оцінку інтегрального показника ІР.

Структурна аналітична спроможність ЗВО визначається за формулою:

$$A = \gamma_1 \cdot AI + \gamma_2 \cdot BD + \gamma_3 \cdot PM + \gamma_4 \cdot DE, \text{ де} \quad (3.5)$$

AI – рівень алгоритмічної інфраструктури;

BD – якість бази даних;

PM – прогностичне моделювання;

DE – дані ефективності

γ_1 – вагові ($\gamma_1 + \gamma_2 + \gamma_3 + \gamma_4 = 1$).

Показник AI характеризує ступінь розвиненості цифрових алгоритмів, які використовуються ЗВО для обробки даних, прийняття рішень та моделювання управлінських процесів. Сюди належать:

- наявність та якість автоматизованих систем збору даних;
- застосування алгоритмів машинного навчання у моніторингових системах;
- рівень автоматизації прогностичних та управлінських процедур;
- інтеграція цифрових сервісів в єдине інформаційне середовище ЗВО.

AI є індикатором технологічної зрілості інституції і визначає можливість масштабування аналітичних рішень.

Показник BD відображає повноту, достовірність, структурованість та оновлюваність даних, що використовується в управлінні ЗВО. Якість бази даних оцінюється за такими параметрами:

- ступінь стандартизації форматів даних;
- рівень їх актуальності та періодичності оновлення;
- наявність механізмів верифікації та очищення;
- узгодженість між різними інформаційними системами університету.

Параметр PM характеризує спроможність ЗВО застосовувати методи прогностичного аналізу для оцінювання майбутніх тенденцій розвитку освітнього, кадрового, фінансового та наукового сегментів діяльності. До його змісту входить:

- використання статистичних і машинних методів прогнозування;
- здатність до сценарного та форсайт-аналізу;
- регулярність побудови прогнозів;
- точність прогностичних значень на основі ретроспективної валідації.

PM є індикатором стратегічної випереджувальної спроможності, що дає

змогу ЗВО адаптуватися до змін екосистеми ринку праці.

Показник DE характеризує системність доступності і змістовності даних щодо результативності діяльності ЗВО, включно з освітніми, науковими, кадровими, фінансовими та міжнародними показниками. Сюди відносять:

- наявність КРІ, що охоплюють різні напрямки діяльності;
- повнота їхнього відображення в інформаційних системах;
- можливість динамічного аналізу ефективності;
- використання результативних даних у стратегічному управлінні.

DE забезпечує зворотній зв'язок між фактичними результатами та стратегічними цілями.

I (Innovations). Інновації відображають потенціал інституції до створення нових освітніх рішень, технологій та коопераційних моделей. Вони безпосередньо пов'язані з рівнем ІК. Цей компонент базується на принципі синергетичної трансформації та тісно пов'язаний з концепцією “третіх просторів”, що створюють унікальні освітні середовища [141].

В даному контексті інноваційний розвиток передбачає:

- впровадження технологій віртуальної та доповненої реальності;
- використання блокчейн-технологій для верифікації кваліфікацій;
- створення симуляційних середовищ для відпрацювання професійних навичок;
- розробку адаптивних алгоритмів навчання на основі ШІ [133].

Загалом інноваційний компонент SMAIL-моделі інтегрує ключові характеристики інноваційної спроможності ЗВО та визначається за формулою:

$$I = \delta_1 \cdot IT + \delta_2 \cdot FL + \delta_3 \cdot CE + \delta_4 \cdot TS, \text{ де} \quad (3.6)$$

IT – інноваційні технології;

FL – гнучкі освітні формати;

CE – коопераційні екосистеми;

TS – технологічна спроможність;

δ_1 – вагові коефіцієнти ($\delta_1 + \delta_2 + \delta_3 + \delta_4 = 1$).

Показник IT характеризує ступінь упровадження та ефективність використання інноваційних освітніх й управлінських технологій. Він охоплює:

- застосування штучного інтелекту, адаптивних освітніх платформ, систем виявлення навчальних траєкторій;
- використання цифрових лабораторій, VR/AR-технологій;
- автоматизацію ключових освітніх та адміністративних процесів.

Інноваційні технології формують ядро здатності ЗВО забезпечувати випереджувальне оновлення змісту освіти, що відповідає принципу випереджувального розвитку, визначеному у підрозділі 3.1.

Показник FL відображає готовність і спроможність ЗВО реалізовувати різноманітні організаційно-педагогічні формати. Зокрема, змішане та дистанційне навчання; міждисциплінарні програми; короткі сертифікаційні траєкторії; навчання впродовж життя (LLL), тощо.

Гнучкі формати забезпечують університету адаптивність і стійкість в умовах зовнішніх викликів, включно з воєнними, демографічними та технологічними.

Показник CE характеризує рівень інтеграції ЗВО в мережеві партнерства і включає співпрацю з роботодавцями, реалізацію міжнародних освітніх та наукових проєктів, створення виробничо-інноваційних кластерів, подвійні дипломи та спільні програми.

Розвинена кооперація забезпечує коеволюційність розвитку ЗВО та ринку праці, що є одним з концептуальних принципів у п. 3.1.

Показник TS відображає рівень ресурсного, кадрового та управлінського забезпечення технологічного розвитку, а саме: якість цифрової інфраструктури; наявність IT-кадрів, центрів цифрової трансформації;

інвестиційну та фінансову здатність підтримувати технологічні проєкти; швидкість адаптації до нових технологій. TS визначає фундаментальні можливості університету впроваджувати та масштабувати інновації.

L (Leadership). Компонент лідерства включає інтегральні характеристики управлінської спроможності, стратегічного бачення та організаційної культури ЗВО. Він характеризує здатність керівництва формувати цінності, задавати стратегічну траєкторію розвитку та забезпечувати відповідальне, адаптивне й ефективне управління.

Лідерство в умовах Суспільства 5.0 передбачає здатність до стратегічного мислення, управління змінами та формування культури інновацій у взаємодії з соціально-трудовою сферою [157]. Серед ключових компетентностей лідерства виділяють:

- цифрову грамотність та розуміння трендів соціально-трудової сфери;
- здатність до міжсекторного партнерства;
- навички управління змінами в умовах невизначеності;
- формування стратегічного бачення розвитку освітньої установи.

Лідерство забезпечує сталу зміну управлінської культури, впровадження цифрових норм, підсилення мотиваційних механізмів і розвиток академічної автономії.

$$L = \varepsilon_1 \cdot DP + \varepsilon_2 \cdot CM + \varepsilon_3 \cdot SI + \varepsilon_4 \cdot CC, \text{ де} \quad (3.7)$$

DP – управлінська цифрова профільність;

CM – управління змінами;

SI – стратегічна інституційність;

CC – комунікаційна компетентність

ε_i – вагові коефіцієнти ($\varepsilon_1 + \varepsilon_2 + \varepsilon_3 + \varepsilon_4 = 1$).

Показник DP характеризує рівень цифрової компетентності управлінської команди. Тобто це індикатор її здатності:

- ефективно використовувати цифрові інструменти для планування,

моніторингу та прийняття управлінських рішень;

- інтегрувати цифрові технології у процеси стратегування, контролю якості та внутрішніх комунікацій;
- забезпечувати розвиток цифрової культури ЗВО.

Він відображає технологічну зрілість управління та здатність керівної ланки функціонувати в умовах цифрової трансформації освітніх екосистем.

СМ репрезентує компетентність управлінської команди у реалізації змін, включно з діагностикою потреб у трансформації, формуванням стратегічних сценаріїв, управлінням ризиками, адаптацією організаційної структури до нових умов, підтримкою персоналу в процесі змін.

СМ акумулює реальну спроможність університету здійснювати структурні, організаційні та культурні трансформації, що є критично важливим в умовах воєнної нестабільності, цифровізації та демографічних зрушень.

SI відображає здатність ЗВО формувати інституційну сталість і стратегічну послідовність, а саме:

- наявність інституціоналізованих процедур стратегічного планування;
- чіткість розподілу відповідальності та управлінських повноважень;
- сталість організаційних норм і правил;
- здатність утримувати стратегічний курс незалежно від короткострокових коливань зовнішнього середовища.

SI характеризує глибинний рівень організаційної зрілості, що забезпечує стійкість стратегічного розвитку.

За допомогою показника СС оцінюють якість і ефективність комунікаційних практик управлінської команди, а саме її спроможність:

- забезпечувати прозоре та двостороннє інформування;
- підтримувати партнерські взаємини з внутрішніми та зовнішніми стейкхолдерами;
- формувати культуру відкритого діалогу та координувати міждіаструктурну взаємодію в межах ЗВО.

СС є фундаментальною передумовою спільного управління, що підсилює довіру та корпоративну згуртованість.

Е (Ecosystem Interaction). Е-компонент SMAILE-моделі відображає рівень екосистемної інтегрованості ЗВО, тобто його здатність функціонувати як активний учасник розгалуженої мережі взаємодій з ринком праці, органами влади, бізнесом, громадянським суспільством, регіональними кластерами та міжнародними партнерами. На відміну від інших структурних компонентів моделі, що характеризують внутрішні спроможності ЗВО (стратегування, мотивація, аналітика, інновації, лідерство), Е-компонент репрезентує зовнішній вектор організаційної динаміки, який визначає ступінь відкритості, коеволюційності та синергетичності розвитку ЗВО.

У науковому контексті екосистемна взаємодія розглядається як сукупність процесів міжінституційної координації, що забезпечують циркуляцію знань, людського капіталу, інновацій, професійних стандартів та соціальних практик. Саме тому Е-компонент виступає ключовою ланкою, яка пов'язує ВО з ЕРП в логіці концепції “Праця 5.0” та принципу коеволюційної інтеграції.

Екосистемний підхід відповідає концепції А. Колота (2025) [37] про необхідність розгляду освітніх інституцій як частини більш широкої екосистеми, що забезпечує коеволюційний розвиток. Основними принципами екосистемної взаємодії є: відкритість та взаємність партнерських відносин; спільне створення цінностей (co-creation); адаптивність до змін у соціально-трудовій сфері та сталість розвитку партнерських мереж [170](Mian et al., 2020).

Індикатор екосистемної взаємодії включає чотири взаємопов'язані компоненти і визначається за формулою:

$$E = \zeta_1 \cdot PI + \zeta_2 \cdot CI + \zeta_3 \cdot PE + \zeta_4 \cdot GE, \text{ де} \quad (3.8)$$

PI – взаємодія з роботодавцями;

CI – взаємодія з регіональними та місцевими спільнотами;

PE – участь ЗВО у суспільних трансформаціях;

GE – міжнародні партнерства та кооперація

ζ_i – вагові коефіцієнти ($\zeta_1 + \zeta_2 + \zeta_3 + \zeta_4 = 1$)

За допомогою показника PI оцінюють інтенсивність, сталість і результативність партнерських зв'язків з підприємницькими структурами, професійними асоціаціями, галузевими радами та іншими учасниками ринку праці. Основними параметрами такої оцінки є участь роботодавців у формуванні змісту ОП, співпраця у дуальній освіті, спільні науково-прикладні проєкти та спільні інноваційні простори (hubs, fab-labs, стартап-платформи).

CI відображає роль ЗВО у розвитку міських та регіональних соціально-економічних систем, що передбачає оцінку участі університету у розробленні стратегій місцевого розвитку, співпраці з громадами, НУО, кластерами, опорними школами, а також створення місцевих освітніх й соціальних сервісів та участь у регіональних проєктах людського розвитку. CI визначає територіальну вкоріненість та соціальну значущість ЗВО.

Індикатор PE показує активність ЗВО у формуванні соціального капіталу, суспільної довіри та відповідальної громадянської позиції через:

- експертну підтримку органів державної влади;
- просвітницькі та аналітичні проєкти;
- участь у виробленні політик;
- реалізацію соціальних ініціатив (особливо для ветеранів, молоді, переселенців);
- розвиток культури соціальної відповідальності.

У сукупності він характеризує соціальну резонансність та суспільну легітимність діяльності ЗВО.

GE оцінює ступінь інтеграції ЗВО у глобальний академічний простір.

Він охоплює:

- участь у міжнародних освітніх та дослідницьких консорціумах;

- програми мобільності;
- подвійні дипломи та спільні програми;
- участь у глобальних рейтингах;
- партнерство з інноваційними та технологічними міжнародними платформами.

Інтегральний показник ефективності SMAILE-моделі визначається за формулою:

$$\text{SMAILE} = w_1 \cdot S + w_2 \cdot M + w_3 \cdot A + w_4 \cdot I + w_5 \cdot L + w_6 \cdot E, \text{ де} \quad (3.9)$$

де $w_1, w_2, w_3, w_4, w_5, w_6$ – вагові коефіцієнти ($\sum w_i = 1$), що відображають відносну важливість кожного компонента в контексті специфіки ЗВО та регіональних особливостей соціально-трудової сфери. Ваги визначаються шляхом експертного опитування або статистичного моделювання з урахуванням профілю ЗВО.

Як вже зазначалося раніше методологічна взаємодія діагностичної системи (PG–MK–IK–IN) та стратегічної SMAILE-моделі ґрунтується на системі принципів, визначених у попередньому підрозділі – коеволюційної інтеграції, платформної взаємодії, випереджувального розвитку та синергетичної трансформації, які визначають логіку інституційного розвитку ЗВО у мовах розбудови «Праця 5,0».

У межах принципу коеволюційної інтеграції низькі значення окремих складових PG–MK–IK–IN інтерпретуються як диспропорції між внутрішніми спроможностями університету та темпами трансформацій соціально-трудової сфери. Такі диспропорції виконують функцію системних індикаторів необхідності корекційних управлінських впливів.

Принцип платформної взаємодії передбачає, що університет функціонує як частина ширших професійних, освітніх та цифрових екосистем, а тому критично низькі значення окремих індикаторів PG–MK–IK–IN означають зниження ефективності взаємодії з іншими елементами екосистеми. Це обґрунтовує необхідність активації специфічних компонентів SMAILE-

моделі, спрямованих на відновлення рівноваги між університетом та зовнішнім середовищем.

У логіці принципу випереджувального розвитку саме мінімальні значення індикаторів розглядаються як ранні сигнали, що вказують на загрози стратегічній стійкості. Орієнтація на низькі значення дозволяє перевести управління в режим проактивності, коли стратегічні дії спрямовуються не на подолання вже сформованих проблем, а на попередження майбутніх структурних дисфункцій.

Відповідно до принципу синергетичної трансформації, корекція найслабших елементів інституційної системи створює ефект нелінійного підсилення взаємопов'язаних компонентів. Тому в моделі SMAILE саме низькі значення PG–MK–IK–IN визначають точки стратегічного втручання, в яких управлінський вплив здатен забезпечити максимальний мультиплікативний ефект для розвитку ЗВО.

Важливо розуміти, що SMAILE-модель не замінює систему PG–MK–IK–IN, а перетворює її результати на управлінські рішення. Тобто PG–MK–IK–IN дозволяє дати відповідь на питання «Що ми маємо?», а SMAILE-модель – «Що робити?»

Низький PG означає, що ЗВО недостатньо підготовлений до цифровізації, нових форматів праці, алгоритмічних рішень та автоматизації. У такому разі необхідно прийняти рішення щодо підсилення блоків А, І та L, тобто зробити акцент на цифровізацію, технологічну модернізацію та нові моделі управління.

Низький МК – потребують покращення комунікаційні стратегії екосистемні зв'язки. Тобто необхідно підсилити блоки S та E.

Низький ІК означає, що ЗВО працює за старими освітніми форматами, інновації не масштабуються, технологічних рішень мало. Це зумовлює необхідність посилення усіх компонентів блоку І.

Низький ІN означає, що ЗВО мало інтегрований у міжнародний простір, має низьку взаємодію поза своїми межами та слабо представлений у

глобальних спільнотах. Це зумовлює необхідність інтенсифікації міжнародної інтегрованості та відкритих комунікацій. Тобто, слід підсилити блок E4 (гранти, міжнародні академічну мобільність, партнерства, програми подвійних дипломів, тощо) та L4 (лідерство у міжнародних проєктах, прозорість, репутація).

Враховуючи вище зазначене, SMAILE-модель забезпечує:

- узгодження внутрішніх ресурсів ЗВО з вимогами «Праці 5.0»;
- підвищення інституційної стійкості;
- персоналізацію освітніх траєкторій;
- посилення інноваційної активності;
- розвиток партнерських екосистем;
- вдосконалення аналітично-прогностичних механізмів;
- формування адаптивної та конкурентоспроможної освітньої організації.

SMAILE-модель забезпечує не адаптацію ЗВО до наявної структури ринку праці, а його активний внесок у формування параметрів майбутнього ЕРП, що відповідають логіці платформи «Праця 5.0» та наступних етапів її еволюції (6.0, 7.0). У цьому контексті узгодження внутрішніх ресурсів ЗВО означає не підлаштування до зовнішніх запитів, а створення нового ринку компетентностей, що випереджає їхню появу на ринку праці та задає тенденції його розвитку.

Інтегроване поєднання стратегування, аналітики, інноваційного розвитку та екосистемної взаємодії SMAILE-модель дозволяє формувати здатність ЗВО випереджувати ринкові трансформації, генерувати нові освітні продукти, компетентнісні профілі та професійні доміанти, які стають основою майбутніх сегментів ринку праці. У результаті ЗВО виступає не як пасивний учасник, що реагує на запити економіки, а як структуротворчий інститут, який визначає траєкторії розвитку професійних екосистем і слугує генератором нової трудової архітекτονіки.

Завдяки компонентам аналітики (А) та інновацій (І) зазначена модель сприяє впровадженню систем, які дозволяють формувати індивідуальні

навчальні траєкторії, студентські освітні маршрути, адаптивні форми навчання та гнучкі механізми академічної підтримки. Це відповідає вимогам цифрової економіки, де індивідуалізація набуває статусу інституційного стандарту.

Перехід до персоналізованого навчання є ключовою характеристикою трансформації освітньої парадигми в умовах “Праця 4.0” та “Праця 5.0”. Принцип “викладач-ментор і студент” замінює традиційну модель “викладач-студент”, створюючи умови для:

- формування індивідуальних освітніх траєкторій відповідно до потреб соціально-трудої сфери;
- розвитку самостійності та критичного мислення;
- адаптації до специфічних вимог роботодавців;
- впровадження адаптивних навчальних систем на основі штучного інтелекту [183] (Pachava et al., 2025).

Системне застосування SMAILE-моделі трансформує університет у динамічну, відкриту й самонавчальну організацію, здатну оновлювати структуру компетентностей, інституційні механізми та освітні практики у відповідь на зовнішні виклики. Така організація демонструє підвищену конкурентоспроможність на національному та міжнародному рівнях і здатність до безперервного інституційного оновлення.

Сформовані управлінські результати SMAILE-моделі створюють фундамент для системного і цілеспрямованого підвищення якості ВО. Оскільки запропонована модель узгоджує ресурсні, інноваційні, аналітичні та екосистемні елементи діяльності закладу, вона забезпечує не лише ефективність управління, але й безпосередньо впливає на якість ОП, освітнього процесу та результатів навчання. Саме тому наступним кроком дослідження є можливості підвищення якості ВО.

3.3. Підвищення якості вищої освіти – як основний напрям стратегічного розвитку закладів вищої освіти

Забезпечення високої якості вищої освіти є ключовим пріоритетом для ЗВО в Україні в умовах глобальних трансформацій та зростаючих вимог до формування людського капіталу. Система вищої освіти перебуває в стані коеволюційних змін, де взаємний розвиток технологічних, педагогічних та інституційних компонентів породжує нові системні властивості та якості. Коеволюція як принцип розвитку системи ВО передбачає, що зміни в одному компоненті стимулюють адаптивні зміни в інших, що призводить до появи емерджентних властивостей та синергетичних ефектів. Тому стратегічні рішення ЗВО мають ґрунтуватися не на пасивній адаптації до вимог ринку праці, а на випередженні трансформацій – активно формуючи нові параметри майбутнього ринку праці та визначаючи траєкторії його еволюції.

Авторський підхід до підвищення якості ВО як основного напрямку стратегічного розвитку ЗВО базується на принципі коеволюції трьох ключових вимірів: технологічного, антропоцентричного та інституційного.

Технологічний вимір передбачає інтеграцію проривних технологій (ШІ, великі дані, інтернет речей), впровадження адаптивних цифрових середовищ та предиктивної аналітики в освітній процес. Антропоцентричний вимір фокусується на розвитку людського потенціалу (створенні інклюзивних освітніх екосистем, підтримці професійних спільнот, забезпеченні можливостей для самореалізації та розкриття талантів усіх учасників освітнього процесу). Інституційний вимір включає вдосконалення управлінських процесів, оптимізацію ресурсів та культивування культури якості всередині закладу. Синергетична взаємодія цих вимірів забезпечує появу нових якісних характеристик освітньої системи. Зокрема, коеволюційний підхід дозволяє забезпечити:

- адаптивність освітнього контенту, який гнучко оновлюється під впливом нових знань і технологій;

- гнучкість освітніх траєкторій для здобувачів ВО, що враховують індивідуальні потреби і змінні запити професійної сфери;
- проактивність управління якістю (перехід від реагування на виявлені недоліки до попереджувального вдосконалення освітніх процесів);
- інноваційність освітнього середовища, в якому впроваджуються нові педагогічні та організаційні рішення.

Виявлені в процесі дослідження тенденції підтверджують: саме коеволюційний розвиток ВО, що інтегрує технологічні можливості, людський фактор та інституційну спроможність, дозволяє досягти принципово вищої якості освітніх результатів. Це підтверджено і результатами критичного огляду наукових джерел ($n > 200$) з бази даних Scopus. Зокрема, Paliktzoglou & Vlachopoulou [184] відзначають вагому роль Internet of Things (IoT) та технологій аналітики даних для впровадження проактивних заходів щодо вдосконалення освітнього процесу. Ouyang et al. [182], Hu et al. [156], стверджують, що інтеграція ІІІ дозволяє підвищити загальну успішність студентів на 23% через персоналізацію навчання та предиктивну аналітику, що свідчить про позитивний коеволюційний ефект від взаємодії технологічного та педагогічного компонентів. Такий підхід перетворює традиційну модель «ЗВО як реагуючий виконавець» на модель «ЗВО як провідник змін», що стратегічно випереджає запити часу.

В контексті цього важливим є розуміння того, що вища освіта – у першу чергу благо для людини, а вже потім для економіки і суспільства. Саме тому вагоме місце у підготовці фахівців у сфері вищої освіти матимуть як компетентності, які здобувач може набути у процесі навчання так і форми передачі знань. Викладач має вміти зацікавити студента за допомогою різних підходів (змістом матеріалу, подачею матеріалу, умінням налагодити комунікацію тощо). А для цього він має бути вмотивованим до наукових досліджень та інтеграції наукових результатів в освітній процес. Вмотивованим має бути і здобувач і ця мотивація має залежати не лише від умінь та навичок викладача, а й від затребуваності майбутньої професії, гідної

і справедливої оплати праці, належної системи соціального захисту тощо. Тому підвищення якості вищої освіти це спільні зусилля усіх зацікавлених сторін, а не лише викладачів вищої школи.

Платформа «Праця 5.0» радикально змінює не лише структуру зайнятості та професійних вимог, але й самі принципи формування якості вищої освіти. Традиційні підходи до забезпечення якості — орієнтовані на відповідність стандартам, процедури оцінювання та внутрішні механізми контролю — перестають бути достатніми в умовах, коли університети стають архітекторами ринку нових компетентностей, а не лише постачальниками кадрів.

Відповідно, якість вищої освіти має розглядатися не як характеристика відповідності вимогам сьогодення, а як інституційна здатність формувати майбутні параметри професійного розвитку, передбачати нові компетентності та створювати умови для їхнього відтворення. Така логіка дозволяє переходити від моделі «якість як відповідність» до моделі «якість як випереджувальна спроможність», де ЗВО виступає ключовим інститутом розвитку людського капіталу майбутніх епох — 5.0, 6.0, 7.0.

У цьому контексті пріоритетними напрямками підвищення якості вищої освіти є:

- випереджувальне формування та розвиток компетентностей;
- проактивна зміна професійних екосистем;
- розбудова самонавчальної організації;
- трансформація стандартів ВО та стандартів якості.

Випереджувальне формування та розвиток компетентностей передбачає формування у здобувачів ВО таких знань, умінь і навичок, які будуть затребувані в майбутньому та здатні створити новий запит на ринку праці. SMAILE-модель закладає інструменти стратегічного передбачення для проєктування освітнього контенту на випередження. Застосування компоненту стратегування (S) — зокрема сценарного планування та форсайт-аналізу професійних змін — дозволяє прогнозувати появу нових

спеціальностей і кваліфікацій. На основі таких прогнозів університет проактивно оновлює зміст освітніх програм, інтегруючи новітні науково-технологічні досягнення та міждисциплінарні знання. Замість того, щоб реагувати на вже сформований запит роботодавців, ЗВО випереджає його: включає в програми навчання розвиток цифрових навичок, компетентностей у сфері штучного інтелекту, роботи з великими даними, генерування інновацій тощо. Одночасно акцент робиться на формуванні “м’яких” навичок (soft skills) – креативності, комунікації, емоційного інтелекту – які є універсальними для різних сфер і сприяють працевлаштуванню у нових умовах.

Важливо, що випереджувальне формування компетентностей спирається на дані аналітики та зворотного зв’язку (компонент А – аналітика і моніторинг). Використання навчальної аналітики і предиктивних моделей дозволяє виявляти прогалини у підготовці та оперативно їх заповнювати, а також персоналізувати навчання під потреби кожного студента. Дослідження підтверджують ефективність такого проактивного підходу. Зокрема, інтеграція інструментів штучного інтелекту для персоналізації навчального контенту вже сьогодні підвищує успішність студентів на 23%. Це свідчить, що завдяки прогнозуванню та впровадженню інноваційних технологій освіта стає результативнішою, а її якість – вищою. ЗВО, випереджаючи час, готує фахівців, здатних не тільки виконувати наявні професійні функції, а й створювати нові професії та ринки. Випереджаючий характер розвитку проявляється через формування нових освітніх практик на основі прогнозування суспільних потреб. Таким чином, випускники ЗВО, отримавши випереджувальні компетентності, самі стають рушіями інновацій та змін у економіці, що підвищує загальну якість людського капіталу.

Другий напрям підвищення якості – проактивний вплив університету на розвиток професійних екосистем. Йдеться про те, що ЗВО виступає активним суб’єктом у мережі стейкхолдерів (роботодавці, галузеві асоціації, громади, випускники), очолюючи процеси оновлення та інновацій у своїй сфері. В рамках SMAILE-моделі це забезпечується, зокрема, компонентами лідерства

(L) та мотивації/залученості (M), які акцентують роль університету як лідера змін і центр тяжіння для партнерів. ЗВО налагоджує тісні партнерські зв'язки з роботодавцями та професійними спільнотами на засадах платформної взаємодії: створюються спільні ради й комісії з оновлення освітніх програм, впроваджуються дуальні програми навчання, реалізуються спільні науково-дослідні та інноваційні проєкти. Така кооперація на випередження означає, що університет разом з роботодавцями не просто реагує на існуючі запити, а формує нові стандарти професійної діяльності. Наприклад, через спільні проєкти ЗВО може ініціювати появу нових технологічних рішень або управлінських практик, які згодом стають галузевими стандартами і створюють попит на нові кваліфікації.

Проактивна зміна екосистем проявляється і на регіональному рівні: університети, об'єднуючись з бізнесом та владою, утворюють інноваційні кластери, наукові парки, стартап-інкубатори, тим самим трансформуючи економіку регіону. Коеволюційний підхід означає, що університет та його зовнішнє середовище розвиваються взаємно. Впровадження університетом освітніх інновацій стимулює модернізацію на підприємствах, а зміни в індустрії спонукають університет до подальшого вдосконалення програм. ЗВО також відіграє роль соціального лідера. Формуючи професійні спільноти і мережі випускників, він поширює культуру безперервного навчання та інновацій за межі кампусу. Це підтверджується, зокрема, успішним досвідом українських університетів. Зокрема, КНУ імені Тараса Шевченка та КНЕУ ім. В. Гетьмана через системне оновлення освітніх програм у взаємодії з професійними спільнотами показав, як така співпраця підвищує якість та актуальність вищої освіти. В іншому прикладі, Харківський національний університет ім. В.Н. Каразіна завдяки активній співпраці з бізнесом у сфері сталого розвитку та міждисциплінарним дослідженням продемонстрував, як університет може очолювати позитивні суспільно-економічні зміни. Отже, проактивна позиція ЗВО в професійному середовищі сприяє тому, що освітні послуги випереджають потреби ринку, а сам ринок праці поступово

перебудовується під впливом інноваційних випускників і знань, генерованих університетом.

Наступний важливий аспект – формування ЗВО як самонавчальної організації, здатної постійно вчитися на власному досвіді та не лише адаптуватися до змін, а й бути провідником змін. Якість вищої освіти не може істотно зростати без внутрішньої трансформації самого закладу, його культури та систем управління. SMAILE-модель забезпечує перехід від традиційної системи забезпечення якості, що орієнтується на разові перевірки та стандарти, до динамічної системи безперервного вдосконалення. Це досягається через впровадження внутрішніх механізмів моніторингу, аналізу та зворотного зв'язку, які постійно діють і навчаються на отриманих даних. Компонент аналітики (A) в SMAILE-моделі включає інструменти навчальної аналітики, соціального аналізу мереж та інших data-driven методів, що дозволяють відстежувати прогрес у режимі реального часу і прогнозувати проблемні зони. Отримана інформація автоматично впливається в управлінські рішення: коригуються освітні плани, впроваджуються нові методики, перерозподіляються ресурси. Відбувається своєрідний цикл організаційного навчання: планування – дія – оцінка – корекція, який повторюється безперервно.

Культивація культури якості та залучення персоналу і студентства до управління якістю (через опитування, спільні робочі групи, ініціативи з удосконалення) зміцнює спроможність університету до самоорганізації. Кожен співробітник і здобувач стає носієм ідеї якості та активним учасником змін, що підвищує колективну здатність до навчання. Дослідження показують, що інвестиції в розвиток персоналу і практики саморефлексії суттєво підвищують ефективність викладання та добробут студентів. Відтак, самонавчальний університет характеризується гнучкою структурою, що еволюціонує разом із середовищем: появу нових технологій чи викликів він зустрічає не опором, а творчим пошуком рішень і адаптацією найкращих практик. Синергетична взаємодія технологічних, педагогічних та

управлінських інновацій породжує нові системні властивості організації, роблячи її стійкішою і продуктивнішою. Інтегрована модель оцінювання якості, запропонована в дослідженні, якраз і демонструє, як через коеволюційні процеси традиційна система показників еволюціонує в адаптивний інструмент моніторингу, а механізми вдосконалення – в інтелектуальні системи підтримки рішень. Така архітектура забезпечує цілісність підходу до якості й створює основу для сталого розвитку ЗВО, перетворюючи його на організацію, що навчається сама і безперервно підвищує власні стандарти.

Проактивна стратегія розвитку вищої освіти неминуче веде до трансформації і стандартів якості – як внутрішніх, так і зовнішніх. З одного боку, університет, впроваджуючи зазначені вище зміни, піднімає планку вимог до себе: внутрішня система забезпечення якості переходить від формального дотримання державних стандартів до встановлення більш амбітних цілей та показників. В основі цього – принцип безперервного вдосконалення: кожен цикл оцінювання має приводити не лише до підтвердження відповідності мінімальним критеріям, а й до перегляду цих критеріїв у бік підвищення. Так, внутрішні стандарти освітньої діяльності постійно актуалізуються: вводяться нові індикатори якості, наприклад рівень цифрових компетентностей випускників, відсоток працевлаштування за новітніми спеціальностями, ступінь задоволеності стейкхолдерів освітніми результатами тощо. Залучення стейкхолдерів (студентів, роботодавців, випускників) до визначення цих показників гарантує, що стандарти якості відображають актуальні потреби суспільства та прогнозовані тенденції його розвитку. В результаті формується інноваційна культура якості, за якої відповідальність за якість поділяють всі учасники процесу, а самі стандарти набувають характеру рухливої мети, до якої університет постійно прагне.

З іншого боку, проактивна позиція провідних університетів здатна ініціювати трансформацію зовнішніх стандартів і нормативної бази освіти. ЗВО, що успішно експериментують з новими підходами (модульними

програмами, міждисциплінарними курсами, мікродипломами тощо), фактично прокладають шлях для оновлення державних стандартів та вимог акредитації. Наприклад, перехід до компетентнісної моделі освіти з чітким розмежуванням загальних і фахових компетентностей вже викристалізувався на рівні окремих університетів і тепер відображається в оновлених освітніх стандартах на державному рівні. Проте вважаємо, що загальні компетентності мають відрізнятися лише за рівнем здобуття освіти (бакалаврський, магістерський, доктор філософії). А професійні уже мають враховувати специфіку професії, тому мають відрізнятися за спеціальностями. Такий підхід дозволить спростити перезарахування результатів навчання в частині набуття загальних компетентностей і дозволить сформувати у здобувача ті навички, які будуть затребувані протягом усього свідомого життя як у професійній діяльності так і у повсякденному житті.

Аналогічно, впровадження Європейських стандартів і рекомендацій з забезпечення якості (ESG) спочатку було ініційоване активними ЗВО, а згодом стало обов'язковою нормою для всієї системи. Таким чином, проактивні університети не просто виконують встановлені нормативи, а трансформують самі нормативи під впливом своїх успішних інновацій. Це проявляється у зростанні ролі зовнішнього незалежного оцінювання якості, міжнародних акредитацій, рейтингових показників – тих механізмів, які спонукають перегляд традиційних уявлень про якість освіти.

У межах SMAILE-моделі передбачено розбудову комплексної системи оцінювання та моніторингу якості на засадах коеволюції, адаптивності та безперервного вдосконалення. Йдеться про інтеграцію збалансованих показників (охоплюючи різні аспекти діяльності ЗВО), впровадження бенчмаркінгу найкращих практик, використання інструментів стратегічного планування якості та предиктивних моделей управління ризиками. Всі ці елементи разом забезпечують гнучкість і стійкість системи забезпечення якості. Вона здатна самоналаштовуватися під нові виклики, що особливо важливо в умовах нестабільного середовища. Врешті, відбувається зміна

парадигми: якість перестає бути статичною категорією, що підтримується раз на кілька років при акредитації, і стає живою системою, що еволюціонує разом із університетом. Така трансформація стандартів якості закріплює довгострокову конкурентоспроможність закладів вищої освіти та підвищує довіру суспільства до результатів їх діяльності.

Окрім того серед основних напрямів підвищення якості вищої освіти виділено:

підвищення престижності праці НПП, і в першу чергу через дотримання принципу справедливості в оплаті праці. Ситуація, коли заробітна плата науково-педагогічного працівника є нижчою, ніж у випускників, яких він підготував, знижує мотивацію та стимулює відтік кадрів [122]. Запровадження принципу справедливої оплати праці є одним із ключових чинників утримання висококваліфікованих кадрів;

кадровий розвиток і мотивацію як викладача так і здобувача ВО. Якість освіти безпосередньо залежить від професіоналізму викладачів. Тому пріоритетом стає системне підвищення кваліфікації педагогічного персоналу – зокрема у сферах сучасних методик викладання, цифрових технологій, академічної доброчесності. Важливо створювати стимули для залучення до освітнього процесу практиків, представників бізнесу та міжнародних експертів. Розвиток наукового потенціалу, формування індивідуальних кар'єрних траєкторій і підтримка молодих науковців сприяють підвищенню мотивації та стійкості кадрового складу [122]. Водночас, одним із ключових факторів забезпечення якості є рівень мотивації як викладачів, так і здобувачів. Науково-педагогічні працівники мають бути не лише носіями знань, але й дослідниками, здатними інтегрувати наукові результати в освітній процес. Це підвищує привабливість викладання, сприяє формуванню дослідницьких компетентностей здобувачів та стимулює інноваційність у навчанні. Мотивація здобувачів, у свою чергу, формується не лише педагогічними методами, а й затребуваністю майбутньої професії, рівнем оплати праці, соціальними гарантіями. Це свідчить про необхідність синергії між освітньою та соціально-

економічною політикою держави;

зміну порядку розподілу місць державного замовлення. Державне замовлення має бути інструментом стимулювання якості. Для неакредитованих ОП чи акредитованих умовно доступ до розподілу місць державного замовлення чи отримання грантів на навчання має бути закритим, за винятком тих ОП, які відкриті за спеціальним замовленням держави чи органів місцевого самоврядування і випускники яких є критично важливими фахівцями для національної економіки. Це дозволить раціонально використовувати бюджетні ресурси та мотивувати ЗВО до підвищення якості освітніх програм;

оновлення технічного оснащення ЗВО з врахуванням сучасних викликів та вимог. Сучасна якісна освіта неможлива без оновленої матеріально-технічної бази. Модернізація аудиторій, лабораторій, бібліотек і наукового обладнання є ключовою умовою для формування інноваційного освітнього середовища. Особлива увага приділяється розвитку цифрових платформ, систем управління навчанням (LMS), електронних ресурсів і безпечного онлайн-доступу. Створення гібридних і дистанційних моделей навчання підвищує гнучкість і стійкість ЗВО до кризових викликів [77];

розбудова систем забезпечення якості (внутрішня та зовнішня). Побудова ефективної системи забезпечення якості (QA) у ЗВО передбачає створення внутрішніх механізмів управління якістю відповідно до стандартів ESG – із чітко визначеними політиками, процедурами, відповідальністю та моніторингом результатів. Така система має бути інтегрована у всі рівні управління університетом і сприяти прийняттю рішень на основі достовірних показників (KPIs). Важливим аспектом є готовність ЗВО до зовнішньої акредитації та участі у національних і міжнародних QA-процесах, що підвищує довіру до якості української освіти [192]. В цьому контексті інституційна акредитація виступає як механізм комплексної оцінки діяльності закладу освіти. Її проходження свідчить про системність забезпечення якості, відповідність стратегічним пріоритетам і прозорість управлінських процесів

[122]. Проте важливим кроком є запровадження преференцій для закладів, які успішно пройшли інституційну акредитацію, зокрема надання пріоритету при розподілі фінансування чи грантів, а також спрощення процедури акредитації ОП.

Важливим аспектом коеволюційного розвитку ВО також є створення інклюзивного освітнього середовища, що підтверджують результати досліджень науковців та практиків. Так, Uribe-Zarain et al. [218] виявили значне покращення ефективності викладання завдяки постійному професійному розвитку і самооцінці здібностей. Teixeira & Laranjeira [206] продемонстрували значний зв'язок між інклюзивними практиками та добробутом студентів.

Вища освіта має виконувати не лише освітню, а й суспільну функцію [96]. Забезпечення рівного доступу до освіти для всіх категорій населення, зокрема внутрішньо переміщених осіб, осіб з інвалідністю та інших вразливих груп, є проявом соціальної відповідальності університетів. Інклюзивні практики, програми наставництва, психологічна підтримка та сприяння працевлаштуванню випускників формують довіру до закладу освіти як до соціально орієнтованої інституції. В цьому контексті важливим напрямом є розвиток цифрових компетентностей. За даними Budai et al. [131], ключовими вимірами цифрової компетентності є: інформаційна та медіаграмотність, комунікація та співпраця, створення цифрового контенту, безпека та вирішення проблем. Важливо відзначити, що існує суттєва розбіжність між самооцінкою студентів щодо їх цифрових навичок та реальним рівнем компетентності.

Таким чином, якість ВО сьогодні – це не лише питання стандартів чи процедур, а стратегічний орієнтир держави, який базується на принципі коеволюції трьох ключових вимірів: технологічного, антропоцентричного та інституційного.

Практична реалізація запропонованої концепції здійснюється через інтегровану модель оцінювання якості вищої освіти (рис.3.3), що включає

взаємопов'язані механізми, які в процесі розвитку набувають нових системних властивостей:

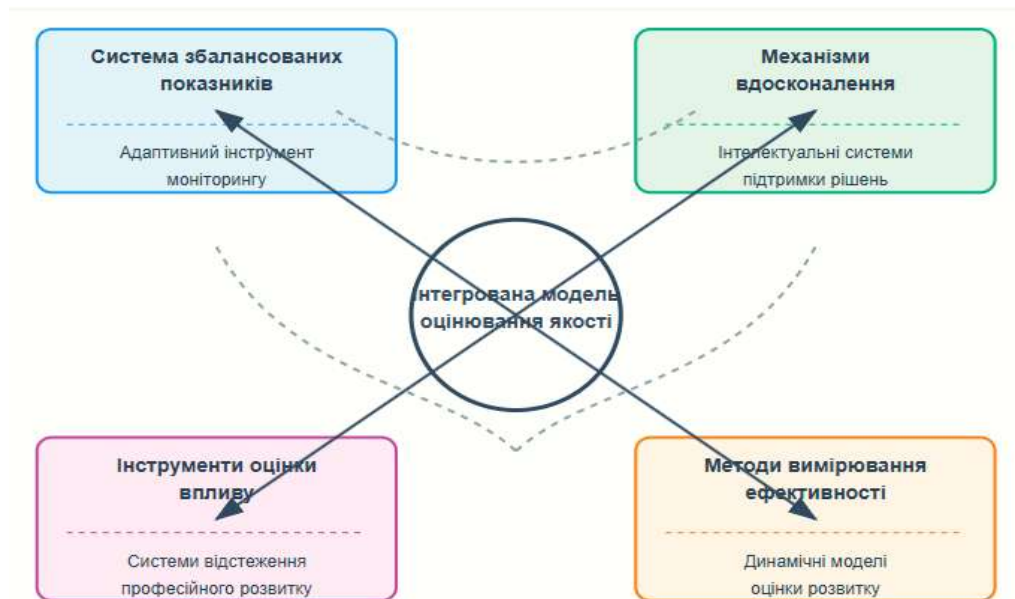


Рис. 3.3. Інтегрована модель оцінювання якості вищої освіти

Джерело: розроблено автором

- система збалансованих показників трансформується в адаптивний інструмент моніторингу, що самонавчається на основі аналізу великих даних, автоматично коригує вагові коефіцієнти індикаторів через коеволюційну взаємодію, формує персоналізовані метрики якості відповідно до контексту та забезпечує проактивне виявлення тенденцій розвитку;
- механізми безперервного вдосконалення еволюціонують у інтелектуальні системи підтримки прийняття рішень через коеволюцію з користувачами, предиктивні моделі управління якістю на основі самонавчання, адаптивні алгоритми оптимізації процесів та інтегровані платформи обміну кращими практиками;
- інструменти оцінки впливу на розвиток людського потенціалу еволюціонують у комплексні системи відстеження професійного зростання, що адаптуються до індивідуальних траєкторій розвитку, а

також у механізми виявлення та розвитку талантів через коеволюційну взаємодію, платформи колаборативного навчання з емерджентними властивостями й системи управління компетенціями, що самовдосконалюються;

- методи вимірювання інституційної ефективності трансформуються через коеволюцію в динамічні моделі оцінки організаційного розвитку з елементами самоадаптації, в системи раннього виявлення інституційних ризиків на основі коеволюційних змін, у механізми бенчмаркінгу, що враховують синергетичні ефекти розвитку та інструменти стратегічного планування з прогностичними властивостями.

Центральним елементом моделі (див. рис. 3.3) є система інтегрованого оцінювання, від якої розходяться коеволюційні зв'язки до компонентів, що перебувають у постійній трансформації. Пунктирні лінії між компонентами відображають їх взаємний вплив та спільну еволюцію, де розвиток кожного елемента стимулює якісні зміни в інших. У кожному компоненті показано напрям трансформації від базового стану до більш розвинених форм через пунктирну лінію, що відображає процес коеволюційного розвитку.

Модель демонструє, як через коеволюційні процеси система збалансованих показників еволюціонує в адаптивний інструмент моніторингу, механізми вдосконалення трансформуються в інтелектуальні системи підтримки рішень, інструменти оцінки впливу розвиваються у комплексні системи відстеження професійного зростання, а методи вимірювання ефективності – у динамічні моделі оцінки розвитку. Така архітектура забезпечує цілісність та системність у підході до оцінювання якості вищої освіти, створюючи основу для сталого розвитку та постійного вдосконалення освітньої системи.

На відміну від традиційних підходів до забезпечення якості, запропонована модель базується на принципі випереджального розвитку, де ЗВО виступають не лише об'єктами, але й активними суб'єктами суспільних трансформацій. Синергетична взаємодія між вимірами створює постійний

імпульс для інновацій та вдосконалення, формуючи цілісну систему, здатну до самоорганізації та сталого розвитку в умовах динамічних змін освітнього середовища.

Однак розвиток цілісної, самоорганізованої системи якості набуває особливого змісту тоді, коли вона стикається з екстремальними викликами, здатними змінити логіку її функціонування. В українських реаліях таким викликом стала війна. Вона стала потужним каталізатором трансформації системи забезпечення якості вищої освіти України.

Кризові умови оголили вразливі місця освітньої системи, водночас активізувавши процеси її модернізації. Університети змушені були перейти від формального забезпечення якості до реального управління нею як стратегічним ресурсом. Зміни стосуються не лише форматів навчання, але й культури управління – орієнтації на гнучкість, стійкість, цифрову готовність та людський потенціал. У цьому контексті виокремлюються ключові виміри підвищення якості вищої освіти в умовах війни, що визначають нову логіку функціонування університетів (рис. 3.4.).

1. Збереження людського капіталу. Під час війни головним ресурсом університетів залишається людина. Збереження викладачів і студентів потребує цілісної політики підтримки: психологічної, соціальної та матеріальної. Важливими є програми тимчасового переселення, дистанційного працевлаштування викладачів, стипендіальні ініціативи для студентів, а також заходи, спрямовані на запобігання «витоку мізків». Формування безпечного й підтримувального середовища дозволяє зберегти інтелектуальний потенціал і забезпечити сталий розвиток освітньої системи навіть в умовах воєнних викликів.

2. Гнучкість форм навчання. Війна актуалізувала потребу в університетах, здатних швидко адаптуватися до змін середовища. Гнучкість навчального процесу передбачає можливість оперативного переходу між офлайн, онлайн та змішаними форматами навчання з урахуванням безпекових ризиків і доступності студентів. Заклади вищої освіти впроваджують резервні

платформи, створюють офлайн-матеріали, розробляють автономні сценарії викладання у випадку перебоїв із комунікаціями чи електропостачанням. Такі підходи не лише забезпечують безперервність освіти, а й підвищують її стійкість до кризових впливів [77].

<i>Гнучкість форм навчання</i>	• Потрібні структури, здатні швидко переходити між офлайн, онлайн та змішаними форматами, з урахуванням безпеки та доступності
<i>Збереження людського капіталу</i>	• Захист академічного персоналу та студентів (психологічна підтримка, переселення, програми збереження робочих місць) має стати пріоритетом для уникнення «витоку мозків»
<i>Реструктуризація ресурсів та інфраструктури</i>	• Розподіл фінансів та пріоритетів у часи обмеженого бюджетного ресурсу повинен підтримувати критичні напрями: цифрова інфраструктура, безпека даних, дистанційне навчання тощо
<i>Адаптація навчальних програм до потреб відбудови</i>	• Підготовка фахівців у сферах відбудови інфраструктури, енергетики, медицини, кібербезпеки та психосоціальної підтримки - пріоритетні напрями, які повинні бути інтегровані в навчальні плани
<i>Підвищення ролі університетів як центрів стійкості та відновлення</i>	• Сучасні ЗВО в умовах війни стають не лише освітніми, а й соціальними інституціями – центрами допомоги громадам, хабами волонтерської та аналітичної діяльності
<i>Міжнародна підтримка та проекти</i>	• Використання міжнародних програм допомоги, грантів та партнерств (Erasmus+, SEQA-ESG, донорські ініціативи) підтримує роль ЗВО у кризовий період та пришвидшує відповідність міжнародним стандартам
<i>Інтеграція безпекового компонента в освітній процес</i>	• Університети мають розробляти курси з цивільного захисту, кризового менеджменту, кібергігієни, а також алгоритми дій під час надзвичайних ситуацій
<i>Моніторинг і оцінювання якості у кризових умовах</i>	• Потрібні адаптовані індикатори якості, які враховують обмеження воєнного часу (наприклад, показники доступності курсів, згуртованість академічної спільноти, рівень підтримки вразливих студентів)

Рис. 3.4. Ключові виміри підвищення якості вищої освіти в умовах війни

Джерело: сформовано автором

3. *Реструктуризація ресурсів та інфраструктури.* Скорочення бюджетного фінансування та руйнування інфраструктури вимагають переосмислення управління ресурсами ЗВО. Пріоритет повинен надаватись напрямом, що забезпечують безперервність навчального процесу – розвиток цифрової інфраструктури, кіберзахист, підтримка систем дистанційного навчання. Водночас важливим є фінансування лабораторій та дослідницьких баз, що сприяють розвитку оборонних, інженерних і відновлювальних компетенцій. Це дозволяє ЗВО відігравати активну роль у процесі національного відновлення [122].

4. *Адаптація навчальних програм до потреб відбудови.* Війна радикально змінила структуру попиту на фахівців та сформувала потребу на креативні компетентності. Сучасна система ВО має не лише оперативно реагувати, інтегруючи до освітніх програм напрями, пов'язані з післявоєнною відбудовою: будівництво, енергетика, медицина, кібербезпека, екологічна безпека, психологічна та соціальна підтримка населення, а й формувати нову модель працівника та ринку компетентностей, що узгоджуються з вимогами платформи «Праця 5.0» Це потребує оновлення освітніх стандартів, гнучких навчальних планів і тісної співпраці з роботодавцями. Такий підхід забезпечує релевантність освіти й підвищує її практичну цінність для суспільства [110].

5. *Підвищення ролі університетів як центрів стійкості та відновлення.* Сучасні ЗВО в умовах війни стають не лише освітніми, а й соціальними інституціями – центрами допомоги громадам, хабами волонтерської та аналітичної діяльності. Їхня місія розширюється: університети надають укриття, організовують гуманітарну допомогу, проводять дослідження з відбудови інфраструктури та соціальної адаптації. Формування культури стійкості (resilience) та громадянської відповідальності серед студентів і викладачів посилює роль освіти як фундаменту суспільного відновлення.

6. *Міжнародна підтримка та проєкти.* Міжнародна спільнота відіграє вагомую роль у підтримці українських університетів у воєнний час. Участь у програмах Erasmus+, SEQA-ESG, Horizon Europe, донорських ініціативах та

партнерських проєктах допомагає університетам не лише зберегти академічну діяльність, а й інтегрувати сучасні підходи до забезпечення якості освіти. Такі ініціативи сприяють відновленню інфраструктури, підвищенню кваліфікації персоналу та формуванню позитивного міжнародного іміджу України [208].

7. Інтеграція безпекового компонента в освітній процес. Особливістю воєнного часу є потреба у формуванні навичок безпеки – як фізичної, так і інформаційної. Університети розробляють курси з цивільного захисту, кризового менеджменту, кібергігієни, а також алгоритми дій під час надзвичайних ситуацій. Безпекова освіта стає невід’ємним елементом якості навчального процесу, оскільки забезпечує не лише знання, а й здатність діяти ефективно в умовах невизначеності.

8. Моніторинг і оцінювання якості у кризових умовах. У воєнний час класичні підходи до оцінки якості освіти потребують адаптації. Важливо розробити гнучкі індикатори, що враховують специфіку кризових обставин: доступність освітніх ресурсів, збереження контингенту студентів, рівень цифрової грамотності, підтримку вразливих груп, психологічну стійкість академічної спільноти. НАЗЯВО працює над рекомендаціями щодо гнучкого аудиту якості, який дозволяє оцінювати реальний рівень ефективності університетів у складних умовах [192].

Отже, розбудова внутрішніх систем якості, оновлення освітніх програм під потреби відбудови, інтеграція міжнародних стандартів ESG та активна участь у глобальних партнерствах перетворюють ЗВО на центри суспільної стабільності й інноваційного розвитку. Таким чином, забезпечення якості освіти перестає бути лише процедурою – воно стає складовою національної безпеки, інструментом соціальної єдності та запорукою відновлення країни у післявоєнний період.

Реалізація політики підвищення якості вищої освіти відбувається в умовах значної невизначеності, що зумовлює виникнення різнопланових ризиків (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Ризики при формуванні та реалізації політики підвищення якості вищої
освіти

Ризик	Опис	Способи уникнення
Недостатність фінансування та його нестабільність	Обмежене або нерегулярне фінансування призводить до скорочення інвестицій у модернізацію, розвиток персоналу, інфраструктуру та цифровізацію, що гальмує підвищення якості освіти	Диверсифікація джерел фінансування (гранти, партнерські програми, комерційні освітні послуги), створення стабілізаційних фондів, лобіювання державних програм підтримки якості освіти
Нестача кваліфікованих кадрів	Відтік викладачів та науковців за кордон або до приватного сектору, низька мотивація через нестабільність оплати праці та навантаження [19]	Підвищення престижу академічної кар'єри, розробка програм підтримки молодих викладачів, залучення зовнішніх експертів і науковців за сумісництвом
Технічні та кіберризики	Активна цифровізація освіти без належного захисту даних може призвести до збоїв, втрати інформації або атак на освітні платформи	Розробка політик кібербезпеки, регулярні аудити інформаційних систем, резервне копіювання, навчання персоналу правилам цифрової безпеки
Інституційна інертність та опір змінам	Частина персоналу або керівництва може чинити опір реформам, що стосуються зміни управлінських практик, методик викладання або оцінювання якості	Впровадження програм зміни організаційної культури, мотиваційних механізмів для персоналу, комунікаційних стратегій щодо переваг реформ
Недоречні або формальні QA-процедури	Системи внутрішнього забезпечення якості формально існують, але не впливають на реальні освітні результати; QA виконується лише для звітності	Інституційне посилення ролі центрів якості, інтеграція QA у стратегічне управління, навчання керівників і викладачів принципам ефективного управління якістю
Розрив між освітою й ринком праці	Освітні програми не враховують динаміку потреб ринку, що знижує конкурентоспроможність випускників	Регулярний моніторинг ринку праці, створення дорадчих рад роботодавців, дуальні програми навчання, адаптація освітніх програм під сучасні професійні стандарти

Джерело: сформовано автором

Вони можуть проявлятися як на інституційному, так і на системному рівнях, впливаючи на ефективність освітніх реформ, стабільність функціонування ЗВО та довіру суспільства до освітньої системи. У контексті війни та обмежених ресурсів ризики посилюються, а їх управління вимагає

проактивних дій – передбачення потенційних загроз, створення механізмів адаптації та розроблення стратегій мінімізації негативних наслідків [192; 122; 77; 139].

Отже, ризики, пов'язані з формуванням і реалізацією політики підвищення якості вищої освіти, мають системний характер і взаємопов'язані між собою. Вони охоплюють фінансові, кадрові, технологічні та управлінські аспекти функціонування закладів освіти. Найбільш критичними є ризики нестабільності фінансування, кадрового дефіциту та розриву між освітою й потребами ринку праці, оскільки саме вони безпосередньо впливають на конкурентоспроможність ЗВО. Ефективне управління цими викликами потребує комплексних підходів – стратегічного планування, інституційної гнучкості, розвитку партнерств і постійного моніторингу якості освітніх процесів.

Формування ефективної політики підвищення якості вищої освіти передбачає не лише розробку стратегічних документів і механізмів контролю, а й досягнення конкретних, вимірюваних результатів. Її успішна реалізація повинна привести до зміцнення позицій закладів вищої освіти в національному та міжнародному освітньому просторі, підвищення конкурентоспроможності випускників, ефективного використання ресурсів і посилення довіри суспільства до освітньої системи. Очікувані результати відображають комплексний ефект – освітній, економічний, соціальний і репутаційний, – що визначає стратегічну роль ЗВО у відновленні та розвитку держави в умовах сучасних викликів.

Отже, стратегічний коеволюційний підхід до розвитку вищої освіти, реалізований через SMAILE-модель, забезпечує комплексне підвищення якості – від змісту освіти і компетентностей випускників до інституційної спроможності й стандартів оцінювання. Випереджувальне формування компетентностей створює випускників-новаторів, проактивна взаємодія з ринком та суспільством змінює саму структуру професійних екосистем, самонавчальна організація гарантує невинне внутрішнє вдосконалення, а

трансформація стандартів якості встановлює нові орієнтири для всієї системи. Синергетична реалізація цих напрямів трансформує університети у лідерів суспільних змін, здатних не лише адаптуватися до викликів, але й формувати нову якість освітнього простору та розвитку людського капіталу нації. Іншими словами, ЗВО перестає бути пасивним спостерігачем ринку праці і перетворюється на активного архітектора майбутнього, визначаючи напрям модернізації економіки через призму освіти. Це і є сутнісною метою підвищення якості вищої освіти в стратегічному вимірі – забезпечити випереджувальний розвиток, що гарантує конкурентоспроможність країни в глобальному просторі знань.

Висновки до розділу 3

Результати проведеного у розділі 3 дослідження дозволяють сформулювати комплексні висновки, що відображають еволюцію методичних підходів до стратегування, особливості сучасних викликів вищої освіти та концептуальні засади формування інтегрованої моделі стратегічного розвитку ЗВО в умовах розбудови платформи «Праця 5.0».

Визначено, що сучасне стратегування розвитку вищої освіти потребує радикального оновлення методологічної бази, оскільки традиційні підходи виявили свою обмеженість у середовищі високої турбулентності, цифрових трансформацій та безпекових ризиків. Наявні методики характеризуються фрагментарністю, надмірною залежністю від суб'єктивних оцінок, слабким використанням кількісних індикаторів та недооцінкою системних взаємозв'язків між освітньою, економічною та соціально-трудовою підсистемами.

Встановлено, що ключовим напрямом методологічного оновлення є інтеграція підходів коеволюційного розвитку, платформної логіки та синергетичної взаємодії. Такі підходи забезпечують вихід за межі статичного, галузевого бачення вищої освіти та формують основу для її розгляду як

елемента ширшої соціально-професійної екосистеми, що розвивається у взаємозалежності з технологічними, економічними та демографічними трендами.

Обґрунтовано чотирирівневу систему оцінювання стратегічної готовності ЗВО (PG–MK–IK–IN), яка дозволяє здійснювати об'єктивний діагностичний аналіз за чотирма ключовими вимірами: платформної готовності, міжсистемної комунікації, інноваційної кооперації та інтегрованості. Кожен з вимірів відображає окрему групу детермінант розвитку та є індикатором специфічних ресурсів і викликів, що формують стратегічний потенціал університету.

Запропоновано систему кількісних і якісних показників, побудовану на принципах комплексності та репрезентативності, що забезпечує можливість порівняльної оцінки стратегічної готовності ЗВО, формування рейтингових шкал, виявлення дисбалансів розвитку та визначення зон інституційного зростання. Важливо, що система показників узгоджена з результатами факторного аналізу, викладеними у розділі 2, що забезпечує методологічну цілісність дослідження.

Розроблено концептуально цілісну SMAILE-модель, що інтегрує діагностичну систему PG–MK–IK–IN із управлінськими інструментами стратегування, мотивації, аналітики, інновацій, лідерства та екосистемної взаємодії. Модель функціонує як «стратегічний конструктор», здатний трансформувати результати аналізу у керовані організаційні зміни.

Сформовано інтегральний показник ефективності стратегування (IP), який базується на диференційованих вагових коефіцієнтах, обґрунтованих на основі експертних оцінок і статистичного аналізу. Це дало змогу отримати універсальний інструмент кількісного оцінювання, адаптований до різних типів університетів і чутливий до специфіки їх функціонування в умовах війни, цифровізації та регіональних асиметрій.

Аргументовано, що формування стратегій розвитку ЗВО має відбуватися в логіці коеволюційної інтеграції з платформою «Праця 5.0», яка визначає нову

структуру професійних вимог, динаміку компетентнісних моделей та характер трудових взаємодій. Університети мають трансформуватися з інституцій передачі знань у ядра соціально-професійних екосистем, здатних генерувати інновації, формувати мобільний людський капітал і забезпечувати сталий розвиток у умовах технологічної невизначеності.

Обґрунтовано необхідність розглядати ЗВО не лише як освітні інституції, а як активні суб'єкти соціально-економічних трансформацій, здатні впливати на формування ринку праці, підтримку регіонального розвитку, становлення інноваційних кластерів та розвиток культури громадянської відповідальності. Екосистемний підхід відкриває можливості для формування нових типів партнерств, міжсекторної взаємодії та створення спільних цінностей.

Доведено, що адаптивність, цифрова зрілість, інноваційність та екосистемна відкритість є базовими передумовами конкурентоспроможності університетів, тоді як реактивні, статичні та формальні підходи до стратегування втрачають ефективність. Запропонована модель дозволяє університетам будувати персоналізовані, контекстно-чутливі стратегії, що враховують їх ресурсні обмеження, інституційну специфіку та позицію у національній та глобальній екосистемах освіти.

Розділ формує методологічно завершену рамку, що забезпечує логічний перехід від діагностики до стратегічного управління, відкриваючи можливості для впровадження багаторівневих стратегій розвитку ЗВО, узгоджених із викликами «Праця 5.0», трендами Індустрії 4.0 та соціально-трудовими змінами.

Основні висновки, положення та результати розділу опубліковані у працях автора [89; 90; 91; 94; 96; 98; 99; 102].

ВИСНОВКИ

У дисертаційному дослідженні виконано наукове завдання, що полягає в узагальненні та систематизації концептуальних засад формування й оцінювання стратегій розвитку ВО в контексті динамічних змін ЕРП та напрацюванні пропозицій щодо їх покращення. Воно охопило систематизацію теоретичних підходів до еволюції вищої освіти та її ролі в ЕРП, узагальнення положень щодо стратегічних засад розвитку ВО з розробленням їх концептуальної моделі, обґрунтування методичних підходів до формування та оцінювання стратегій розвитку ЗВО, виявлення тенденцій і ризиків функціонування вищої освіти України в умовах трансформацій ринку праці, проведення стратегічного аналізу розвитку ЗВО, формування рекомендацій щодо вдосконалення методичних підходів до стратегування відповідно до вимог парадигм «Праця 5.0» і «Суспільство 5.0», розроблення моделі стратегічного розвитку ВО України та визначення ключових напрямів підвищення її якості, що дало змогу сформулювати відповідні ключові висновки.

На основі узагальнення думок українських і зарубіжних вчених систематизовано теоретичні підходи щодо дослідження еволюції вищої освіти та її ролі в екосистемі ринку праці, серед яких: теорії людського капіталу (Т. Schultz, Г. Becker); інституційна теорія (Д. North); теорії інноваційних систем (Ч. Freeman, Б.-Å. Lundvall); парадигми освіти (Education 1.0–5.0); моделі взаємодії освіти й економіки (Triple Helix, Quadruple Helix). Також виокремлено основні етапи розвитку ВО (класична модель (XII–початок XIX ст.); індустріальна модернізація (середина XIX – середина XX ст.); масифікація освіти (друга половина XX ст.); економіка знань та глобалізація (кінець XX – початок XXI ст.); цифрова, постпандемічна та воєнна трансформація (2020+)) та ключові тренди її еволюції (перехід від ієрархічності до мережовості; зміна від уніфікації до персоналізації; трансформація від статичності до перманентного розвитку; розширення від локальності до глобальності).

Узагальнення та критичний аналіз сучасних методичних підходів засвідчили, що ефективне стратегування розвитку ВО в умовах масштабних трансформацій та воєнних викликів потребує впровадження гнучких, інноваційних і цифрово-орієнтованих інструментів, здатних забезпечити адаптивність, стійкість і результативність функціонування ЗВО. У результаті розроблено п'ятирівневу концептуальну модель засад розвитку ВО, у якій виділено ціннісно-нормативний, засадничо-орієнтаційний, цільовий, організаційно-операційний та аналітико-оцінювальний рівні, що дало змогу більш чіткіше розуміти процес розробки стратегій для ЗВО. Доведено, що поєднання стратегічного планування, SWOT- та PESTEL-аналізу, сценарного підходу, збалансованої системи показників, аналізу стейкхолдерів і методу SKERTIC формує методологічно виважену та цілісну основу для розроблення релевантних стратегій розвитку ЗВО. Рекомендації щодо застосування цих інструментів підтвердили їхню здатність підвищувати якість управлінських рішень, забезпечувати відповідність стратегічних орієнтирів умовам воєнного часу та підтримувати довгостроковий курс на повоєнне відновлення й модернізацію. Узагальнені результати дають підстави стверджувати, що інтегроване використання зазначених методичних підходів є ключовою передумовою формування стійкої, конкурентоспроможної та інноваційно спроможної системи вищої освіти України.

Проведений аналіз засвідчив, що трансформація екосистеми ринку праці суттєво змінює траєкторії розвитку вищої освіти України, формуючи низку стійких тенденцій: скорочення кількості ЗВО та контингенту здобувачів, зниження демографічної бази вступників, посилення міграційних процесів, зміни у структурі форм навчання та зростання концентрації освіти в мегаполісах. Ідентифіковано ключові ризики для функціонування ЗВО — демографічні, фінансові, технологічні та геополітичні, що у поєднанні з виявленими закономірностями (депопуляризація освіти, вразливість до шоків, дисбаланс освітньої пропозиції та попиту ринку праці, формування кадрових розривів) створюють загрозу довготривалого дефіциту фахівців. Прогноз до

2036 року підтвердив ризик «кадрової пастки» та подальшу поляризацію регіонального освітнього простору. У сукупності ці результати свідчать про необхідність стратегічного втручання держави та узгоджених дій усіх стейкхолдерів для відновлення збалансованої і стійкої системи підготовки кадрів.

Стратегічний аналіз засвідчив лише часткову відповідність Стратегії розвитку вищої освіти 2022–2032 рр. концептуальній моделі дисертації: узгодженими є ціннісно-нормативний і засадничо-орієнтаційний рівні, проте виявлено прогалини щодо стійкості, швидкого реагування та довгострокової збалансованості. Цільовий, операційний і аналітичний рівні реалізовані неповною мірою та недостатньо враховують зовнішні виклики. Аналіз стратегій ЗВО показав суттєву диференціацію стратегічної зрілості — від комплексно оновлених документів до формальних і застарілих. Незважаючи на високу адаптивність університетів до умов війни на операційному рівні, більшість нормативних стратегій не оновлені, а експерти фіксують регіональні диспропорції та повільність реформ. Обґрунтовано, що стратегічний розвиток вищої освіти України залишається фрагментованим. Поруч із позитивними практиками зберігаються системні організаційні та ресурсні обмеження, які потребують перегляду стратегічних документів, посилення управлінської гнучкості та інтеграції багаторівневої моделі стратегування, запропонованої у дисертації.

Проведений аналіз засвідчив, що існуючі методики стратегування у сфері вищої освіти є недостатньо цілісними, слабо чутливими до високої турбулентності та не враховують екосистемну логіку розвитку праці в умовах розбудови платформ «Праця 5.0» та «Суспільство 5.0». Вони характеризуються фрагментарністю оцінювання, обмеженим застосуванням кількісних індикаторів, відсутністю механізмів адаптивного реагування та слабким відображенням взаємозв'язків між освітньою, економічною та соціально-трудовою підсистемами. Для подолання виявлених недоліків обґрунтовано необхідність переходу до методології, що базується на

принципах коеволюційної інтеграції, платформної взаємодії, випереджувального розвитку та синергетичної трансформації. Саме така методологічна рамка дозволяє розглядати ЗВО як активних агентів соціально-трудової екосистеми, здатних формувати нові моделі компетентностей, реагувати на динаміку ринку праці та брати участь у міжсекторних партнерствах. Запропонована система PG–MK–IK–IN та інтегральний показник IP формують основу для об'єктивного вимірювання стратегічної готовності ЗВО та забезпечують можливість порівняльного оцінювання, виявлення дисбалансів і структуризації управлінських рішень.

Еволюція соціально-трудового середовища відповідно до ідей «Праця 5.0» зумовила потребу у новій моделі стратегічного розвитку вищої освіти, яка відображала б нелінійність, мережевість і кооперативність сучасних трудових взаємодій. На основі концепції екосистемної природи праці та вимог Індустрії 4.0 сформовано інтегровану SMAILE-модель стратегічного розвитку, що поєднує діагностику готовності ЗВО (PG–MK–IK–IN) з управлінським блоком, який включає стратегування, мотивацію, аналітику, інновації, лідерство та екосистемну взаємодію. Вона дозволяє трансформувати результати оцінювання у конкретні управлінські рішення, а також підтримувати здатність університетів до адаптивності та випереджального розвитку.

Установлено, що в умовах платформи «Праця 5.0» якість вищої освіти має переорієнтовуватися від моделі «відповідності стандартам» до моделі «випереджувальної спроможності», у межах якої університети формують майбутні компетентності, проактивно впливають на професійні екосистеми й виступають центрами інноваційного та кадрового розвитку. Основними напрямками підвищення якості визначено: випереджувальний розвиток компетентностей, трансформацію професійних екосистем, формування самонавчальної організації та модернізацію освітніх і якісних стандартів у логіці екосистемної, інноваційної й цифрової відкритості.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азьмук Н. А. Екосистема ринку праці України. *Ринок праці та зайнятість населення*. 2018. № 2 (55). С. 33–41. URL: https://www.irbis-nbuv.gov.ua/.../rpzn_2018_2_6 (дата звернення: 11.12.2022).
2. Андрейцева І. Ринок праці України: сучасні тенденції. *Економіка та суспільство*. 2021. № 28. URL: <https://doi.org/10.32782/10.32782/2524-0072/2021-28-4>
3. Антонюк Л. Л., Ільницький Д. О. Сценарії розвитку вищої освіти: глобальний контекст та стратегія України. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія Економічні науки*. 2018. Спецвипуск. С. 203—227. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/10292> (дата звернення: 03.04.2024).
4. Бебко С. Стратегічні напрями розвитку системи вищої освіти України. *Педагогічний часопис Волині*. 2019. №. 1(12). Р. 7—12. URL: https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/15874/1/Бєбко_С_2019-7-12.pdf (date of access: 06.03.2024).
5. Біличенко О. Цифрова стратегія як складник соціально-комунікаційного простору закладу вищої освіти. *Професіоналізм педагога: теоретичні й методичні аспекти*. 2021. № 15. С. 37—46. URL: <https://doi.org/10.31865/2414-9292.15.2021.242936>
6. Близнюк В. В., Яценко Л. Д. Проблеми розбалансованості ринку праці України. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2023. № 16. С. 215—221. URL: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.16.28>
7. Близнюк В. В., Яценко Л. Д. Ринок праці у вимірі соціальної якості. *Сталий розвиток економіки*. 2023. № 1(46). С. 21—30. URL: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2023-46-3>

8. Болонська декларація «Зона європейської вищої освіти» : підписана 19 черв. 1999 р., приєднання України — Берген, 2005 р. URL: <https://erasmusplus.org.ua/bolonskyj-proczes> (дата звернення: 12.08.2025).
9. Боярська-Хоменко А. В., Ворожбіт-Горбатюк В. В., Калашнікова Л. М. Сучасні технології моніторингу діяльності закладів освіти. Засоби навчальної та науково-дослідної роботи. 2021. № 57. С. 6—18. URL: <https://doi.org/10.34142/2312-1548.2021.57.01>.
10. Бреус С. В., Сугоняко І. І. Оцінювання конкурентоспроможності закладу вищої освіти у контексті управління нею. Інфраструктура ринку. 2020. № 39. С. 128—136. URL: <https://doi.org/10.32843/infrastruct39-21>.
11. Вища та фахова передвища освіта в Україні. *Державна служба статистики України*. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 30.10.2024).
12. Вітренко Ю. М., Ворона В. О. Стратегія розвитку вищої освіти в Україні на 2021-2031 роки: економічний аспект. Вісник Національної академії педагогічних наук України. 2020. Т. 2, № 2. URL: <https://doi.org/10.37472/2707-305x-2020-2-2-11-6>.
13. Гладченко М. М. Збалансована система показників як складник процесу стратегічного менеджменту вищих навчальних закладів країн Європейського Союзу (Австрія, Німеччина). Актуальні проблеми соціології, психології, педагогіки. 2013. № 18. С. 187—193. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/apspp_2013_18_27 (дата звернення: 03.04.2024).
14. Гладчук І. З., Анчева І. А. Стратегія розвитку сучасної вищої медичної освіти. *Ukrainian journal health of woman*. 2022. No. 3(160). P. 55—59. URL: <https://doi.org/10.15574/hw.2022.160.55>.
15. Гриценко А. Вища освіта України у контексті воєнних викликів. Освіта і управління. 2023. Т. 26, № 2. С. 5—17.
16. Державна національна програма «Освіта» («Україна ХХІ століття») : постанова Кабінету Міністрів України від 03 листоп. 1993 р. № 896.

- Урядовий кур'єр. 1993. № 211. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/896-93-%D0%BF> (дата звернення: 12.08.2025).
17. Державна програма «Інформаційні та комунікаційні технології в освіті і науці» на 2006–2010 роки : постанова Кабінету Міністрів України від 07 груд. 2005 р. № 1153. Офіційний вісник України. 2005. № 49. Ст. 3061. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1153-2005-%D0%BF> (дата звернення: 12.08.2025).
18. Дороніна О., Трегубов О. Стратегічне планування розвитку економічного простору регіонів України в умовах нестабільності. Економіка та суспільство, (68). URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5033/4979>
19. Дороніна О.А. Управління мотивацією персоналу закладів вищої освіти в Україні: виклики та пріоритети в умовах війни. EMPIRIO Том 2 № 1 (2025) URL: <https://empirio.ukma.edu.ua/article/view/323018>
20. Європейська кредитно-трансферна та накопичувальна система (ECTS) : Керівництво для користувачів, 2015. Luxembourg : Publications Office of the European Union, 2015. 92 с. URL: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/da4a2aba-2958-11e5-9f85-01aa75ed71a1> (дата звернення: 12.08.2025).
21. Європейські стандарти та рекомендації щодо забезпечення якості вищої освіти (ESG) : ухвалені міністрами освіти країн ЄПВО у 2005 р., оновлені у 2015 р. Київ : Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти, 2015. 32 с. URL: https://enqa.eu/wp-content/uploads/2015/11/ESG_2015.pdf (дата звернення: 12.08.2025).
22. Закон України «Про вищу освіту» : Закон України від 01 лип. 2014 р. № 1556-VII. Відомості Верховної Ради України. 2014. № 37–38. Ст. 2004. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18> (дата звернення: 12.08.2025)

23. Закон України «Про освіту» : Закон України від 05 верес. 2017 р. № 2145-VIII. Відомості Верховної Ради України. 2017. № 38–39. Ст. 380. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19> (дата звернення: 12.08.2025).
24. Ільницький Д., Дроботюк О. Сценарії розвитку вищої освіти України: розквіт, стагнація чи деградація. Університетська освіта. 2020. № 7. С. 54–67. URL: <https://ir.kneu.edu.ua:443/handle/2010/35572> (дата звернення: 03.04.2024).
25. Інклюзивна освіта як предмет наукових досліджень та вектор стратегічних рішень освітнього середовища / О. Євсюков та ін. Вісник науки та освіти. 2023. № 6(12). URL: [https://doi.org/10.52058/2786-6165-2023-6\(12\)-338-353](https://doi.org/10.52058/2786-6165-2023-6(12)-338-353)
26. Кириченко М. О., Сорочан Т. М., Карташова Л. А. Цифрова екосистема «Український відкритий університет післядипломної освіти»: модель 6.0. Вісник післядипломної освіти. Серія «Педагогічні науки». 2023. Вип. 25(54). С. 105–130. URL: <https://surl.li/quvgts>
27. Клименко О. М., Король Б. О. Використання методу swot-аналізу як передумова запровадження стратегічного і операційного менеджменту в кп «рівненська обласна дитяча лікарня». Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Серія Сільськогосподарські науки. 2021. Т. 2, № 94. С. 65. URL: <https://doi.org/10.31713/ve220217>.
28. Коваль М. В., Пунда Ю. В., Артамощенко В. С. Методологічні аспекти формування стратегії розвитку вищого військового навчального закладу. Наука і оборона. 2023. № 3-4. С. 37–46. URL: <https://doi.org/10.33099/2618-1614-2022-20-3-4-37-46>.
29. Козленко А. Інкрементальна модель антикризового управління закладами вищої освіти. Формування ринкової економіки в Україні. 2021. № 46. С. 114–124. URL: <https://doi.org/10.30970/meu.2021.46.0.4613>.

30. Колісніченко Н. Інноваційні механізми стратегічного планування в сфері публічного управління. Теоретичні та прикладні питання державотворення. 2023. № 29. С. 38—46. URL: <https://doi.org/10.35432/tisb292023289081>.
31. Колот А. М., Герасименко О. О. Покоління Z і соціально-трудова платформа «Праця 4.0»: імперативи взаємодії. Демографія та соціальна економіка. 2020. № 1(30). С. 103–138. URL: <https://doi.org/10.15407/dse2020.02.103>
32. Колот А. М., Герасименко О. О. Праця XXI: філософія змін, виклики, вектори розвитку: монографія. Київ: КНЕУ імені Вадима Гетьмана, 2021. 487 с. URL: https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/36870/Pfzvvr_2021.pdf?sequence=3&isAllowed=y
33. Колот А. М., Герасименко О. О., Шевченко А. С., Бабій Ю. М. Екосистема людських ресурсів організацій як концептологія та прикладна платформа людиноцентризму. Проблеми економіки. 2023. № 3. С. 282–294. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2023-3-282-294>
34. Колот А. М., Кравчук О. І. Розвиток управлінських компетентностей менеджменту закладів вищої освіти за нової соціоекономічної реальності. Актуальні проблеми економіки. 2023. № 6 (264). С. 94–111. URL: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2023-1264-94-111>
35. Колот А.М. «Праця 5.0»: теоретико-прикладний концепт формування новітньої платформи соціально-трудового розвитку: препринт. Київ: КНЕУ, 2025. 84 с. URL: <https://doi.org/10.33111/978-966-926-565-4>
36. Колот А.М. Вища освіта і соціально-трудова сфера в координатах нової економіки: концепт взаємодії та розвитку. Соціально-трудові відносини: теорія і практика. 2025. №15(1). С. 11–25. URL: [http://dx.doi.org/10.21511/slntp.15\(1\).2025.02](http://dx.doi.org/10.21511/slntp.15(1).2025.02)

37. Колот, А. М., Герасименко О. О. Концепт “Праця 4.0”: теоретико-прикладні засади формування та розвитку. Економіка і прогнозування, 2020. (1), 7-31. URI: <https://ir.kneu.edu.ua:443/handle/2010/34494>
38. Комюніке міністрів Європейського простору вищої освіти (2001–2020 рр.) : підсумкові документи конференцій Болонського процесу. URL: <https://www.ehea.info/page-ministerial-conference> (дата звернення: 12.08.2025).
39. Конвенція про визнання кваліфікацій, що стосуються вищої освіти в Європейському регіоні (Лісабонська конвенція) : ратифікована Законом України від 03 груд. 1999 р. № 1273-XIV. Офіційний вісник України. 2000. № 3. Ст. 85. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_348 (дата звернення: 12.08.2025).
40. Кондратенко Н., Лутак В. Стратегія управління інформаційно-комунікаційним забезпеченням закладів вищої освіти. Економіка та суспільство. 2023. № 53. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-32>.
41. Концепція розвитку педагогічної освіти : наказ МОН України від 31 лип. 2018 р. № 776. Київ : МОН України, 2018. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0776729-18> (дата звернення: 12.08.2025).
42. Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки : розпорядження Кабінету Міністрів України від 17 січ. 2018 р. № 67-р. Урядовий кур’єр. 2018. № 17. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80> (дата звернення: 12.08.2025).
43. Крохмаль Н., Мирошниченко С. Класифікація технологій управління закладами освіти. Неперервна професійна освіта: теорія та практика. 2023. Т. 74, № 1. С. 36—50. URL: <https://doi.org/10.28925/1609-8595.2023.1.4>.

44. Лебідь І. Г., Ткаченко В. А., Хрутьба Ю. С. Діагностика стейкхолдерів інноваційних освітніх проєктів. Управління розвитком складних систем. 2020. № 43. С. 47—53. URL: <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2020.43.47-53>.
45. Ліганенко І. В., Приходько О. Ю., Кушнір О. І. Методичні підходи до формування антикризової стратегії розвитку неприбуткової організації. Трансформаційна економіка. 2023. № 5 (05). С. 69—74. URL: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-5-12>.
46. Лопушняк Г. С., Рибчанська Х. В. Вища освіта України: державне регулювання та перспективи розвитку: монографія. Львів: Ліга Прес», 2018. 283 с.
47. Лопушняк Г. С., Скидан М. І. Заклади вищої освіти і стейкхолдери: проблеми та перспективи співпраці. Інтернаука. Серія: «Економічні науки». 2023. №6 (74). С. 30-38. URL: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-6-8961>.
48. Лопушняк Г.С., Скидан М.І. Стратегічний аналіз розвитку вищої освіти України в контексті збалансування попиту та пропозиції на ринку праці. Актуальні проблеми економіки. 2022. Т. 2-3. №248-249. С. 27-40. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2022/03/02-3.22._topic_-Lopushniak-Halyna-Skydan-Maksym-27-40.pdf
49. Лопушняк Г.С., Скидан М.І. Трансформації ринку праці і вищої освіти України в умовах сучасних викликів. Соціоекономіка та менеджмент: стан, тенденції, управлінські рішення: зб. матеріалів Всеукр. наук.-практ. конф. молодих вчених у 2-х частинах. Частина 2. 11 травня 2022 р. Київ: КНЕУ, 2022. С. 8-11. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/37798>
50. Лопушняк Г.С., Шандар А.М., Милянник Р.В. Освітні траєкторії формування цифрових компетентностей. Галицький економічний вісник. 2023. №3. С. 19–30. URL: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.03.019

51. Луговий В. І., Слюсаренко О. М., Таланова Ж. В. Вища освіта України: стратегічні пріоритети розвитку. Київ: Національна академія педагогічних наук України, 2020–2021. URL: <https://naps.gov.ua/ua/press/announcements/2045/>.
52. Маршавін Ю.М., Кицак Т.Г., Василенко А.О. Модернізація ринку праці на засадах концепту соціальної відповідальності як базова умова відновлення України. Проблеми сучасних трансформацій. 2025. Серія: економіка та управління, (7). URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2023-7-07-02>
53. Маршавін Ю.М., Кицак Т.Г., Маршавін О.Ю . Український ринок праці в умовах глобальних зовнішньоекономічних зрушень: уроки та адаптаційні пріоритети. Проблеми сучасних трансформацій. 2025. Серія: економіка та управління, (21). URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2025-21-07-01>
54. Маршавін Ю.М., Кицак Т.Г., Сідлецький С.І. Роль управлінських компетентностей керівництва ЗВО у забезпеченні якості вищої освіти в Україні. Актуальні проблеми економіки. 2023. № 18 (262). С. 71—82. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2023/04/04.23._topic_Yuriy-M.-Marshavin-Stepan-I.-Sidletskyi-71-82-1.pdf
55. Мигал М. Освіта в умовах війни: виклики та перспективи для України. Інститут аналітики та адвокації. URL: <https://iaa.org.ua/articles/education-in-times-of-war-challenges-and-prospects-for-ukraine/> (дата звернення: 05.05.2024).
56. Міністерство економіки України, Міжнародна організація з міграції. Результати опитування роботодавців щодо ситуації на ринку праці в Україні. Київ : МЕУ, 2024. 19 с. URL: <https://me.gov.ua/view/02b2aad8-dc9c-4f88-8f93-499f4f833a64>.
57. Мороз С. А., Мороз В. М., Мороз О. В. Бенефіціари та стейкхолдери вищої освіти: діалектика взаємозв'язку та особливості персоналізації.

- Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія: Державне управління. 2023. № 1(18)2023. С. 281—297. URL: <https://doi.org/10.52363/2414-5866-2023-1-30>.
58. Назарова Г. В., Балясний В. О. Теоретичні основи гнучкої та нестандартної зайнятості. *Бізнес Інформ*. 2022. №1. С. 230–238. URL: https://www.business-inform.net/article/?year=2022&abstract=2022_1_0_230_238
59. Назарова Г.В. Застосування європейського досвіду у формуванні інноваційних компетенцій в закладах вищої освіти України. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2025. Том 10. № 2. С. 317 – 321. URL: <http://ujae.org.ua/en/application-of-european-experience-in-the-formation-of-innovative-competencies-in-higher-education-institutions-of-ukraine/>
60. Назарова, Г., Дибач, І. і Назаров, Н. Корпоративне управління закладами вищої освіти в контексті глобальних змін 2025 *Економіка та суспільство*, (75) URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6160>
61. Натрошвілі С. Г. Стратегічне управління вищим навчальним закладом : теорія, методологія, практика : монографія. Київ : КНУТД, 2015. 320 с. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/259/5/Натрошвілі_монографія.pdf (дата звернення: 01.05.2024).
62. Національна доктрина розвитку освіти України : указ Президента України від 17 квіт. 2002 р. № 347/2002. Офіційний вісник України. 2002. № 16. Ст. 880. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/347/2002> (дата звернення: 12.08.2025).
63. Національна стратегія розвитку освіти в Україні на період до 2021 року : указ Президента України від 25 черв. 2013 р. № 344/2013. Офіційний вісник України. 2013. № 49. Ст. 1784. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/344/2013> (дата звернення: 12.08.2025).

64. Національний банк України. Inflation to Slow into Single Digits by End-2025, Economic Growth to Continue – Inflation Report, 24 April 2025 [Електронний ресурс]. – Київ : НБУ, 2025. – Режим доступу: <https://bank.gov.ua/en/news/all/inflyatsiya-za-pidsumkami-2025-roku-znizitsya-do-odnoznakovogo-rivnya-a-zrostannya-ekonomiki-trivatime--inflyatsiyniy-zvit>.
65. Національний план дій щодо зовнішнього забезпечення якості вищої освіти на 2024–2026 роки. Київ : Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти, 2024. 27 с. URL: <https://naqa.gov.ua/wp-content/uploads/2024/07/National-Action-Plan-2024-2026.pdf> (дата звернення: 12.08.2025).
66. Ніколаєнко С. Стратегічні орієнтири розвитку освітньої сфери в умовах війни. Педагогічний дискурс. 2022. Вип. 32. С. 14–21.
67. Носань Н., Якименко Т., Панченко Р. Стратегічне планування діяльності підприємства. Економіка та суспільство. 2023. № 56. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-16>.
68. Овсянников Д. П., Шандар А. М. Вплив демографічних змін на управління освітою: виклики та пошук шляхів вирішення неузгоджень. Галицький економічний вісник. 2024. Том 89. № 4. С. 7–18. URL: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2024.04.007
69. Операційний план реалізації Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2022–2024 роки : додаток до розпорядження Кабінету Міністрів України від 23 лют. 2022 р. № 286-р. Київ : КМУ, 2022. 38 с. URL: https://erasmusplus.org.ua/wp-content/uploads/2024/09/3_ks-prezentacziya-vitrenko-yu.pdf (дата звернення: 12.08.2025).
70. Паризьке комюніке міністрів ЄПВО 2018 р. : рекомендації щодо розвитку вищої освіти та якості. URL: <https://www.ehea.info/page-ministerial-conference-paris-2018> (дата звернення: 12.08.2025).
71. Педченко Н. С., Гасій О. В., Власенко В. А. Методологія проведення swot-аналізу при формуванні концепції розвитку приватного закладу

- вищої освіти. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки». 2023. № 1(107). URL: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2023-1-11>.
72. Піскурська Г. Стейкхолдерський підхід у забезпеченні якості вищої освіти. Педагогіка, психологія і соціологія. 2019. № 1. С. 68—76. URL: <https://doi.org/10.31474/2077-6780-2019-1-68-76>.
73. Поляков М. А. Стратегічне планування економічного розвитку підприємств. Сталий розвиток економіки. 2023. № 2(47). С. 270—275. URL: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2023-47-38>.
74. Полянська А. С., Тимошенко Д. В. Стратегічні імперативи планування розвитку закладу вищої освіти. Бізнес, економіка, сталий розвиток, лідерство та інновації. 2019. Т. 3. С. 56—66. URL: <https://doi.org/10.37659/2663-5070-2019-3-56-66>.
75. Поплавська О. М., Ходацький Д. С. Екосистема ринку праці та соціальна безпека країни: сучасне бачення їх взаємозалежності. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 68. С. 497—504. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-68-211. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5066> (дата звернення: 21.12.2022).
76. Постанова КМУ «Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року» від 03.03.2021 р. № 179 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-%D0%BF#n25>
77. Початок 2022/2023 навчального року у закладах фахової передвищої та вищої освіти: результати опитування. URL: <https://sqe.gov.ua/pochatok-2022-2023-navchalnogo-roku-u-zaklada/>. (дата звернення: 10.10.2025).
78. Про схвалення Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2022-2032 роки: Постанова КМУ від 23.02.2022 р. № 286-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/286-2022-%D1%80?utm_source=chatgpt.com#Text

79. Програма Erasmus+ : Регламент (ЄС) 2021/817 Європейського парламенту і Ради від 20 трав. 2021 р. Luxembourg : Publications Office of the European Union, 2021. URL: <https://erasmus-plus.ec.europa.eu/> (дата звернення: 12.08.2025).
80. Програма Horizon Europe : Регламент (ЄС) 2021/695 Європейського парламенту і Ради від 28 квіт. 2021 р. Luxembourg : Publications Office of the European Union, 2021. URL: https://research-and-innovation.ec.europa.eu/funding/funding-opportunities/funding-programmes-and-open-calls/horizon-europe_en (дата звернення: 12.08.2025).
81. Програма інтеграції України до Європейського Союзу : Указ Президента України від 14 верес. 2000 р. № 1072/2000. Офіційний вісник України. 2000. № 37. Ст. 1579. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1072/2000> (дата звернення: 12.08.2025).
82. Просіна О. Методика проведення swot-аналізу для стратегічного планування освітньої діяльності закладів позашкільної освіти в умовах пандемії. Еоретико-методичні проблеми виховання дітей та учнівської молоді. 2020. № 24-2. С. 141—152. URL: <https://doi.org/10.32405/2308-3778-2020-24-2-141-152>.
83. Рамка кваліфікацій Європейського простору вищої освіти (QF-EHEA) : ухвалена на конференції міністрів освіти у Бергені, 19–20 трав. 2005 р. Київ : МОН України, 2005. URL: <https://www.ehea.info/page-qualifications-frameworks> (дата звернення: 12.08.2025).
84. Римське комюніке міністрів ЄПВО 2020 р. : стратегічні орієнтири до 2030 р. URL: <https://www.ehea.info/page-ministerial-conference-rome-2020> (дата звернення: 12.08.2025).
85. Романюк О. SWOT - аналіз як основа стратегічного управління бібліотечною діяльністю. Бібліотечна планета. 2016. № 1 (71). С. 23—26.

- 86.Ростока М. Л., Черевичний Г. С. Цифрова траєкторія освітянина у Суспільство 5.0: побудова трансдисциплінарної екосистеми інформаційно-аналітичного супроводу освіти, 2024. URL: <https://surl.li/kfbuir>
- 87.Сідлецький С., Шандар, А. Вища освіта в Україні в умовах воєнного стану: виклики та пріоритети. Економіка та суспільство. 2024. №64. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-151>
- 88.Скидан М. І. Особливості розвитку вищої освіти в умовах нестабільності екосистеми ринку праці. Наука і техніка сьогодні. 2023. №2(16). С. 118-131. URL: [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2023-2\(16\)-118-131](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2023-2(16)-118-131)
- 89.Скидан М. І. Підвищення якості вищої освіти як основний напрям стратегічного розвитку закладів вищої освіти. Бізнесінформ. 2023. Т. 9. № 548. С. 129-135. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-9-129-135>
- 90.Скидан М. І. Підвищення якості освітніх послуг як основний стратегічний напрям розвитку вищої та фахової передвищої освіти. Економіка та суспільство. 2024. № 59. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-110>
- 91.Скидан М. І. Стратегічні напрями розвитку вищої освіти в Україні. Соціально-трудові відносини: теорія і практика. 2024. Т. 14. № 1. С. 1-11. URL:[10.21511/slntp.14\(1\).2024.01](https://doi.org/10.21511/slntp.14(1).2024.01)
- 92.Скидан М. І., Затула Д. В. Проблема взаємозв'язку між кількістю вакансій на ринку праці та студентами за сферами економічної діяльності. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія Економічна. Серія Юридична. 2023. № 36. С. 91–103. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.7688684>
- 93.Скидан М., Лопушняк Г., Кравчук, О., Ільченко-Сюйва Л. Стратегічний аналіз розвитку закладів вищої освіти в Україні в умовах сучасних

- викликів: інтегрований підхід. *Transylvanian Review Of Administrative Sciences*, 21(76), 146-175. URL: <https://doi.org/10.24193/tras.76E.9>
94. Скидан М.І. SMAILE-модель як інноваційний інструмент стратегічного розвитку вищої освіти в умовах глобальних викликів. Інформаційне суспільство: технологічні, економічні та технічні аспекти становлення (випуск 97): матеріали Міжнародної наукової інтернет- конференції, (м. Тернопіль, Україна, м. Ополе, Польща, 13-14 березня 2025 р.) / редкол. : О. Патряк та ін. ГО “Наукова спільнота”, WSZIA w Opolu. Тернопіль. 2025. С. 67-70. URL: <http://www.konferenciaonline.org.ua/us/article/id-2111/>
95. Скидан М.І. Зарубіжний досвід компаративного аналізу стратегій розвитку вищої освіти. Наука, технології, інновації: світові тенденції та регіональний аспект : матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції, 29–30 вересня 2023. м. Одеса. ГО «Інститут інноваційної освіти»; Науково-навчальний центр прикладної інформатики НАН України. С. 40-42. URL: <http://ir.librarynmu.com/bitstream/123456789/11179/1/ScTechInn-Odesa-Sept2023%20%281%29.pdf>
96. Скидан М.І. Інституційні засади забезпечення якості вищої освіти. Економіка. Фінанси. Право. 2023. № 7. С. 101-105. URL: <https://doi.org/10.37634/efp.2023.7.21>.
97. Скидан М.І. Концептуальні засади стратегічного розвитку вищої освіти в Україні. Ефективна економіка. 2022. №8. 19 с. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.8.37>
98. Скидан М.І. Модель стратегічного розвитку вищої освіти України. ГРААЛЬ НАУКИ «Open science nowadays: Main mission, ntends and instruments, path and its development»: матеріали I Міжнародної науково-практичної конференції. Європейська наукова платформа» (Вінниця, Україна) та ТОВ «International Centre Corporative Management» (Відень, Австрія).15.09.2023. № 31. С. 87 - 89. URL:

https://www.researchgate.net/publication/374436644_MODEL_STRATEGI_CNOGO_ROZVITKU_VISOI_OSVITI_UKRAINI

99. Скидан М.І. Напрями та роль підвищення якості вищої освіти в Україні. Інформаційне суспільство: технологічні, економічні та технічні аспекти становлення: матеріали Міжнародної наукової конференції (випуск 80). м. Тернопіль - м. Ополе 19-20 вересня 2023 року. URL: <http://www.konferenciaonline.org.ua/ua/article/id-1271/>

100. Скидан М.І. Проблема взаємозв'язку між кількістю вакансій на ринку праці та студентами за сферами економічної діяльності. Теорія і методика професійного розвитку педагогічних працівників як елемент безперервного навчання в системі вищої економічної освіти, науки і практики: збірник наукових праць. Том 1. 2023. Видавництво: MANS w Łomży. С. 60-65. URL: https://mans.edu.pl/fcp/iOEUFzs9BjEkLTg1Y1BSe0N_YAVTHwII_OgIaTAIABCRvRQMEOjBBaHICPXNtSBk6PjIyBV4RBDYnD1cYTk8c_OjYCEg/2/public/wydawnictwa/zbior_prac_naukowych_z_ekonomii_tom_1-1.pdf

101. Скидан М.І. Стратегічний розвиток вищої освіти: теоретико-правові аспекти. Актуальні проблеми та перспективи розвитку соціально-трудових відносин в умовах цифрової економіки: матеріали міжнар. наук.-практ. конф. 9–10 вересня 2021 року. Полтава: ПУЕТ. С. 104-107. URL: <http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/11898/3/%d0%90%d0%ba%d1%82%d1%83%d0%b0%d0%bb%d1%8c%d0%bd%d1%96%20%d0%bf%d1%80%d0%be%d0%b1%d0%bb%d0%b5%d0%bc%d0%b8.pdf>

102. Скидан М.І. Удосконалення методичних підходів до розробки стратегії вищої освіти. Scientia: за матеріалами II Міжнародної науково-теоретичної конференції «Scientific method: reality and future trends of researching». 25.08.2023. Загреб. URL: <https://www.researchgate.net/profile/Tetyana->

- [Semigina/publication/373438851_POLITIKA_SODO_PROFESIJNIH_KV_ALIFIKACIJ_AK_INSTRUMENT_EVROPEJSKOI_INTEGRACII/links/64ec43720acf2e2b521c6705/POLITIKA-SODO-PROFESIJNIH-KVALIFIKACIJ-AK-INSTRUMENT-EVROPEJSKOI-INTEGRACII.pdf](https://www.semigina.com/publication/373438851_POLITIKA_SODO_PROFESIJNIH_KV_ALIFIKACIJ_AK_INSTRUMENT_EVROPEJSKOI_INTEGRACII/links/64ec43720acf2e2b521c6705/POLITIKA-SODO-PROFESIJNIH-KVALIFIKACIJ-AK-INSTRUMENT-EVROPEJSKOI-INTEGRACII.pdf)
103. Скидан М.І., Затула Д. В. Економічні та соціальні аспекти національної безпеки в рамках підготовки фахівців у закладах вищої освіти. Об'єднані наукою: перспективи міждисциплінарних досліджень: матеріали Х Всеукраїнської науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених. 23-24 листопада 2023. Київ : Київський національний університет імені Тараса Шевченка. С. 56 - 59. URL: <https://www.calameo.com/books/007539333cc23298c3a3d>
 104. Скидан М.І., Затула Д.В. Оцінка залежності кількості студентів від соціально-економічних факторів: Матеріали XXIII Міжнародної науково-практичної конференції «Шевченківська весна – 2025» 10 квітня 2025 р., м. Київ, Україна. С.26-27. URL: https://probability.knu.ua/shv2025/ShV_2025.pdf
 105. Станасюк Н., Мінко А. Використання методу swot-аналізу як передумова запровадження стратегічного управління в закладах охорони здоров'я. Економіка та суспільство. 2023. № 52. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-16>
 106. Статистична інформація: Демографічна та соціальна статистика, ДССУ. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
 107. Степашко В. Технології стратегічного управління розвитком закладів вищої освіти в країнах Європейського союзу. Society. Document. Communication. 2019. № 6/2. С. 187—206. URL: <https://doi.org/10.31470/2518-7600-2019-6/2-187-206> (дата звернення: 06.03.2024)
 108. Стратегічна піраміда розвитку вищої освіти в Україні на 2022 – 2032 рр. URL: <https://mon.gov.ua/static->

- [objects/mon/sites/1/news/2022/04/15/VO.plan.2022-2032/Stratehichna.piramida-23.02.22.pdf?utm_source=chatgpt.com](https://mon.gov.ua/objects/mon/sites/1/news/2022/04/15/VO.plan.2022-2032/Stratehichna.piramida-23.02.22.pdf?utm_source=chatgpt.com)
109. Стратегічний план діяльності Міністерства освіти і науки України до 2027 року. Київ : МОН України, 2021. 54 с. URL: <https://mon.gov.ua/strategichniy-plan-diyalnosti-mon-do-2027-roku> (дата звернення: 12.08.2025)
 110. Стратегія розвитку вищої освіти в Україні на 2022-2032 роки. URL: <https://mon.gov.ua/osvita-2/vishcha-osvita-ta-osvita-doroslikh/strategiya-rozvitku-vishchoi-osviti-v-ukraini-na-2022-2032-roki>. (дата звернення: 10.10.2025)
 111. Трудові ресурси для повоєнного відновлення України: стан, проблеми, шляхи розв’язання : Аналіт. доп. Центру Разумк. / П. О та ін. Київ : Центр Разумк., 2024. 229 с. URL: <https://razumkov.org.ua/images/2024/10/16/2024-Pyshchulina-TRUDJVI-RESURS-UKR-SAIT.pdf>.
 112. Труніна І. М., Пряхіна К. А. Стратегія економічного розвитку малих підприємств. Центральнотукраїнський науковий вісник. Економічні науки. 2022. №. 8(41). Р. 234—244. URL: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2022.8\(41\).234-244](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2022.8(41).234-244)
 113. Угода про асоціацію між Україною та Європейським Союзом : ратифікована Законом України від 16 верес. 2014 р. № 1678-VII. Офіційний вісник України. 2014. № 75. Ст. 2105. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011 (дата звернення: 12.08.2025).
 114. Указ Президента України «Про заходи щодо поліпшення національно-патріотичного виховання дітей та молоді» від 12.06.2015 р. № 334/2015 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/334/2015#Text> (дата звернення: 13.08.2025).
 115. Указ Президента України «Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 травня 2021 року «Про Стратегію

- людського розвитку» від 2 червня 2021 року № 225/2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/225/2021#n11>
116. Українські біженці після трьох років за кордоном. Четверта хвиля дослідження. Центр економічної стратегії, березень 2025. URL: https://ces.org.ua/refugees_fourth_wave/
 117. Черниш О. В. Стратегічне управління освітньою діяльністю у ЗВО. Економіка і суспільство. 2018. № 19. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-19-107>.
 118. Яковенко О. І., Сінкевич А. В. Теоретико-методичні засади формування стратегії розвитку закладу освіти. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2023. № 9. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-9-04-09>.
 119. Abdelrahim, R., Katzis, K., Boustras , G., & Panayidou, K. The occupational safety, health, and well- being risks associated with industry 4.0 application: A systematic literature review. Multidisciplinary Reviews, 8(4), 2024. URL: <https://doi.org/10.31893/multirev.2025106>
 120. Aithal P. S. Strategy development and deployment in higher education institutions. Elixir international journal. 2015. No. 84. P. 33594—33597. URL: https://www.researchgate.net/publication/281524883_Strategy_Development_and_Deployment_in_Higher_Education_Institutions
 121. Almarzoqi R. M., Mathis F. J. Innovation and Economic Development. 1st ed. Routledge, 2025. ISBN: 9781032468037. URL: <https://surl.li/skqyst>
 122. Annual Report of NAQA for quality assurance in higher education for 2023. URL: <https://en.naqa.gov.ua/wp-content/uploads/2025/05/ANNUAL-REPORT-OF-NAQA-FOR-QUALITY-ASSURANCE-IN-HIGHER-EDUCATION-FOR-2023.pdf>. (дата звернення: 10.10.2025).
 123. Antoniuk V. P. Perspective Chapter: The war as a factor of upheavals and transformations in higher education: experience of Ukraine. Higher

- education - reflections from the field. 2023. URL: <https://doi.org/10.5772/intechopen.109688> (date of access: 06.03.2024).
124. Ashour S. How COVID-19 is reshaping the role and modes of higher education whilst moving towards a knowledge society: the case of the UAE. *Open Learning: The Journal of Open, Distance and e-Learning*. 2021. Vol. 39, No. 1. P. 52–67. URL: <https://doi.org/10.1080/02680513.2021.1930526>
 125. Baden-Fuller C., Haeffliger S. Business models and strategy. *Academy of management proceedings*. 2023. Vol. 2023, no. 1. URL: <https://doi.org/10.5465/amproc.2023.14899abstract>
 126. Bebkov S. Strategic directions for development of higher education system of Ukraine. *Pedagogičnij časopis Volin*. 2019. Vol. 1(12). P. 7—12. URL: <https://doi.org/10.29038/2415-8143-2019-01-7-12> (date of access: 06.03.2024).
 127. Becker G. S. *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*. 3rd ed. Chicago: University of Chicago Press, 1993. 396 p.
 128. Bezghin K., Zahariev A., Shaulska L., Doronina O., Tsiklashvili N., Wasilewska N. Coevolution of education and business: adaptive interaction. *International Journal of Global Environmental Issues*, 2022 Vol.21 No.2/3/4. Pp.259-275.)
URL: <https://www.inderscienceonline.com/doi/abs/10.1504/IJGENVI.2022.126202>
 129. Bondarevska K., Doronina O. Strategizing social security in the labor market in the context of transformation of key threats. *Baltic Journal of Economic Studies*, 8(3),2022. p.27-35. URL: <http://www.baltijapublishing.lv/index.php/issue/article/view/1799>
 130. Bongaerts J. C. The Humboldtian Model of Higher Education and its Significance for the European University on Responsible Consumption and Production. *Berg Huettenmaenn Monatsh*. 2022. Vol. 167. P. 500–507. URL: <https://doi.org/10.1007/s00501-022-01280-w>

131. Budai, B. B., Csuhai, S., & Tózsá, I. Digital Competence Development in Public Administration Higher Education. *Sustainability*, 15(16), 12462. 2023. URL: <https://doi.org/10.3390/su151612462>
132. Cabinet Office, Government of Japan. Society 5.0. 2016–2021. URL: https://www8.cao.go.jp/cstp/english/society5_0/index.html
133. Caratozzolo, P., Azofeifa, J. D., Mejia-Manzano, L. A., García-Navarro, D., Magana, A. J., & Benes, B. (2023). A Matrix Taxonomy of Knowledge, Skills, and Abilities (KSA) Shaping 2030 Labor Market. In 2023 IEEE Frontiers in Education Conference (FIE) (pp. 1-8). URL: <https://doi.org/10.1109/FIE58773.2023.10342955>
134. Carayannis E. G., Campbell D. F. J. ‘Mode 3’ and ‘Quadruple Helix’: Toward a 21st century fractal innovation ecosystem. *International Journal of Technology Management*. 2009. Vol. 46, No. 3/4. P. 201–234. URL: <https://doi.org/10.1504/IJTM.2009.023374>
135. Centre for Economic Strategy. Ukrainian Economy in 2024: Special Edition of the Tracker, 18 March 2025. Київ : CES, 2025. URL: https://ces.org.ua/en/ukrainian_economy_in_2024/
136. Council of the European Union. Council Recommendation of 16 June 2022 on a European approach to micro-credentials for lifelong learning and employability (2022/C 243/02). *Official Journal of the European Union*, 27.06.2022, p. 10–25. URL: [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32022H0627\(02\)](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32022H0627(02)) (дата звернення: 10.08.2025)
137. Danish Trade Union Council / Ulandssekretariatet. Ukraine Labour Market Profile – 2025/2026. Копенгаген : DTUC, 2025. URL: <https://www.ulandssekretariatet.dk/wp-content/uploads/2025/02/Ukraine-LMP-2025-final1.pdf>.
138. Donald W. E., Baruch Y., Ashleigh M. J. Construction and operationalisation of an Employability Capital Growth Model (ECGM) via a systematic literature review (2016–2022). *Studies in Higher Education*. 2023.

- Vol. 49, No. 1. P. 1–15. URL:
<https://doi.org/10.1080/03075079.2023.2219270>
139. Doronina O., Yurchyshena L., Bondarevska K., Vechirko I., Kulinich T. Identifying key risks to the stability of Ukrainian universities during wartime. *Problems and Perspectives in Management*. 2025. Vol. 23, iss. 2 (spec. issue). P. 54–70. 2025. URL:
<https://www.businessperspectives.org/index.php/journals/problems-and-perspectives-in-management/issue-2-spec-issue-4/identifying-key-risks-to-the-stability-of-ukrainian-universities-during-wartime>
140. Eichelberger, H., Sauer, C., Ahmadian, A. S., & Kröher, C. Industry 4.0/IIoT Platforms for manufacturing systems — A systematic review contrasting the scientific and the industrial side. *Information and Software Technology*, 179, Article 107650. 2025. URL:
<https://doi.org/10.1016/j.infsof.2024.107650>
141. Emms K., Kersh N., Laczik A. Fostering practically based learning spaces through industry-engaged higher education models. *London Review of Education*. 2024. Vol. 22, No. 1. P. 32. URL:
<https://doi.org/10.14324/LRE.22.1.32>
142. ENQA. Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG-2015). Brussels: European Association for Quality Assurance in Higher Education, 2015. 32 p. URL:
https://www.britishcouncil.org.ua/sites/default/files/standards-and-guidelines_for_qa_in_the_ehea_2015.pdf
143. Environmental scanning solutions — PESTEL analysis & SKEPTIC scans. Magate Wildhorse™ | “Helping organizations transcend expected levels of success, despite the constraint of size”. URL:
<https://magatewildhorse.ca/environmental-scanning-solutions-pestel-analysis/> (date of access: 11.04.2024).
144. European University Association (EUA). Universities without walls: A vision for 2030. Brussels: EUA, 2023. URL:

- <https://eua.eu/resources/publications/996:universities-without-walls-a-vision-for-2030.html>.
145. Freeman C. Technology Policy and Economic Performance: Lessons from Japan. London: Pinter Publishers, 1987. 155 p.
 146. Gladchuk I. Z., Ancheva I. A. Strategy for the development of modern higher medical education. Ukrainian journal health of woman. 2022. No. 3(160). P. 55—59. URL: <https://doi.org/10.15574/hw.2022.160.55>.
 147. Goldin C., Katz L. F. The Race between Education and Technology. Cambridge, MA: Harvard University Press, 2008. 496 p.
 148. Gooroochurn, M. (2025). Robotics and automation in industry 4.0: Emerging trends and research directions. In Intelligent and Sustainable Engineering Systems for Industry 4.0 and Beyond (pp. 71-91). Taylor & Francis. URL: <https://doi.org/10.1201/9781003511298-4>
 149. Gregory A. J. Strategic development in higher education: a critical systems perspective. Systems research and behavioral science. 2009. Vol. 25, no. 5. P. 605—614. URL: <https://doi.org/10.1002/sres.950> (date of access: 06.03.2024).
 150. Grigorescu A., Davidescu A. A., Manta E. M., Geambasu C. M., Magdalena I. Exploring Scientific Publications in the Field of Management in Tertiary Education Using Bibliometric Analysis. In: Singh D., Sood K., Kautish S., Grima S. (eds). VUCA and Other Analytics in Business Resilience, Part A. Emerald Studies in Finance, Insurance, and Risk Management. Leeds: Emerald Publishing Limited, 2024. P. 1–38. DOI: <https://doi.org/10.1108/978-1-83753-902-420241001>
 151. Gumport P. J. Massification of American higher education: 1950–1970. Stanford University Report, 1997.
 152. Gupta, S., & Jaiswal, R. How can we improve AI competencies for tomorrow's leaders: Insights from multi-stakeholders' interaction. The International Journal of Management Education, 22(3), 101070. 2024. URL: <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2024.101070>.

153. Haleem, A., Javaid, M., & Singh, R. P. (2025). Encouraging Safety 4.0 to enhance industrial culture: An extensive study of its technologies, roles, and challenges. *Green Technologies and Sustainability*, 3(3), Article 100158. URL: <https://doi.org/10.1016/j.grets.2024.100158>
154. Hashim M. A., Tlemsani I., Matthews R. Higher education strategy in digital transformation. *Education and information technologies*. 2021. URL: <https://doi.org/10.1007/s10639-021-10739-1> (date of access: 06.03.2024).
155. Hrynkevych O., Sorochak O. Priorities of improving the competitiveness of higher education in regional development management (case of Ukraine). *Journal of Lviv polytechnic national university. Series of economics and management issues*. 2021. Vol. 5, no. 1. P. 144—157. URL: <https://doi.org/10.23939/semi2021.01.144> (date of access: 06.03.2024).
156. Hu, S., Ke, F., Vyortkina, D., Hu, P., Luby, S., O'Shea, J. Artificial Intelligence in Higher Education: Applications, Challenges, and Policy Development and Further Considerations. In: Perna, L.W. (eds) *Higher Education: Handbook of Theory and Research*. Higher Education: Handbook of Theory and Research, vol 40. Springer, Cham. 2025. URL: https://doi.org/10.1007/978-3-031-51930-7_13-2
157. Huang, Q., & Wei, Y. Priorities for the development of the Chinese education management system in the era of digitalisation. *Interactive Learning Environments*, 32(9), 5852–5865. 2023. URL: <https://doi.org/10.1080/10494820.2023.2239873>
158. Huang, W. D., Loid, V., & Sung, J. S. Reflecting on gamified learning in medical education: a systematic literature review grounded in the Structure of Observed Learning Outcomes (SOLO) taxonomy 2012-2022. *BMC medical education*, 24(1), 20. 2024. URL: <https://doi.org/10.1186/s12909-023-04955-1>
159. IT Ukraine Association. Do IT like Ukraine. results of a national study of the IT industry. Kyiv : IT Ukraine Association, 2022. 50 p. URL: <https://itukraine.org.ua/files/reports/2022/DoITLikeUkraine2022.pdf>.

160. Kolot A. M. Development of education and science: an interdisciplinary approach. Науковий вісник Дипломатичної академії України. Серія “Економічні науки”. 2015. Вип. 22, ч. 3. Р. 4—12.
161. Kolot, A. Higher education and social and labor sphere in the coordinates of the new economy: The concept of interaction and development. Social and Labour Relations: Theory and Practice, 15(1), 11-29. 2025. URL: [https://doi.org/10.21511/slntp.15\(1\).2025.02](https://doi.org/10.21511/slntp.15(1).2025.02)
162. Konkol P., Dymek D. Towards Education 4.0: Challenges and opportunities. In: Paliwoda-Pękosz G., Soja P. (eds). Supporting Higher Education 4.0 with Blockchain. 1st ed. Routledge, 2023. P. 30. URL: <https://doi.org/10.4324/9781003318736-2>
163. Le Rossignol K., Kelly M. A Career Ecosystem Approach to Developing Student Agency Through Digital Storymaking. In: Handbook of Research on Sustainable Career Ecosystems for University Students and Graduates. P. 158–175. URL: <https://doi.org/10.4018/978-1-6684-7442-6.ch009>
164. Li, S., Wei, W., Li, X. et al. Impacts of blended learning with BOPPPS model on Chinese medical undergraduate students: a comprehensive systematic review and meta-analysis of 44 studies. BMC Med Educ 24, 914. 2024. URL: <https://doi.org/10.1186/s12909-024-05917-x>
165. Liashenko O. M. Strategic development of the higher education institution. International Scientific Journal “Internauka”. 2016. Vol. 1, no. 8. P. 116—127.
166. Lin, C. J., & Lukodono, R. P. Learning performance and physiological feedback-based evaluation for human–robot collaboration. Applied Ergonomics, 124, Article 104425. 2025. URL: <https://doi.org/10.1016/j.apergo.2024.104425>
167. Lopuschnyak H., ChalaN., PoplavskaO. Socio-economic determinantsoftheecosystemofsustainabledevelopmentofUkraine. IOPConferenceSeries: EarthandEnvironmentalScience. 2019. Vol. 915,

012019. URL: <https://iopscience.iop.org/article/10.1088/1755-1315/915/1/012019> (дата звернення: 19.12.2022)
168. Lopushniak H., Mylyanyk R., Lopushniak V., Shandar A., Leontenko O. Managerial competencies in the training of specialists in public and corporate management in Ukraine. Problems and Perspectives in Management. 2022. №20(4). P. 88-110. URL: [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.20\(4\).2022.08](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.20(4).2022.08)
 169. McKinsty, C., Quilliam, C., Crawford, N. et al. Location and access to health courses for rural students: an Australian audit. BMC Med Educ 24, 806. 2024. URL: <https://doi.org/10.1186/s12909-024-05787-3>
 170. Mian, S. H., Salah, B., Ameen, W., Moiduddin, K., & Alkhalefah, H. Adapting Universities for Sustainability Education in Industry 4.0: Channel of Challenges and Opportunities. Sustainability, 12(15), 6100. 2020. URL: <https://doi.org/10.3390/su12156100>
 171. Mok K. H., Jiang J. Massification of higher education in China: Challenges for admissions and graduate employment. International Journal of Educational Development. 2016. Vol. 47. P. 1–13. URL: <https://doi.org/10.1016/j.ijedudev.2015.11.006>.
 172. Narkhede G., Pasi B., Dhamak P., Mahalle P., Ambhore N. In the pursuit of educational excellence: investigating CSFs for implementing NEP 2020 to redefine the higher education ecosystem. Journal of Applied Research in Higher Education. 2025. Vol. ahead-of-print, No. ahead-of-print. URL: <https://doi.org/10.1108/JARHE-09-2024-0454>
 173. Nazarova, G., Bril, M., Dybach, I., Demianenko, A., & Nazarov, N. Behaviour of Economic Agents in Services Market (Educational Services). Revista Romaneasca Pentru Educatie Multidimensionala, 13(1Sup1), 349-369. 2021. URL: <https://lumenpublishing.com/journals/index.php/rrem/article/view/3112>
 174. Nguyen, P.T., Nguyen, L.T. & Nguyen, V.M. Teacher practices regarding teaching presence in Vietnamese tertiary online distance education

- programmes. *Humanit Soc Sci Commun* 11, 1062. 2024. URL: <https://doi.org/10.1057/s41599-024-03549-6>
175. Odintsova T. ESG competences and skills in lifelong education for sustainability. *ETR*. 2024. Vol. 2. P. 453–459. URL: <https://doi.org/10.17770/etr2024vol2.8091>
 176. OECD. Benchmarking Higher Education System Performance. Paris: OECD Publishing, 2022. URL: <https://doi.org/10.1787/b78d6bd2-en>.
 177. OECD. Education Policy Outlook 2021: Shaping Responsive and Resilient Education in a Changing World. Paris: OECD Publishing, 2021. 300 p. URL: https://www.oecd.org/en/publications/education-policy-outlook-2021_75e40a16-en.html
 178. OECD. How Learning Continued during the COVID-19 Pandemic: Global Lessons. Paris : OECD Publishing, 2022. URL: https://www.oecd.org/en/publications/how-learning-continued-during-the-covid-19-pandemic_bbeca162-en.html (дата звернення: 10.08.2025).
 179. OECD. Lessons for Education from COVID-19. Paris : OECD Publishing, 2023. URL: https://www.oecd.org/en/publications/lessons-for-education-from-covid-19_0a530888-en.html (дата звернення: 10.08.2025).
 180. OECD. The Knowledge-Based Economy. Paris : OECD Publishing, 1996.
 181. Oleksyuk H. V., Slipetsky M. I. Features of tourism management based on PESTLE analysis. *Regional economy*. 2023. No. 2(108). P. 125—137. URL: <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2023-2-13>.
 182. Ouyang, F., Wu, M., Zheng, L. et al. Integration of artificial intelligence performance prediction and learning analytics to improve student learning in online engineering course. *Int J Educ Technol High Educ* 20, 4. 2023. URL: <https://doi.org/10.1186/s41239-022-00372-4>
 183. Pachava V., Lasekan O. A., Méndez-Alarcón C. M., Pena M. T. G., Golla S. K. Advancing SDG 4: Harnessing Generative AI to Transform Learning, Teaching, and Educational Equity in Higher Education. *Journal of*

- Lifestyle and SDGs Review. 2025. Vol. 5, No. 2. e03774. URL: <https://doi.org/10.47172/2965-730X.SDGsReview.v5.n02.pe03774>
184. Paliktzoglou , V., & Vlachopoulou, O. Exploring the Educational Transformations: A Systematic Literature Review on the Influence of the Internet of Things in Higher Education. EAI Endorsed Transactions on Internet of Things, 11. 2024. URL: <https://doi.org/10.4108/eetiot.4999>
 185. Perkin H. History of Universities. Oxford: Oxford University Press, 2006. 312 p.
 186. Pickering, C. K., & Fisher, E. How SocioTechnical Learning Broadens Participation in STEM by Developing Self-Efficacy within Work-Based Experiences: Work in Progress. In 2024 ASEE Annual Conference and Exposition, Portland, June 23-26, 2024. American Society for Engineering Education. ISSN 21535965
 187. Planning and Strategic Management of Higher Education Considering the Vision of Latin America / E. Inga et al. Education Sciences. 2021. Vol. 11, no. 4. P. 188. URL: <https://doi.org/10.3390/educsci11040188> (date of access: 06.03.2024).
 188. Polyanska A. S., Tymoshenko D. V. Strategic imperatives of planning of higher education institutions development. Business, economics, sustainability, leadership and innovation. 2019. Vol. 3. P. 56—66. URL: <https://doi.org/10.37659/2663-5070-2019-3-56-66> (date of access: 06.03.2024).
 189. Posloncec-Petric V., Bacic Z., Nevistic Z., Cibilic I. Modernization of Geoinformatics Curriculum Based on Problem-Based Learning - Experiences of the GEOBIZ Project. In: 2023 International Conference on Earth Observation and Geo-Spatial Information (ICEOGI). Algiers, May 22–24, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1109/ICEOGI57454.2023.10292954>
 190. Powell W. W., Snellman K. The knowledge economy. Annual Review of Sociology. 2004. Vol. 30. P. 199–220. DOI: <https://doi.org/10.1146/annurev.soc.29.010202.100037>.

191. Radionova N. Y., Tarasenko O. S. Main problems and trends of the higher education's development in Ukraine. Market relations development in Ukraine. 2023. No. 6 (265). P. 33—40. URL: <https://zenodo.org/records/8245955>.
192. Report on higher education quality in Ukraine, its compliance with the tasks of sustainable innovative development of society in 2022 / ed. edited by A. Butenko, O. Yeremenko, N. Stukalo. Kyiv: National Agency for Higher Education Quality Assurance, 2023. 59 p.
193. Reuters. Ukraine holds key rate at 13% as inflationary pressure grows, 31 October 2024 [Електронний ресурс]. – Лондон : Reuters, 2024. – Режим доступу: <https://www.reuters.com/markets/rates-bonds/ukraine-holds-key-rate-13-inflationary-pressure-grows-2024-10-31/>.
194. Sadova U., Hrynkevych O. Higher education in Ukraine in the context of global and national challenges of the 21st Century. International journal for business education. 2016. Vol. 156, no. 1. P. 80—98. URL: <https://doi.org/10.30707/ijbe156.1.1648133015.468953> (date of access: 06.03.2024).
195. Schueller J. Transnational education, labor market outcomes and graduate employability: a scoping review. Career Development International. 2023. Vol. 28, No. 2. P. 196–216. URL.: <https://doi.org/10.1108/CDI-05-2022-0121>
196. Schultz T. W. Investment in Human Capital. The American Economic Review. 1961. Vol. 51, No. 1. P. 1–17.
197. Shahidi Hamedani S., Aslam S., Mundher Oraibi B. A., Wah Y. B., Shahidi Hamedani S. Transitioning towards tomorrow's workforce: Education 5.0 in the landscape of Society 5.0: A systematic literature review. Education Sciences. 2024. Vol. 14, No. 10. 1041. URL: <https://doi.org/10.3390/educsci14101041>
198. Sharma H., Jain V., Mogaji E., Babbilid A. S. Blended learning and augmented employability: a multi-stakeholder perspective of the micro-

- credentialing ecosystem in higher education. *International Journal of Educational Management*. 2024. Vol. 38, No. 4. P. 1021–1044. URL: <https://doi.org/10.1108/IJEM-12-2022-0497>
199. Shishakly, R., Almaiah, M., Lutfi, A & Alrawad, M. The influence of using smart technologies for sustainable development in higher education institutions. *International Journal of Data and Network Science*, 8(1), 77-90. 2024. URL: 10.5267/j.ijdns.2023.10.015
 200. Skydan M. Strategic directions of the development of higher education in Ukraine. *Social and labour relations: theory and practice*. 2024. Vol. 14, no. 1. P. 1—11. URL: [https://doi.org/10.21511/slntp.14\(1\).2024.01](https://doi.org/10.21511/slntp.14(1).2024.01) (date of access: 06.03.2024).
 201. Sohaee N., Azadjoutabari F., Jadhav A., Kulkarni K. Navigating Pandemic and AI Influences on Employability Competencies. In: Kot S., Khalid B., Haque A. u. (eds). *Corporate Practices: Policies, Methodologies, and Insights in Organizational Management*. EEEU 2023. Springer Proceedings in Business and Economics. Singapore: Springer, 2024. URL: https://doi.org/10.1007/978-981-97-0996-0_22
 202. Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG). Brussels: ENQA, 2015. 32 p. URL: <https://www.enqa.eu/esg-standards-and-guidelines-for-quality-assurance-in-the-european-higher-education-area/> (дата звернення: 18.08.2025).
 203. Strategy development process in higher education: the case of Marmara university / R. Bakoğlu et al. *Procedia - social and behavioral sciences*. 2016. Vol. 235. P. 36—45. URL: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.11.023>.
 204. Stryhul M. V., Khomeriki O. A. Problems and tendencies of development of higher education in Ukraine. *Habitus*. 2021. Vol. 1, no. 24. P. 88—91. URL: <https://doi.org/10.32843/2663-5208.2021.24.1.15> (date of access: 06.03.2024)
 205. Tarasenko I. O., Tsymbalenko N. B., Tarasenko O. S. Strategic priorities of higher education development in Ukraine. *Scientific bulletin of*

- Polissia. 2018. Vol. 1, no. 1(13). P. 42—46. URL: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2018-1-1\(13\)-42-46](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2018-1-1(13)-42-46) (date of access: 06.03.2024).
206. Teixeira, M. O., & Laranjeira, M. Inclusion and Well-Being Among National and Immigrant University Students in Portugal: Avenues for Participatory Research. *Societies*, 15(1), 7. 2025. URL: <https://doi.org/10.3390/soc15010007>
207. The Change Leader. Strategic planning and environmental scanning: what is an environmental scan in education. The Change Leader. URL: <https://changinghighered.com/strategic-planning-and-environmental-scanning/> (date of access: 11.04.2024).
208. The National Action Plan on Ukrainian external higher education quality assurance for 2024-2026 period. URL: <https://www.enqa.eu/wp-content/uploads/SEQA-ESG-2-Ukraine-action-plan.pdf>. (дата звернення: 10.10.2025).
209. Transformation of higher education in Ukraine: impact of the war and objectives for post-war recovery / V. Lugovyi et al. *European journal of education*. 2023. Vol. 58, no. 4. P. 611—628. URL: <https://doi.org/10.1111/ejed.12584> (date of access: 06.03.2024).
210. Trow, M. Reflections on the transition from elite to mass to universal access. In: Forest, J. F., Altbach, P. G. (eds.). *International Handbook of Higher Education*. Dordrecht : Springer, 2006. P. 243—280.
211. UNESCO Institute for Statistics. *Global education monitoring report*. Paris : UNESCO, 2020.
212. UNESCO. *Recommendation on Open Educational Resources (OER) : Consolidated report on the implementation*. Paris : UNESCO, 2023. URL: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000386595> (дата звернення: 10.08.2025).
213. UNESCO. *Recommendation on Open Educational Resources (OER)*, adopted on 25 November 2019. Paris : UNESCO, 2019. URL:

- <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000380713> (дата звернення: 10.08.2025).
214. UNESCO. Recommendation on Open Science. Paris: UNESCO, 2021. URL: <https://en.unesco.org/science-sustainable-future/open-science/recommendation> (дата звернення: 18.08.2025).
 215. UNESCO. Reimagining our futures together: A new social contract for education. Paris: UNESCO, 2021. 185 p. URL: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000379707.locale=en>
 216. UNESCO. World Higher Education Conference 2022: Reflections on the 2022 UNESCO World Higher Education Conference. Barcelona: UNESCO, 2022. URL: <https://www.qualitymatters.org/qa-resources/resource-center/articles-resources/reflections-WHEC2022>
 217. UNN (за даними НБУ). NBU on the labor market in Ukraine: salaries will grow, but at a slower pace, 1 August 2025 . Київ : UNN, 2025. URL: <https://unn.ua/en/news/nbu-on-the-labor-market-in-ukraine-salaries-will-grow-but-at-a-slower-pace>.
 218. Uribe-Zarain, X., Hellman, A.B., & Bell, A.B. Transforming teacher attitudes and practices: The efficacy of sustained professional development in culturally responsive education. TESOL Journal, 16(1), e896. 2025. URL: <https://doi.org/10.1002/tesj.896>
 219. Wilson H. J., Daugherty P. R. Human + Machine: Reimagining Work in the Age of AI. Boston, MA: Harvard Business Review Press, 2018. URL: <https://hbr.org/webinar/2018/08/human-plus-machine-reimagining-work-in-the-age-of-ai>
 220. World Bank. Remote Learning During COVID-19: Lessons from Today, Principles for Tomorrow. Washington, DC : World Bank, 2021. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/160271637074230077/pdf/Remote-Learning-During-COVID-19-Lessons-from-Today-Principles-for-Tomorrow.pdf> (дата звернення: 10.08.2025).

221. Wynnyckyj M. Ukraine's universities will continue to modernise in spite of the war with Russia | Wonkhe. Wonkhe. URL: <https://wonkhe.com/blogs/ukraines-universities-will-continue-to-modernise-in-spite-of-the-war-with-russia> (date of access: 06.03.2024).
222. Yang, W., Zhang, X., Chen, X. et al. Based case based learning and flipped classroom as a means to improve international students' active learning and critical thinking ability. BMC Med Educ 24, 759. 2024. URL: <https://doi.org/10.1186/s12909-024-05758-8>
223. Zenkienė L., Leišytė L. Strengthening university capacity in regional innovation ecosystem through the participation in the European Universities initiative. European Journal of Higher Education. 2024. Vol. 14, No. sup1. P. 88–108. URL: <https://doi.org/10.1080/21568235.2024.2410358>

ДОДАТКИ

Додаток А

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ**У періодичних наукових виданнях, проіндексованих у базах даних Web of Science Core Collection та/або Scopus**

1. Скидан М., Лопушняк Г., Кравчук, О., Ільченко-Сюйва Л. Стратегічний аналіз розвитку закладів вищої освіти в Україні в умовах сучасних викликів: інтегрований підхід. *Transylvanian Review Of Administrative Sciences*, 21(76), 146-175. URL: <https://doi.org/10.24193/tras.76E.9> (2,33 д.а. особисто автору – 1,0 д.а.: здійснено комплексний аналіз стратегічних моделей розвитку українських закладів вищої освіти в умовах сучасних викликів, запропоновано кілька важливих теоретичних і практичних рекомендацій до сфери управління освітою в кризові періоди.).

У наукових фахових виданнях України

2. Скидан М.І. Концептуальні засади стратегічного розвитку вищої освіти в Україні. *Ефективна економіка*. 2022. №8. 19 с. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.8.37> (0,9 д.а.).

3. Лопушняк Г.С., Скидан М.І. Стратегічний аналіз розвитку вищої освіти України в контексті збалансування попиту та пропозиції на ринку праці. *Актуальні проблеми економіки*. 2022. Т. 2-3. №248-249. С. 27-40. URL: <https://eco-science.net/wp-content/uploads/2022/03/02-3.22. topic -Lopushniak-Halyna-Skydan-Maksym-27-40.pdf> (0,11 д.а., особисто автору – 0,6 д.а.: здійснено аналіз розвитку вищої освіти, окреслені напрямки збалансування попиту та пропозиції на ринку праці)

4. Лопушняк Г. С., Скидан М. І. Заклади вищої освіти і стейкхолдери: проблеми та перспективи співпраці. *Інтернаука. Серія: «Економічні науки»*. 2023. №6 (74). С. 30-38. URL: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-6-8961> (0,92 д.а., особисто автору – 0,48 д.а.: здійснено аналіз взаємодії закладів освіти і стейкхолдерів в рамках вищої освіти, окреслені напрямки покращення співпраці між ними).

5. Скидан М.І. Інституційні засади забезпечення якості вищої освіти. *Економіка. Фінанси. Право*. 2023. № 7. С. 101-105. URL: <https://doi.org/10.37634/efp.2023.7.21>. (0,67 д.а.)

6. Скидан М. І., Затула Д. В. Проблема взаємозв'язку між кількістю вакансій на ринку праці та студентами за сферами економічної діяльності. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія Економічна. Серія Юридична*. 2023. № 36. С. 91–103. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.7688684> (0,8 д.а., особисто автору – 0,7 д.а.: здійснено аналіз взаємозв'язку між вакансіями та студентами між різними сферами економіки, динаміку впливу різних факторів на популярність спеціальностей та затребуваність на ринку фахівців).

7. Скидан М. І. Особливості розвитку вищої освіти в умовах нестабільності екосистеми ринку праці. *Наука і техніка сьогодні*. 2023. №2(16). С. 118-131. URL: [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2023-2\(16\)-118-131](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2023-2(16)-118-131) (0,94 д.а.).

8. Скидан М. І. Підвищення якості вищої освіти як основний напрям стратегічного розвитку закладів вищої освіти. *Бізнесінформ*. 2023. Т. 9. № 548. С. 129-135. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-9-129-135> (0,77 д.а.).

9. Скидан, М. І. Підвищення якості освітніх послуг як основний стратегічний напрям розвитку вищої та фахової передвищої освіти. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-110> (0,94 д.а.).

10. Скидан М. І. Стратегічні напрями розвитку вищої освіти в Україні. *Соціально-трудові відносини: теорія і практика*. 2024. Т. 14. № 1. С. 1-11. URL: [10.21511/slntp.14\(1\).2024.01](https://doi.org/10.21511/slntp.14(1).2024.01) (1,06 д.а.).

В інших наукових виданнях

11. Скидан М.І. Стратегічний розвиток вищої освіти: теоретико-правові аспекти. Актуальні проблеми та перспективи розвитку соціально-трудових відносин в умовах цифрової економіки: матеріали міжнар. наук.-практ. конф. 9–10 вересня 2021 року. Полтава: ПУЕТ. С. 104-107. URL: <http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/11898/3/%d0%90%d0%ba%d1%82%d1%83%d0%b0%d0%bb%d1%8c%d0%bd%d1%96%20%d0%bf%d1%80%d0%be%d0%b1%d0%bb%d0%b5%d0%bc%d0%b8.pdf> (0,19 д.а.). (форма участі – заочна).

12. Лопушняк Г.С., Скидан М.І. Трансформації ринку праці і вищої освіти України в умовах сучасних викликів. *Соціоекономіка та менеджмент: стан, тенденції, управлінські рішення*: зб. матеріалів Всеукр. наук.-практ. конф. молодих вчених у 2-х частинах. Частина 2. 11 травня 2022 р. Київ: КНЕУ, 2022. С. 8-11. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/37798> (0,22 д.а.). (форма участі – заочна).

13. Скидан М.І. Проблема взаємозв'язку між кількістю вакансій на ринку праці та студентами за сферами економічної діяльності. *Теорія і методика професійного розвитку педагогічних працівників як елемент безперервного навчання в системі вищої економічної освіти, науки і практики*: збірник наукових праць. Том 1. 2023. Видавництво: MANS w Łomży. С. 60-65. URL: https://mans.edu.pl/fcp/iOEUFzs9BjEkLTg1Y1BSe0N_YAVTHwIIOgIaTAIABCRvRQMEOjBBaHICPXNtSBk6PjIyBV4RBDYnD1cYTk8cOjYCEg/2/public/wydawnictwa/zbior_prac_naukowych_z_ekonomii_tom_1-1.pdf (0,2 д.а.). (форма участі – заочна).

14. Скидан М.І. Модель стратегічного розвитку вищої освіти України. ГРААЛЬ НАУКИ «Open science nowadays: Main mission, ntends and instruments, path and its development»: матеріали I Міжнародної науково-практичної конференції. Європейська наукова платформа» (Вінниця, Україна) та ТОВ «International Centre Corporative Management» (Відень, Австрія).15.09.2023. № 31. С. 87 - 89. URL: https://www.researchgate.net/publication/374436644_MODEL_STRATEGICNOGO_ROZVITKU_VISOI_OSVITI_UKRAINI (0,2 д.а.). (форма участі – заочна).

15. Скидан М.І. Удосконалення методичних підходів до розробки стратегії вищої освіти. Scientia: за матеріалами II Міжнародної науково-теоретичної конференції «Scientific method: reality and future trends of researching». 25.08.2023. Загреб. URL: https://www.researchgate.net/profile/Tetyana-Semigina/publication/373438851_POLITIKA_SODO_PROFESIJNIH_KVALIFIKACIJ_AK_INSTRUMENT_EVR_OPEJSKOI_INTEGRACII/links/64ec43720acf2e2b521c6705/POLITIKA-SODO-PROFESIJNIH-KVALIFIKACIJ-AK-INSTRUMENT-EVROPEJSKOI-INTEGRACII.pdf (0,2 д.а.). (форма участі – заочна).

16. Скидан М.І. Напрями та роль підвищення якості вищої освіти в Україні. Інформаційне суспільство: технологічні, економічні та технічні аспекти становлення: матеріали Міжнародної наукової конференції (випуск 80). м. Тернопіль - м. Ополе 19-20 вересня 2023 року. URL: <http://www.konferenciaonline.org.ua/ua/article/id-1271/> (0,2 д.а.). (форма участі – заочна).

17. Скидан М.І. Зарубіжний досвід компаративного аналізу стратегій розвитку вищої освіти. Наука, технології, інновації: світові тенденції та регіональний аспект : матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції, 29–30 вересня 2023. м. Одеса. ГО «Інститут інноваційної освіти»; Науково-навчальний центр прикладної інформатики НАН України. С. 40-42.

URL: <http://ir.librarynmu.com/bitstream/123456789/11179/1/ScTechInn-Odesa-Sept2023%20%281%29.pdf> (0,16 д.а.). (форма участі – заочна).

18. Скидан М.І., Затула Д. В. Економічні та соціальні аспекти національної безпеки в рамках підготовки фахівців у закладах вищої освіти. *Об'єднані наукою: перспективи міждисциплінарних досліджень*: матеріали Х Всеукраїнської науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених. 23-24 листопада 2023. Київ : КНУ ім. Т. Шевченка. С. 56 - 59. URL: <https://www.calameo.com/books/007539333cc23298c3a3d> (0,12 д.а.). (форма участі – заочна).

19. Скидан М.І. SMAILE-модель як інноваційний інструмент стратегічного розвитку вищої освіти в умовах глобальних викликів. *Інформаційне суспільство: технологічні, економічні та технічні аспекти становлення* (випуск 97): матеріали Міжнародної наукової інтернет-конференції, (м. Тернопіль, Україна, м. Ополе, Польща, 13-14 березня 2025 р.) / редкол. : О. Патряк та ін. ГО “Наукова спільнота”, WSZIA w Opolu. Тернопіль. 2025. С. 67-70. URL: <http://www.konferenciaonline.org.ua/us/article/id-2111/> (0,2 д.а.). (форма участі – заочна).

20. Скидан М.І., Затула Д.В. Оцінка залежності кількості студентів від соціально-економічних факторів: Матеріали XXIII Міжнародної науково-практичної конференції «Шевченківська весна – 2025» 10 квітня 2025 р., м. Київ, Україна. С.26-27. URL: https://probability.knu.ua/shv2025/ShV_2025.pdf (0,04 д.а.). (форма участі – заочна).

Додаток Б

Таблиця Б.1

Визначення понять «екосистема» та «екосистема ринку праці»

Автори	Визначення понять
1	2
Дейжмс Мур	Сформував термін «підприємницька система», що став предтечею ЕРП. Означає, що підприємницька система включає в себе внутрішнє та зовнішнє середовище підприємств.
Adner R.	«Екосистема — це структура узгодження багатосторонньої множини партнерів, яким потрібно взаємодіяти, аби матеріалізувати фокальну ціннісну пропозицію» ¹
Звіт компанії Deloitte Consulting	«Екосистеми – спільноти, що складаються з різноманітних суб'єктів, які динамічно розвиваються, створюють і набувають нового змісту у процесі як взаємодії, так і конкуренції» ²
Г. Лопушняк, Н. Чала, О. Поплавська	Екосистема – «сукупність організацій та інфраструктурних об'єктів, згрупованих за певними інтересами людей — зокрема професійними, а також органів державної влади та законодавства, — які адаптувалися до співіснування й спільного функціонування в певному середовищі (включно з правилами, законами, морально-етичними нормами), утворюючи з ним єдине ціле, варто виокремити її головні компоненти: економічну, соціальну, культурно-ціннісну та екологічну» ³
Н.А. Азьмук	«Екосистема ринку праці – це спільноти фахівців, роботодавців, державних і комерційних структур, навчальних закладів тощо, взаємодія яких базується на функціональній єдності та реалізується за допомогою використання цифрових технологій, результатом чого є створення продукту нової якості» ⁴
Поплавська О. М., Ходацький Д. С.	«Екосистему ринку праці формує сукупність робочої сили, роботодавців, їх організацій та об'єктів інфраструктури сфери соціально-трудових відносин, об'єднаних за професійними та трудовими інтересами, які взаємодіють та спільно функціонують в певному середовищі відповідно до утверджених ними правил, закони, морально-етичних норм, законів й одночасно інтегруючись до соціально-економічної системи країни або регіону, а також самі комунікації та взаємовідносини, впливи та реакції на різні «подразники» ⁵

Продовження таблиці Б.1

1	2
Altman E. J., Schwartz J., Jones R.	«Ринок праці — складна екосистема, що складається з різноманітних взаємопов'язаних сутностей: галузей, професій, навичок і фірм» ⁶
Колот А. М., Шевченко А. С., Бабій Ю. М.	«Екосистема людських ресурсів організацій – це сучасна, адекватна умовам нової (цифрової) економіки та мережевого суспільства інституційно-організаційна форма взаємодії, взаємозалежностей між соціально-економічними агентами, які перебувають на «полі» соціально-трудової сфери» [⁷ , С.287].

¹Adner R. Ecosystem as Structure: An Actionable Construct for Strategy. Journal of Management. 2017. Vol. 43, No. 1. P. 39–58. DOI: 10.1177/0149206316678451. URL: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0149206316678451> (дата звернення: 11.12.2022).

² Business ecosystems come of age. / Deloitte. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/co/Documents/strategy/Business%20Transformation.pdf>.

³ Lopuschnyak H., Chala N., Poplavska O. Socio-economic determinants of the ecosystem of sustainable development of Ukraine. IOP Conference Series: Earth and Environmental Science. 2019. Vol. 915, 012019. URL: <https://iopscience.iop.org/article/10.1088/1755-1315/915/1/012019> (дата звернення: 19.12.2022)

⁴ Азьмук Н. А. Екосистема ринку праці України. Ринок праці та зайнятість населення. 2018. № 2 (55). С. 33–41. URL: https://www.irbis-nbuv.gov.ua/.../rpzn_2018_2_6 (дата звернення: 11.12.2022)

⁵ Поплавська О. М., Ходацький Д. С. Екосистема ринку праці та соціальна безпека країни: сучасне бачення їх взаємозалежності. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 68. С. 497–504. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-68-211. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5066> (дата звернення: 21.12.2022)

⁶ Altman E. J., Schwartz J., Jones R. Workforce Ecosystems: Reaching Strategic Goals with People, Partners, and Technologies. Cambridge, MA : MIT Press, 2023. ISBN 978-0-262-04777-7. URL: <https://mitpress.mit.edu/9780262047777/workforce-ecosystems/> (дата звернення: 02.02.2024)

⁷ Колот А. М., Герасименко О. О., Шевченко А. С., Бабій Ю. М. Екосистема людських ресурсів організацій як концептологія та прикладна платформа людиноцентризму. Проблеми економіки. 2023. № 3 (57). С. 282–294. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2023-3-282-294> (дата звернення: 21.10.2023).

Додаток В

Таблиця В.1

Загальна характеристика причин нестабільності ЕРП в Україні

№ з/п	Причина нестабільності ЕРП	Характеристика
1	2	3
1	Економічна нестабільність	Україна пройшла через ряд економічних труднощів, включаючи фінансову кризу та політичні зміни. Це призвело до зниження інвестицій та зростання безробіття
2	Демографічні фактори	Україна стикається з проблемою відтоку робочої сили за кордон, особливо молодих та кваліфікованих працівників. Це призводить до дисбалансу між попитом і пропозицією на ринку праці
3	Низький рівень заробітної плати	Багато людей працюють за низькооплачуваними робочими місцями, що змушує багатьох шукати роботу за кордоном або займатися неофіційним працевлаштуванням. Це також знижує стабільність ринку праці
4	Недостатня конкуренція	Україна стикається з проблемою недостатньої конкуренції на ринку праці. Деякі галузі мають надмірну концентрацію робочих місць у великих компаніях або в державному секторі, що обмежує можливості для розвитку підприємництва та створення нових робочих місць
5	Недостатній розвиток освіти та кваліфікації	Важливим фактором є недостатня підготовка робочої сили до сучасних вимог ринку праці. Недосконала система освіти та недостатнє фінансування наукових досліджень і розвиток інновацій обмежують можливості для високотехнологічного розвитку та залучення іноземних інвестицій
6	Відтік талантів	Україна переживає значний відтік талантів, коли високоосвічені та кваліфіковані фахівці залишають країну в пошуках кращих можливостей за кордоном. Це призводить до втрати талантів і досвіду, що ускладнює розвиток місцевого бізнесу
7	Неформальна економіка	Поширеність неформальної економіки є викликом для стабільності ринку праці. Багато людей працюють на незареєстрованих або незадекларованих роботах, які не мають правового захисту та пільг. Цей неформальний сектор може підірвати офіційні можливості працевлаштування та податкові надходження, що вплине на загальну стабільність ринку праці
8	Невідповідність навичок	Часто існує невідповідність між навичками, якими володіє робоча сила, і навичками, затребуваними ринком праці. Ця розбіжність може виникнути через неадекватні системи освіти та навчання, які не відповідають зростаючим потребам галузей. Як наслідок, роботодавцям важко знайти кваліфікованих кандидатів, тоді як шукачі роботи стикаються з труднощами з пошуком підходящої роботи.

Продовження табл.В.1

1	2	3
9	Корупція та бюрократія	Корупція та надмірна бюрократія в Україні перешкоджають зростанню бізнесу. Наявність хабарництва та бюрократичної тяганини ускладнює ефективну роботу компаній та створення стабільних робочих місць. Це також сприяє створенню атмосфери невизначеності, стримуючи як внутрішніх, так і іноземних інвесторів.
10	Політична нестабільність	Політична нестабільність має прямий вплив на ринок праці. Часті зміни в уряді та політична невизначеність створюють непередбачуване бізнес-середовище, що ускладнює компаніям планування майбутнього. Ця невизначеність може призвести до скорочення інвестицій, скорочення робочих місць і відсутності довіри серед роботодавців і працівників
11	Міграція та грошові перекази	Україна має значну кількість громадян, які працюють за кордоном, особливо в таких країнах, як Польща, Німеччина та інша. Міграція впливає на ринок праці, створюючи дефіцит робочої сили в певних галузях або регіонах. Крім того, грошові перекази українських мігрантів мають як позитивний, так і негативний вплив на внутрішню економіку. З одного боку це збільшує купівельну спроможність їхніх сімей, що сприяє зменшенню рівня бідності та збільшенню інвестицій у людський капітал, а з іншого – відбувається «витіснення праці» та виникнення загрози для експортної конкурентоспроможності.
12	Недосконалість соціального захисту	Система соціального захисту в Україні стикається з проблемами надання належної підтримки працівникам, особливо в часи економічної нестабільності. Обмежений доступ до допомоги по безробіттю, охорони здоров'я та пенсій за вислугу років може сприяти вразливості працівників та їхніх сімей, роблячи екосистему ринку праці менш стабільною
13	Гендерна нерівність	Україна переживає гендерну нерівність на ринку праці, коли жінки стикаються з бар'єрами на шляху до рівних можливостей та оплати праці. Жінки часто займають низькооплачувану роботу та мають обмежений доступ до керівних посад. Подолання цієї гендерної нерівності має вирішальне значення для досягнення більш стабільного та інклюзивного ринку праці
14	Регіональні диспропорції	В Україні існують значні регіональні диспропорції: західні регіони у період військової агресії загалом мають кращі економічні умови та вищу заробітну плату порівняно зі східними та південними регіонами. Ці розбіжності можуть призвести до нерівномірного розподілу можливостей працевлаштування
15	Відсутність довіри	Довіра до інститутів, включаючи уряд, суб'єкти підприємницької діяльності та правову систему, відіграє життєво важливу роль у стабільності екосистеми ринку праці. Відсутність довіри може перешкоджати інвестиціям, перешкоджати зростанню бізнесу та підривати довіру серед шукачів роботи та співробітників

Продовження табл.В.1

1	2	3
16	Глобальні економічні чинники	Динаміка міжнародної торгівлі, геополітична напруженість та коливання світового ринку також впливають на нестабільність ринку праці. Ці зовнішні фактори мають значний вплив на економічну стабільність країни, інвестиційний клімат та кон'юнктуру ринку праці
17	Нерозвиненість диверсифікованої економіки	Економіка України значною мірою залежить від кількох секторів, таких як сільське господарство, важка промисловість та видобуток природних ресурсів. Відсутність диверсифікації робить ринок праці вразливим до коливань світових цін на сировину та ринкового попиту. Економічні потрясіння в цих секторах можуть призвести до звільнень, відсутності гарантії зайнятості та зниження стабільності на ринку праці
18	Розрив у навичках	Система освіти в Україні стикається з проблемами у створенні робочої сили з необхідними навичками та компетентностями, затребуваними ринком праці. Часто існує розрив між навичками, якими володіють випускники, і навичками, необхідними роботодавцям. Ця невідповідність навичок перешкоджає продуктивності, інноваціям та загальній стабільності ринку праці
19	Обмеженість інформації про ринок праці	Недостатня доступність та доступ до точної інформації про ринок праці може створити неефективність та невизначеність. Шукачам роботи може бути важко знайти відповідні можливості працевлаштування, тоді як роботодавці можуть зіткнутися з труднощами у визначенні та залученні кваліфікованих кандидатів. Удосконалення поширення інформації про ринок праці може допомогти зменшити інформаційну асиметрію та підвищити стабільність ринку праці
20	Слабкі інститути ринку праці	Ефективні інститути ринку праці, такі як профспілки, асоціації роботодавців та регулюючі органи, відіграють вирішальну роль у забезпеченні справедливої практики зайнятості, вирішенні конфліктів та сприянні стабільності. В Україні ефективність та представництво цих інституцій можуть бути різними, що може вплинути на загальну стабільність та функціонування ринку праці
21	Старіння населення	Україна стикається з демографічними проблемами, включаючи старіння населення та скорочення працездатного населення. Це вплине на ринок праці, скоротивши доступну робочу силу та збільшивши навантаження на систему соціального забезпечення.
22	Неформальний соціальний захист	За слабкості офіційних механізмів соціального захисту, таких як допомога по безробіттю та медичне страхування, люди можуть покладатися на неформальні мережі та системи підтримки. Хоча ці неформальні домовленості можуть забезпечити тимчасову мережу безпеки, вони можуть не забезпечувати такого ж рівня стабільності та захисту, як офіційні заходи соціального захисту

Продовження табл.В.1

1	2	3
22	Неформальний соціальний захист	За слабкості офіційних механізмів соціального захисту, таких як допомога по безробіттю та медичне страхування, люди можуть покладатися на неформальні мережі та системи підтримки. Хоча ці неформальні домовленості можуть забезпечити тимчасову мережу безпеки, вони можуть не забезпечувати такого ж рівня стабільності та захисту, як офіційні заходи соціального захисту
21	Корупція в процесі рекрутингу персоналу	Корупція може бути поширена в процесі рекрутингу та наймання, особливо в державному секторі. Кумівство, хабарництво та фаворитизм можуть підірвати справедливість та прозорість ринку праці, що призведе до неефективного розподілу талантів та зниження довіри серед шукачів роботи
22	Непоширеність гнучкого графіка роботи	Ринок праці в Україні традиційно характеризується непопулярністю гнучких режимів роботи, таких як неповний робочий день, віддалена робота та спільне використання робочих місць. Це обмежує можливості працевлаштування для вразливих верств населення та тих, хто шукає більш гнучкі варіанти роботи, сприяючи нестабільності на ринку праці
23	Недостатні інвестиції в інновації та технології	обмежені інвестиції в дослідження та розробки, інновації та технологічний прогрес перешкоджають зростанню високовартісних галузей промисловості та створенню висококваліфікованих робочих місць. Впровадження інновацій та технологій має вирішальне значення для підвищення продуктивності, конкурентоспроможності та стабільності на ринку праці
24	Неадекватний соціальний діалог	Відсутність ефективного соціального діалогу між роботодавцями, працівниками та урядом перешкоджає розробці політики на ринку праці, яка враховує потреби та проблеми всіх зацікавлених сторін. Відсутність інклюзивних процесів прийняття рішень може призвести до соціальної напруги та підірвати стабільність екосистеми ринку праці
25	Обмежений доступ до фінансування	Багато малих та середніх підприємств (МСП) в Україні стикаються з проблемами доступу до доступних варіантів фінансування. Обмежений доступ до кредитів перешкоджає зростанню бізнесу, створенню робочих місць та інвестиціям. Покращення доступу до фінансування для МСП сприяє розвитку підприємництва та більш стабільному ринку праці
26	Глобальна економічна інтеграція	інтеграція України у світові економічні системи та торговельні угоди також впливає на ринок праці. Глобалізація створює можливості для експортно-орієнтованих галузей, але водночас сприяє посиленню конкуренції та переміщенню робочих місць. Управління наслідками глобальної економічної інтеграції має вирішальне значення для підтримки стабільності на ринку праці

Продовження табл.В.1

1	2	3
27	Неформальні бар'єри у працевлаштуванні	Дискримінація, соціальні упередження та стереотипи створюють неформальні бар'єри для працевлаштування для певних груп, таких як жінки, етнічні меншини та люди з інвалідністю. Подолання цих бар'єрів та сприяння рівним можливостям сприяє більш інклюзивній та стабільній екосистемі ринку праці
28	Недостатній захист працівників	Трудові права та заходи захисту працівників мають важливе значення для забезпечення стабільного та справедливого ринку праці. Слабке дотримання трудового законодавства, неадекватні стандарти безпеки на робочому місці та обмежений захист прав працівників можуть підірвати стабільність ринку праці та добробут працівників
29	Економічна нерівність	Високий рівень нерівності призводить до соціальних заворушень, перешкоджає соціальній мобільності. Подолання економічної нерівності за допомогою політики, яка сприяє інклюзивному зростанню, може сприяти більш стабільному та гармонійному ринку праці
30	Охорона праці та техніка безпеки	Забезпечення належних стандартів охорони праці має вирішальне значення для стабільності ринку праці. Небезпечні умови праці можуть призвести до нещасних випадків, травм і проблем зі здоров'ям, що призведе до прогулів, зниження продуктивності та збільшення плинності кадрів. Впровадження та забезпечення дотримання правил безпеки на робочому місці допомагає створити більш безпечне та стабільне середовище на ринку праці.
31	Доступність житла	доступне житло є важливим фактором стабільності ринку праці. Обмежений доступ до доступного житла призводить до тривалих поїздок на роботу, збільшення вартості життя та неефективності ринку праці. Вирішення проблем доступності житла дозволить покращити добробут працівників, зменшити плинність кадрів та підвищити стабільність ринку праці
32	Переміщення через конфлікт	Україна зазнала значного внутрішнього переміщення через війну у певних регіонах, таких як Донецька та Луганська області. Переміщення підриває ринок праці, витісняючи працівників, пошкоджуючи інфраструктуру та порушуючи ланцюги поставок. Відбудова та реінтеграція постраждалих регіонів, а також підтримка переміщених працівників мають вирішальне значення для відновлення стабільності на ринку праці
33	Демографічні виклики	Демографічні тенденції призвели до скорочення робочої сили, нестачі кваліфікованих кадрів і збільшення навантаження на системи соціального забезпечення. Впровадження заходів, спрямованої на вирішення демографічних проблем, таких як просування політики, дружньої до сім'ї, та залучення кваліфікованих мігрантів, може допомогти пом'якшити ці проблеми

Продовження табл.В.1

1	2	3
34	Зміна клімату та екологічна стійкість	Екологічні виклики, включаючи зміну клімату та виснаження ресурсів також впливають на ринок праці. Зміни попиту на певні галузі, такі як відновлювані джерела енергії та стале сільське господарство, сприяють створенню робочих місць, а також зумовлюють необхідність перекваліфікації та переходу працівників із вуглецевомістких секторів.
35	Доступ до якісної медичної допомоги	Доступ до якісної медичної допомоги має важливе значення для стабільного ринку праці. Недостатній доступ до медичних послуг, включаючи профілактику та лікування, призводить до збільшення кількості прогулів, зниження продуктивності та збільшення витрат на охорону здоров'я як для роботодавців, так і для працівників. Зміцнення систем охорони здоров'я та сприяння хорошим результатам у сфері охорони здоров'я може підтримати стабільність ринку праці
36	Технологічні збої	Швидкий технологічний прогрес, такий як автоматизація та штучний інтелект, змінив ринок праці, витіснивши певні робочі місця та вимагаючи нових навичок. Управління наслідками технологічних збоїв за допомогою програм перекваліфікації та підвищення кваліфікації може допомогти працівникам адаптуватися до мінливих вимог до роботи та підтримувати стабільність на ринку праці

Джерело: узагальнено автором на основі дослідження

Додаток Г

Таблиця Г.1

Динаміка кількості ЗВО, чисельності здобувачів вищої освіти та випускників у 2018/2019 – 2023/2024 н. рр.

Показники	на початок 2018/19 навчального року				на початок 2019/20 навчального року				на початок 2020/21 навчального року				на початок 2021/22 навчального року				на початок 2022/23 навчального року				на початок 2023/24 навчального року			
	Усього	У тому числі засновані на власності			Усього	У тому числі засновані на власності			Усього	У тому числі засновані на власності			Усього	У тому числі засновані на власності			Усього	У тому числі засновані на власності			Усього	У тому числі засновані на власності		
		державній	комунальній	приватній		державній	комунальній	приватній		державній	комунальній	приватній		державній	комунальній	приватній		державній	комунальній	приватній		державній	комунальній	приватній
Кількість закладів, од	652	340	189	123	619	332	172	115	515	332	63	120	386	242	41	103	347	210	36	101	314	184	33	97
Чисельність здобувачів ВО - усього, осіб	1522250	1285912	108009	128329	1439706	1226312	90662	122732	1141889	977752	50308	113829	1046669	910785	97445	38439	1053770	914250	103971	35549	1148658	994695	118820	35143
у т. ч. за формами здобуття освіти																								
денною	1098749	927701	98302	72746	1045049	894139	82824	68086	829705	722760	43338	63607	764382	681524	50772	32086	797598	706797	61235	29566	883455	775679	79241	28535
вечірньою	3089	1307	1163	619	2913	1147	1191	575	1877	807	641	429	1586	641	435	510	1374	466	376	532	1035	445	228	362
заочною	420412	356904	8544	54964	391744	331026	6647	54071	308704	253079	6329	49296	279368	227751	45774	5843	252963	205818	41694	5451	261850	217133	38471	6246
дистанційною									1531	1034	0	497	1285	821	464	0	1814	1148	666	0	2314	1434	880	0
екстернат									72	72	0	0	48	48	0	0	21	21	0	0	4	4	0	0
Чисельність прийнятих на навчання - усього, осіб¹	310326	258074	27952	24300	297142	252932	22922	21288	277057	234563	14419	28075	239218	207530	20473	11215	245089	211835	23382	9872	251552	218782	23212	9558
у т. ч. за формами здобуття освіти																								
денною	248813	205482	25962	17369	244356	207163	21327	15866	227203	194944	12860	19399	199982	176073	14068	9841	198643	173730	16592	8321	208621	183268	17377	7976
вечірньою	488	112	356	20	450	99	346	5	416	129	275	12	327	98	42	187	430	84	19	327	229	69	9	151
заочною	61025	52480	1634	6911	52336	45670	1249	5417	49070	39241	1284	8545	38650	31192	6271	1187	45350	37655	6471	1224	41883	34979	5473	1431
дистанційною									368	249	0	119	259	167	92	0	666	366	300	0	819	466	353	0
Чисельність осіб, випущених із ЗВО - усього, осіб	412914	348076	29194	35644	383865	320915	25662	37288	385700	329802	40358	15540	261788	219711	31375	10702	273168	233266	30163	9739	211023	176731	26134	8158
у т. ч. за формами здобуття освіти																								
денною	271086	226236	26257	18593	244994	203893	22850	18251	242841	211920	18761	12160	167196	146109	12878	8209	178822	158604	12717	7501	147234	129515	11222	6497
вечірньою	1320	618	508	194	1306	550	465	291	1237	588	379	270	652	211	214	227	608	222	185	201	437	169	173	95
заочною	140508	121222	2429	16857	137565	116472	2347	18746	140956	116940	20906	3110	93256	72896	18094	2266	93221	74101	17083	2037	62883	46722	14595	1566
дистанційною									666	354	312	-	684	495	189	-	516	338	178	0	469	325	144	0

Джерело: складено автором на основі даних Державної служби статистики України

¹ Особи, уперше прийняті до ЗВО (без тих, що продовжують навчання з метою здобуття більш високого освітнього ступеня (освітньо-кваліфікаційного рівня)).

Таблиця Г.2

**Співвідношення чисельності здобувачів вищої освіти та випускників за різними формами навчання у 2018/2019 –
2023/2024 навчальних роках**

Показники	на початок 2018/19 навчального року				на початок 2019/20 навчального року				на початок 2020/21 навчального року				на початок 2021/22 навчального року				на початок 2022/23 навчального року				на початок 2023/24 навчального року			
	Усьо го	У тому числі засновані на власності			Усьо го	У тому числі засновані на власності			Усьо го	У тому числі засновані на власності			Усьо го	У тому числі засновані на власності			Усьо го	У тому числі засновані на власності			Усьо го	У тому числі засновані на власності		
		державній	комунальній	приватній		державній	комунальній	приватній		державній	комунальній	приватній		державній	комунальній	приватній		державній	комунальній	приватній		державній	комунальній	приватній
Середня чисельність здобувачів на один ЗВО, осіб	2335	3782	571	1043	2326	3694	527	1067	2217	2945	799	949	2712	3764	2377	373	3037	4354	2888	352	3658	5406	3601	362
Середня чисельність прийнятих на навчання на один ЗВО, осіб	476	759	148	198	480	762	133	185	538	707	229	234	620	858	499	109	706	1009	650	98	801	1189	703	99
Середня чисельність осіб, випущених із ЗВО, осіб	633	1024	154	290	620	967	149	324	749	993	641	130	678	908	765	104	787	1111	838	96	672	960	792	84
Співвідношення між денною та заочною формами навчання серед:																								
здобувачів вищої освіти	2.6	2.6	11.5	1.3	2.7	2.7	12.5	1.3	2.7	2.9	6.8	1.3	2.7	3.0	1.1	5.5	3.2	3.4	1.5	5.4	3.4	3.6	2.1	4.6
осіб, прийнятих на навчання	4.1	3.9	15.9	2.5	4.7	4.5	17.1	2.9	4.6	5.0	10.0	2.3	5.2	5.6	2.2	8.3	4.4	4.6	2.6	6.8	5.0	5.2	3.2	5.6
осіб, випущених із ЗВО	1.9	1.9	10.8	1.1	1.8	1.8	9.7	1.0	1.7	1.8	0.9	3.9	1.8	2.0	0.7	3.6	1.9	2.1	0.7	3.7	2.3	2.8	0.8	4.1
Співвідношення між заочною та дистанційною формами навчання серед:																								
здобувачів вищої освіти	-	-	-	-	-	-	-	-	201.6	244.8	-	99.2	217.4	277.4	98.7	-	139.5	179.3	62.6	-	113.2	151.4	43.7	-
осіб, прийнятих на навчання	-	-	-	-	-	-	-	-	133.3	157.6	-	71.8	149.2	186.8	68.2	-	68.1	102.9	21.6	-	51.1	75.1	15.5	-
осіб, випущених із ЗВО	-	-	-	-	-	-	-	-	211.6	330.3	67.0	-	136.3	147.3	95.7	-	180.7	219.2	96.0	-	134.1	143.8	101.4	-

Джерело: розраховано автором на основі даних Державної служби статистики України

Таблиця Г.3

Динаміка чисельності здобувачів вищої освіти за рівнями вищої освіти МСКО 2011 (2010-2024 навчальні роки)

Рівні освіти за МСКО	Навчальні роки														Базисний індекс приросту 2022-2023/ 2010-2011	Базисний індекс приросту у 2023-2024/ 2010-2011
	2010 - 2011 ¹	2011 - 2012 ¹	2012 - 2013 ¹	2013 - 2014 ¹	2014 - 2015 ²	2015 - 2016 ²	2016 - 2017 ²	2017 - 2018 ²	2018 - 2019 ²	2019 - 2020 ²	2020 - 2021 ²	2021 - 2022 ²	2022 - 2023 ³	2023 - 2024 ³		
Короткий цикл вищої освіти (5), осіб	566194	567372	571228	567013	452292	427471	408732	398721	383710	355994	356963	370027	362002	367416	-0.3606	-0,3511
Ланцюговий індекс зростання		1.002	1.007	0.993	0.798	0.945	0.956	0.976	0.962	0.928	1.003	1.037	0.978	1,01		
Бакалаврат або його еквівалент (6), осіб	1433590	1270327	1153791	1072194	890277	855683	800450	774076	746330	726336	702915	692516	714116	770874	-0.5019	-0,4623
Ланцюговий індекс зростання, осіб		0.886	0.908	0.929	0.830	0.961	0.935	0.967	0.964	0.973	0.968	0.985	1.031	1,08		
Магістратура або її еквівалент (7), осіб	491504	473858	445122	413471	346657	322116	377572	365768	392210	357376	247633	266445	279417	360381	-0.4315	-0,2668
Ланцюговий індекс зростання, осіб		0.964	0.939	0.929	0.838	0.929	1.172	0.969	1.072	0.911	0.693	1.076	1.049	1,29		
Аспірантура та докторантура (8), осіб ⁴	36214	35823	35454	33313	30031	30308	27755	26432	23974	26358	25668	26389	33826	46523	-0.0659	0,2847
Ланцюговий індекс зростання, осіб		0.989	0.990	0.940	0.901	1.009	0.916	0.952	0.907	1.099	0.974	1.028	1.282	1,38		

¹Включаючи учнів, слухачів та здобувачів закладів освіти Автономної Республіки Крим та м.Севастополя.

²Без урахування учнів, слухачів та здобувачів закладів освіти тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м.Севастополя та частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях.

³Без урахування учнів, слухачів та здобувачів закладів освіти тимчасово окупованих російською федерацією територій та частини територій, на яких ведуться (велися) бойові дії.

⁴Без урахування здобувачів вищої освіти наукового ступеня доктора наук.

Джерело: розраховано автором на основі [11]

Таблиця Г.4

**Прогноз зміни чисельності здобувачів за формами навчання в розрізі різних форм власності ЗВО
на початок 2024/2025 – 2029/2030 н.рр.**

Форма навчання	Форма власності	Тренд	Прогноз
Денна форма навчання	Державні ЗВО	Історична тенденція показує відносно стабільне зниження чисельності здобувачів. Очікується, що ця тенденція продовжиться.	Прогноз: щорічне зменшення чисельності на 1.5%. Очікувана чисельність у 2024: 883 455 осіб * 0.985 = 869 193 осіб. Очікувана чисельність у 2029: 883 455 осіб * (0.985 ⁵) ≈ 813 733 осіб.
	Комунальні ЗВО	Невелике зростання в останні роки може вказувати на стабілізацію.	Прогноз: стабільне зростання на 1% щорічно. Очікувана чисельність у 2024: 775 679 осіб * 1.01 = 783 436 осіб. Очікувана чисельність у 2029: 775 679 осіб * (1.01 ⁵) ≈ 814 410 осіб.
	Приватні ЗВО	Тенденція до зниження чисельності	Прогноз: зменшення чисельності на 2% щорічно. Очікувана чисельність у 2024: 79 241 осіб * 0.98 = 77 656 осіб. Очікувана чисельність у 2029: 79 241 осіб * (0.98 ⁵) ≈ 72 166 осіб.
Вечірня форма навчання	Державні ЗВО	Чисельність здобувачів вечірньої форми значно знизилася і стабілізувалася на низькому рівні.	Прогноз: чисельність залишиться стабільною. Очікувана чисельність у 2024: 445 осіб. Очікувана чисельність у 2029: 445 осіб.
	Комунальні ЗВО	Здобувачів мало, тенденція до зниження.	Прогноз: зменшення на 5% щорічно. Очікувана чисельність у 2024: 228 осіб * 0.95 = 216 осіб. Очікувана чисельність у 2029: 228 осіб * (0.95 ⁵) ≈ 186 осіб.
	Приватні ЗВО	Чисельність майже стабільна, але є тенденція до незначного зменшення.	Прогноз: зменшення на 3% щорічно. Очікувана чисельність у 2024: 362 осіб * 0.97 = 351 осіб. Очікувана чисельність у 2029: 362 осіб * (0.97 ⁵) ≈ 313 осіб.
Заочна форма навчання	Державні ЗВО	Значне зниження чисельності, але тенденція стабілізується.	Прогноз: зменшення на 2% щорічно. Очікувана чисельність у 2024: 217 33 осіб * 0.98 = 212 790 осіб. Очікувана чисельність у 2029: 217 133 осіб * (0.98 ⁵) ≈ 195 479 осіб.
	Комунальні ЗВО	Тенденція до зниження.	Прогноз: зменшення на 3% щорічно. Очікувана чисельність у 2024: 34 971 осіб * 0.97 = 33 922 осіб. Очікувана чисельність у 2029: 34 971 осіб * (0.97 ⁵) ≈ 30 128 осіб.
	Приватні ЗВО	Зменшення чисельності, але на стабільному рівні.	Прогноз: зменшення на 1.5% щорічно. Очікувана чисельність у 2024: 6 246 осіб * 0.985 = 6 153 осіб. Очікувана чисельність у 2029: 6 246 осіб * (0.985 ⁵) ≈ 5 801 осіб.
Дистанційна форма навчання	Державні ЗВО	Тенденція до стабілізації з незначним зростанням.	Прогноз: зростання на 2% щорічно. Очікувана чисельність у 2024: 1 434 осіб * 1.02 = 1 463 осіб. Очікувана чисельність у 2029: 1 434 осіб * (1.02 ⁵) ≈ 1 582 осіб.
	Комунальні ЗВО	Тенденція до зростання.	Прогноз: зростання на 5% щорічно. Очікувана чисельність у 2024: 880 осіб * 1.05 = 924 осіб. Очікувана чисельність у 2029: 880 осіб * (1.05 ⁵) ≈ 1 124 осіб.
	Приватні ЗВО	дані відсутні	дані відсутні

Джерело: розраховано автором на основі проведеного статистичного аналізу

Додаток Д

Таблиця Д.1

Кількість ЗВО та чисельність здобувачів вищої освіти у них (за регіонами на початок 2020/2021-2024/2025 н.рр).

Регіони	2020/21		2021/22		2022/23		2023/24		2024/25	
	Кількість ЗВО, од	Чисельність здобувачів ВО, осіб	Кількість ЗВО, од	Чисельність здобувачів ВО, осіб	Кількість ЗВО, од	Чисельність здобувачів ВО, осіб	Кількість ЗВО, од	Чисельність здобувачів ВО, осіб	Кількість ЗВО, од	Чисельність здобувачів ВО, осіб
Україна	515	1141889	386	1046669	347	1053770	314	1148658	314	956407
Вінницька	17	39 347	12	32807	13	34492	12	37898	11	31 063
Волинська	10	20 678	8	19269	9	23054	8	28035	7	23 943
Дніпропетровська	51	82 685	39	70298	39	78653	29	82444	26	67 050
Донецька	21	27 457	18	23932	—	—	—	—	-	-
Житомирська	12	22 352	5	17577	5	18597	5	21454	4	18 310
Закарпатська	9	20 212	7	17394	7	21055	7	22493	7	19 318
Запорізька	16	49 049	14	46044	13	44501	12	50540	13	43 020
Івано-Франківська	13	32 206	10	30184	13	38034	10	36610	11	31 842
Київська	12	18 798	7	15883	8	17507	7	20868	8	17 107
Кіровоградська	9	11 626	7	10181	7	14614	7	17270	8	13 704
Луганська	10	17 856	7	13233	—	—	—	—	-	—
Львівська	33	95 364	21	90385	20	97257	21	108968	21	95 382
Миколаївська	11	26 958	8	21437	9	21631	9	21561	8	18 555
Одеська	31	75 060	22	67743	22	71332	21	75355	19	59 578
Полтавська	13	34 019	8	29895	8	35038	8	41174	8	36 328
Рівненська	11	24 290	7	18868	7	21032	7	26128	8	22 994
Сумська	7	18 879	6	18073	6	19177	6	22979	5	16 530
Тернопільська	11	28 315	8	26982	9	31949	6	37971	6	29 016
Харківська	55	124 215	46	122386	39	113495	30	119032	28	91 410
Херсонська	13	20 733	11	18579	—	—	—	—	-	-
Хмельницька	18	25 308	11	22252	11	25195	11	27109	11	22 159
Черкаська	15	32 422	10	28832	10	30132	8	32436	8	24 291
Чернівецька	11	22 329	5	18748	5	20577	3	20964	4	17 565
Чернігівська	9	12 976	6	11917	4	12523	4	15941	6	12 594
м. Київ	97	258 755	83	253770	83	263925	83	281428	83	243 463

Джерело: складено автором на основі даних Державної служби статистики України

Таблиця Д.2

**Кількість ЗВО, засновані на державній формі власності, та чисельність здобувачів вищої освіти у них
(за регіонами на початок 2020/2021-2023/2024 н.рр.)**

Регіони	Кількість ЗВО державної форми власності, од					Частка ЗВО державної форми власності, %					Чисельність здобувачів ВО, що навчаються у ЗВО державної форми власності, од				
	2020/21	2021/22	2022/23	2023/24	2024/25	2020/21	2021/22	2022/23	2023/24	2024/25	2020/21	2021/22	2022/23	2023/24	2024/25
Україна	332	242	210	184	173	64,5	62,7	60,5	58,6	55,1	977 752	910785	914250	994695	813660
Вінницька	10	6	6	5	5	58.8	50.0	46.2	41.7	45,45	33 994	29314	30606	33503	27270
Волинська	5	4	4	3	2	50.0	50.0	44.4	37.5	28,57	15 756	15429	18855	23355	19795
Дніпропетровська	33	26	26	17	14	64.7	66.7	66.7	58.6	53,85	67 489	59363	67888	73152	59460
Донецька	19	16	—	—	—	90.5	88.9	-	-	-	26 612	23130	—	—	—
Житомирська	9	4	4	4	3	75.0	80.0	80.0	80.0	75,00	20 878	16766	17613	20332	17191
Закарпатська	4	3	3	3	3	44.4	42.9	42.9	42.9	42,86	16 843	15038	17897	18527	15261
Запорізька	10	8	7	6	6	62.5	57.1	53.8	50.0	46,15	41 092	39000	37352	41035	33180
Івано-Франківська	7	4	6	5	5	53.8	40.0	46.2	50.0	45,45	27 251	25178	31911	31784	26602
Київська	9	3	3	3	3	75.0	42.9	37.5	42.9	37,50	17 541	14710	15984	19186	15595
Кіровоградська	7	5	5	5	6	77.8	71.4	71.4	71.4	75,00	10 408	9148	13521	16007	12642
Луганська	9	7	—	—	—	90.0	100.0	-	-	-	17 695	13213	—	—	—
Львівська	22	14	13	13	13	66.7	66.7	65.0	61.9	61,90	84 897	81736	87607	98050	84963
Миколаївська	6	4	4	4	3	54.5	50.0	44.4	44.4	37,50	20 924	17371	18076	16705	12928
Одеська	25	19	19	17	16	80.6	86.4	86.4	81.0	84,21	69 964	62957	65770	68990	53830
Полтавська	9	6	6	6	6	69.2	75.0	75.0	75.0	75,00	26 454	24391	30189	35627	31181
Рівненська	6	3	4	4	4	54.5	42.9	57.1	57.1	50,00	17 400	13202	14771	17929	15436
Сумська	5	5	5	5	4	71.4	83.3	83.3	83.3	80,00	18 400	17929	19063	22845	16433
Тернопільська	7	5	7	5	4	63.6	62.5	77.8	83.3	66,67	25 050	24680	30465	36514	27769
Харківська	44	37	31	23	21	80.0	80.4	79.5	76.7	75,00	119 514	118063	110504	115703	88777
Херсонська	7	5	—	—	—	53.8	45.5	-	-	-	18 669	17426	—	—	—
Хмельницька	7	6	6	6	6	38.9	54.5	54.5	54.5	54,55	16 640	16775	19634	20568	16146
Черкаська	8	6	6	6	5	53.3	60.0	60.0	75.0	62,50	27 680	25776	27062	29196	21080
Чернівецька	9	4	4	2	2	81.8	80.0	80.0	66.7	50,00	21 028	18418	19641	19941	16342
Чернігівська	8	6	4	4	4	88.9	100.0	100.0	100.0	66,67	12 326	11652	12011	15200	11834
м. Київ	47	36	37	38	38	48.5	43.4	44.6	45.8	44,58	203 247	200120	207830	220546	188985

Джерело: складено автором на основі даних Державної служби статистики України

Таблиця Д.3

**Співвідношення ЗВО та чисельність здобувачів ВО, що навчаються у них
(за регіонами 2024/2025 (період війни) порівняно з 2022/21 (до війни))**

Регіони	Кількість ЗВО державної форми власності	Кількість ЗВО приватної форми власності	Чисельність здобувачів ВО, що навчаються у ЗВО державної форми власності	Зміна частки ЗВО державної форми власності та здобувачів ВО, що навчаються у них		Чисельність здобувачів ВО, що навчаються у ЗВО приватної форми власності, од			Зміна частки ЗВО, приватної форми власності та здобувачів, що навчаються у них	
	2024/25 до 2022/21, %	2024/25 до 2022/21, %	2024/25 до 2022/21, %	2024/25 до 2022/21 (+; -)		2021/22	2024/25	Зміна, % (+; -)	2024/25 до 2022/21 (+; -)	
				ЗВО	здобувачі				ЗВО	здобувачі
Україна	71,49	74,31	89,34	-7,60	-1,94	135884	142747	105,05	7,60	1,94
Вінницька	83,33	100,00	93,03	-4,55	-1,56	3493	3793	108,59	4,55	1,56
Волинська	50,00	125,00	128,30	-21,43	2,60	3840	4148	108,02	21,43	-2,60
Дніпропетровська	53,85	92,31	100,16	-12,82	4,24	10935	7590	69,41	12,82	-4,24
Донецька		0,00	-	-	-	802	-	-	-	-
Житомирська	75,00	100,00	102,53	-5,00	-1,50	811	1119	137,98	5,00	1,50
Закарпатська	100,00	100,00	101,48	0,00	-7,46	2356	4057	172,20	0,00	7,46
Запорізька	75,00	116,67	85,08	-10,99	-7,57	7044	9840	139,69	10,99	7,57
Івано-Франківська	125,00	100,00	105,66	5,45	0,13	5006	5240	104,67	-5,45	-0,13
Київська	100,00	125,00	106,02	-5,36	-1,45	1173	1512	128,90	5,36	1,45
Кіровоградська	120,00	100,00	138,19	3,57	2,40	1033	1062	102,81	-3,57	-2,40
Луганська	-	-	-	-	-	20	-	-	-	-0,15
Львівська	92,86	114,29	103,95	-4,76	-1,35	8649	10419	120,46	4,76	1,35
Миколаївська	75,00	125,00	74,42	-12,50	-11,36	4066	5627	138,39	12,50	11,36
Одеська	84,21	100,00	85,50	-2,15	-2,58	4786	5748	120,10	2,15	2,58
Полтавська	100,00	100,00	127,84	0,00	4,24	5504	5147	93,51	0,00	-4,24
Рівненська	133,33	100,00	116,92	7,14	-2,84	5666	7558	133,39	-7,14	2,84
Сумська	80,00	100,00	91,66	-3,33	0,21	144	97	67,36	3,33	-0,21
Тернопільська	80,00	66,67	112,52	4,17	4,23	2302	1247	54,17	-4,17	-4,23
Харківська	56,76	77,78	75,19	-5,43	0,65	4323	2633	60,91	5,43	-0,65
Херсонська	-	-	-	-	-	1153	-	-	-	-6,21
Хмельницька	100,00	100,00	96,25	0,00	-2,52	5477	6013	109,79	0,00	2,52
Черкаська	83,33	75,00	81,78	2,50	-2,62	3056	3211	105,07	-2,50	2,62
Чернівецька	50,00	200,00	88,73	-30,00	-5,20	330	1223	370,61	30,00	5,20
Чернігівська	66,67		101,56	-33,33	-3,81	265	760	286,79	33,33	3,81
м. Київ	105,56	95,74	94,92	2,41	-1,22	53650	54703	101,96	-2,41	1,22

Джерело: складено автором на основі даних Державної служби статистики України

Таблиця Д.4

**Відносні темпи приросту кількості ЗВО та чисельності здобувачів вищої освіти у них за регіонами
на початок 2023/2024 н.р. порівняно з початком 2020/2021 н.р.**

Регіони	Темпи приросту, %				
	Кількість ЗВО, од	З них засновані на державній формі власності	Частка ЗВО, які засновані на державній формі власності, %	Чисельність здобувачів вищої освіти, осіб	З них навчаються у ЗВО, заснованих на державній формі власності
1	2	3	4	5	6
Україна	-39.0	-44.6	-9.1	0.6	1.7
Вінницька	-29.4	-50.0	-29.2	-3.7	-1.4
Волинська	-20.0	-40.0	-25.0	35.6	48.2
Дніпропетровська	-43.1	-48.5	-9.4	-0.3	8.4
Донецька	—	—	—	—	—
Житомирська	-58.3	-55.6	6.7	-4.0	-2.6
Закарпатська	-22.2	-25.0	-3.6	11.3	10.0
Запорізька	-25.0	-40.0	-20.0	3.0	-0.1
Івано-Франківська	-23.1	-28.6	-7.1	13.7	16.6
Київська	-41.7	-66.7	-42.9	11.0	9.4
Кіровоградська	-22.2	-28.6	-8.2	48.5	53.8
Луганська	—	—	—	—	—
Львівська	-36.4	-40.9	-7.1	14.3	15.5
Миколаївська	-18.2	-33.3	-18.5	-20.0	-20.2
Одеська	-32.3	-32.0	0.4	0.4	-1.4
Полтавська	-38.5	-33.3	8.3	21.0	34.7
Рівненська	-36.4	-33.3	4.8	7.6	3.0
Сумська	-14.3	0.0	16.7	21.7	24.2
Тернопільська	-45.5	-28.6	31.0	34.1	45.8
Харківська	-45.5	-47.7	-4.2	-4.2	-3.2
Херсонська	—	—	—	—	—
Хмельницька	-38.9	-14.3	40.3	7.1	23.6
Черкаська	-46.7	-25.0	40.6	0.0	5.5
Чернівецька	-72.7	-77.8	-18.5	-6.1	-5.2
Чернігівська	-55.6	-50.0	12.5	22.8	23.3
м. Київ	-14.4	-19.1	-5.5	8.8	8.5

Джерело: розраховано автором на основі [11]

Додаток Е

Таблиця Е.1

Розподіл здобувачів вищої освіти ЗВО за освітнім ступенем бакалавр за галузями знань та спеціальностями на початок 2023/24 навчального року відповідно до Переліку 2015 року

ГАЛУЗІ ЗНАНЬ та спеціальності	Коди	Чисельність осіб, прийнятих на навчання ²		Чисельність здобувачів		Чисельність осіб, випущених із ЗВО	
		осіб	%	осіб	%	осіб	%
1	2	3	4	5	6	7	8
Бакалавр - усього		263 771	100	763 398	100	158 027	100
у тому числі							
ОСВІТА/ПЕДАГОГІКА	0.010	33 272	12.61	93 544	12.25	20 587	13.03
Освітні, педагогічні науки /бакалавр/	0.011	24	0.01	264	0.03	16	0.01
Дошкільна освіта /бакалавр/	0.012	3 587	1.36	9 958	1.30	2 581	1.63
Початкова освіта /бакалавр/	0.013	4 246	1.61	10 586	1.39	2 937	1.86
Середня освіта (за предметними спеціалізаціями) /бакалавр/	0.014	13 409	5.08	43 096	5.65	9 793	6.20
Професійна освіта (за спеціалізаціями) /бакалавр/	0.015	4 250	1.61	7 146	0.94	1 012	0.64
Спеціальна освіта /бакалавр/	0.016	1 358	0.51	5 399	0.71	1 387	0.88
Фізична культура і спорт /бакалавр/	0.017	6 398	2.43	17 095	2.24	2 861	1.81
КУЛЬТУРА І МИСТЕЦТВО	0.020	12 604	4.78	39 138	5.13	7 454	4.72
Аудіовізуальне мистецтво та виробництво /бакалавр/	0.021	1 146	0.43	3 698	0.48	739	0.47
Дизайн /бакалавр/	0.022	5 039	1.91	13 716	1.80	2 189	1.39
Образотворче мистецтво, декоративне мистецтво, реставрація /бакалавр/	0.023	1 282	0.49	4 107	0.54	712	0.45
Хореографія /бакалавр/	0.024	940	0.36	2 935	0.38	711	0.45
Музичне мистецтво /бакалавр/	0.025	1 513	0.57	4 987	0.65	1 231	0.78
Сценічне мистецтво /бакалавр/	0.026	997	0.38	3 120	0.41	642	0.41
Музеєзнавство, пам'яткознавство /бакалавр/	0.027	59	0.02	264	0.03	65	0.04
Менеджмент соціокультурної діяльності /бакалавр/	0.028	518	0.20	2 306	0.30	517	0.33
Інформаційна, бібліотечна та архівна справа /бакалавр/	0.029	1 110	0.42	4 005	0.52	648	0.41
ГУМАНІТАРНІ НАУКИ	0.03	10 902	4.13	37 807	4.95	8 574	5.43
Релігієзнавство /бакалавр/	0.031	4	0.00	36	0.00	15	0.01
Історія та археологія /бакалавр/	0.032	927	0.35	3 873	0.51	968	0.61
Філософія /бакалавр/	0.033	307	0.12	1 176	0.15	189	0.12
Культурологія /бакалавр/	0.034	391	0.15	1 800	0.24	476	0.30
Філологія /бакалавр/	0.035	9 273	3.52	30 922	4.05	6 926	4.38
БОГОСЛОВ'Я	0.04	250	0.09	910	0.12	181	0.11
Богослов'я /бакалавр/	0.041	250	0.09	910	0.12	181	0.11
СОЦІАЛЬНІ ТА ПОВЕДІНКОВІ НАУКИ	0.05	19 256	7.30	55 328	7.25	10 529	6.66
Економіка /бакалавр/	0.051	5 308	2.01	18 560	2.43	4 536	2.87
Політологія /бакалавр/	0.052	779	0.30	3 100	0.41	621	0.39
Психологія /бакалавр/	0.053	12 558	4.76	31 913	4.18	4 929	3.12
Соціологія /бакалавр/	0.054	611	0.23	1 755	0.23	443	0.28
ЖУРНАЛІСТИКА	0.06	2 712	1.03	10 891	1.43	2 544	1.61
Журналістика /бакалавр/	0.061	2 712	1.03	10 891	1.43	2 544	1.61
УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ	0.070	33 641	12.75	104 419	13.68	23 609	14.94

Продовження табл. Е.1

1	2	3	4	5	6	7	8
Облік і оподаткування /бакалавр/	0.071	3 519	1.33	11 493	1.51	3 694	2.34
Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок /бакалавр/	0.072	5 740	2.18	5 782	0.76	12	0.01
Фінанси, банківська справа та страхування /бакалавр/	0.072	33	0.01	12 804	1.68	4 986	3.16
Менеджмент /бакалавр/	0.073	13 492	5.12	42 307	5.54	8 617	5.45
Маркетинг /бакалавр/	0.075	6 428	2.44	18 045	2.36	2 996	1.90
Підприємництво та торгівля /бакалавр/	0.076	4 404	1.67	4 458	0.58	—	—
Підприємництво, торгівля та біржова діяльність /бакалавр/	0.076	25	0.01	9 530	1.25	3 304	2.09
ПРАВО	0.080	20 797	7.88	60 238	7.89	15 442	9.77
Право /бакалавр/	0.081	20 797	7.88	60 238	7.89	15 442	9.77
БІОЛОГІЯ	0.09	668	0.25	3 195	0.42	734	0.46
Біологія /бакалавр/	0.091	1	0.00	2 566	0.34	734	0.46
Біологія та біохімія /бакалавр/	0.091	667	0.25	629	0.08	—	—
ПРИРОДНИЧІ НАУКИ	0.10	3 688	1.40	13 352	1.75	2 651	1.68
Екологія /бакалавр/	0.101	1 419	0.54	6 491	0.85	1 407	0.89
Хімія /бакалавр/	0.102	418	0.16	1 481	0.19	342	0.22
Науки про Землю /бакалавр/	0.103	891	0.34	2 011	0.26	299	0.19
Фізика та астрономія /бакалавр/	0.104	381	0.14	1 026	0.13	166	0.11
Прикладна фізика та наноматеріали /бакалавр/	0.105	342	0.13	1 179	0.15	223	0.14
Географія /бакалавр/	0.106	237	0.09	1 164	0.15	214	0.14
МАТЕМАТИКА ТА СТАТИСТИКА	0.11	1 484	0.56	4 796	0.63	881	0.56
Математика /бакалавр/	0.111	352	0.13	1 353	0.18	255	0.16
Статистика /бакалавр/	0.112	492	0.19	756	0.10	71	0.04
Прикладна математика /бакалавр/	0.113	640	0.24	2 687	0.35	555	0.35
ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ	0.120	25 540	9.68	82 755	10.84	14 265	9.03
Інженерія програмного забезпечення /бакалавр/	0.121	6 618	2.51	20 497	2.68	3 186	2.02
Комп'ютерні науки /бакалавр/	0.122	8 926	3.38	29 233	3.83	5 323	3.37
Комп'ютерні науки та інформаційні технології /бакалавр/	0.122	0	0.00	3	0.00	—	—
Комп'ютерна інженерія /бакалавр/	0.123	3 594	1.36	12 307	1.61	2 459	1.56
Системний аналіз /бакалавр/	0.124	848	0.32	2 935	0.38	561	0.36
Кібербезпека /бакалавр/	0.125	5	0.00	8 258	1.08	1 770	1.12
Кібербезпека та захист інформації /бакалавр/	0.125	3 806	1.44	3 644	0.48	—	—
Інформаційні системи та технології /бакалавр/	0.126	1 743	0.66	5 878	0.77	966	0.61
МЕХАНІЧНА ІНЖЕНЕРІЯ	0.13	8 610	3.26	20 565	2.69	3 247	2.05
Прикладна механіка /бакалавр/	0.131	2 529	0.96	6 309	0.83	1 039	0.66
Матеріалознавство /бакалавр/	0.132	787	0.30	1 751	0.23	261	0.17
Галузеве машинобудування /бакалавр/	0.133	3 618	1.37	8 573	1.12	1 321	0.84
Авіаційна та ракетно-космічна техніка /бакалавр/	0.134	488	0.19	1 365	0.18	219	0.14
Суднобудування /бакалавр/	0.135	173	0.07	460	0.06	96	0.06
Металургія /бакалавр/	0.136	1 015	0.38	2 107	0.28	311	0.20
ЕЛЕКТРИЧНА ІНЖЕНЕРІЯ	0.14	8 302	3.15	19 292	2.53	3 364	2.13
Електроенергетика, електротехніка та електромеханіка /бакалавр/	0.141	6 415	2.43	15 197	1.99	2 763	1.75
Енергетичне машинобудування /бакалавр/	0.142	786	0.30	1 679	0.22	244	0.15
Атомна енергетика /бакалавр/	0.143	116	0.04	345	0.05	65	0.04
Теплоенергетика /бакалавр/	0.144	839	0.32	1 873	0.25	276	0.17
Відновлювані джерела енергії та гідроенергетика /бакалавр/	0.145	145	0.05	142	0.02	—	—

Продовження табл. Е.1

1	2	3	4	5	6	7	8
Гідроенергетика /бакалавр/	0.145	1	0.00	56	0.01	16	0.01
АВТОМАТИЗАЦІЯ ТА ПРИЛАДОБУДУВАННЯ	0.15	4	0.00	7 408	0.97	2 398	1.52
Автоматизація та комп'ютерно-інтегровані технології /бакалавр/	0.151	4	0.00	5 504	0.72	1 834	1.16
Метрологія та інформаційно-вимірювальна техніка /бакалавр/	0.152	0	0.00	1 147	0.15	353	0.22
Мікро- та наносистемна техніка /бакалавр/	0.153	0	0.00	757	0.10	211	0.13
ХІМІЧНА ТА БІОІНЖЕНЕРІЯ	0.160	50	0.02	4 493	0.59	1 432	0.91
Хімічні технології та інженерія /бакалавр/	0.161	40	0.02	1 958	0.26	678	0.43
Біотехнології та біоінженерія /бакалавр/	0.162	0	0.00	1 864	0.24	544	0.34
Біомедична інженерія /бакалавр/	0.163	10	0.00	671	0.09	210	0.13
ХІМІЧНА ІНЖЕНЕРІЯ ТА БІОІНЖЕНЕРІЯ	0.160	1 580	0.60	1 558	0.20	—	—
Хімічні технології та інженерія /бакалавр/	0.161	753	0.29	750	0.10	—	—
Біотехнології та біоінженерія /бакалавр/	0.162	530	0.20	518	0.07	—	—
Біомедична інженерія /бакалавр/	0.163	297	0.11	290	0.04	—	—
ЕЛЕКТРОНІКА ТА ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЇ	0.170	5	0.00	5 471	0.72	1 624	1.03
Електроніка /бакалавр/	0.171	2	0.00	1 133	0.15	324	0.21
Телекомунікації та радіотехніка /бакалавр/	0.172	3	0.00	4 056	0.53	1 194	0.76
Авіоніка /бакалавр/	0.173	0	0.00	282	0.04	106	0.07
ЕЛЕКТРОНІКА, АВТОМАТИЗАЦІЯ ТА ЕЛЕКТРОННІ КОМУНІКАЦІЇ	0.170	9 360	3.55	9 125	1.20	—	—
Електроніка /бакалавр/	0.171	658	0.25	650	0.09	—	—
Електронні комунікації та радіотехніка /бакалавр/	0.172	3 071	1.16	2 998	0.39	—	—
Авіоніка /бакалавр/	0.173	176	0.07	177	0.02	—	—
Автоматизація, комп'ютерно-інтегровані технології та робототехніка /бакалавр/	0.174	4 294	1.63	4 163	0.55	—	—
Інформаційно-вимірювальні технології /бакалавр/	0.175	871	0.33	855	0.11	—	—
Мікро- та наносистемна техніка /бакалавр/	0.176	290	0.11	282	0.04	—	—
ВИРОБНИЦТВО ТА ТЕХНОЛОГІЇ	0.180	9 226	3.50	20 629	2.70	3 764	2.38
Харчові технології /бакалавр/	0.181	4 727	1.79	10 652	1.40	2 014	1.27
Технології легкої промисловості /бакалавр/	0.182	391	0.15	1 113	0.15	338	0.21
Технології захисту навколишнього середовища /бакалавр/	0.183	1 186	0.45	1 865	0.24	158	0.10
Гірництво /бакалавр/	0.184	1 382	0.52	2 640	0.35	488	0.31
Нафтогазова інженерія та технології /бакалавр/	0.185	772	0.29	1 870	0.24	353	0.22
Видавництво та поліграфія /бакалавр/	0.186	486	0.18	1 852	0.24	324	0.21
Деревообробні та меблеві технології /бакалавр/	0.187	282	0.11	637	0.08	89	0.06
АРХІТЕКТУРА ТА БУДІВНИЦТВО	0.190	11 006	4.17	28 369	3.72	4 270	2.70
Архітектура та містобудування /бакалавр/	0.191	1 846	0.70	5 863	0.77	1 104	0.70
Будівництво та цивільна інженерія /бакалавр/	0.192	7 447	2.82	17 063	2.24	2 120	1.34
Геодезія та землеустрій /бакалавр/	0.193	1 418	0.54	4 763	0.62	982	0.62
Гідротехнічне будівництво, водна інженерія та водні технології /бакалавр/	0.194	295	0.11	680	0.09	64	0.04
АГРАРНІ НАУКИ ТА ПРОДОВОЛЬСТВО	0.20	16 242	6.16	35 717	4.68	5 380	3.40
Агрономія /бакалавр/	0.201	5 474	2.08	12 358	1.62	1 873	1.19
Захист і карантин рослин /бакалавр/	0.202	795	0.30	1 540	0.20	188	0.12
Садівництво, плодоочівництво та виноградарство /бакалавр/	0.203	457	0.17	453	0.06	2	0.00
Садівництво та виноградарство /бакалавр/	0.203	9	0.00	501	0.07	129	0.08
Технологія виробництва і переробки продукції тваринництва /бакалавр/	0.204	1 453	0.55	3 720	0.49	679	0.43

Продовження табл. Е.1

1	2	3	4	5	6	7	8
Лісове господарство /бакалавр/	0.205	1 960	0.74	4 247	0.56	593	0.38
Садово-паркове господарство /бакалавр/	0.206	1 121	0.42	2 027	0.27	207	0.13
Водні біоресурси та аквакультура /бакалавр/	0.207	654	0.25	1 406	0.18	191	0.12
Агроінженерія /бакалавр/	0.208	4 319	1.64	9 465	1.24	1 518	0.96
ВЕТЕРИНАРНА МЕДИЦИНА	0.21	0	0.00	1	0.00	49	0.03
Ветеринарна медицина /бакалавр/	0.211	0	0.00	1	0.00	49	0.03
ОХОРОНА ЗДОРОВ'Я	0.220	4 672	1.77	11 717	1.53	3 324	2.10
Медсестринство /бакалавр/	0.223	1 026	0.39	1 788	0.23	610	0.39
Технології медичної діагностики та лікування /бакалавр/	0.224	147	0.06	459	0.06	142	0.09
Фармація /бакалавр/	0.226	0	0.00	2	0.00	21	0.01
Фармація, промислова фармація /бакалавр/	0.226	205	0.08	1 450	0.19	699	0.44
Терапія та реабілітація /бакалавр/	0.227	3 197	1.21	3 118	0.41	—	—
Фізична реабілітація /бакалавр/	0.227	59	0.02	156	0.02	19	0.01
Фізична терапія, ерготерапія /бакалавр/	0.227	0	0.00	4 638	0.61	1 812	1.15
Громадське здоров'я /бакалавр/	0.229	38	0.01	106	0.01	21	0.01
СОЦІАЛЬНА РОБОТА	0.230	1 793	0.68	7 971	1.04	1 491	0.94
Соціальна робота /бакалавр/	0.231	1 471	0.56	6 465	0.85	1 201	0.76
Соціальне забезпечення /бакалавр/	0.232	322	0.12	1 506	0.20	290	0.18
СФЕРА ОБСЛУГОВУВАННЯ	0.240	4 778	1.81	18 109	2.37	5 366	3.40
Готельно-ресторанна справа /бакалавр/	0.241	2 983	1.13	10 256	1.34	2 659	1.68
Туризм /бакалавр/	0.242	5	0.00	6 089	0.80	2 706	1.71
Туризм і рекреація /бакалавр/	0.242	1 790	0.68	1 764	0.23	1	0.00
ВОЄННІ НАУКИ, НАЦІОНАЛЬНА БЕЗПЕКА, БЕЗПЕКА ДЕРЖАВНОГО КОРДОНУ	0.25	598	0.23	1 698	0.22	113	0.07
Державна безпека /бакалавр/	0.251	0	0.00	—	—	33	0.02
Національна безпека /бакалавр/	0.256	596	0.23	1 696	0.22	80	0.05
Управління інформаційною безпекою /бакалавр/	0.257	2	0.00	2	0.00	—	—
ЦИВІЛЬНА БЕЗПЕКА	0.26	4 380	1.66	13 067	1.71	2 952	1.87
Пожежна безпека /бакалавр/	0.261	1 216	0.46	3 322	0.44	515	0.33
Правоохоронна діяльність /бакалавр/	0.262	2 105	0.80	7 353	0.96	2 088	1.32
Цивільна безпека /бакалавр/	0.263	1 059	0.40	2 392	0.31	349	0.22
ТРАНСПОРТ	0.27	11 256	4.27	29 620	3.88	5 925	3.75
Морський та внутрішній водний транспорт /бакалавр/	0.271	2 565	0.97	8 798	1.15	2 095	1.33
Річковий та морський транспорт /бакалавр/	0.271	0	0.00	49	0.01	12	0.01
Авіаційний транспорт /бакалавр/	0.272	474	0.18	1 539	0.20	311	0.20
Залізничний транспорт /бакалавр/	0.273	750	0.28	1 843	0.24	410	0.26
Автомобільний транспорт /бакалавр/	0.274	3 414	1.29	7 365	0.96	1 159	0.73
Транспортні технології /бакалавр/	0.275	4 053	1.54	10 026	1.31	1 938	1.23
ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ	0.28	1 895	0.72	5 188	0.68	1 400	0.89
Публічне управління та адміністрування /бакалавр/	0.281	1 895	0.72	5 188	0.68	1 400	0.89
МІЖНАРОДНІ ВІДНОСИНИ	0.29	5 200	1.97	17 027	2.23	4 477	2.83
Міжнародні відносини, суспільні комунікації та регіональні студії /бакалавр/	0.291	2 022	0.77	6 893	0.90	1 894	1.20
Міжнародні економічні відносини /бакалавр/	0.292	1 850	0.70	6 399	0.84	1 802	1.14
Міжнародне право /бакалавр/	0.293	1 328	0.50	3 735	0.49	781	0.49

Джерело: складено автором на основі даних Державної служби статистики України

Таблиця Е.2

**Розподіл здобувачів вищої освіти ЗВО за освітнім ступенем магістр за галузями знань та спеціальностями
на початок 2023/24 навчального року відповідно до Переліку 2015 року**

ГАЛУЗІ ЗНАНЬ та спеціальності	Коди	Чисельність осіб, прийнятих на навчання 2		Чисельність здобувачів		Чисельність осіб, випущених із ЗВО	
		осіб	%	осіб	%	осіб	%
1	2	3	4	5	6	7	8
Магістр - усього		168 718	100	360 191	100	44 870	100
у тому числі							
ОСВІТА/ПЕДАГОГІКА	0.010	21 959	13.02	45 153	12.54	3 593	8.01
Освітні, педагогічні науки /магістр/	0.011	1 024	0.61	2 475	0.69	338	0.75
Дошкільна освіта /магістр/	0.012	1 985	1.18	4 178	1.16	357	0.80
Початкова освіта /магістр/	0.013	2 746	1.63	5 988	1.66	411	0.92
Середня освіта (за предметними спеціалізаціями) /магістр/	0.014	9 688	5.74	19 737	5.48	1 207	2.69
Професійна освіта (за спеціалізаціями) /магістр/	0.015	2 261	1.34	3 152	0.88	209	0.47
Спеціальна освіта /магістр/	0.016	1 585	0.94	4 028	1.12	543	1.21
Фізична культура і спорт /магістр/	0.017	2 670	1.58	5 595	1.55	528	1.18
КУЛЬТУРА І МИСТЕЦТВО	0.020	3 067	1.82	7 247	2.01	1 141	2.54
Аудіовізуальне мистецтво та виробництво /магістр/	0.021	194	0.11	426	0.12	102	0.23
Дизайн /магістр/	0.022	620	0.37	1 348	0.37	150	0.33
Образотворче мистецтво, декоративне мистецтво, реставрація /магістр/	0.023	343	0.20	791	0.22	92	0.21
Хореографія /магістр/	0.024	184	0.11	479	0.13	47	0.10
Музичне мистецтво /магістр/	0.025	806	0.48	1 875	0.52	466	1.04
Сценічне мистецтво /магістр/	0.026	244	0.14	575	0.16	111	0.25
Музеєзнавство, пам'яткознавство /магістр/	0.027	47	0.03	95	0.03	11	0.02
Менеджмент соціокультурної діяльності /магістр/	0.028	176	0.10	523	0.15	29	0.06
Інформаційна, бібліотечна та архівна справа /магістр/	0.029	453	0.27	1 135	0.32	133	0.30
ГУМАНІТАРНІ НАУКИ	0.03	4 013	2.38	8 268	2.30	1 194	2.66
Релігієзнавство /магістр/	0.031	38	0.02	70	0.02	10	0.02
Історія та археологія /магістр/	0.032	486	0.29	1 158	0.32	115	0.26
Філософія /магістр/	0.033	178	0.11	398	0.11	40	0.09
Культурологія /магістр/	0.034	182	0.11	403	0.11	32	0.07
Філологія /магістр/	0.035	3 129	1.85	6 239	1.73	997	2.22
БОГОСЛОВ'Я	0.04	142	0.08	330	0.09	118	0.26
Богослов'я /магістр/	0.041	142	0.08	330	0.09	118	0.26
СОЦІАЛЬНІ ТА ПОВЕДІНКОВІ НАУКИ	0.05	16 638	9.86	27 008	7.50	3 989	8.89
Економіка /магістр/	0.051	3 720	2.20	7 054	1.96	908	2.02
Політологія /магістр/	0.052	417	0.25	710	0.20	97	0.22
Психологія /магістр/	0.053	12 303	7.29	18 881	5.24	2 931	6.53
Соціологія /магістр/	0.054	198	0.12	363	0.10	53	0.12
ЖУРНАЛІСТИКА	0.06	956	0.57	1 733	0.48	260	0.58
Журналістика /магістр/	0.061	956	0.57	1 733	0.48	260	0.58
УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ	0.070	22 024	13.05	40 769	11.32	5 309	11.83
Облік і оподаткування /магістр/	0.071	2 664	1.58	5 676	1.58	644	1.44
Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок /магістр/	0.072	3 220	1.91	3 118	0.87	1	0.00

Продовження табл.Е.2

1	2	3	4	5	6	7	8
Фінанси, банківська справа та страхування /магістр/	0.072	7	0.00	3 987	1.11	1 028	2.29
Менеджмент /магістр/	0.073	11 176	6.62	19 501	5.41	2 732	6.09
Маркетинг /магістр/	0.075	2 476	1.47	4 129	1.15	506	1.13
Підприємництво та торгівля /магістр/	0.076	2 445	1.45	2 350	0.65	–	–
Підприємництво, торгівля та біржова діяльність /магістр/	0.076	36	0.02	2 008	0.56	398	0.89
ПРАВО	0.080	9 546	5.66	20 931	5.81	5 252	11.70
Право /магістр/	0.081	9 546	5.66	20 931	5.81	5 252	11.70
БІОЛОГІЯ	0.09	616	0.37	1 614	0.45	214	0.48
Біологія /магістр/	0.091	0	0.00	1 010	0.28	214	0.48
Біологія та біохімія /магістр/	0.091	616	0.37	604	0.17	–	–
ПРИРОДНИЧІ НАУКИ	0.10	2 979	1.77	6 179	1.72	592	1.32
Екологія /магістр/	0.101	1 167	0.69	2 966	0.82	238	0.53
Хімія /магістр/	0.102	379	0.22	722	0.20	134	0.30
Науки про Землю /магістр/	0.103	736	0.44	1 148	0.32	57	0.13
Фізика та астрономія /магістр/	0.104	264	0.16	473	0.13	83	0.18
Прикладна фізика та наноматеріали /магістр/	0.105	291	0.17	492	0.14	65	0.14
Географія /магістр/	0.106	142	0.08	378	0.10	15	0.03
МАТЕМАТИКА ТА СТАТИСТИКА	0.11	957	0.57	1 707	0.47	217	0.48
Математика /магістр/	0.111	256	0.15	494	0.14	75	0.17
Статистика /магістр/	0.112	270	0.16	301	0.08	11	0.02
Прикладна математика /магістр/	0.113	431	0.26	912	0.25	131	0.29
ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ	0.120	11 133	6.60	23 630	6.56	2 182	4.86
Інженерія програмного забезпечення /магістр/	0.121	2 370	1.40	5 069	1.41	478	1.07
Комп'ютерні науки /магістр/	0.122	4 152	2.46	8 793	2.44	862	1.92
Комп'ютерна інженерія /магістр/	0.123	1 724	1.02	3 825	1.06	443	0.99
Системний аналіз /магістр/	0.124	557	0.33	1 171	0.33	107	0.24
Кібербезпека /магістр/	0.125	7	0.00	1 701	0.47	217	0.48
Кібербезпека та захист інформації /магістр/	0.125	1 462	0.87	1 435	0.40	–	–
Інформаційні системи та технології /магістр/	0.126	861	0.51	1 636	0.45	75	0.17
МЕХАНІЧНА ІНЖЕНЕРІЯ	0.13	5 579	3.31	10 174	2.82	507	1.13
Прикладна механіка /магістр/	0.131	1 455	0.86	2 727	0.76	106	0.24
Матеріалознавство /магістр/	0.132	482	0.29	897	0.25	23	0.05
Галузеве машинобудування /магістр/	0.133	2 498	1.48	4 496	1.25	249	0.55
Авіаційна та ракетно-космічна техніка /магістр/	0.134	258	0.15	578	0.16	58	0.13
Суднобудування /магістр/	0.135	175	0.10	366	0.10	2	0.00
Металургія /магістр/	0.136	711	0.42	1 110	0.31	69	0.15
ЕЛЕКТРИЧНА ІНЖЕНЕРІЯ	0.14	5 511	3.27	10 072	2.80	542	1.21
Електроенергетика, електротехніка та електромеханіка	0.141	4 262	2.53	7 980	2.22	423	0.94
Енергетичне машинобудування /магістр/	0.142	437	0.26	753	0.21	23	0.05
Атомна енергетика /магістр/	0.143	129	0.08	238	0.07	25	0.06
Теплоенергетика /магістр/	0.144	638	0.38	1 034	0.29	71	0.16
Відновлювані джерела енергії та гідроенергетика /магістр/	0.145	45	0.03	45	0.01	–	–
Гідроенергетика /магістр/	0.145	0	0.00	22	0.01	–	–
АВТОМАТИЗАЦІЯ ТА ПРИЛАДОБУДУВАННЯ	0.15	0	0.00	2 689	0.75	399	0.89
Автоматизація та комп'ютерно-інтегровані технології	0.151	0	0.00	1 841	0.51	286	0.64
Метрологія та інформаційно-вимірювальна техніка /магістр/	0.152	0	0.00	618	0.17	82	0.18
Мікро- та наносистемна техніка /магістр/	0.153	0	0.00	230	0.06	31	0.07

Продовження табл.Е.2

1	2	3	4	5	6	7	8
ХІМІЧНА ТА БІОІНЖЕНЕРІЯ	0.160	0	0.00	1 142	0.32	329	0.73
Хімічні технології та інженерія /магістр/	0.161	0	0.00	679	0.19	169	0.38
Біотехнології та біоінженерія /магістр/	0.162	0	0.00	312	0.09	160	0.36
Біомедична інженерія /магістр/	0.163	0	0.00	151	0.04	–	–
ХІМІЧНА ІНЖЕНЕРІЯ ТА БІОІНЖЕНЕРІЯ	0.160	1 578	0.94	1 545	0.43	–	–
Хімічні технології та інженерія /магістр/	0.161	1 112	0.66	1 083	0.30	–	–
Біотехнології та біоінженерія /магістр/	0.162	323	0.19	321	0.09	–	–
Біомедична інженерія /магістр/	0.163	143	0.08	141	0.04	–	–
ЕЛЕКТРОНІКА ТА ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЇ	0.170	1	0.00	1 692	0.47	223	0.50
Електроніка /магістр/	0.171	0	0.00	305	0.08	23	0.05
Телекомунікації та радіотехніка /магістр/	0.172	1	0.00	1 286	0.36	198	0.44
Авіоніка /магістр/	0.173	0	0.00	101	0.03	2	0.00
ЕЛЕКТРОНІКА, АВТОМАТИЗАЦІЯ ТА ЕЛЕКТРОННІ КОМУНІКАЦІЇ	0.170	6 409	3.80	6 198	1.72	–	–
Електроніка /магістр/	0.171	371	0.22	358	0.10	–	–
Електронні комунікації та радіотехніка /магістр/	0.172	1 733	1.03	1 696	0.47	–	–
Авіоніка /магістр/	0.173	106	0.06	103	0.03	–	–
Автоматизація, комп'ютерно-інтегровані технології та робототехніка /магістр/	0.174	3 092	1.83	2 967	0.82	–	–
Інформаційно-вимірювальні технології /магістр/	0.175	872	0.52	842	0.23	–	–
Мікро- та наносистемна техніка /магістр/	0.176	235	0.14	232	0.06	–	–
ВИРОБНИЦТВО ТА ТЕХНОЛОГІЇ	0.180	6 009	3.56	9 518	2.64	670	1.49
Харчові технології /магістр/	0.181	2 848	1.69	4 416	1.23	390	0.87
Технології легкої промисловості /магістр/	0.182	162	0.10	276	0.08	9	0.02
Технології захисту навколишнього середовища /магістр/	0.183	923	0.55	1 219	0.34	16	0.04
Гірництво /магістр/	0.184	894	0.53	1 411	0.39	27	0.06
Нафтогазова інженерія та технології /магістр/	0.185	830	0.49	1 495	0.42	156	0.35
Видавництво та поліграфія /магістр/	0.186	208	0.12	452	0.13	55	0.12
Деревообробні та меблеві технології /магістр/	0.187	144	0.09	249	0.07	17	0.04
АРХІТЕКТУРА ТА БУДІВНИЦТВО	0.190	7 818	4.63	14 545	4.04	1 249	2.78
Архітектура та містобудування /магістр/	0.191	794	0.47	1 694	0.47	395	0.88
Будівництво та цивільна інженерія /магістр/	0.192	5 575	3.30	9 814	2.72	581	1.29
Геодезія та землеустрій /магістр/	0.193	1 247	0.74	2 761	0.77	269	0.60
Гідротехнічне будівництво, водна інженерія та водні технології /магістр/	0.194	202	0.12	276	0.08	4	0.01
АГРАРНІ НАУКИ ТА ПРОДОВОЛЬСТВО	0.20	8 683	5.15	14 927	4.14	1 050	2.34
Агрономія /магістр/	0.201	3 101	1.84	5 637	1.57	376	0.84
Захист і карантин рослин /магістр/	0.202	380	0.23	622	0.17	49	0.11
Садівництво, плодоочівництво та виноградарство /магістр/	0.203	357	0.21	328	0.09	–	–
Садівництво та виноградарство /магістр/	0.203	0	0.00	195	0.05	49	0.11
Технологія виробництва і переробки продукції тваринництва /магістр/	0.204	863	0.51	1 488	0.41	191	0.43
Лісове господарство /магістр/	0.205	1 287	0.76	2 025	0.56	222	0.49
Садово-паркове господарство /магістр/	0.206	403	0.24	661	0.18	44	0.10
Водні біоресурси та аквакультура /магістр/	0.207	375	0.22	569	0.16	52	0.12
Агроінженерія /магістр/	0.208	1 917	1.14	3 402	0.94	67	0.15

Продовження табл.Е.2

1	2	3	4	5	6	7	8
ВЕТЕРИНАРНА МЕДИЦИНА	0.21	0	0.00	5 939	1.65	880	1.96
Ветеринарна медицина /магістр/	0.211	0	0.00	5 440	1.51	802	1.79
Ветеринарна гігієна, санітарія і експертиза /магістр/	0.212	0	0.00	499	0.14	78	0.17
ВЕТЕРИНАРІЯ	0.21	1 317	0.78	1 274	0.35	1	0.00
Ветеринарна медицина /магістр/	0.211	1 317	0.78	1 274	0.35	1	0.00
ОХОРОНА ЗДОРОВ'Я	0.220	10 814	6.41	54 310	15.08	11 066	24.66
Стоматологія /магістр/	0.221	1 827	1.08	8 212	2.28	1 243	2.77
Медицина /магістр/	0.222	4 818	2.86	29 321	8.14	6 276	13.99
Медсестринство /магістр/	0.223	118	0.07	307	0.09	40	0.09
Технології медичної діагностики та лікування /магістр/	0.224	88	0.05	219	0.06	61	0.14
Медична психологія /магістр/	0.225	265	0.16	787	0.22	19	0.04
Фармація /магістр/	0.226	0	0.00	2	0.00	—	—
Фармація, промислова фармація /магістр/	0.226	2 140	1.27	10 749	2.98	2 437	5.43
Терапія та реабілітація /магістр/	0.227	1 083	0.64	1 069	0.30	—	—
Фізична терапія, ерготерапія /магістр/	0.227	0	0.00	1 730	0.48	532	1.19
Педіатрія /магістр/	0.228	195	0.12	1 405	0.39	380	0.85
Громадське здоров'я /магістр/	0.229	280	0.17	509	0.14	78	0.17
СОЦІАЛЬНА РОБОТА	0.230	1 764	1.05	3 718	1.03	276	0.62
Соціальна робота /магістр/	0.231	1 439	0.85	2 907	0.81	261	0.58
Соціальне забезпечення /магістр/	0.232	325	0.19	811	0.23	15	0.03
СФЕРА ОБСЛУГОВУВАННЯ	0.240	1 716	1.02	4 249	1.18	299	0.67
Готельно-ресторанна справа /магістр/	0.241	707	0.42	1 796	0.50	120	0.27
Туризм /магістр/	0.242	0	0.00	1 469	0.41	179	0.40
Туризм і рекреація /магістр/	0.242	1 009	0.60	984	0.27	—	—
ВОЄННІ НАУКИ, НАЦІОНАЛЬНА БЕЗПЕКА, БЕЗПЕКА ДЕРЖАВНОГО КОРДОНУ	0.25	561	0.33	1 014	0.28	51	0.11
Державна безпека /магістр/	0.251	16	0.01	25	0.01	3	0.01
Національна безпека /магістр/	0.256	545	0.32	989	0.27	48	0.11
ЦИВІЛЬНА БЕЗПЕКА	0.26	3 265	1.94	6 725	1.87	850	1.89
Пожежна безпека /магістр/	0.261	473	0.28	896	0.25	225	0.50
Правоохоронна діяльність /магістр/	0.262	1 923	1.14	4 314	1.20	447	1.00
Цивільна безпека /магістр/	0.263	869	0.52	1 515	0.42	178	0.40
ТРАНСПОРТ	0.27	5 331	3.16	10 231	2.84	441	0.98
Морський та внутрішній водний транспорт /магістр/	0.271	716	0.42	1 619	0.45	26	0.06
Річковий та морський транспорт /магістр/	0.271	0	0.00	2	0.00	4	0.01
Авіаційний транспорт /магістр/	0.272	352	0.21	607	0.17	40	0.09
Залізничний транспорт /магістр/	0.273	496	0.29	1 118	0.31	14	0.03
Автомобільний транспорт /магістр/	0.274	1 629	0.97	2 759	0.77	168	0.37
Транспортні технології /магістр/	0.275	2 138	1.27	4 126	1.15	189	0.42
ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ	0.28	5 745	3.41	10 883	3.02	1 244	2.77
Публічне управління та адміністрування /магістр/	0.281	5 745	3.41	10 883	3.02	1 244	2.77
МІЖНАРОДНІ ВІДНОСИНИ	0.29	2 587	1.53	4 777	1.33	732	1.63
Міжнародні відносини, суспільні комунікації та регіональні студії /магістр/	0.291	962	0.57	1 756	0.49	247	0.55
Міжнародні економічні відносини /магістр/	0.292	1 065	0.63	2 060	0.57	306	0.68
Міжнародне право /магістр/	0.293	560	0.33	961	0.27	179	0.40

Джерело: складено автором на основі даних Державної служби статистики України

Таблиця Е.3

Розподіл здобувачів вищої освіти ЗВО за освітнім рівнем бакалавр за галузями знань на початок 2023/24 навчального року

ГАЛУЗІ ЗНАНЬ	Коди	Чисельність осіб, прийнятих на навчання			Чисельність здобувачів			Чисельність осіб, випущених із ЗВО		
		осіб	%	Ранг	осіб	%	Ранг	осіб	%	Ранг
Бакалавр – усього		263771	100	х	763398	100	х	158027	100	х
у тому числі:										
Управління та адміністрування	0.07	33641	12.75	1	104419	13.68	1	23609	14.94	1
Освіта/педагогіка	0.01	33272	12.61	2	93544	12.25	2	20587	13.03	2
Інформаційні технології	0.12	25540	9.68	3	82755	10.84	3	14265	9.03	4
Право	0.08	20797	7.88	4	60238	7.89	4	15442	9.77	3
Соціальні та поведінкові науки	0.05	19256	7.30	5	55328	7.25	5	10529	6.66	5
Аграрні науки та продовольство	0.200	16242	6.16	6	35717	4.68	8	5380	3.40	9
Культура і мистецтво	0.020	12604	4.78	7	39138	5.13	6	7454	4.72	7
Транспорт	0.270	11256	4.27	8	29620	3.88	9	5925	3.75	8
Архітектура та будівництво	0.190	11006	4.17	9	28369	3.72	10	4270	2.70	12
Гуманітарні науки	0.030	10902	4.13	10	37807	4.95	7	8574	5.43	6
Електроніка, автоматизація та електронні комунікації	0.170	9360	3.55	11	9125	1.20	20	0	0.00	28
Виробництво та технології	0.180	9226	3.50	12	20629	2.70	11	3764	2.38	13
Механічна інженерія	0.130	8610	3.26	13	20565	2.69	12	3247	2.05	16
Електрична інженерія	0.140	8302	3.15	14	19292	2.53	13	3364	2.13	14
Міжнародні відносини	0.290	5200	1.97	15	17027	2.23	15	4477	2.83	11
Сфера обслуговування	0.240	4778	1.81	16	18109	2.37	14	5366	3.40	10
Охорона здоров'я	0.220	4672	1.77	17	11717	1.53	18	3324	2.10	15
Цивільна безпека	0.260	4380	1.66	18	13067	1.71	17	2952	1.87	17
Природничі науки	0.100	3688	1.40	19	13352	1.75	16	2651	1.68	18
Журналістика	0.060	2712	1.03	20	10891	1.43	19	2544	1.61	19
Публічне управління та адміністрування	0.280	1895	0.72	21	5188	0.68	24	1400	0.89	24
Соціальна робота	0.230	1793	0.68	22	7971	1.04	21	1491	0.94	22
Хімічна інженерія та біоінженерія	0.160	1580	0.60	23	1558	0.20	28	0	0	29
Математика та статистика	0.110	1484	0.56	24	4796	0.63	25	881	0.56	25
Воєнні науки, національна безпека, безпека державного кордону	0.250	598	0.23	25	1698	0.22	27	113	0.07	26
Хімічна та біоінженерія	0.160	50	0.02	26	4493	0.59	26	1432	0.91	23
Електроніка та телекомунікації	0.170	5	0.00	27	5471	0.72	23	1624	1.03	21
Автоматизація та приладобудування	0.150	4	0.00	28	7408	0.97	22	2398	1.52	20
Ветеринарна медицина	0.210	0	0	29	1	0.00	29	49	0.03	27

Джерело: розраховано автором на основі [11]

Таблиця Е.4

**Тенденції розподілу здобувачів вищої освіти за освітнім ступенем бакалавра за галузями знань
та спеціальностями на початок 2023/24 навчального року**

Тенденція	Фактологічне підтвердження статистичними даними
Загальна чисельність здобувачів	Всього прийнято на навчання 263 771 особа. Загальна чисельність здобувачів вищої освіти складає 763 398 осіб. Випущено із ЗВО 158 027 осіб.
Найпопулярніші галузі знань	Найбільша кількість здобувачів вищої освіти спостерігається в галузях «Управління та адміністрування» (13.68%), «Інформаційні технології» (10.84%), «Освіта/Педагогіка» (12.25%) та «Соціальні та поведінкові науки» (7.25%). Спеціальності, які входять до цих галузей, користуються найбільшим попитом серед здобувачів.
Спеціальності з найменшою кількістю здобувачів	Деякі спеціальності мають досить низьку чисельність здобувачів, такі як «Богослов'я», «Релігієзнавство», «Мікро- та наносистемна техніка», що становлять менше 0.5% від загальної чисельності здобувачів
Чисельність випускників	Найбільша чисельність випускників спостерігається в галузях «Управління та адміністрування» (14.94%), «Право» (9.77%) та «Інформаційні технології» (9.03%). Це свідчить про високу популярність цих галузей та значний попит на випускників відповідних спеціальностей на ринку праці
Співвідношення прийнятих на навчання та випускників	В деяких галузях спостерігається значний розрив між чисельністю прийнятих на навчання і чисельністю випускників, що може вказувати на певні труднощі в навчальному процесі або високі вимоги до випускних кваліфікацій
Тенденції за галузями знань	Галузі знань, пов'язані з технологіями, інформаційними технологіями та управлінням, показують стабільний попит серед здобувачів, що відповідає загальноосвітнім тенденціям до цифровізації та автоматизації процесів. Традиційні гуманітарні науки і мистецтво мають меншу чисельність здобувачів, але все ще залишаються важливою складовою вищої освіти

Джерело: узагальнено автором на основі проведених розрахунків

Таблиця Е.5

**Ранжування за розподілом чисельності осіб, прийнятих на навчання за освітнім рівнем бакалавр
за спеціальностями на початок 2023/24 навчального року відповідно до Переліку 2015 року**

Спеціальності	Код	Чисельність осіб, прийнятих на навчання, осіб	Частка чисельності осіб, прийнятих на навчання по галузі знань та спеціальності до загальної чисельності прийнятих по бакалаврату, %	Місце за чисельністю прийнятих на навчання осіб
1	2	3	4	5
Бакалавр - усього		263 771	100.00	x
Право /бакалавр/	0.081	20 797	7.88	1
Менеджмент /бакалавр/	0.073	13 492	5.12	2
Середня освіта (за предметними спеціалізаціями) /бакалавр/	0.014	13 409	5.08	3
Психологія /бакалавр/	0.053	12 558	4.76	4
Філологія /бакалавр/	0.035	9 273	3.52	5
Комп'ютерні науки /бакалавр/	0.122	8 926	3.38	6
Будівництво та цивільна інженерія /бакалавр/	0.192	7 447	2.82	7
Інженерія програмного забезпечення /бакалавр/	0.121	6 618	2.51	8
Маркетинг /бакалавр/	0.075	6 428	2.44	9
Електроенергетика, електротехніка та електромеханіка /бакалавр/	0.141	6 415	2.43	10
Фізична культура і спорт /бакалавр/	0.017	6 398	2.43	11
Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок /бакалавр/	0.072	5 740	2.18	12
Агрономія /бакалавр/	0.201	5 474	2.08	13
Економіка /бакалавр/	0.051	5 308	2.01	14
Дизайн /бакалавр/	0.022	5 039	1.91	15
Інші		130 449	49.46	
Харчові технології /бакалавр/	0.181	4 727	1.79	16
Підприємництво та торгівля /бакалавр/	0.076	4 404	1.67	17
Агроінженерія /бакалавр/	0.208	4 319	1.64	18
Автоматизація, комп'ютерно-інтегровані технології та робототехніка /бакалавр/	0.174	4 294	1.63	19
Професійна освіта (за спеціалізаціями) /бакалавр/	0.015	4 250	1.61	20
Початкова освіта /бакалавр/	0.013	4 246	1.61	21
Транспортні технології /бакалавр/	0.275	4 053	1.54	22
Кібербезпека та захист інформації /бакалавр/	0.125	3 806	1.44	23
Галузеве машинобудування /бакалавр/	0.133	3 618	1.37	24
Комп'ютерна інженерія /бакалавр/	0.123	3 594	1.36	25
Дошкільна освіта /бакалавр/	0.012	3 587	1.36	26
Облік і оподаткування /бакалавр/	0.071	3 519	1.33	27
Автомобільний транспорт /бакалавр/	0.274	3 414	1.29	28
Терапія та реабілітація /бакалавр/	0.227	3 197	1.21	29
Електронні комунікації та радіотехніка /бакалавр/	0.172	3 071	1.16	30
Готельно-ресторанна справа /бакалавр/	0.241	2 983	1.13	31
Журналістика /бакалавр/	0.061	2 712	1.03	32
Морський та внутрішній водний транспорт /бакалавр/	0.271	2 565	0.97	33
Прикладна механіка /бакалавр/	0.131	2 529	0.96	34

Продовження табл.Е.5

1	2	3	4	5
Правоохоронна діяльність /бакалавр/	0.262	2 105	0.80	35
Міжн. відносини, суспільні комунікації та регіональні студії	0.291	2 022	0.77	36
Лісове господарство /бакалавр/	0.205	1 960	0.74	37
Публічне управління та адміністрування /бакалавр/	0.281	1 895	0.72	38
Міжнародні економічні відносини /бакалавр/	0.292	1 850	0.70	39
Архітектура та містобудування /бакалавр/	0.191	1 846	0.70	40
Туризм і рекреація /бакалавр/	0.242	1 790	0.68	41
Інформаційні системи та технології /бакалавр/	0.126	1 743	0.66	42
Музичне мистецтво /бакалавр/	0.025	1 513	0.57	43
Соціальна робота /бакалавр/	0.231	1 471	0.56	44
Технологія виробництва і переробки продукції тваринництва	0.204	1 453	0.55	45
Екологія /бакалавр/	0.101	1 419	0.54	46
Геодезія та землеустрій /бакалавр/	0.193	1 418	0.54	47
Гірництво /бакалавр/	0.184	1 382	0.52	48
Спеціальна освіта /бакалавр/	0.016	1 358	0.51	49
Міжнародне право /бакалавр/	0.293	1 328	0.50	50
Образотворче мистецтво, декоративне мистецтво, реставрація /бакалавр/	0.023	1 282	0.49	51
Пожежна безпека /бакалавр/	0.261	1 216	0.46	52
Технології захисту навколишнього середовища /бакалавр/	0.183	1 186	0.45	53
Аудіовізуальне мистецтво та виробництво /бакалавр/	0.021	1 146	0.43	54
Садово-паркове господарство /бакалавр/	0.206	1 121	0.42	55
Інформаційна, бібліотечна та архівна справа /бакалавр/	0.029	1 110	0.42	56
Цивільна безпека /бакалавр/	0.263	1 059	0.40	57
Медсестринство /бакалавр/	0.223	1 026	0.39	58
Металургія /бакалавр/	0.136	1 015	0.38	59
Сценічне мистецтво /бакалавр/	0.026	997	0.38	60
Хореографія /бакалавр/	0.024	940	0.36	61
Історія та археологія /бакалавр/	0.032	927	0.35	62
Науки про Землю /бакалавр/	0.103	891	0.34	63
Інформаційно-вимірювальні технології /бакалавр/	0.175	871	0.33	64
Системний аналіз /бакалавр/	0.124	848	0.32	65
Теплоенергетика /бакалавр/	0.144	839	0.32	66
Захист і карантин рослин /бакалавр/	0.202	795	0.30	67
Матеріалознавство /бакалавр/	0.132	787	0.30	68
Енергетичне машинобудування /бакалавр/	0.142	786	0.30	69
Політологія /бакалавр/	0.052	779	0.30	70
Нафтогазова інженерія та технології /бакалавр/	0.185	772	0.29	71
Хімічні технології та інженерія /бакалавр/	0.161	753	0.29	72
Залізничний транспорт /бакалавр/	0.273	750	0.28	73
Біологія та біохімія /бакалавр/	0.091	667	0.25	74
Електроніка /бакалавр/	0.171	658	0.25	75
Водні біоресурси та аквакультура /бакалавр/	0.207	654	0.25	76
Прикладна математика /бакалавр/	0.113	640	0.24	77
Соціологія /бакалавр/	0.054	611	0.23	78
Національна безпека /бакалавр/	0.256	596	0.23	79

Продовження табл.Е.5

1	2	3	4	5
Біотехнології та біоінженерія /бакалавр/	0.162	530	0.20	80
Менеджмент соціокультурної діяльності /бакалавр/	0.028	518	0.20	81
Статистика /бакалавр/	0.112	492	0.19	82
Авіаційна та ракетно-космічна техніка /бакалавр/	0.134	488	0.19	83
Видавництво та поліграфія /бакалавр/	0.186	486	0.18	84
Авіаційний транспорт /бакалавр/	0.272	474	0.18	85
Садівництво, плодоочівництво та виноградарство	0.203	457	0.17	86
Хімія /бакалавр/	0.102	418	0.16	87
Культурологія /бакалавр/	0.034	391	0.15	88
Технології легкої промисловості /бакалавр/	0.182	391	0.15	89
Фізика та астрономія /бакалавр/	0.104	381	0.14	90
Математика /бакалавр/	0.111	352	0.13	91
Прикладна фізика та наноматеріали /бакалавр/	0.105	342	0.13	92
Соціальне забезпечення /бакалавр/	0.232	322	0.12	93
Філософія /бакалавр/	0.033	307	0.12	94
Біомедична інженерія /бакалавр/	0.163	297	0.11	95
Гідротехнічне будівництво, водна інженерія та водні технології /бакалавр/	0.194	295	0.11	96
Мікро- та наносистемна техніка /бакалавр/	0.176	290	0.11	97
Деревообробні та меблеві технології /бакалавр/	0.187	282	0.11	98
Богослов'я /бакалавр/	0.041	250	0.09	99
Географія /бакалавр/	0.106	237	0.09	100
Фармація, промислова фармація /бакалавр/	0.226	205	0.08	101
Авіоніка /бакалавр/	0.173	176	0.07	102
Суднобудування /бакалавр/	0.135	173	0.07	103
Технології медичної діагностики та лікування /бакалавр/	0.224	147	0.06	104
Відновлювані джерела енергії та гідроенергетика /бакалавр/	0.145	145	0.05	105
Атомна енергетика /бакалавр/	0.143	116	0.04	106
Музеєзнавство, пам'яткознавство /бакалавр/	0.027	59	0.02	107
Фізична реабілітація /бакалавр/	0.227	59	0.02	108
Хімічні технології та інженерія /бакалавр/	0.161	40	0.02	109
Громадське здоров'я /бакалавр/	0.229	38	0.01	110
Фінанси, банківська справа та страхування /бакалавр/	0.072	33	0.01	111
Підприємництво, торгівля та біржова діяльність /бакалавр/	0.076	25	0.01	112
Освітні, педагогічні науки /бакалавр/	0.011	24	0.01	113
Біомедична інженерія /бакалавр/	0.163	10	0.00	114
Садівництво та виноградарство /бакалавр/	0.203	9	0.00	115
Кібербезпека /бакалавр/	0.125	5	0.00	116
Туризм /бакалавр/	0.242	5	0.00	117
Автоматизація та комп'ютерно-інтегровані технології	0.151	4	0.00	118
Релігієзнавство /бакалавр/	0.031	4	0.00	119
Телекомунікації та радіотехніка /бакалавр/	0.172	3	0.00	120
Електроніка /бакалавр/	0.171	2	0.00	121
Управління інформаційною безпекою /бакалавр/	0.257	2	0.00	122
Біологія /бакалавр/	0.091	1	0.00	123
Гідроенергетика /бакалавр/	0.145	1	0.00	124

Джерело: складно автором на основі даних Державної служби статистики України

Таблиця Е.6

**Розподіл здобувачів вищої освіти ЗВО за освітнім рівнем магістр за галузями знань
на початок 2023/24 навчального року**

ГАЛУЗІ ЗНАНЬ	Коди	Чисельність осіб, прийнятих на навчання			Чисельність здобувачів			Чисельність осіб, випущених із ЗВО		
		осіб	%	Ранг	осіб	%	Ранг	осіб	%	Ранг
Магістр - усього		168718		х	360191		х	44870		х
у тому числі										
Управління та адміністрування	0.07	22024	13.05	1	40769	11.32	3	5309	11.83	2
Освіта/педагогіка	0.01	21959	13.02	2	45153	12.54	2	3593	8.01	5
Соціальні та поведінкові науки	0.05	16638	9.86	3	27008	7.50	4	3989	8.89	4
Інформаційні технології	0.12	11133	6.60	4	23630	6.56	5	2182	4.86	6
Охорона здоров'я	0.22	10814	6.41	5	54310	15.08	1	11066	24.66	1
Право	0.08	9546	5.66	6	20931	5.81	6	5252	11.70	3
Аграрні науки та продовольство	0.20	8683	5.15	7	14927	4.14	7	1050	2.34	11
Архітектура та будівництво	0.19	7818	4.63	8	14545	4.04	8	1249	2.78	7
Електроніка, автоматизація та електронні комунікації	0.17	6409	3.80	9	6198	1.72	17	0	0.00	31
Виробництво та технології	0.18	6009	3.56	10	9518	2.64	13	670	1.49	15
Публічне управління та адміністрування	0.28	5745	3.41	11	10883	3.02	9	1244	2.77	8
Механічна інженерія	0.13	5579	3.31	12	10174	2.82	11	507	1.13	18
Електрична інженерія	0.14	5511	3.27	13	10072	2.80	12	542	1.21	17
Транспорт	0.27	5331	3.16	14	10231	2.84	10	441	0.98	19
Гуманітарні науки	0.03	4013	2.38	15	8268	2.30	14	1194	2.66	9
Цивільна безпека	0.26	3265	1.94	16	6725	1.87	16	850	1.89	13
Культура і мистецтво	0.02	3067	1.82	17	7247	2.01	15	1141	2.54	10
Природничі науки	0.10	2979	1.77	18	6179	1.72	18	592	1.32	16
Міжнародні відносини	0.29	2587	1.53	19	4777	1.33	20	732	1.63	14
Соціальна робота	0.23	1764	1.05	20	3718	1.03	22	276	0.62	23
Сфера обслуговування	0.24	1716	1.02	21	4249	1.18	21	299	0.67	22
Хімічна інженерія та біоінженерія	0.16	1578	0.94	22	1545	0.43	28	0	0.00	32
Ветеринарія	0.21	1317	0.78	23	1274	0.35	29	1	0.00	30
Математика та статистика	0.11	957	0.57	24	1707	0.47	25	217	0.48	26
Журналістика	0.06	956	0.57	25	1733	0.48	24	260	0.58	24
Біологія	0.09	616	0.37	26	1614	0.45	27	214	0.48	27
Воєнні науки, національна безпека, безпека державного кордону	0.25	561	0.33	27	1014	0.28	31	51	0.11	29
Богослов'я	0.04	142	0.08	28	330	0.09	32	118	0.26	28
Електроніка та телекомунікації	0.17	1	0.00	29	1692	0.47	26	223	0.50	25

Джерело: розраховано автором на основі [11]

Тенденції розподілу здобувачів вищої освіти за освітнім ступенем магістра за галузями знань та спеціальностями на початок 2023/24 навчального року

Тенденція	Фактологічне підтвердження статистичними даними
Чисельність магістрантів	Загальна чисельність здобувачів освіти становить 360 191 осіб. З них 168 718 осіб були прийняті на навчання у 2023/2024 навчальному році. Випущено 44 870 осіб
Розподіл за галузями знань	Найбільша кількість здобувачів освіти в галузі «Освіта/Педагогіка» – 45 153 осіб (12.54%). «Соціальні та поведінкові науки» мають 29 298 здобувачів (8.13%). «Управління та адміністрування» також має значну кількість – 32 502 здобувачі (9.02%)
Прийом на навчання	Прийнято на навчання в 2023/2024 навчальному році 168 718 осіб. Це свідчить про активний попит на магістерські програми
Різноманітність спеціальностей	Великий спектр спеціальностей і галузей знань відображає різноманітні потреби ринку праці та інтереси здобувачів освіти
Популярність педагогічних і соціальних наук	Значна кількість здобувачів у галузях «Освіта/Педагогіка» та «Соціальні та поведінкові науки» свідчить про важливість цих галузей для суспільств Освіта/Педагогіка: 45 153 здобувачі, що становить 12.54% від загальної чисельності. Випущено 3 593 осіб. Це вказує на важливу роль педагогічної освіти в Україні, що є необхідним для розвитку освітньої системи. Соціальні та поведінкові науки: 29 298 здобувачів, що становить 8.13%. Випущено 4 383 осіб. Високий інтерес до цієї галузі може свідчити про зростаючий попит на фахівців у соціальних науках, психології та інших пов'язаних спеціальностях.
Попит на управлінські спеціальності	Висока чисельність здобувачів у галузі «Управління та адміністрування» вказує на зростаючу потребу в кваліфікованих управлінських кадрах. Управління та адміністрування: 32 502 здобувачі, що становить 9.02%. Випущено 5 268 осіб. Популярність цієї галузі підтверджує потребу в кваліфікованих управлінцях і адміністраторах для підтримки та розвитку бізнесу та державних структур.

Джерело: узагальнено автором на основі проведених розрахунків

Таблиця Е.8

**Ранжування за розподілом чисельність осіб, прийнятих на навчання за освітнім ступенем бакалавр
за спеціальностями на початок 2023/24 навчального року відповідно до Переліку 2015 року**

Спеціальності	Код	Чисельність осіб, прийнятих на навчання, осіб	Частка чисельності осіб, прийнятих на навчання по галузі знань та спеціальності до загальної чисельності прийнятих по бакалаврату, %	Місце за чисельністю прийнятих на навчання осіб
1	2	3	4	5
Бакалавр - усього		263 771	100.00	x
Право /бакалавр/	0.081	20 797	7.88	1
Менеджмент /бакалавр/	0.073	13 492	5.12	2
Середня освіта (за предметними спеціалізаціями) /бакалавр/	0.014	13 409	5.08	3
Психологія /бакалавр/	0.053	12 558	4.76	4
Філологія /бакалавр/	0.035	9 273	3.52	5
Комп'ютерні науки /бакалавр/	0.122	8 926	3.38	6
Будівництво та цивільна інженерія /бакалавр/	0.192	7 447	2.82	7
Інженерія програмного забезпечення /бакалавр/	0.121	6 618	2.51	8
Маркетинг /бакалавр/	0.075	6 428	2.44	9
Електроенергетика, електротехніка та електромеханіка /бакалавр/	0.141	6 415	2.43	10
Фізична культура і спорт /бакалавр/	0.017	6 398	2.43	11
Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок /бакалавр/	0.072	5 740	2.18	12
Агрономія /бакалавр/	0.201	5 474	2.08	13
Економіка /бакалавр/	0.051	5 308	2.01	14
Дизайн /бакалавр/	0.022	5 039	1.91	15
Харчові технології /бакалавр/	0.181	4 727	1.79	16
Підприємництво та торгівля /бакалавр/	0.076	4 404	1.67	17
Агроінженерія /бакалавр/	0.208	4 319	1.64	18
Автоматизація, комп'ютерно-інтегровані технології та робототехніка	0.174	4 294	1.63	19
Професійна освіта (за спеціалізаціями) /бакалавр/	0.015	4 250	1.61	20
Початкова освіта /бакалавр/	0.013	4 246	1.61	21
Транспортні технології /бакалавр/	0.275	4 053	1.54	22
Кибербезпека та захист інформації /бакалавр/	0.125	3 806	1.44	23
Галузеве машинобудування /бакалавр/	0.133	3 618	1.37	24
Комп'ютерна інженерія /бакалавр/	0.123	3 594	1.36	25
Дошкільна освіта /бакалавр/	0.012	3 587	1.36	26
Облік і оподаткування /бакалавр/	0.071	3 519	1.33	27
Автомобільний транспорт /бакалавр/	0.274	3 414	1.29	28
Терапія та реабілітація /бакалавр/	0.227	3 197	1.21	29
Електронні комунікації та радіотехніка /бакалавр/	0.172	3 071	1.16	30
Готельно-ресторанна справа /бакалавр/	0.241	2 983	1.13	31
Журналістика /бакалавр/	0.061	2 712	1.03	32
Морський та внутрішній водний транспорт /бакалавр/	0.271	2 565	0.97	33
Прикладна механіка /бакалавр/	0.131	2 529	0.96	34
Правоохоронна діяльність /бакалавр/	0.262	2 105	0.80	35
Міжнародні відносини, суспільні комунікації та регіональні студії /бакалавр/	0.291	2 022	0.77	36

Продовження табл.Е.8

1	2	3	4	5
Лісове господарство /бакалавр/	0.205	1 960	0.74	37
Публічне управління та адміністрування /бакалавр/	0.281	1 895	0.72	38
Міжнародні економічні відносини /бакалавр/	0.292	1 850	0.70	39
Архітектура та містобудування /бакалавр/	0.191	1 846	0.70	40
Туризм і рекреація /бакалавр/	0.242	1 790	0.68	41
Інформаційні системи та технології /бакалавр/	0.126	1 743	0.66	42
Музичне мистецтво /бакалавр/	0.025	1 513	0.57	43
Соціальна робота /бакалавр/	0.231	1 471	0.56	44
Технологія виробництва і переробки продукції тваринництва /бакалавр/	0.204	1 453	0.55	45
Екологія /бакалавр/	0.101	1 419	0.54	46
Геодезія та землеустрій /бакалавр/	0.193	1 418	0.54	47
Гірництво /бакалавр/	0.184	1 382	0.52	48
Спеціальна освіта /бакалавр/	0.016	1 358	0.51	49
Міжнародне право /бакалавр/	0.293	1 328	0.50	50
Образотворче мистецтво, декоративне мистецтво, реставрація /бакалавр/	0.023	1 282	0.49	51
Пожежна безпека /бакалавр/	0.261	1 216	0.46	52
Технології захисту навколишнього середовища /бакалавр/	0.183	1 186	0.45	53
Аудіовізуальне мистецтво та виробництво /бакалавр/	0.021	1 146	0.43	54
Садово-паркове господарство /бакалавр/	0.206	1 121	0.42	55
Інформаційна, бібліотечна та архівна справа /бакалавр/	0.029	1 110	0.42	56
Цивільна безпека /бакалавр/	0.263	1 059	0.40	57
Медсестринство /бакалавр/	0.223	1 026	0.39	58
Металургія /бакалавр/	0.136	1 015	0.38	59
Сценічне мистецтво /бакалавр/	0.026	997	0.38	60
Хореографія /бакалавр/	0.024	940	0.36	61
Історія та археологія /бакалавр/	0.032	927	0.35	62
Науки про Землю /бакалавр/	0.103	891	0.34	63
Інформаційно-вимірювальні технології /бакалавр/	0.175	871	0.33	64
Системний аналіз /бакалавр/	0.124	848	0.32	65
Теплоенергетика /бакалавр/	0.144	839	0.32	66
Захист і карантин рослин /бакалавр/	0.202	795	0.30	67
Матеріалознавство /бакалавр/	0.132	787	0.30	68
Енергетичне машинобудування /бакалавр/	0.142	786	0.30	69
Політологія /бакалавр/	0.052	779	0.30	70
Нафтогазова інженерія та технології /бакалавр/	0.185	772	0.29	71
Хімічні технології та інженерія /бакалавр/	0.161	753	0.29	72
Залізничний транспорт /бакалавр/	0.273	750	0.28	73
Біологія та біохімія /бакалавр/	0.091	667	0.25	74
Електроніка /бакалавр/	0.171	658	0.25	75
Водні біоресурси та аквакультура /бакалавр/	0.207	654	0.25	76
Прикладна математика /бакалавр/	0.113	640	0.24	77
Соціологія /бакалавр/	0.054	611	0.23	78
Національна безпека /бакалавр/	0.256	596	0.23	79
Біотехнології та біоінженерія /бакалавр/	0.162	530	0.20	80
Менеджмент соціокультурної діяльності /бакалавр/	0.028	518	0.20	81

Продовження табл.Е.8

1	2	3	4	5
Статистика /бакалавр/	0.112	492	0.19	82
Авіаційна та ракетно-космічна техніка /бакалавр/	0.134	488	0.19	83
Видавництво та поліграфія /бакалавр/	0.186	486	0.18	84
Авіаційний транспорт /бакалавр/	0.272	474	0.18	85
Садівництво, плодоочівництво та виноградарство /бакалавр/	0.203	457	0.17	86
Хімія /бакалавр/	0.102	418	0.16	87
Культурологія /бакалавр/	0.034	391	0.15	88
Технології легкої промисловості /бакалавр/	0.182	391	0.15	89
Фізика та астрономія /бакалавр/	0.104	381	0.14	90
Математика /бакалавр/	0.111	352	0.13	91
Прикладна фізика та наноматеріали /бакалавр/	0.105	342	0.13	92
Соціальне забезпечення /бакалавр/	0.232	322	0.12	93
Філософія /бакалавр/	0.033	307	0.12	94
Біомедична інженерія /бакалавр/	0.163	297	0.11	95
Гідротехнічне будівництво, водна інженерія та водні технології /бакалавр/	0.194	295	0.11	96
Мікро- та наносистемна техніка /бакалавр/	0.176	290	0.11	97
Деревообробні та меблеві технології /бакалавр/	0.187	282	0.11	98
Богослов'я /бакалавр/	0.041	250	0.09	99
Географія /бакалавр/	0.106	237	0.09	100
Фармація, промислова фармація /бакалавр/	0.226	205	0.08	101
Авіоніка /бакалавр/	0.173	176	0.07	102
Суднобудування /бакалавр/	0.135	173	0.07	103
Технології медичної діагностики та лікування /бакалавр/	0.224	147	0.06	104
Відновлювані джерела енергії та гідроенергетика /бакалавр/	0.145	145	0.05	105
Атомна енергетика /бакалавр/	0.143	116	0.04	106
Музеєзнавство, пам'яткознавство /бакалавр/	0.027	59	0.02	107
Фізична реабілітація /бакалавр/	0.227	59	0.02	108
Хімічні технології та інженерія /бакалавр/	0.161	40	0.02	109
Громадське здоров'я /бакалавр/	0.229	38	0.01	110
Фінанси, банківська справа та страхування /бакалавр/	0.072	33	0.01	111
Підприємництво, торгівля та біржова діяльність /бакалавр/	0.076	25	0.01	112
Освітні, педагогічні науки /бакалавр/	0.011	24	0.01	113
Біомедична інженерія /бакалавр/	0.163	10	0.00	114
Садівництво та виноградарство /бакалавр/	0.203	9	0.00	115
Кібербезпека /бакалавр/	0.125	5	0.00	116
Туризм /бакалавр/	0.242	5	0.00	117
Автоматизація та комп'ютерно-інтегровані технології /бакалавр/	0.151	4	0.00	118
Релігієзнавство /бакалавр/	0.031	4	0.00	119
Телекомунікації та радіотехніка /бакалавр/	0.172	3	0.00	120
Електроніка /бакалавр/	0.171	2	0.00	121
Управління інформаційною безпекою /бакалавр/	0.257	2	0.00	122
Біологія /бакалавр/	0.091	1	0.00	123
Гідроенергетика /бакалавр/	0.145	1	0.00	124

Джерело: складено автором на основі даних Державної служби статистики України

Таблиця Е.9

**Ранжування за розподілом чисельність осіб, прийнятих на навчання за освітнім рівнем бакалавр
за спеціальностями на початок 2023/24 н.р.**

Спеціальності	Код	Чисельність осіб, прийнятих на навчання, осіб	Частка чисельності осіб, прийнятих на навчання по галузі знань та спеціальності до загальної чисельності прийнятих по бакалаврату, %	Місце за чисельністю прийнятих на навчання осіб
Бакалавр - усього		263 771	100.00	x
Право /бакалавр/	0.081	20 797	7.88	1
Менеджмент /бакалавр/	0.073	13 492	5.12	2
Середня освіта (за предметними спеціалізаціями) /бакалавр/	0.014	13 409	5.08	3
Психологія /бакалавр/	0.053	12 558	4.76	4
Філологія /бакалавр/	0.035	9 273	3.52	5
Комп'ютерні науки /бакалавр/	0.122	8 926	3.38	6
Будівництво та цивільна інженерія /бакалавр/	0.192	7 447	2.82	7
Інженерія програмного забезпечення /бакалавр/	0.121	6 618	2.51	8
Маркетинг /бакалавр/	0.075	6 428	2.44	9
Електроенергетика, електротехніка та електромеханіка /бакалавр/	0.141	6 415	2.43	10
Фізична культура і спорт /бакалавр/	0.017	6 398	2.43	11
Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок /бакалавр/	0.072	5 740	2.18	12
Агрономія /бакалавр/	0.201	5 474	2.08	13
Економіка /бакалавр/	0.051	5 308	2.01	14
Дизайн /бакалавр/	0.022	5 039	1.91	15
Інші	X	130 449	49.46	X

Джерело: розраховано автором на основі [11]

Таблиця Е.10

**Ранжування за розподілом чисельність осіб, прийнятих на навчання за освітнім рівнем магістр
за спеціальностями на початок 2023/24 н.р.**

Спеціальності	Код	Чисельність осіб, прийнятих на навчання, осіб	Частка чисельності осіб, прийнятих на навчання по галузі знань та спеціальності до загальної чисельності прийнятих по бакалаврату, %	Місце за чисельністю прийнятих на навчання осіб
Магістр - усього , у тому числі		168 718	100	x
Психологія /магістр/	0.053	12 303	7.29	1
Менеджмент /магістр/	0.073	11 176	6.62	2
Середня освіта (за предметними спеціалізаціями) /магістр/	0.014	9 688	5.74	3
Право /магістр/	0.081	9 546	5.66	4
Публічне управління та адміністрування /магістр/	0.281	5 745	3.41	5
Будівництво та цивільна інженерія /магістр/	0.192	5 575	3.30	6
Медицина /магістр/	0.222	4 818	2.86	7
Електроенергетика, електротехніка та електромеханіка /магістр/	0.141	4 262	2.53	8
Комп'ютерні науки /магістр/	0.122	4 152	2.46	9
Економіка /магістр/	0.051	3 720	2.20	10
Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок /магістр/	0.072	3 220	1.91	11
Філологія /магістр/	0.035	3 129	1.85	12
Агрономія /магістр/	0.201	3 101	1.84	13
Автоматизація, комп'ютерно-інтегровані технології та робототехніка /магістр/	0.174	3 092	1.83	14
Харчові технології /магістр/	0.181	2 848	1.69	15
Інші		82 343	49	

Джерело: розраховано автором на основі [11]

Таблиця Е.11

**Розподіл фінансування навчання здобувачів ЗВО за освітніми рівнями бакалавр та магістр
на початок 2023/24 навчального року**

	Особи, прийняті на навчання		за рах. коштів бюджету		за рах. коштів контракту		з використанням ваучера	
	Чисельність, осіб	Питома вага, %	Чисельність, осіб	Питома вага, %	Чисельність, осіб	Питома вага, %	Чисельність, осіб	Питома вага, %
Бакалавр	263 771	100	73 349	27.81	190 357	72.17	65	0.02
Магістр	168 718	100	40 922	24.25	126 037	74.70	1 759	1.04

Таблиця Е.12

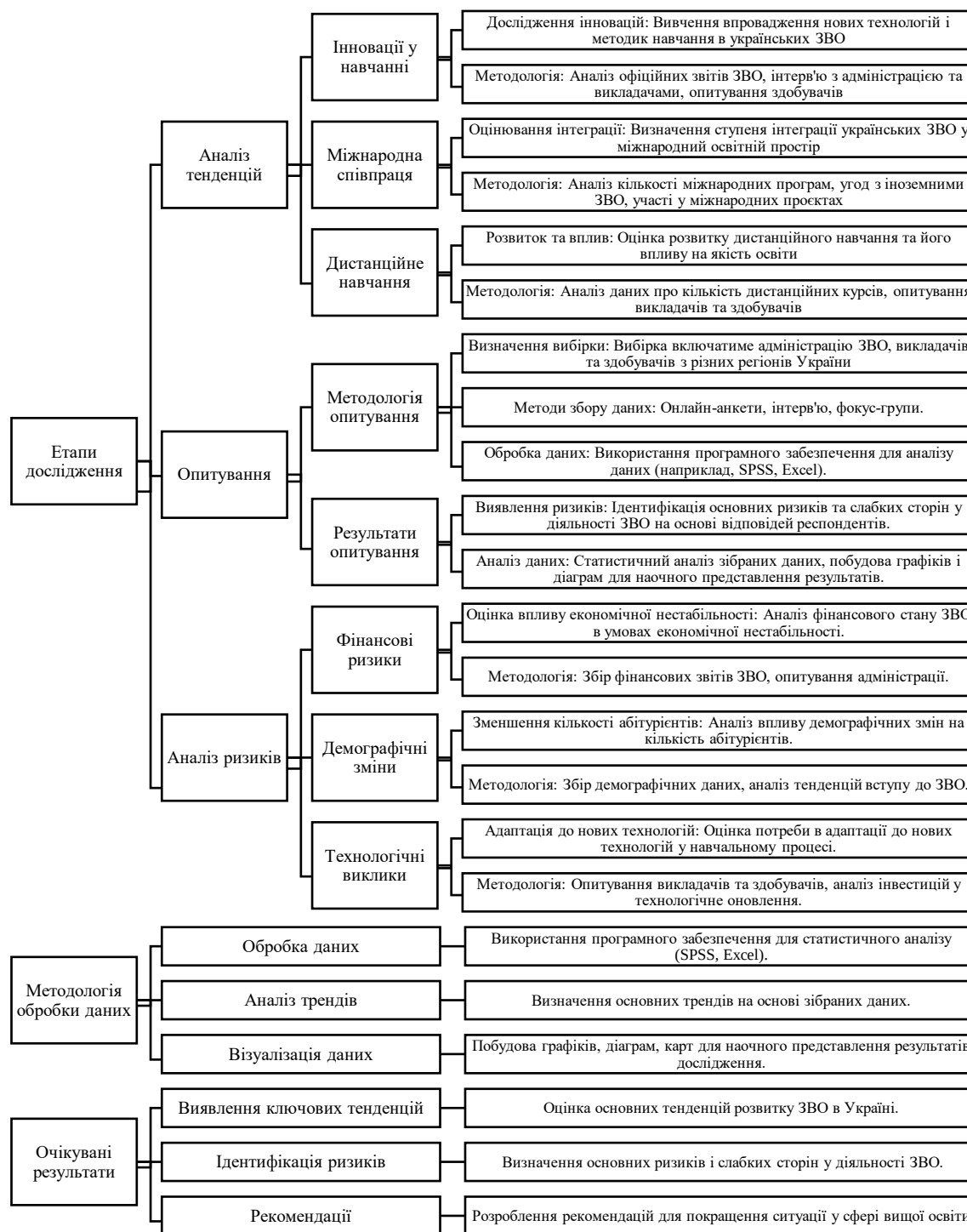
**Розподіл здобувачів ЗВО прийнятих² на навчання до ЗВО на початок 2023/24 навчального року,
за джерелами фінансування їх навчання та регіонами**

Регіони	Чисельність осіб, осіб	У тому числі для навчання за рахунок коштів, осіб			Чисельність осіб, %	У тому числі для навчання за рахунок коштів, %		
		бюджету	контракту	ваучера		бюджету	контракту	ваучера
Вінницька	13 715	3 694	9 998	23	3.11	3.14	3.11	1.26
Волинська	11 692	3 647	8 045	—	2.65	3.10	2.50	-
Дніпропетровська	32 287	8 489	23 758	40	7.32	7.21	7.39	2.19
Житомирська	8 712	2 424	6 066	222	1.97	2.06	1.89	12.17
Закарпатська	7 718	1 657	6 061	—	1.75	1.41	1.88	-
Запорізька	20 634	5 004	15 333	297	4.68	4.25	4.77	16.28
Івано-Франківська	13 237	3 487	9 749	1	3.00	2.96	3.03	0.05
Київська	8 746	1 517	7 208	21	1.98	1.29	2.24	1.15
Кіровоградська	6 799	1 628	5 126	45	1.54	1.38	1.59	2.47
Львівська	40 619	12 211	28 346	62	9.20	10.36	8.81	3.40
Миколаївська	9 074	2 205	6 868	1	2.06	1.87	2.14	0.05
Одеська	30 422	6 182	24 224	16	6.89	5.25	7.53	0.88
Полтавська	16 889	3 848	12 673	368	3.83	3.27	3.94	20.18
Рівненська	11 405	2 588	8 788	29	2.58	2.20	2.73	1.59
Сумська	9 272	3 384	5 835	53	2.10	2.87	1.81	2.91
Тернопільська	15 669	3 954	11 715	—	3.55	3.36	3.64	—
Харківська	44 880	13 740	30 728	412	10.17	11.66	9.55	22.59
Хмельницька	11 030	2 831	8 137	62	2.50	2.40	2.53	3.40
Черкаська	13 144	3 613	9 426	105	2.98	3.07	2.93	5.76
Чернівецька	7 424	2 089	5 323	12	1.68	1.77	1.65	0.66
Чернігівська	6 493	1 746	4 727	20	1.47	1.48	1.47	1.10
м. Київ	101 454	27 874	73 545	35	22.99	23.66	22.86	1.92

² ¹Загальна кількість осіб, прийнятих на навчання: особи, що вперше прийняті на навчання до ЗВО, а також особи, що прийняті для продовження навчання з метою здобуття більш високого освітнього ступеня (освітньо-кваліфікаційного рівня)

Додаток Ж

Концептуальна модель дослідження ризиків діяльності ЗВО в умовах нестабільної екосистеми ринку праці



Джерело: розроблено автором

Додаток К

Детальний зміст опитувальника «Тенденції розвитку українських ЗВО під час війни» та його опис

Таблиця К.1.

Опис, цілі та інструменти дослідження

Опис дослідження	Дослідження проводиться з метою аналізу впливу війни на функціонування та розвиток ЗВО в Україні. Ми прагнемо зрозуміти, як ЗВО адаптуються до нових реалій, впроваджують інновації, забезпечують міжнародну співпрацю, а також як вони стикаються з викликами та ризиками, що виникають в умовах економічної нестабільності та воєнних дій.
Цілі дослідження:	• Вивчити, як війна вплинула на адміністративні та навчальні процеси в ЗВО. • Дослідити активність впровадження інноваційних технологій та методик навчання. • Оцінити рівень інтеграції ЗВО у міжнародний освітній простір. • Визначити переваги та недоліки дистанційного навчання в умовах війни. • Виявити основні ризики та виклики, з якими стикаються ЗВО в сучасних умовах. • Отримати пропозиції та рекомендації щодо покращення ситуації у сфері вищої освіти в Україні.
Респонденти	Опитування адресоване адміністрації, викладачам та здобувачам вищої освіти, які представляють різні регіони України
Спосіб опитування	https://forms.gle/ouxQmaxd3kn2AGvZ7

Додаток К (продовження)

Загальна інформація	• Збір інформації про статус респондента в ЗВО, регіон, форму власності закладу.
Вплив війни на функціонування ЗВО	• Аналіз впливу війни на адміністративні і навчальні процеси, зміну правил, структури навчання та нових адміністративних завдань.
Стратегічне управління	• Оцінювання змін у стратегічному плануванні, перегляд стратегій і заходів для адаптації до воєнного часу.
Тенденції академічної мобільності та міжнародної співпраці	• Дослідження активності у міжнародних програмах, видів співпраці та рівня інтеграції у міжнародний освітній простір.
Тенденції працевлаштування випускників та ринок праці	• Вивчення змін у рівні безробіття, можливостей працевлаштування та дефіциту кадрів.
Виклики у сфері навчального процесу та інновації у навчанні	• Аналіз впровадження нових технологій, ефективності дистанційного навчання та підготовленості викладачів.
Тенденції розвитку дистанційного навчання	• Оцінювання розвитку та якості дистанційного навчання, виявлення переваг та недоліків.
Ризики та виклики	• Визначення основних ризиків і викликів у зв'язку з війною, економічною нестабільністю, демографічними та технологічними чинниками.
Пропозиції та рекомендації	• Формулювання заходів для покращення якості освіти, модернізації ЗВО та розширення міжнародної співпраці.

Рисунок К.1 – Тематична структура дослідницького інструментарію

Джерело: розроблено автором

Розроблений інструментарій характеризується кількома принциповими відмінностями від існуючих досліджень освітньої сфери, що забезпечують його методологічну новизну та практичну цінність.

- комплексність охоплення досягається через одночасний аналіз адміністративних, стратегічних, освітніх та інноваційних аспектів функціонування ЗВО, що дозволяє отримати цілісне розуміння трансформаційних процесів замість фрагментарних оцінок окремих сфер діяльності;

- кризовий контекст аналізу принципово відрізняє наше дослідження від стандартних моніторингових процедур, оскільки воно спеціально адаптоване для виявлення специфічних викликів воєнного часу та механізмів адаптації до екстремальних умов функціонування;
- багатосуб'єктність підходу реалізується через залучення різних категорій респондентів, включаючи адміністрацію, викладачів та здобувачів освіти, що забезпечує багатовимірність перспектив та можливість верифікації отриманих результатів через зіставлення різних точок зору;
- технологічний фокус дослідження відображає критичну важливість цифрової трансформації освіти в умовах вимушеного переходу на дистанційні форми навчання, що стало ключовим фактором виживання освітніх закладів під час кризи;
- міжнародний вимір аналізу дозволяє оцінити здатність українських ЗВО до збереження та розширення міжнародної співпраці як критично важливого ресурсу для подолання внутрішніх обмежень та отримання зовнішньої підтримки;
- перспективна орієнтація інструментарію забезпечується через збір пропозицій та рекомендацій від безпосередніх учасників освітнього процесу, що дозволяє сформулювати практично орієнтовані стратегії розвитку на основі реального досвіду адаптації до кризових умов.

Таблиця К.2

Конструкт опитування «Тенденції розвитку українських ЗВО під час війни»

№ п/п	Назва розділу	Питання до респондентів	Варіанти відповідей
1	2	3	4
1	Загальна інформація	Ваш статус у ЗВО:	Адміністрація Викладач Здобувач вищої освіти Інше
		Вкажіть регіон, у якому знаходиться Ваш ЗВО:	[Вибір зі списку регіонів України]
		Форма власності вашого ЗВО:	Державна Комунальна Приватна
2	Вплив війни на функціонування ЗВО <i>Теоретичне припущення: Війна значно вплинула на ЗВО, викликавши необхідність у адаптації до нових умов, змінюючи адміністративні та навчальні процеси</i>	Як війна вплинула на загальне функціонування Вашого ЗВО?	Дуже сильно Середньо Незначно Не вплинула
		Чи змінилися Ваші адміністративні та навчальні процеси внаслідок воєнних дій?	Так, значно змінилися Змінилися частково Не змінилися
		Як змінилися адміністративні функції Вашого ЗВО з початком війни?	Значно ускладнилися Ускладнилися Залишилися без змін Спрощені
		Чи були у вашому ЗВО запроваджені нові правила чи процедури через війну?	Так; Ні Частково
		Як війна вплинула на тривалість та структуру навчального процесу у вашому ЗВО?	Навчання було скорочено Навчання було подовжено Змінилися форми навчання Залишилось без змін
		Які нові адміністративні завдання виникли у вашому ЗВО внаслідок війни? (можна вибрати декілька варіантів)	Забезпечення безпеки Організація дистанційного навчання Забезпечення психологічної підтримки Переїзд ЗВО в безпечні регіони Управління кризовими комунікаціями Забезпечення безперервності навчального процесу Залучення додаткових фінансових ресурсів Координація гуманітарної допомоги Підтримка працівників та здобувачів, які постраждали від війни Інше (уточніть)
		Як Ви оцінюєте вплив війни на комунікацію між адміністрацією, викладачами та здобувачами освіти?	Значно покращилась Покращилась Залишилась без змін Погіршилась

Продовження табл. К.2

1	2	3	4
3	Стратегічне управління Теоретичне припущення: ЗВО вимушені переглядати свої стратегії розвитку та адаптувати їх до нових реалій.	Чи вважаєте Ви, що війна вплинула на стратегічне планування у Вашому ЗВО?	Так Ні Не впевнений/а
		Чи проводився у Вашому ЗВО перегляд стратегічних планів через вплив війни?	Так, повністю переглянули Частково переглянули Ні, не переглядали
		Чи включає стратегія розвитку Вашого ЗВО заходи, спрямовані на адаптацію до умов воєнного часу?	Так Частково Ні
		Чи використовує Ваш заклад методологічні підходи до формування стратегії розвитку в умовах воєнного конфлікту?	Так, активно використовуємо Використовуємо частково Не використовуємо
		Як змінились стратегічні цілі Вашого ЗВО під час війни?	Підвищення рівня безпеки та захисту здобувачів і працівників Забезпечення безперервності освітнього процесу Перехід на дистанційні форми навчання Збереження кадрового складу Оптимізація використання ресурсів Розширення міжнародної співпраці Підтримка та розвиток наукових досліджень Пошук дод. джерел фінансування Забезпечення психологічної підтримки здобувачів і працівників Інше (уточніть)
4	Тенденції академічної мобільності та міжнародної співпраці Теоретичне припущення: Війна обмежила міжнародну співпрацю ЗВО та академічну мобільність та змінила рівень інтеграції українських ЗВО в міжнародний освітній простір	Чи бере участь ваш ЗВО у міжнародних програмах або проєктах?	Так Ні Планується
		До яких видів міжнародної співпраці ваш ЗВО активно долучається? (можна вибрати декілька варіантів)	Обмін здобувачами Обмін викладачами Спільні наукові дослідження Спільні освітні програми Міжнародні конференції та симпозіуми Стажування здобувачів і викладачів за кордоном Участь у міжн. грантових програмах Спільні публікації з іноземними партнерами Залучення іноземних фахівців до викладання Участь у міжнародних освітніх проєктах та ініціативах Інше (уточніть)
		Наскільки інтегрованим Ви вважаєте Ваш ЗВО у міжнародний освітній простір?	Дуже інтегрованим Інтегрованим Помірно інтегрованим Слабо інтегрованим Не інтегрованим

Продовження табл. К.2

1	2	3	4
		Як війна вплинула на участь вашого ЗВО у міжнародних програмах або проєктах?	Значно збільшилась Збільшилась Залишилась без змін Зменшилась
		Чи зменшилася кількість міжнародних програм обміну та співпраці у Вашому ЗВО?	Так, значно зменшилася Зменшилась частково Не змінилась Не зменшилась, а зросла
		Чи отримували здобувачі вашого ЗВО стипендії або гранти від міжнародних організацій?	Так Ні Не знаю
5	Тенденції працевлаштування випускників та ринок праці <i>Теоретичне припущення:</i> Випускники ЗВО зіткнулися з труднощами на ринку праці через війну.	Як Ви оцінюєте зміну рівня безробіття серед випускників Вашого ЗВО в умовах війни?	Збільшився Залишився без змін Зменшився
		Чи зменшилася кількість випускників, які змогли працевлаштуватися за спеціальністю у зв'язку з війною?	Так, значно зменшилася Частково зменшилася Не зменшилася
		Чи змінився підхід до підготовки здобувачів вищої освіти до ринку праці у Вашому ЗВО через війну?	Так, повністю змінився Частково змінився Не змінився
		Чи помітили Ви зменшення кількості вакансій для випускників Вашого закладу на ринку праці?	Так, кількість вакансій значно зменшилась Вакансій стало менше, але незначно Ні, вакансії залишились на тому ж рівні
		Чи відчуваєте Ви дефіцит кваліфікованих кадрів через масову міграцію та воєнні дії?	Так Частково Ні
6	Виклики у сфері навчального процесу та інновації у навчанні <i>Теоретичне припущення:</i> ЗВО змушені адаптувати свої навчальні програми та методи через війну, що стимулює інновації у навчанні та збільшує активність впровадження інноваційних технологій та методик навчання	Чи внесли Ви зміни до навчальних програм у зв'язку з воєнними діями?	Так, внесли значні зміни Внесли часткові зміни Не вносили змін
		Як Ви оцінюєте ефективність дистанційного навчання у Вашому ЗВО під час війни?	Висока ефективність Середня ефективність Низька ефективність
		Як Ви оцінюєте рівень адаптації Вашого ЗВО до нових умов праці та навчання в умовах війни?	Високий рівень адаптації Середній рівень адаптації Низький рівень адаптації
		Чи планує Ваш заклад переглядати або оновлювати існуючі стратегії розвитку після закінчення війни?	Так Ні Ще не вирішено
		Наскільки активно Ваш ЗВО впроваджує нові технології та методи навчання?	Дуже активно Активно Помірно Слабо Не впроваджує
		Наскільки ефективними Ви вважаєте ці інновації для покращення якості навчання?	Дуже ефективні; Ефективні Помірно ефективні Малоефективні Не ефективні
		Чи проводились у Вашому ЗВО навчання або тренінги для викладачів з використання нових технологій?	Так Ні Плануються

Продовження табл. К.2

1	2	3	4
6		Які нові технології були впроваджені у вашому ЗВО за останні два роки? (можна вибрати декілька варіантів)	Віртуальні класи Онлайн-платформи для навчання Інтерактивні підручники Використання штучного інтелекту Системи віртуальної реальності (VR) для практичних занять Мобільні додатки для доступу до навчальних матеріалів Технології доповненої реальності (AR) для візуалізації складних концепцій Блокчейн-технології для захисту академічних досягнень та дипломів Адаптивні системи навчання на основі аналізу даних Розумні аудиторії з автоматизованим керуванням освітленням та кліматом Інше (уточніть)
		Як Ви оцінюєте рівень підготовленості викладачів до використання нових технологій у навчанні?	Дуже високий Високий Середній Низький
		Наскільки впроваджені у вашому ЗВО інноваційні технології відповідають потребам здобувачів вищої освіти?	Повністю відповідають В основному відповідають Частково відповідають Не відповідають
		Як Ви оцінюєте вплив впровадження технологій на успішність здобувачів освіти?	Дуже позитивний Позитивний Нейтральний Негативний
7	Тенденції розвитку дистанційного навчання <i>Теоретичне припущення: ЗВО змушені переходити на дистанційне навчання через війну</i>	Наскільки розвинене дистанційне навчання у Вашому ЗВО?	Дуже розвинене Розвинене Помірно розвинене Слабо розвинене Не розвинене
		Як Ви оцінюєте якість дистанційного навчання у вашому ЗВО під час війни?	Дуже висока Висока Середня Низька
		Наскільки ефективно Ваш ЗВО вирішує технічні проблеми, пов'язані з дистанційним навчанням?	Дуже ефективно Ефективно Помірно ефективно Малоефективно Не ефективно
		Як Ви оцінюєте мотивацію здобувачів вищої освіти під час дистанційного навчання в умовах війни?	Дуже висока Висока Середня Низька

Продовження табл. К.2

1	2	3	4
7		Які переваги дистанційного навчання стали найбільш очевидними під час війни? (можна вибрати декілька варіантів)	Доступність для здобувачів з різних регіонів Економія часу та коштів на проїзд Зручність для викладачів Безпека здобувачів та викладачів Можливість продовжувати навчання незалежно від місцезнаходження Гнучкість графіку навчання Економія часу та коштів на проїзд Доступ до освіти для здобувачів з окупованих територій Можливість залучення іноземних викладачів та експертів Швидка адаптація навчальних програм до нових умов Розвиток цифрових навичок у здобувачів та викладачів Можливість продовжувати навчання під час повітряних тривог Полегшення психологічного навантаження через можливість навчатися в комфортних умовах Інше (уточніть)
		Які недоліки дистанційного навчання стали найбільш відчутними під час війни? (можна вибрати декілька варіантів)	Технічні проблеми (перебої з електроенергією, інтернетом) Відсутність особистого контакту між здобувачами та викладачами Низька мотивація здобувачів освіти Складність контролю знань та проведення оцінювання Обмежені можливості для практичних занять та лабораторних робіт Психологічні труднощі, пов'язані з ізоляцією та стресом війни Нерівний доступ до технічних засобів та якісного інтернету Складність адаптації деяких дисциплін до онлайн-формату Зниження якості комунікації та групової роботи здобувачів Труднощі з самоорганізацією та тайм-менеджментом у домашніх умовах Інше (уточніть)
8	Ризики та виклики	Як Ви оцінюєте стійкість вашого ЗВО до економічних викликів?	Дуже висока Висока Середня Низька
		Які основні ризики Ви бачите для вашого ЗВО в умовах війни та економічної нестабільності? (можна вибрати декілька варіантів)	Скорочення фінансування та виникнення фінансових труднощів Зменшення кількості вступників

Продовження табл. К.2

1	2	3	4
8	Теоретичне припущення: основні ризики та виклики, з якими зіштовхується ЗВО пов'язані з геополітичними, фінансовими, демографічними, технологічними чинниками		Виклики у впровадженні інноваційних технологій Відтік кваліфікованих кадрів Втрата міжнародної співпраці та партнерств Руйнування або пошкодження матеріально-технічної бази Підвищення рівня психологічного стресу серед здобувачів і персоналу Перебої в академічному процесі Проблеми з акредитацією освітніх програм Зниження якості освітніх послуг Інше (уточніть)
		Які демографічні зміни впливають на Ваш ЗВО в сучасних умовах в Україні під час війни? (можна вибрати декілька варіантів)	Міграція населення: внутрішнє переміщення осіб та еміграція за кордон Зменшення народжуваності: скорочення кількості молоді, яка вступає до ЗВО Зміни у віковій структурі населення: зростання середнього віку населення Регіональні демографічні диспропорції: відтік населення з постраждалих регіонів Зміни в соціально-економічному статусі: зміни в рівні доходів та умовах життя Вплив на гендерну структуру: зміни в співвідношенні чоловіків та жінок через мобілізацію Адаптація освітніх потреб: зміни в попиті на спеціальності та професії Зростання ролі інклюзивної освіти: Потреба в інтеграції здобувачів із особливими потребами Інше (уточніть)
		Які технологічні виклики Ви вважаєте найбільш актуальними для вашого ЗВО?	Інтеграція дистанційного навчання: забезпечення якісного онлайн-освіти. Кібербезпека: захист даних здобувачів і викладачів від кібератак Оновлення технічної інфраструктури: сучасні комп'ютери та обладнання Інвестування в цифрову інфраструктуру: покращення технологічної бази для підтримки навчального процесу Впровадження нових освітніх платформ: адаптація до нових систем управління навчанням Розвиток цифрових навичок: підвищення іт-компетентності викладачів і здобувачів

Продовження табл. К.2

1	2	3	4
			Персоналізація навчання: використання технологій для індивідуального підходу Впровадження штучного інтелекту: автоматизація адміністративних процесів Забезпечення доступності: гарантування, що всі студенти мають доступ до необхідних технологій Адаптація до нових методик навчання: інтеграція інноваційних педагогічних підходів Інше (уточніть)
9	Пропозиції та рекомендації	Які заходи, на вашу думку, можуть покращити ситуацію у сфері вищої освіти в Україні? Варіанти відповідей Збільшення державного та приватного фінансування освітньої сфери: залучення дод. фінансових ресурсів для підтримки та розвитку вищої освіти через збільшення бюджетних асигнувань та залучення інвестицій з приватного сектора. Модернізація матеріально-технічної бази закладів вищої освіти: оновлення та вдосконалення інфраструктури навчальних закладів, включаючи будівлі, обладнання, лабораторії та технологічні ресурси. Підвищення кваліфікації та професійного розвитку науково-педагогічних працівників: організація програм підвищення кваліфікації, тренінгів та курсів для викладачів і науковців з метою підвищення їх професійних навичок та знань. Розширення обсягів та інтенсифікація міжнародної академічної співпраці: активне укладання угод про співпрацю з міжнародними освітніми установами, участь у міжнародних наукових проєктах і програмах обміну. Інтеграція сучасних освітніх технологій у навчальний процес: впровадження інноваційних технологій, таких як дистанційне навчання, електронні платформи та інтерактивні навчальні ресурси, для покращення якості освітнього процесу. Підвищення мотивації та залученості здобувачів вищої освіти: розроблення та реалізація програм мотивації, підтримки студентських ініціатив і активне залучення здобувачів до академічної та соціальної діяльності. Покращення якості навчальних програм відповідно до вимог ринку праці: оновлення навчальних планів і програм відповідно до потреб ринку праці та сучасних тенденцій у професійній діяльності. Забезпечення доступності освіти для різних соціальних груп: розроблення політик і заходів, що забезпечують рівний доступ до освіти для всіх соціальних груп, включаючи соціально незахищені верстви населення. Розвиток інноваційної освітньої екосистеми: ств. середовища, яке сприяє розвитку інновацій у освіті, вкл. підтримку стартапів, проєктів і наукових досліджень. Підтримка наукових досліджень та інноваційної діяльності в ЗВО: забезпечення фінансової, ресурсної та організаційної підтримки для наукових досліджень і інноваційних проєктів у ЗВО. Інше (уточніть)	

Продовження табл. К.2

1	2	3 та 4
	Пропозиції та рекомендації	Які зміни в освітніх програмах Ви вважаєте необхідними для покращення якості навчання? Варіанти відповідей Оновлення навчальних програм відповідно до сучасних вимог ринку праці та наукових досягнень. Залучення практиків до викладання з метою забезпечення практичної орієнтації навчального процесу та актуалізації матеріалу. Розширення можливостей для практичної діяльності здобувачів через стажування, проекти та лабораторні роботи. Інтеграція міждисциплінарних курсів для забезпечення комплексного підходу до навчання і розвитку навичок у різних сферах знань. Запровадження нових освітніх стандартів, що враховують міжнародні практики та інновації в освіті. Вдосконалення системи оцінювання знань, включаючи використання новітніх технологій та методик, для об'єктивної та всебічної оцінки компетентностей здобувачів. Розроблення і впровадження індивідуалізованих навчальних планів для задоволення індивідуальних потреб і інтересів здобувачів. Підвищення рівня інтеграції нових інформаційних технологій у навчальний процес. Розширення співпраці з міжнародними освітніми установами для покращення якості навчання та розширення академічних можливостей. Запровадження інноваційних методик навчання, таких як перевернуте навчання або гейміфікація, для підвищення мотивації та ефективності навчального процесу. Інше (уточніть) Які кроки повинні бути зроблені для покращення міжнародної співпраці вашого ЗВО? Варіанти відповідей Розроблення та реалізація стратегій для пошуку нових міжнародних партнерів, зокрема через участь у міжнародних освітніх конференціях та форумах. Активізація залучення до міжнародних проєктів і ініціатив, що сприяють розвитку академічного потенціалу та наукового обміну. Організація і підтримка міжнародних стажувань для викладачів і здобувачів з метою підвищення їх професійних навичок та культурної компетентності. Сприяння участі у спільних наукових дослідженнях з міжнародними науковими установами для розширення наукового кругозору та обміну знаннями. Розширення і удосконалення програм обміну студентами та викладачами, що дозволяють отримати досвід у міжнародних навчальних закладах і створюють можливості для культурного та академічного обміну. Підвищення рівня володіння іноземними мовами серед викладачів і здобувачів, що є критично важливим для ефективної комунікації у міжнародному освітньому середовищі. Впровадження механізмів для сприяння міжуніверситетському співробітництву, таких як створення спільних академічних програм і лабораторій. Розвиток онлайн-платформ для міжнародного співробітництва, включаючи платформи для дистанційного навчання та віртуальних конференцій. Залучення до участі у міжнародних освітніх та наукових мережах для активного обміну інформацією і ресурсами. Впровадження політик і практик для забезпечення академічної мобільності і гнучкості в програмі навчання, що дозволяє студентам і викладачам безперешкодно брати участь у міжнародних академічних ініціативах. Інше (уточніть)

Продовження табл. К.2

1	2	3 та 4
	Пропозиції та рекомендації	Які ініціативи могли б покращити мотивацію здобувачів вищої освіти? Варіанти відповідей Впровадження комплексної системи грантів і стипендій, що підтримує здобувачів на всіх етапах їх навчання та сприяє зниженню фінансових бар'єрів. Розширення можливостей для стажувань, включаючи платформи для з'єднання здобувачів з потенційними роботодавцями і надання можливостей для практичного досвіду в реальних умовах. Активна підтримка студентських ініціатив і проєктів через фінансову допомогу, ресурсне забезпечення та менторську підтримку з боку університету. Вдосконалення системи оцінювання знань та надання конструктивного зворотного зв'язку, що сприяє кращому розумінню результатів навчання і стимулює здобувачів до самовдосконалення. Поліпшення умов для навчання, включаючи модернізацію навчальної інфраструктури, забезпечення доступу до сучасних технологій та ресурсів. Організація тренінгів і семінарів з особистісного розвитку, які фокусуються на розвитку soft skills, таких як лідерство, комунікація та управління часом. Розроблення і впровадження програм менторства, що включають регулярні зустрічі з досвідченими професіоналами для надання порад і підтримки в академічній і кар'єрній діяльності. Організація конкурсів та нагород для визнання досягнень здобувачів у навчанні, науковій діяльності та соціальних ініціативах. Створення платформ для студентського самоврядування і участі в процесах прийняття рішень, що дозволяє студентам впливати на академічне середовище та умови навчання. Розширення можливостей для участі в міжнародних академічних та культурних програмах, що надає студентам унікальний досвід і розширює їх світогляд. Інше (уточніть) Які пропозиції Ви можете надати щодо подолання основних викликів, з якими стикається ваш ЗВО? Варіанти відповідей Розроблення комплексних антикризових стратегій, що включають планування на випадок надзвичайних ситуацій, адаптацію до швидких змін у зовнішньому середовищі та заходи для забезпечення безперервності навчального процесу. Зміцнення фінансової стійкості ЗВО шляхом оптимізації бюджетних витрат, диверсифікації джерел доходів і підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами. Розвиток нових освітніх програм, що відповідають сучасним вимогам ринку праці, включаючи впровадження інноваційних навчальних методик і технологій. Покращення інфраструктури ЗВО, що включає оновлення навчальних приміщень, модернізацію технічного обладнання та забезпечення комфортних умов для навчання і роботи. Підвищення кваліфікації персоналу через організацію регулярних тренінгів, курсів підвищення кваліфікації та підтримку професійного розвитку викладачів і адміністративного персоналу. Залучення додаткових ресурсів для підтримки викладачів і здобувачів, зокрема через створення програм фінансової підтримки, стипендій та грантів для наукових досліджень і навчання. Розроблення і впровадження механізмів для підвищення рівня інтеграції ЗВО у міжнародний освітній простір, що включає участь у міжнародних наукових та освітніх проєктах. Підвищення ефективності комунікації та співпраці між різними підрозділами ЗВО для поліпшення управлінських процесів та координації діяльності. Впровадження сучасних систем моніторингу та оцінювання якості освітнього процесу для своєчасного виявлення проблем і розроблення відповідних заходів. Сприяння розвитку партнерських відносин з бізнесом для створення можливостей практичного навчання, стажувань і спільних дослідницьких проєктів. Інше (уточніть)

Джерело: розроблено автором

Таблиця К.3.

Характеристика респондентів та процедура збору даних

Цільова аудиторія	Дослідження адресоване представникам різних рівнів управління освітніми закладами, викладачам та здобувачам вищої освіти з усіх регіонів України, що забезпечує репрезентативність вибірки та можливість отримання всебічного розуміння впливу воєнних дій на освітній сектор.
Фактична кількість	Емпіричне дослідження було проведено із залученням 628 респондентів, що забезпечило достатню репрезентативність вибірки для формулювання обґрунтованих висновків про стан української системи вищої освіти в умовах воєнного часу.
Структура учасників	Структура учасників дослідження відображає багатосуб'єктний підхід до збору інформації, де домінуючу частку складають здобувачі вищої освіти (60,83% або 382 особи), що дозволяє отримати безпосереднє бачення трансформаційних процесів з боку основних споживачів освітніх послуг. Науково-педагогічні працівники представлені 210 респондентами (33,44% від загальної кількості), що забезпечує професійну експертну оцінку змін в освітніх процесах та їхнього впливу на якість навчання. Представники адміністрації закладів вищої освіти, незважаючи на найменшу чисельність у вибірці (36 осіб або 5,73%), надають критично важливу інформацію про стратегічні аспекти управління та адаптації до кризових умов на інституційному рівні.
Географія	Географічне охоплення дослідження демонструє всеукраїнський характер збору даних, оскільки до вибірки увійшли представники 25 регіонів України, включаючи території, що зазнали безпосереднього впливу воєнних дій. Найбільшу частку респондентів представляють Київська область (18,15%), що відображає концентрацію освітнього потенціалу в столичному регіоні, Львівська область (14,01%), яка стала важливим центром евакуації освітніх закладів, та Хмельницька область (6,69%). Така географічна диверсифікація вибірки дозволяє виявити як загальнонаціональні тенденції, так і регіональні особливості адаптації закладів вищої освіти до воєнних умов
Структура респондентів за приналежністю до ЗВО за формою власності	Переважає представлення державного сектору вищої освіти, який складає 93,15% від загальної кількості відповідей (585 респондентів). Приватні заклади вищої освіти представлені значно меншою часткою - 4,78% (30 респондентів), а комунальні заклади - 2,07% (13 респондентів). Така структура відповідає реальному співвідношенню форм власності в українській системі вищої освіти та забезпечує адекватне відображення процесів, що відбуваються переважно в державному секторі освіти.
Висновки	На нашу думку, саме така багатосуб'єктна структура респондентів дозволяє виявити не лише загальні тенденції, але й специфічні особливості сприйняття та адаптації до кризових умов різними категоріями учасників освітнього процесу, що створює можливість для формування диференційованих стратегій підтримки різних груп та забезпечення більш ефективних механізмів антикризового управління.

Додаток Л

**Результати опитування для дослідження
«Тенденції розвитку українських ЗВО під час війни»**

Таблиця Л.1.1

Ваш статус у ЗВО

Варіанти відповідей	Відповіді респондентів, од.	Питома вага, %
Представник адміністрації ЗВО	36	5,73
Науково-педагогічні працівник	210	33,44
Здобувач вищої освіти	382	60,83

Таблиця Л.1.2

Вкажіть регіон (область), у якому знаходиться Ваш ЗВО

Варіанти відповідей	Відповіді респондентів, од.	Питома вага, %
Київська	114	18,15
Львівська	88	14,01
Хмельницька	42	6,69
Чернігівська	41	6,53
Вінницька	35	5,57
Кіровоградська	32	5,10
Харківська	25	3,98
Запорізька	22	3,50
Полтавська	22	3,50
Миколаївська	21	3,34
Тернопільська	19	3,03
Черкаська	18	2,87
Дніпропетровська	16	2,55
Житомирська	16	2,55
Сумська	16	2,55
Івано-Франківська	14	2,23
Закарпатська	13	2,07
Херсонська	12	1,91
Одеська	11	1,75
Волинська	9	1,43
Донецька	9	1,43
Луганська	9	1,43
Рівненська	9	1,43
Чернівецька	9	1,43
Крим АР	6	0,96

Таблиця Л.1.3

Форма власності вашого ЗВО

Варіанти відповідей	Відповіді респондентів, од.	Питома вага, %
Державна	585	93,15
Приватна	30	4,78
Комунальна	13	2,07

Таблиця Л.2.1

Як війна вплинула на загальне функціонування Вашого ЗВО?

Варіанти відповідей	Відповіді респондентів, од.	Питома вага, %
Середньо	284	45,22
Дуже сильно	247	39,33
Незначно	88	14,01
Не вплинула	9	1,43

Таблиця Л.2.2

Чи змінилися Ваші адміністративні та навчальні процеси внаслідок воєнних дій?

Варіанти відповідей	Відповіді респондентів, од.	Питома вага, %
Так, значно змінилися	306	48,73
Змінилися частково	290	46,18
Не змінилися	32	5,10

Таблиця Л.2.3

Як змінилися адміністративні функції Вашого ЗВО з початком війни?

Варіанти відповідей	Відповіді респондентів, од.	Питома вага, %
Ускладнилися	292	46,50
Залишились без змін	135	21,50
Значно ускладнилися	131	20,86
Спрощені	70	11,15

Таблиця Л.2.4

Чи були у вашому ЗВО запроваджені нові правила чи процедури через війну?

Варіанти відповідей	Відповіді респондентів, од.	Питома вага, %
Так	460	73,25
Частково	124	19,75
Ні	44	7,01

Таблиця Л.2.5

Як війна вплинула на тривалість та структуру навчального процесу у вашому ЗВО?

Варіанти відповідей	Відповіді респондентів, од.	Питома вага, %
Змінились форми навчання	309	49,20
Навчання було скорочено	144	22,93
Залишилось без змін	104	16,56
Навчання було продовжено	71	88,69

Таблиця Л.2.6

Які нові адміністративні завдання виникли у вашому ЗВО внаслідок війни?
(можна вибрати декілька варіантів)

Варіанти відповідей	Відповіді респондентів, од.	Питома вага, %
Забезпечення безпеки	448	71,34
Організація дистанційного навчання	403	64,17
Забезпечення психологічної підтримки	302	48,09
Переїзд ЗВО в безпечні регіони	66	10,51
Управління кризовими комунікаціями	118	18,79
Забезпечення безперервності навчального процесу	260	41,40
Залучення додаткових фінансових ресурсів	119	18,95
Координація гуманітарної допомоги	131	20,86
Підтримка працівників та здобувачів, які постраждали від війни	173	27,55
Координація роботи викладачів, Зміна часу роботи на вечір	9	1,43

Таблиця Л.2.7

Як Ви оцінюєте вплив війни на комунікацію між адміністрацією, викладачами та здобувачами освіти?

Варіанти відповідей	Відповіді респондентів, од.	Питома вага, %
Значно покращилась	167	26,59
Покращилась	201	32,01
Залишилась без змін	198	31,53
Погіршилась	62	9,87

Таблиця Л.3.1

Чи вважаєте Ви, що війна вплинула на стратегічне планування у Вашому ЗВО?

Варіанти відповідей	Відповіді респондентів, од.	Питома вага, %
Так	441	70,22
Ні	63	10,03
Не впевнений/а	124	19,75

Таблиця Л.3.2

Чи проводився у Вашому ЗВО перегляд стратегічних планів через вплив війни?

Варіанти відповідей	Відповіді респондентів, од.	Питома вага, %
Так, повністю переглянули	272	43,31
Частково переглянули	318	50,64
Ні, не переглядали	38	6,05

Таблиця Л.3.3

Чи включає стратегія розвитку Вашого ЗВО заходи, спрямовані на адаптацію до умов воєнного часу?

Варіанти відповідей	Відповіді респондентів, од.	Питома вага, %
Так	412	65,61
Частково	190	30,25
Ні	26	4,14

Таблиця Л.3.4

Чи використовує Ваш заклад методологічні підходи до формування стратегії розвитку в умовах воєнного конфлікту?

Варіанти відповідей	Відповіді респондентів, од.	Питома вага, %
Так, активно використовуємо	328	52,23
Використовуємо частково	253	40,29
Не використовуємо	47	7,48

Таблиця Л.3.5

Як змінились стратегічні цілі Вашого ЗВО під час війни?

Варіанти відповідей	Відповіді респондентів, од.	Питома вага, %
Підвищення рівня безпеки та захисту здобувачів і працівників	438	69,75
Забезпечення безперервності освітнього процесу	344	54,78
Перехід на дистанційні форми навчання	343	54,62
Збереження кадрового складу	224	35,67
Оптимізація використання ресурсів	210	33,44
Розширення міжнародної співпраці	203	32,32
Підтримка та розвиток наукових досліджень	152	24,20
Пошук додаткових джерел фінансування	144	22,93
Забезпечення психологічної підтримки здобувачів і працівників	187	29,78

Підвищився тиск на НПП з боку адміністрації (1), не знаю, складно відповісти (4), зміни відсутні (2)

Таблиця Л.4.1

Чи бере участь ваш ЗВО у міжнародних програмах або проєктах?

Варіанти відповідей	Відповіді респондентів, од.	Питома вага, %
Так	524	83,44
Ні	51	8,12
Планується	53	8,44

Таблиця Л.4.2

Якщо так, то до яких видів міжнародної співпраці ваш ЗВО активно долучається?
(можна вибрати декілька варіантів)

Варіанти відповідей	Відповіді респондентів, од.	Питома вага, %
Обмін здобувачами	311	49,52
Обмін викладачами	185	29,46
Спільні наукові дослідження	279	44,43
Спільні освітні програми	195	31,05
Міжнародні конференції та симпозиуми	345	54,94
Стажування здобувачів і викладачів за кордоном	281	44,75
Участь у міжнародних грантових програмах	279	44,43
Спільні публікації з іноземними партнерами	189	30,10
Залучення іноземних фахівців до викладання	104	16,56
Участь у міжнародних освітніх проєктах та ініціативах	190	30,25

Співпраця відсутня (3), залучення спонсорів для матеріального забезпечення ЗВО (4), без змін (1)

Таблиця Л.4.3

Наскільки інтегрованим Ви вважаєте Ваш ЗВО у міжнародний освітній простір?

Варіанти відповідей	Відповіді респондентів, од.	Питома вага, %
Дуже інтегрованим	130	20,70
Інтегрованим	216	34,39
Помірно інтегрованим	187	29,78
Слабо інтегрованим	78	12,42
Не інтегрованим	17	2,71

Таблиця Л.4.4

Як війна вплинула на участь вашого ЗВО у міжнародних програмах або проєктах?

Варіанти відповідей	Відповіді респондентів, од.	Питома вага, %
Значно збільшилась	126	20,06
Збільшилась	237	37,74
Залишилась без змін	199	31,69
Зменшилась	66	10,51

Таблиця Л.4.5

Чи зменшилася кількість міжнародних програм обміну та співпраці у Вашому ЗВО?

Варіанти відповідей	Відповіді респондентів, од.	Питома вага, %
Так, значно зменшилася	139	22,13
Зменшилася частково	153	24,36
Не змінилася	232	36,94
Не зменшилась, а зросла	104	16,56

Таблиця Л.4.6

Чи отримували здобувачі вашого ЗВО стипендії або гранти від міжнародних організацій?

Варіанти відповідей	Відповіді респондентів, од.	Питома вага, %
Так	319	50,80
Ні	67	10,67
Не знаю	242	38,54

Таблиця Л.5.1

Як Ви оцінюєте зміну рівня безробіття серед випускників Вашого ЗВО в умовах війни?

Варіанти відповідей	Відповіді респондентів, од.	Питома вага, %
Збільшився	288	45,86
Залишився без змін	265	42,20
Зменшився	75	11,94

Таблиця Л.5.2

Чи зменшилася кількість випускників, які змогли працевлаштуватися за спеціальністю у зв'язку з війною?

Варіанти відповідей	Відповіді респондентів, од.	Питома вага, %
Так, значно зменшилася	232	36,94
Частково зменшилася	245	39,01
Не зменшилася	151	24,04

Таблиця Л.5.3

Чи змінився підхід до підготовки здобувачів вищої освіти до ринку праці у Вашому ЗВО через війну?

Варіанти відповідей	Відповіді респондентів, од.	Питома вага, %
Так, повністю змінився	182	28,98
Частково змінився	343	54,62
Не змінився	103	16,40

Таблиця Л.5.4

Чи помітили Ви зменшення кількості вакансій для випускників Вашого закладу на ринку праці?

Варіанти відповідей	Відповіді респондентів, од.	Питома вага, %
Так, кількість вакансій значно зменшилась	222	35,35
Вакансій стало менше, але незначно	223	35,51
Ні, вакансії залишились на тому ж рівні	183	29,14

Таблиця Л.5.5

Чи відчуваєте Ви дефіцит кваліфікованих кадрів через масову міграцію та воєнні дії?

Варіанти відповідей	Відповіді респондентів, од.	Питома вага, %
Так	334	53,18
Частково	224	35,67
Ні	70	11,15

Таблиця Л.6.1

Чи внесли Ви зміни до навчальних програм у зв'язку з воєнними діями?

Варіанти відповідей	Відповіді респондентів, од.	Питома вага, %
Так, внесли значні зміни	232	36,94
Внесли часткові зміни	311	49,52
Не вносили змін	85	13,54

Таблиця Л.6.2

Як Ви оцінюєте ефективність дистанційного навчання у Вашому ЗВО під час війни?

Варіанти відповідей	Відповіді респондентів, од.	Питома вага, %
Висока ефективність	295	46,97
Середня ефективність	281	44,75
Низька ефективність	52	8,28

Таблиця Л.6.3

Як Ви оцінюєте ефективність дистанційного навчання у Вашому ЗВО під час війни?

Варіанти відповідей	Відповіді респондентів, од.	Питома вага, %
Висока ефективність	295	46,97
Середня ефективність	281	44,75
Низька ефективність	52	8,28

Таблиця Л.6.4

Як Ви оцінюєте рівень адаптації Вашого ЗВО до нових умов праці та навчання в умовах війни?

Варіанти відповідей	Відповіді респондентів, од.	Питома вага, %
Високий рівень адаптації	298	47,45
Середній рівень адаптації	297	47,29
Низький рівень адаптації	33	5,25

Таблиця Л.6.5

Чи планує Ваш заклад переглядати або оновлювати існуючі стратегії розвитку після закінчення війни?

Варіанти відповідей	Відповіді респондентів, од.	Питома вага, %
Так	355	57,44
Ні	58	9,39
Ще не вирішено	205	33,17

Таблиця Л.6.6

Наскільки активно Ваш ЗВО впроваджує нові технології та методики навчання?

Варіанти відповідей	Відповіді респондентів, од.	Питома вага, %
Дуже активно	182	28,98
Активно	250	39,81
Помірно	156	24,84
Слабо	30	4,78
Не впроваджує	10	1,59

Таблиця Л.6.7

Які нові технології були впроваджені у вашому ЗВО за останні два роки? (можна вибрати декілька варіантів)

Варіанти відповідей	Відповіді респондентів, од.	Питома вага, %
Віртуальні класи	193	30,73
Онлайн-платформи для навчання	435	69,27
Інтерактивні підручники	225	35,83
Використання штучного інтелекту	183	29,14
Системи віртуальної реальності (VR) для практичних занять	63	10,03
Мобільні додатки для доступу до навчальних матеріалів	225	35,83
Технології доповненої реальності (AR) для візуалізації складних концепцій	56	8,92
Блокчейн-технології для захисту академічних досягнень та дипломів	67	10,67
Адаптивні системи навчання на основі аналізу даних	87	13,85
Розумні аудиторії з автоматизованим керуванням освітленням та кліматом	33	5,25

Нове оснащення аудиторій (1), не впроваджено, онлайн платформи використовувались і раніше (1), нічого з переліченого (8), ми про це тільки мріємо, викладачі змушені купувати обладнання за свої кошти (1)

Таблиця Л.6.8

Наскільки ефективними Ви вважаєте ці інновації для покращення якості навчання?

Варіанти відповідей	Відповіді респондентів, од.	Питома вага, %
Дуже ефективні	147	23,41
Ефективні	281	44,75
Помірно ефективні	172	27,39
Малоефективні	22	3,50
Не ефективні	6	0,96

Таблиця Л.6.9

Як Ви оцінюєте рівень підготовленості викладачів до використання нових технологій у навчанні?

Варіанти відповідей	Відповіді респондентів, од.	Питома вага, %
1	8	1,27
2	14	2,23
3	22	3,50
4	28	4,46
5	71	11,31
6	65	10,35
7	127	20,22
8	141	22,45
9	88	14,01
10	64	10,19
	628	100,00
Середній рівень підготовленості викладачів до використання нових технологій у навчанні		70,06

Таблиця Л.6.10

Чи проводились у Вашому ЗВО навчання або тренінги для викладачів з використання нових технологій?

Варіанти відповідей	Відповіді респондентів, од.	Питома вага, %
Так	422	67,20
Ні	110	17,52
Плануються	96	15,29

Таблиця Л.6.11

Наскільки впроваджені у вашому ЗВО інноваційні технології відповідають потребам здобувачів вищої освіти?

Варіанти відповідей	Відповіді респондентів, од.	Питома вага, %
1	6	0,96
2	13	2,07
3	24	3,82
4	38	6,05
5	71	11,31
6	62	9,87
7	142	22,61
8	136	21,66
9	75	11,94
10	61	9,71
Середній рівень відповідності, %		69,27

Таблиця Л.6.12

Як Ви оцінюєте вплив впроваджених технологій на успішність здобувачів освіти?

Варіанти відповідей	Відповіді респондентів, од.	Питома вага, %
Дуже позитивний	195	31,05
Позитивний	323	51,43
Нейтральний	102	16,24
Негативний	8	1,27

Таблиця Л.7.1

Наскільки розвинене дистанційне навчання у Вашому ЗВО?

Варіанти відповідей	Відповіді респондентів, од.	Питома вага, %
1	8	1,27
2	11	1,75
3	22	3,50
4	32	5,10
5	55	8,76
6	36	5,73
7	100	15,92
8	154	24,52
9	102	16,24
10	108	17,20
Середній рівень дистанційного навчання у ЗВО, %		73,96

Таблиця Л.7.2

Як Ви оцінюєте якість дистанційного навчання у вашому ЗВО під час війни?

Варіанти відповідей	Відповіді респондентів, од.	Питома вага, %
1	12	1,91
2	8	1,27
3	25	3,98
4	38	6,05
5	68	10,83
6	61	9,71
7	139	22,13
8	133	21,18
9	67	10,67
10	77	12,26
Середній рівень якості дистанційного навчання у ЗВО під час війни, %		69,60

Таблиця Л.7.3

Які переваги дистанційного навчання стали найбільш очевидними під час війни?
(можна вибрати декілька варіантів)

Варіанти відповідей	Відповіді респондентів, од.	Питома вага, %
Доступність для здобувачів з різних регіонів	426	67,83
Економія часу та коштів на проїзд	528	84,08
Зручність для викладачів	252	40,13
Безпека здобувачів та викладачів	406	64,65
Можливість продовжувати навчання незалежно від місцезнаходження	386	61,46
Гнучкість графіку навчання	249	39,65
Доступ до освіти для здобувачів з окупованих територій	223	35,51
Можливість залучення іноземних викладачів та експертів	157	25,00
Швидка адаптація навчальних програм до нових умов	148	23,57
Розвиток цифрових навичок у здобувачів та викладачів	217	34,55
Можливість продовжувати навчання під час повітряних тривог	149	23,73
Полегшення психологічного навантаження через можливість навчатися в комфортних умовах	171	27,23

Таблиця Л.7.4

Які недоліки дистанційного навчання стали найбільш відчутними під час війни?
(можна вибрати декілька варіантів)

Варіанти відповідей	Відповіді респондентів, од.	Питома вага, %
Технічні проблеми (перебої з електроенергією, інтернетом)	441	70,22
Відсутність особистого контакту між здобувачами та викладачами	354	56,37
Низька мотивація здобувачів освіти	228	36,31
Складність контролю знань та проведення оцінювання	188	29,94
Обмежені можливості для практичних занять та лабораторних робіт	236	37,58
Психологічні труднощі, пов'язані з ізоляцією та стресом війни	170	27,07
Нерівний доступ до технічних засобів та якісного інтернету	212	33,76
Складність адаптації деяких дисциплін до онлайн-формату	140	22,29
Зниження якості комунікації та групової роботи здобувачів	186	29,62
Труднощі з самоорганізацією та тайм-менеджментом у домашніх умовах	116	18,47

Надзвичайно низька соціалізація здобувачів (1), Відсутні (4)

Таблиця Л.7.5

Наскільки ефективно Ваш ЗВО вирішує технічні проблеми, пов'язані з дистанційним навчанням?

Варіанти відповідей	Відповіді респондентів, од.	Питома вага, %
Дуже ефективно	99	15,76
Ефективно	279	44,43
Помірно ефективно	199	31,69
Малоефективно	40	6,37
Не ефективно	11	1,75

Таблиця Л.7.6

Як Ви оцінюєте мотивацію здобувачів вищої освіти під час дистанційного навчання в умовах війни?

Варіанти відповідей	Відповіді респондентів, од.	Питома вага, %
1	14	2,23
2	9	1,43
3	28	4,46
4	48	7,64
5	101	16,08
6	85	13,54
7	116	18,47
8	134	21,34
9	53	8,44
10	40	6,37
Середній рівень вмотивованості здобувачів вищої освіти під час дистанційного навчання в умовах війни, %		65,03

Таблиця Л.8.1

Які основні ризики Ви бачите для вашого ЗВО в умовах війни та економічної нестабільності? (можна вибрати декілька варіантів)

Варіанти відповідей	Відповіді респондентів, од.	Питома вага, %
Скорочення фінансування та виникнення фінансових труднощів	345	54,94
Зменшення кількості вступників	370	58,92
Виклики у впровадженні інноваційних технологій	154	24,52
Відтік кваліфікованих кадрів	269	42,83
Втрата міжнародної співпраці та партнерств	119	18,95
Руйнування або пошкодження матеріально-технічної бази	202	32,17
Підвищення рівня психологічного стресу серед здобувачів і персоналу	228	36,31
Перебої в академічному процесі	138	21,97
Проблеми з акредитацією освітніх програм	71	11,31
Зниження якості освітніх послуг	104	16,56

Таблиця Л.8.2

Які демографічні зміни впливають на Ваш ЗВО в сучасних умовах в Україні під час війни? (можна вибрати декілька варіантів)

Варіанти відповідей	Відповіді респондентів, од.	Питома вага, %
Зменшення народжуваності: скорочення кількості молоді, яка вступає до ЗВО	309	49,20
Зміни у віковій структурі населення: зростання середнього віку населення	242	38,54
Регіональні демографічні диспропорції: відтік населення з постраждалих регіонів	294	46,82
Зміни в соціально-економічному статусі: зміни в рівні доходів та умовах життя	263	41,88
Вплив на гендерну структуру: зміни в співвідношенні чоловіків та жінок через мобілізацію	189	30,10
Адаптація освітніх потреб: зміни в попиті на спеціальності та професії	176	28,03
Зростання ролі інклюзивної освіти: потреба в інтеграції здобувачів із особливими потребами	103	16,40

Таблиця Л.8.3

Які технологічні виклики Ви вважаєте найбільш актуальними для вашого ЗВО? (можна вибрати декілька варіантів)

Варіанти відповідей	Відповіді респондентів, од.	Питома вага, %
Інтеграція дистанційного навчання: забезпечення якісної онлайн-освіти	275	43,79
Кібербезпека: захист даних здобувачів і викладачів від кібератак	199	31,69
Оновлення технічної інфраструктури: сучасні комп'ютери та обладнання	278	44,27
Інвестування в цифрову інфраструктуру: покращення технологічної бази для підтримки навчального процесу	234	37,26
Впровадження нових освітніх платформ: адаптація до нових систем управління навчанням	238	37,90
Розвиток цифрових навичок: підвищення іт-компетентності викладачів і здобувачів	228	36,31
Персоналізація навчання: використання технологій для індивідуального підходу	142	22,61
Впровадження штучного інтелекту: автоматизація адміністративних процесів	131	20,86
Забезпечення доступності: гарантування, що всі здобувачі мають доступ до необхідних технологій	152	24,20
Адаптація до нових методик навчання: інтеграція інноваційних педагогічних підходів	140	22,29

Таблиця Л.8.4

Які заходи, на вашу думку, можуть покращити ситуацію у сфері вищої освіти в Україні?

Варіанти відповідей	Відповіді респондентів, од.	Питома вага, %
Збільшення фінансування освітньої сфери: залучення додаткових фінансових ресурсів для підтримки та розвитку вищої освіти через збільшення бюджетних асигнувань та залучення інвестицій з приватного сектора.	448	71,34
Модернізація матеріально-технічної бази закладів вищої освіти: оновлення та вдосконалення інфраструктури навчальних закладів, включаючи будівлі, обладнання, лабораторії та технологічні ресурси.	384	61,15
Підвищення кваліфікації та професійного розвитку науково-педагогічних працівників: організація програм підвищення кваліфікації, тренінгів та курсів для викладачів і науковців з метою підв. їх професійних навичок та знань.	300	47,77
Розширення обсягів та інтенсифікація міжнародної академічної співпраці: активне укладання угод про співпрацю з міжнародними освітніми установами, участь у міжнародних наукових проєктах і програмах обміну.	228	36,31
Інтеграція сучасних освітніх технологій у навчальний процес: впровадження інноваційних технологій, таких як дистанційне навч., електронні платформи та інтерактивні навч. ресурси, для покращення якості освітнього процесу.	239	38,06
Підвищення мотивації та залученості здобувачів вищої освіти: розроблення та реалізація програм мотивації, підтримки студентських ініціатив і активне залучення здобувачів до академічної та соціальної діяльності.	234	37,26
Покращення якості навчальних програм відповідно до вимог ринку праці: оновлення навчальних планів і програм відповідно до потреб ринку праці та сучасних тенденцій у професійній діяльності.	170	27,07
Забезпечення доступності освіти для різних соціальних груп: розроблення політик і заходів, що забезпечують рівний доступ до освіти для всіх соціальних груп, включаючи соціально незахищені верстви населення.	169	26,91
Розвиток інноваційної освітньої екосистеми: створення середовища, яке сприяє розвитку інновацій у освіті, включаючи підтримку стартапів, інноваційних проєктів і наукових досліджень.	153	24,36
Підтримка наукових досліджень та інноваційної діяльності в ЗВО: забезпечення фінансової, ресурсної та організаційної підтримки для наукових досліджень і інноваційних проєктів у ЗВО.	201	32,01
Гідна заробітна плата викладачів	3	0,48

Таблиця Л.8.5

Як Ви оцінюєте стійкість Вашого ЗВО до економічних викликів?

Варіанти відповідей	Відповіді респондентів, од.	Питома вага, %
1	11	1,75
2	12	1,91
3	30	4,78
4	48	7,64
5	82	13,06
6	84	13,38
7	138	21,97
8	140	22,29
9	44	7,01
10	39	6,21
Середній рівень стійкості ЗВО до економічних викликів, %		65,33

Таблиця Л.9.1

Які зміни в освітніх програмах Ви вважаєте необхідними для покращення якості навчання?

Варіанти відповідей	Відповіді респондентів, од.	Питома вага, %
Оновлення навчальних програм відповідно до сучасних вимог ринку праці та наукових досягнень	334	53,18
Залучення практиків до викладання з метою забезпечення практичної орієнтації навчального процесу та актуалізації матеріалу	298	47,45
Розширення можливостей для практичної діяльності здобувачів через стажування, проекти та лабораторні роботи	297	47,29
Інтеграція міждисциплінарних курсів для забезпечення комплексного підходу до навчання і розвитку навичок у різних сферах знань.	190	30,25
Запровадження нових освітніх стандартів, що враховують міжнародні практики та інновації в освіті	182	28,98
Вдосконалення системи оцінювання знань, включаючи використання новітніх технологій та методик, для об'єктивної та всебічної оцінки компетентностей здобувачів	166	26,43
Розроблення і впровадження індивідуалізованих навчальних планів для задоволення індивідуальних потреб і інтересів здобувачів	161	25,64
Підвищення рівня інтеграції нових інформаційних технологій у навчальний процес	170	27,07
Розширення співпраці з міжнародними освітніми установами для покращення якості навчання та розширення академічних можливостей	186	29,62
Запровадження інноваційних методик навчання, таких як перевернуте навчання або гейміфікація, для підвищення мотивації та ефективності навчального процесу	152	24,20

Таблиця Л.9.2

Які кроки, на вашу думку, повинні бути зроблені для покращення міжнародної співпраці вашого ЗВО?

Варіанти відповідей	Відповіді респондентів, од.	Питома вага, %
Розроблення та реалізація стратегій для пошуку нових міжнародних партнерів, зокрема через участь у міжнародних освітніх конференціях та форумах	332	52,87
Активізація залучення до міжнародних проєктів і ініціатив, що сприяють розвитку академічного потенціалу та наукового обміну	253	40,29
Організація і підтримка міжнародних стажувань для викладачів і здобувачів з метою підвищення їх професійних навичок та культурної компетентності	299	47,61
Сприяння участі у спільних наукових дослідженнях з міжнародними науковими установами для розширення наукового кругозору та обміну знаннями	231	36,78
Розширення і удосконалення програм обміну студентами та викладачами, що дозволяють отримати досвід у міжнародних навчальних закладах і створюють можливості для культурного та академічного обміну	253	40,29
Підвищення рівня володіння іноземними мовами серед викладачів і здобувачів, що є критично важливим для ефективної комунікації у міжнародному освітньому середовищі	251	39,97
Впровадження механізмів для сприяння міжуніверситетському співробітництву, таких як створення спільних академічних програм і лабораторій	148	23,57
Розвиток онлайн-платформ для міжнародного співробітництва, включаючи платформи для дистанційного навчання та віртуальних конференцій	174	27,71
Залучення до участі у міжнародних освітніх та наукових мережах для активного обміну інформацією і ресурсами	140	22,29
Впровадження політик і практик для забезпечення академічної мобільності і гнучкості в програмі навчання, що дозволяє студентам і викладачам безперешкодно брати участь у міжнародних академічних ініціативах	156	24,84

Додатково вказані: Доступність грантових програм , радикальне підвищення заробітної плати викладачам, створення робочих місць для випускників , підтримка викладачів які вже залучені до міжнародної співпраці

Таблиця Л.9.3

Які ініціативи могли б покращити мотивацію здобувачів вищої освіти?

Варіанти відповідей	Відповіді респондентів, од.	Питома вага, %
1	2	3
Впровадження комплексної системи грантів і стипендій, що підтримує здобувачів на всіх етапах їх навчання та сприяє зниженню фінансових бар'єрів	391	62,26
Розширення можливостей для стажувань, включаючи платформи для з'єднання здобувачів з потенційними роботодавцями і надання можливостей для практичного досвіду в реальних умовах	311	49,52
Активна підтримка студентських ініціатив і проєктів через фінансову допомогу, ресурсне забезпечення та менторську підтримку з боку університету	296	47,13
Вдосконалення системи оцінювання знань та надання конструктивного зворотного зв'язку, що сприяє кращому розумінню результатів навчання і стимулює здобувачів до самовдосконалення	191	30,41

Продовження табл. Л.9.4

1	2	3
Поліпшення умов для навчання, включаючи модернізацію навчальної інфраструктури, забезпечення доступу до сучасних технологій та ресурсів	200	31,85
Організація тренінгів і семінарів з особистісного розвитку, які фокусуються на розвитку soft skills, таких як лідерство, комунікація та управління часом.	186	29,62
Розроблення і впровадження програм менторства, що включають регулярні зустрічі з досвідченими професіоналами для надання порад і підтримки в академічній і кар'єрній діяльності	179	28,50
Організація конкурсів та нагород для визнання досягнень здобувачів у навчанні, науковій діяльності та соціальних ініціативах	169	26,91
Створення платформ для студентського самоврядування і участі в процесах прийняття рішень, що дозволяє студентам впливати на академічне середовище та умови навчання	139	22,13
Розширення можливостей для участі в міжнародних академічних та культурних програмах, що надає здобувачам унікальний досвід і розширює їх світогляд	186	29,62

Таблиця Л.9.5

Які пропозиції Ви можете надати щодо подолання основних викликів, з якими стикається ваш ЗВО?

Варіанти відповідей	Відповіді респондентів, од.	Питома вага, %
Розроблення комплексних антикризових стратегій, що включають планування на випадок надзвичайних ситуацій, адаптацію до швидких змін у зовнішньому середовищі та заходи для забезпечення безперервності навчального процесу.	312	49,68
Зміцнення фінансової стійкості ЗВО шляхом оптимізації бюджетних витрат, диверсифікації джерел доходів і підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами.	283	45,06
Розвиток нових освітніх програм, що відповідають сучасним вимогам ринку праці, включаючи впровадження інноваційних навчальних методик і технологій.	243	38,69
Покращення інфраструктури ЗВО, що включає оновлення навчальних приміщень, модернізацію технічного обладнання та забезпечення комфортних умов для навчання і роботи.	256	40,76
Підвищення кваліфікації персоналу через організацію регулярних тренінгів, курсів підвищення кваліфікації та підтримку професійного розвитку викладачів і адміністративного персоналу.	201	32,01
Залучення додаткових ресурсів для підтримки викладачів і здобувачів, зокрема через створення програм фінансової підтримки, стипендій та грантів для наукових досліджень і навчання.	239	38,06
Розроблення і впровадження механізмів для підвищення рівня інтеграції ЗВО у міжнародний освітній простір, що включає участь у міжнародних наукових та освітніх проєктах.	171	27,23
Підвищення ефективності комунікації та співпраці між різними підрозділами ЗВО для поліпшення управлінських процесів та координації діяльності.	142	22,61
Впровадження сучасних систем моніторингу та оцінювання якості освітнього процесу для своєчасного виявлення проблем і розроблення відповідних заходів.	133	21,18
Сприяння розвитку партнерських відносин з бізнесом і промисловістю для створення можливостей для практичного навчання, стажувань і спільних дослідницьких проєктів.	168	26,75

Джерело: складно автором на основі відповідей респондентів

Додаток М

Ризики та виклики для ЗВО в Україні під час війни

Ризики та виклики	Прояв для ЗВО в Україні під час війни
Фінансові	Скорочення фінансування та фінансові труднощі. Більше половини респондентів вказали на скорочення фінансування ЗВО як ключову проблему (понад 54%). Це підтверджує фінансову вразливість закладів вищої освіти, яка може призвести до зменшення ресурсної бази та погіршення якості освітніх послуг
	Втрата додаткових джерел фінансування та потреба в оптимізації ресурсів також підкреслюють необхідність зміцнення фінансової стійкості шляхом диверсифікації джерел доходів та підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами
Демографічні	Зменшення кількості вступників: Більше 58% респондентів зазначили скорочення кількості абітурієнтів, що пов'язано зі зниженням народжуваності, регіональними демографічними диспропорціями через міграцію та зміною вікової структури населення. Це впливає на загальний обсяг здобувачів та майбутнє наповнення ЗВО.
	Відтік кваліфікованих кадрів: Майже 43% респондентів зазначили значні втрати кадрів через мобілізацію та міграцію, що негативно впливає на кадровий потенціал і якість навчального процесу
Технологічні	Інтеграція дистанційного навчання: Понад 43% респондентів вказали, що інтеграція дистанційних форм навчання залишається важливим викликом. Технічні труднощі, включаючи перебої з інтернетом і доступ до необхідних технологій, є одним із ключових недоліків дистанційного навчання
	Оновлення технічної інфраструктури та розвиток цифрових навичок є основними завданнями, які визначають перспективи впровадження новітніх освітніх технологій
Геополітичні	Руйнування матеріально-технічної бази: 32% респондентів підкреслили значні руйнування чи пошкодження інфраструктури ЗВО, що потребує інвестицій у відновлення та модернізацію.
	Втрата міжнародних зв'язків: Майже 19% респондентів вказали на втрату міжнародної співпраці, що створює додаткові бар'єри для розширення академічної мобільності та участі у міжнародних програмах

Джерело: складено автором на основі результатів опитування

Додаток Н

Матриця відповідності Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2022 – 2025 роки концептуальній моделі стратегічних засад розвитку ВО

Рівень	Очікуваний зміст	Як представлено у Стратегії	Формулювання у Стратегії (приклади)	Оцінка відповідності
1	2	3	4	5
Ціннісно-нормативний	Місія, візія, цінності → «Навіщо і куди рухаємося?»	Сформульовано бачення 2032 р., цінності простежуються у студентоцентризмі, якості, автономії, доброчесності. Проте місія ототожнюється з метою.	«До 2032 року система ВО України стане конкурентоспроможною, інтегрованою у Європейський простір ВО, заснованого на довірі та якості...»	Відповідає, але є пені прогалини
Зasadничо-орієнтаційний	Принципи, стратегічні орієнтири → «Як діємо?»	Є розділ з принципами (студентоцентризм, якість, інтеграція, довіра, якість, відповідальність, автономія). Стратегічні орієнтири також визначені, але досить загально. Детально пропозиції щодо доповнення у п.1.1.	Принципи, на яких базується реалізація стратегії: студентоцентризм, прозорість, підзвітність, академічна доброчесність...». Стратегічні орієнтири: «реформування та модернізація системи ВО, сприяння зближенню у сфері вищої освіти в рамках Болонського процесу; покращення якості та підвищення важливості вищої освіти...»	Відповідає, але є прогалини
Цільовий рівень	Стратегічні цілі → «Чого прагнемо досягнути»	Визначено стратегічні цілі, які об'єднані у 5 блоків (ефективність управління, довіра, якість, інтернаціоналізація, привабливість), проте вони загальні без кількісних орієнтирів. Сформовані без застосування підходу SMART	«Система ВО забезпечує конкурентоспроможність випускників на національному та міжнародному ринках праці...»	Частково відповідає. Цілі визначені, але багато з них узагальнені, бракує кількісних орієнтирів. Наприклад, % працевлаштування, рівень мобільності

Продовження додатку Н

1	2	3	4	5
Організаційно-операційний рівень	Політики, механізми, інструменти → Чим досягаємо?	Передбачено зміну формули фінансування ЗВО, розбудову автономії, впровадження ESG-2015, розвиток цифрової інфраструктури, дуальної освіти, партнерства з бізнесом, а також модернізацію матеріально-технічної бази. Є операційні плани з конкретними завданнями	«Удосконалення формули фінансування ЗВО з урахування результатів діяльності...», «Розвиток дуальної освіти»	Частково відповідає. Визначено інструменти, але вони не завжди чітко прив'язані до ресурсів. Відсутні гнучкі механізми оперативного реагування на кризи
Аналітико-оцінювальний рівень	Індикатори ефективності, моніторинг, коригування → «Як вимірюємо та коригуємо?»	Стратегія містить сценарії розвитку (песимістичний, реалістичний, оптимістичний). Є вимога щорічної звітності про хід реалізації Стратегії. В операційних планах містяться деякі кількісні індикатори	«Передбачається щорічний моніторинг та оприлюднення звіту про хід реалізації «Стратегії...»	Частково відповідає. Визначені загальні індикатори і є сценарії, але бракує чіткої системи КРІ з кількісними значеннями та механізмів швидкого коригування

Джерело : побудовано на основі аналізу [78].

Додаток О

Аналіз стратегій розвитку ЗВО

Таблиця О.1

Вибірка ЗВО України державної форми власності для аналізу їх стратегій

Код	ЗВО	Місце в рейтингу 2024 р.	Область	Чисельність здобувачів, осіб
Д01	Національний університет «Львівська політехніка»	3	Львівська	24701
Д02	Київський національний університет імені Тараса Шевченка	2	Київська	22248
Д03	Нац. університет біоресурсів і природокористування України	7	Київська	17132
Д04	Львівський національний університет імені Івана Франка	6	Львівська	16863
Д05	Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»	1	Київська	15420
Д06	Національний авіаційний університет	32	Київська	11922
Д07	Державний вищий навчальний заклад «Ужгородський національний університет»	18	Закарпатська	11919
Д08	Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна	4	Харківська	11581
Д09	Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника	17	Івано-Франківська	11468
Д10	Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»	8	Харківська	10699
Д11	Волинський національний університет імені Лесі Українки	19	Волинська	9102
Д12	Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»	11	Дніпропетровська	8742
Д13	Запорізький національний університет	35	Запорізька	8484
Д14	Національний медичний університет імені О.О. Богомольця	15	Київська	8341
Д15	Київський нац. економічний університет ім. Вадима Гетьмана	36	Київська	8112
Д16	Національний університет «Одеська політехніка»	26	Одеська	7138
Д17	Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара	16	Дніпропетровська	7038
Д18	Харківський національний університет радіоелектроніки	10	Харківська	6596
Д19	Одеський національний університет імені І. І. Мечникова	9	Одеська	6592
Д20	Сумський державний університет	5	Сумська	6359
Д21	Вінницький національний технічний університет	23	Вінницька	4854
Д22	Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу	30	Івано-Франківська	4751
Д23	Національний аерокосмічний університет ім. М. Є. Жуковського «Харківський авіаційний інститут»	25	Харківська	4732
Д24	Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова	24	Харківська	4554
Д25	Національний університет харчових технологій	21	Київська	4487
Д26	Тернопільський національний медичний університет імені І.Я. Горбачевського	20	Тернопільська	4088
Д27	Вінницький нац. медичний університет ім. М. І. Пирогова	28	Вінницька	3974
Д28	Національний університет «Києво-Могилянська академія»	13	Київська	3518
Д29	Харківський національний медичний університет	22	Харківська	2713
Д30	Донецький національний університет імені Василя Стуса	31	Вінницька	2478

Джерело: складено автором з використанням матеріалів ЄДЕБО станом на 14 серпня 2024р¹ та рейтингу ЗВО у 2024 році ²

¹Заклади вищої освіти | Реєстр суб'єктів освітньої діяльності. Єдина державна електронна база з питань освіти. URL: <https://registry.edbo.gov.ua/> (дата звернення: 14.08.2024).

²Освіта.ua. Презентовано рейтинг вишів «ТОП-200 Україна 2024». Освіта.UA. URL: <https://osvita.ua/vnz/rating/92375/> (дата звернення: 14.08.2024)

Таблиця О.2

Вибірка ЗВО України приватної форми власності для аналізу їх стратегій

Код	ЗВО	Місце в рейтингу 2024	область	Чисельність здобувачів, осіб
П01	Приватне акціонерне товариство «Вищий навчальний заклад «Міжрегіональна Академія управління персоналом»	38	Київська	11290
П02	Класичний приватний університет	177	Запорізька	8075
П03	Приватний вищий навчальний заклад «Європейський університет»	127	Київська	5092
П04	Міжнародний гуманітарний університет	120	Одеська	4499
П05	Приватний вищий навчальний заклад «Міжнародний економіко-гуманітарний університет імені академіка Степана Дем'янчука»	170	Рівненська	3857
П06	Вищий навчальний заклад «Університет економіки та права «КРОК»	117	Київська	3252
П07	Заклад вищої освіти «Університет Короля Данила»	178	Івано-Франківська	2697
П08	Полтавський університет економіки і торгівлі	110	Полтавська	2652
П09	Львівський торговельно-економічний університет	128	Львівська	2572
П10	Заклад вищої освіти «Відкритий міжнародний університет розвитку людини «Україна»	148	Київська	2365
П11	Приватний вищий навчальний заклад «Київський медичний університет»	156	Київська	1750
П12	Заклад вищої освіти «Український католицький університет»	88	Львівська	1576
П13	Вищий навчальний заклад «Університет імені Альфреда Нобеля»	118	Дніпропетровська	1437

Джерело: складено автором з використанням матеріалів ЄДЕБО станом на 14 серпня 2024 року та рейтингу ЗВО у 2024 році

Таблиця О.3

Вибірка ЗВО України комунальної форми власності для аналізу їх стратегій

Код	ЗВО	Місце в рейтингу 2024	область	Чисельність здобувачів, осіб
К01	Київський столичний університет імені Бориса Грінченка	55	Київська	5896
К02	Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова	139	Хмельницька	2227

Джерело: складено автором з використанням матеріалів ЄДЕБО станом на 14 серпня 2024 року та рейтингу ЗВО у 2024 році

Таблиця О.4

Методика оцінювання стратегій розвитку ЗВО

№	Критерій	Бали	Показник оцінювання	Система оцінювання
1	Наявність і доступність	2 бали	Наявність документа	1 бал – стратегія є на сайті (з печатками/ухвалою Вченої ради). 0.5 бала – є згадки, але сам документ не опублікований. 0 балів – відсутня.
			Легкість пошуку	1 бал – пряме посилання з головної сторінки / меню. 0.5 бала – потрібно 2–3 кліки. 0 балів – знайти дуже складно.
2	Актуальність і життєвий цикл	2 бали	Дата останнього оновлення та регулярність	2 бали – документ оновлений 2023–2025 рр., передбачені регулярні оновлення (проміжні редакції). 1.5 бала – документ оновлений 2021–2022 рр., діє до 2025. 1 бал – документ 2018–2020 рр., без оновлень. 0.5 бала – документ старший 2015–2017 рр. 0 балів – відсутній або зовсім застарілий.
3.	Реалізація	3 бали	3% виконання стратегічних цілей (за KPI)	3 бали – понад 80% цілей мають підтвердження (звіт ректора, статистика, рейтинги, гранти). 2 бали – 60–79%. 1 бал – 30–59%. 0.5 бала – менше 30%. 0 балів – взагалі немає доказів реалізації. <i>Додатково: якщо ЗВО публікує річні звіти з моніторингом стратегії → +0.5 бала (але не вище 3)</i>
4	Прозорість та адаптація для стейкхолдерів	2 бали	Спосіб подання	2 бали – є інфографіка, англomовна версія, резюме для студентів і роботодавців, легко цитувати. 1.5 бала – структурований PDF + короткі витяги/новини. 1 бал – тільки PDF без адаптації. 0.5 бала – сканований документ. 0 балів – документ фактично нечитабельний
5.	Якість змісту	1 бал	Наявність сучасних орієнтирів	1 бал – стратегія враховує ESG, цифровізацію, міжнародну інтеграцію, інновації. 0.5 бала – є лише частина елементів. 0 балів – стратегія декларативна, без сучасних орієнтирів

Примітка:

Формула підрахунку: Загальний бал = 1 + 2 + 3 + 4 + 5 = максимум 10 балів.

Градація оцінок

- 9–10 – Відмінно (сучасна, реалізована, доступна стратегія).
- 7–8.9 – Добре (є стратегія, але слабкі місця у прозорості чи реалізації).
- 5–6.9 – Задовільно (формальна наявність, але слабка реалізація / застарілість).
- 3–4.9 – Незадовільно (стара стратегія, мінімальне виконання).
- 0–2.9 – Критично (стратегія відсутня або формальна).

Таблиця О.5

Аналіз стратегій розвитку ЗВО за критеріями наявності і доступності, актуальності, реалізації, прозорості та якості змісту

ЗВО	Аналіз та оцінки за критеріями	Загальна оцінка
1	2	3
Д01	1. Наявність і доступність. Стратегія «Львівська політехніка – 2025» є у відкритому доступі, опублікована офіційно. Документ можна знайти через сайт, хоча не завжди напряму з головної сторінки. Бал: 1.8 / 2 2. Актуальність і життєвий цикл. Документ чинний до 2025 року. Він ухвалений у 2019 р. і досі діє, що свідчить про актуальність, хоча нової редакції після 2019 року не зафіксовано. Бал: 1.7 / 2 3. Реалізація. Є підтвердження реалізації окремих цілей: міжнародні проекти, гранти, розвиток інфраструктури, інтернаціоналізація. Проміжні звіти наявні, однак частина KPI не відображена системно. Бал: 2.3 / 3 4. Прозорість та адаптація для стейкхолдерів. Документ доступний у форматі PDF, має структуровану форму. Є презентації та звіти, але матеріали для абітурієнтів і роботодавців не завжди адаптовані; англomовна версія представлена частково. Бал: 1.6 / 2 5. Якість змісту. Стратегія охоплює цифровізацію, інноваційність, міжнародну інтеграцію. ESG-компоненти виражені менш чітко, але загалом якість змісту висока. Бал: 0.9 / 1 Загальний бал $1.8 + 1.7 + 2.3 + 1.6 + 0.9 = 8.3 / 10$	Львівська політехніка входить до середнього-високого кластеру. Стратегія є чіткою, діючою та частково підтвердженою результатами. Слабкі місця — відсутність оновлень після 2019 року, неповна англomовна версія та недостатня деталізація KPI.
Д02	1. Наявність і доступність. На сайті університету розміщено Стратегію розвитку КНУ до 2025 року. Документ у відкритому доступі, офіційно ухвалений, проте доступ до нього не завжди інтуїтивний з головної сторінки. Бал: 1.8 / 2 2. Актуальність і життєвий цикл. Стратегія розрахована до 2025 року, що відповідає актуальним часовим рамкам. Оновлень після затвердження не зафіксовано, але оприлюднені щорічні звіти. Бал: 1.7 / 2 3. Реалізація. Реалізація підтверджується даними про міжнародні програми, гранти, розвиток наукових досліджень і публікаційної активності. Університет зберігає позиції у світових та національних рейтингах. Водночас немає комплексної системи KPI зі звітом про відсотки виконання. Бал: 2.3 / 3 4. Прозорість та адаптація для стейкхолдерів. Стратегія оприлюднена у форматі PDF, структурована. Є новини та презентаційні матеріали. Проте матеріали для абітурієнтів і зовнішніх партнерів подані не завжди у зручній формі, англomовна версія має обмежений обсяг. Бал: 1.5 / 2 5. Якість змісту. Документ охоплює головні напрями розвитку — цифровізацію, міжнародну інтеграцію, інноваційні дослідження. Проте складові ESG і сталого розвитку виражені слабше. Бал: 0.9 / 1 Загальний бал $1.8 + 1.7 + 2.3 + 1.5 + 0.9 = 8.2 / 10$	КНУ ім. Тараса Шевченка належить до середньо-високого кластеру. Стратегія є доступною і змістовною, реалізація частково підтверджена конкретними результатами. Основні недоліки: відсутність оновлень документа після ухвалення, недостатня деталізація KPI та обмежена адаптація для зовнішніх стейкхолдерів.
Д03	1. Наявність і доступність. На сайті університету є Стратегія розвитку до 2025 року. Документ у PDF-форматі, доступний у відпов. розділі, проте пошук з головної сторінки не завжди зручний. Бал: 1.7 / 2 2. Актуальність і життєвий цикл. Документ чинний до 2025 року, що відповідає сучасним часовим рамкам. Водночас немає нової редакції після 2020 року, хоча університет періодично публікує новини та проміжні результати. Бал: 1.6 / 2 3. Реалізація. Є підтвердження реалізації окремих стратегічних напрямів: міжнародні проекти, участь у рейтингах, розвиток наукових досліджень, модернізація освітніх програм. Проте відсутня системна звітність із KPI, що ускладнює повну оцінку прогресу. Бал: 2.1 / 3 4. Прозорість та адаптація для стейкхолдерів. Документ оприлюднено, структура зрозуміла. Для широкої аудиторії інформація доступна частково: презентаційні матеріали та інфографіка представлені фрагментарно, англomовна версія є, але неповна. Бал: 1.4 / 2 5. Якість змісту. Стратегія охоплює ключові напрями: аграрна освіта, наукові дослідження, інновації, міжнародна співпраця. Водночас екологічна складова, цифровізація й ESG-компоненти потребують більшої деталізації. Бал: 0.8 / 1 Загальний бал $1.7 + 1.6 + 2.1 + 1.4 + 0.8 = 7.6 / 10$	НУБіП України належить до середнього кластеру. Університет має стратегічний документ, що залишається чинним і частково підтвердженою результатами. Основними обмеженнями є відсутність оновлень стратегії в останні роки, недостатня деталізація KPI та неповна адаптація матеріалів для стейкхолдерів.
Д04	1. Наявність і доступність. Стратегія доступна у форматі PDF на сайті університету, знайти її можна через розділ «Документи / Стратегія розвитку». Це не пряме посилання з головної сторінки, але навігація достатньо зрозуміла. Бал: 1.8 / 2 2. Актуальність і життєвий цикл. Документ діє на період 2021–2025 років, у 2024 році внесені оновлення з акцентом на «третю місію». Додатково існує стратегічний план 2019–2026. Це свідчить про актуалізацію та підтримку документу. Бал: 2.0 / 2 3. Реалізація. Фактичні результати реалізації видно у стратегічних напрямках: міжнародна діяльність, запуск стратегій окремих сфер (AI, відкрита наука), участь у програмах мобільності. Проте повної KPI-звітності публічно немає. Бал: 2.2 / 3 4. Прозорість та адаптація для стейкхолдерів. Документ добре структурований, є окремі стратегії напрямків. Пріоритет «третьої місії» винесений у публічну площину. Проте адаптовані матеріали (інфографіка, стислий виклад, англomовна версія) представлені обмежено. Бал: 1.5 / 2 5. Якість змісту. Стратегія охоплює сучасні елементи: міжнародна співпраця, відкритість, інноваційність, соціальну відповідальність. ESG-принципи виражені чіткіше, ніж у багатьох інших ЗВО (сталий розвиток, інфраструктурні оновлення, акценти на AI). Бал: 0.9 / 1 Загальний бал $1.8 + 2.0 + 2.2 + 1.5 + 0.9 = 8.4 / 10$	ЛНУ ім. І. Франка належить до середньо-високого кластеру. Його стратегія має сучасний зміст, оновлюється та доповнюється новими пріоритетами, що свідчить про гнучкість у стратегічному плануванні. Водночас слабким місцем залишається відсутність системної KPI-звітності та недостатня адаптація матеріалів для широкого кола стейкхолдерів.
Д05	1. Наявність і доступність. КПП має кілька стратегічних документів різних періодів: Стратегія розвитку університету 2020–2025 років; Нова стратегія розвитку на 2025–2030 роки (ухвалена та опублікована); Проект Стратегії сталого розвитку на 2023–2028 роки. Документи розміщені у відкритому доступі на офіційному сайті, існує окремий розділ «Стратегія розвитку», що забезпечує зручність навігації. Це дозволяє вважати критерій виконаним максимально. Бал: 2.0 / 2 2. Актуальність і життєвий цикл. Стратегія 2025–2030 є новою та враховує сучасні виклики розвитку університету. Її ухвалення забезпечує безперервність стратег. планування після завершення попередньої програми 2020–2025 років. Окремо діє проєкт стратегії сталого розвитку на 2023–2028 рр., що інтегрує екологічні та соц.пріоритети. Це свідчить про актуальність і постійне оновлення стратег. рамок. Бал: 2.0 / 2	

Продовження табл. О.5

1	2	3
	3. Реалізація. Реалізація стратегічних планів підтверджується конкретними досягненнями :запуском наукового парку адитивних технологій, створенням інноваційних лабораторій і стартап-інкубатора, впровадженні проєктів у сфері сталого розвитку, активною міжнародною діяльністю. Водночас університет поки не оприлюднив повну КРІ-звітність за всіма стратегічними напрямками (що частково пояснюється новизною стратегії 2025–2030). Бал: 2.7 / 3 4. Прозорість та адаптація для стейкхолдерів. Стратегічні документи опубліковані у PDF-форматі, існує тематичний розділ сайту, де представлені ключові документи. Університет транслює основні цілі через новини, інтерв'ю та презентації, доступні як для академічної спільноти, так і для громадськості. Часткові англомовні матеріали є, однак повної англомовної версії стратегії чи адаптованих інфографік для абітурієнтів та роботодавців поки недостатньо. Бал: 1.7 / 2 5. Якість змісту . Стратегія відображає комплекс сучасних пріоритетів: інноваційність та технологічну модернізацію, цифровізацію освітніх і наукових процесів, міжнародну інтеграцію, сталий розвиток і екологічну відповідальність (ESG-напрямок), розбудову інноваційної інфраструктури. Зміст відповідає сучасним вимогам до стратегічного планування у вищій освіті. Бал: 1 / 1 Загальний бал 2.0 + 2.0 + 2.7 + 1.7 + 1 = 9.4 / 10	КПІ ім. Ігоря Сікорського належить до групи лідерів стратегічного розвитку ЗВО України. Університет вирізняється наявністю багаторівневої системи стратегічних документів, що забезпечує безперервність розвитку, а також інтеграцією інноваційних та ESG-пріоритетів.
Д06	1. Наявність і доступність .. КАІ має стратегію розвитку на 2025–2030 роки, опубліковану на офіційному сайті у форматі PDF. Раніше існувала більш загальна стратегія до 2030 року. Доступ організовано через відповідні розділи та новини, хоча пряме посилання з головної сторінки не завжди очевидне. Бал: 1.8 / 2 2. Актуальність і життєвий цикл .. Нова стратегія на 2025–2030 роки є актуальною та сучасною. Додатковим показником є зміна організаційно-правової форми на державне некомерційне підприємство, що розширює управлінські можливості й свідчить про модернізацію управлінських процесів. Бал: 2.0 / 2 3. Реалізація .. Є докази реалізації окремих стратегічних напрямів: створення наукового парку, співпраця з бізнесом та IT-кластерами, впровадження освітніх програм спільно з роботодавцями, розвиток напрямів defense tech, AI, матеріалознавства. Проте повна КРІ-звітність щодо досягнення стратегічних цілей ще відсутня у відкритому доступі. Бал: 2.3 / 3 4. Прозорість та адаптація для стейкхолдерів .. Стратегія публічно доступна. Є новини про партнерство з бізнесом, співпрацю з IT-кластерами та згадки в медіа. Водночас бракує адаптованих матеріалів для абітурієнтів та роботодавців, англомовної повної версії й інфографічних коротких викладів. Бал: 1.4 / 2 5. Якість змісту .. Документ орієнтований на інноваційність: AI, стартапи, матеріалознавство, defense tech, розвиток наукових парків. Важливим є акцент на корпоративному управлінні. ESG-компоненти присутні, але менш виражені порівняно з техніко-технологічними цілями. Бал: 0.9 / 1 Загальний бал 1.8 + 2.0 + 2.3 + 1.4 + 0.9 = 8.4 / 10	КАІ демонструє високий рівень стратегічного розвитку і належить до середньо-високого кластеру. Сильними сторонами є сучасна стратегія, інноваційна спрямованість і активна співпраця з бізнесом та кластерами. Водночас слабкі місця — це відсутність системної КРІ-звітності та недостатня адаптація документів для широкого кола стейкхолдерів.
Д07	1. Наявність і доступність. Стратегія розвитку на 2023–2032 роки опублікована на офіційному сайті у форматі PDF. Знайти її можна через меню «Стратегія розвитку» («University dev_strategy»). Прямого посилання з головної сторінки немає, але доступність документа загальною достатня. Бал: 1.8 / 2 2. Актуальність і життєвий цикл. Стратегія є новою і охоплює десятирічний період (2023–2032). Вона замінила попередню Концепцію інноваційного розвитку 2015–2025 рр., яка вже втрачала актуальність. Це забезпечує наступність і сучасність стратегічного планування. Бал: 2.0 / 2 3. Реалізація. Є підтвердження реалізації окремих напрямів: масштабні інфраструктурні проєкти у межах державних програм, ініціативи з трансферу технологій, розвиток інноваційної освіти. Водночас публічних звітів із деталізацією КРІ поки бракує. Бал: 1.9 / 3 4. Прозорість та адаптація для стейкхолдерів .. Документ оприлюднений, супроводжується публічними новинами. Однак немає достатньої кількості інфографіки, стислих версій або англомовних адаптацій для міжнародних партнерів, абітурієнтів чи роботодавців. Бал: 1.2 / 2 5. Якість змісту .. У стратегії визначені сучасні напрями: інноваційна освіта, трансфер технологій, «трикутник знань» (освіта – наука – інновації), прагнення підвищувати рейтингові позиції, орієнтація на дослідницьку модель університету. ESG і сталий розвиток враховані, але менш системно. Бал: 0.8 / 1 Загальний бал 1.8 + 2.0 + 1.9 + 1.2 + 0.8 = 7.7 / 10	Ужгородський національний університет належить до середнього кластеру. Він має актуальну стратегію, орієнтовану на інноваційність і трансфер технологій, проте поки що не демонструє системної КРІ-звітності та адаптації документів для різних груп стейкхолдерів.
Д08	1. Наявність і доступність .. Стратегія розвитку університету на 2019–2025 роки опублікована на офіційному сайті у форматі PDF і у вигляді веб-сторінки. Документ доступний через розділ «Університет → Стратегія розвитку». Хоча прямого посилання з головної сторінки немає, навігація достатньо зрозуміла. Бал: 1.8 / 2 2. Актуальність і життєвий цикл .. Документ ухвалений у 2018 році та охоплює період 2019–2025. Він ще діє, однак немає підтвердження його оновлення або створення нової редакції для періоду після 2025 року. Є декларації щодо стратегічних цілей до 2030 року, але вони не оформлені в оновлену стратегію. Бал: 1.2 / 2 3. Реалізація .. На сайті є інформація про реалізацію окремих напрямів: розвиток науки, модернізація інфраструктури, міжнародні проєкти. Проте немає чіткої КРІ-звітності або проміжних публічних даних, які показували б відсоток виконання стратегічних завдань. Бал: 1.7 / 3 4. Прозорість та адаптація для стейкхолдерів .. Документ публічно доступний, але бракує адаптованих матеріалів для різних груп стейкхолдерів (інфографіки, стислих викладів, англомовних версій). Публікації в новинах частково висвітлюють прогрес, однак повної комунікаційної адаптації не спостерігається. Бал: 1.2 / 2 5. Якість змісту .. Стратегія має комплексний зміст: розвиток науки, освітніх програм, міжнародної співпраці, інфраструктури та управління. Проте елементи ESG, цифровізації та сталого розвитку представлені слабше, ніж у стратегічних документах провідних ЗВО. Бал: 0.7 / 1 Загальний бал 1.8 + 1.2 + 1.7 + 1.2 + 0.7 = 6.6 / 10	Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна належить до низького кластеру за методикою. Університет має стратегію з чіткими напрямками розвитку, однак документ потребує оновлення на період після 2025 року, більшої прозорості КРІ-звітності та адаптації для широкої аудиторії.
Д08	1. Наявність і доступність .. Стратегія розвитку університету на 2019–2025 роки опублікована на офіційному сайті у форматі PDF і у вигляді веб-сторінки. Документ доступний через розділ «Університет → Стратегія розвитку». Хоча прямого посилання з головної сторінки немає, навігація достатньо зрозуміла. Бал: 1.8 / 2	Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна належить до низького кластеру

Продовження табл. О.5

1	2	3
	2. Актуальність і життєвий цикл .. Документ ухвалений у 2018 році та охоплює період 2019–2025. Він ще діє, однак немає підтвердження його оновлення або створення нової редакції для періоду після 2025 року. Є декларації щодо стратегічних цілей до 2030 року, але вони не оформлені в оновлену стратегію. Бал: 1.2 / 2 3. Реалізація .. На сайті є інформація про реалізацію окремих напрямів: розвиток науки, модернізація інфраструктури, міжнародні проекти. Проте немає чіткої KPI-звітності або проміжних публічних даних, які показували б відсоток виконання стратегічних завдань. Бал: 1.7 / 3 4. Прозорість та адаптація для стейкхолдерів .. Документ публічно доступний, але бракує адаптованих матеріалів для різних груп стейкхолдерів (інфографіки, стислих викладів, англійських версій). Публікації в новинах частково висвітлюють прогрес, однак повної комунікаційної адаптації не спостерігається. Бал: 1.2 / 2 5. Якість змісту .. Стратегія має комплексний зміст: розвиток науки, освітніх програм, міжнародної співпраці, інфраструктури та управління. Проте елементи ESG, цифровізації та сталого розвитку представлені слабше, ніж у стратегічних документах провідних ЗВО. Бал: 0.7 / 1 Загальний бал 1.8 + 1.2 + 1.7 + 1.2 + 0.7 = 6.6 / 10	за методикою. Університет має стратегію з чіткими напрямками розвитку, однак документ потребує оновлення на період після 2025 року, більшої прозорості KPI-звітності та адаптації для широкої аудиторії.
Д09	1. Наявність і доступність .. Стратегія розвитку університету на 2020–2027 роки опублікована у форматі PDF та доступна на офіційному сайті. Існує окрема сторінка «Стратегія розвитку університету». Посилання з головного меню або близьке до нього, що забезпечує достатній рівень доступності. Бал: 2.0 / 2 2. Актуальність і життєвий цикл .. Документ діє до 2027 року та був оновлений у 2022 році. У 2025 році університет оголосив про «перезавантаження» стратегії, включно з намірами зміни назви («Карпатський національний університет») та переходу від класичного до дослідницького типу. Це свідчить про активне стратегічне мислення та актуалізацію підходів. Бал: 2.0 / 2 3. Реалізація .. Є докази реалізації окремих напрямів: розширення міжнародних зв'язків, розвиток наукових досліджень, формування іміджу дослідницького університету, оновлення бренду. Проте публічної KPI-звітності з відсотковим відображенням виконання стратегічних завдань поки не представлено. Бал: 1.8 / 3 4. Прозорість та адаптація для стейкхолдерів .. Документ доступний онлайн, супроводжується новинами про зміни стратегії та плани університету. Однак адаптованих форматів (короткі версії, інфографіка, англійські матеріали для міжнародної аудиторії чи спеціальні матеріали для абітурієнтів і роботодавців) поки що бракує. Бал: 1.2 / 2 5. Якість змісту .. У стратегії відображені ключові сучасні напрями: інтеграція міжнародних стандартів, розвиток науки, трансформація статусу університету, оновлення іміджу. Водночас питання ESG, сталого розвитку та цифровізації менш деталізовані. Бал: 0.7 / 1 Загальний бал 2.0 + 2.0 + 1.8 + 1.2 + 0.7 = 7.7 / 10	ПНУ ім. Василя Стефаника належить до середнього кластеру. Університет демонструє динамічність у стратегічному плануванні (оновлення, «перезавантаження», зміна статусу), проте бракує системної KPI-звітності та адаптованих матеріалів для широкого кола стейкхолдерів.
Д10	1. Наявність і доступність .. Стратегія розвитку на 2021–2025 роки доступна на сайті університету у форматі PDF. Також є стратегічний план розвитку на 2019–2025 рр. Доступ організований через меню «Адміністративна діяльність → Стратегія розвитку». Прямого великого банера з головної сторінки немає, але знайти документ відносно легко. Бал: 1.8 / 2 2. Актуальність і життєвий цикл .. Документ чинний на період до 2025 року. Він містить чіткі часові рамки, проте немає підтверджень щодо нової редакції на 2025–2030 роки чи проміжних оновлень. Це знижує оцінку в частині довгострокової актуальності. Бал: 1.5 / 2 3. Реалізація .. Університет демонструє реалізацію окремих напрямів: інтеграція цілей сталого розвитку в стратегію, створення та діяльність відділу забезпечення якості, участь у міжнародних академічних і наукових програмах, активність у сфері технічних інновацій. Проте відсутні публічні KPI-звіти з деталізацією виконання стратегічних завдань за відсотками чи конкретними показниками. Бал: 1.8 / 3 4. Прозорість та адаптація для стейкхолдерів .. Документ структурований і доступний для ознайомлення академічної спільноти. Водночас бракує адаптованих форматів: інфографіки, коротких резюме для абітурієнтів чи роботодавців, повної англійської версії. Бал: 1.2 / 2 5. Якість змісту .. Стратегія охоплює сучасні напрями: якість освіти, наукові дослідження, сталий розвиток, місію та бачення майбутнього. Проте ESG-аспекти, цифровізація й соціальна складова розкриті менш системно, ніж у стратегіях університетів-лідерів. Бал: 0.7 / 1 Загальний бал 1.8 + 1.5 + 1.8 + 1.2 + 0.7 = 7.0 / 10	НТУ «ХПІ» належить до середнього кластеру, ближче до нижньої межі. Університет має чинний стратегічний документ із чіткими напрямками розвитку, але обмеженим рівнем актуалізації після 2021 року, недостатньою KPI-звітністю та слабкою адаптацією для стейкхолдерів.
Д11	1. Наявність і доступність .. Стратегія розвитку на 2020–2025 роки опублікована у форматі PDF та доступна на сайті університету через розділ «Стратегія розвитку». Хоча прямого посилання з головної сторінки немає, знайти документ можна досить швидко. Бал: 1.8 / 2 2. Актуальність і життєвий цикл .. Документ чинний і охоплює період до 2025 року. Окрім того, існує «Програма реалізації стратегії» на 2020–2024 роки. Проте немає підтверджень щодо ухвалення нової редакції після 2025 року або її проміжного оновлення. Бал: 1.5 / 2 3. Реалізація .. Наявність «Програми реалізації» свідчить про інституціоналізований підхід до виконання стратегії. Однак у відкритому доступі немає публічних KPI-звітів чи відсоткового відображення виконання стратегічних завдань. Бал: 1.7 / 3 4. Прозорість та адаптація для стейкхолдерів .. Документ структурований і доступний. Проте адаптовані матеріали (інфографіка, короткі виклади, англійська версія, версії для абітурієнтів чи роботодавців) відсутні або представлені в обмеженому вигляді. Бал: 1.2 / 2 5. Якість змісту .. У стратегії визначені місія, завдання та основні напрями розвитку: освіта, наука, міжнародні зв'язки. Водночас складові — ESG, цифровізація, інноваційність — представлені менш системно та радше як другорядні елементи. Бал: 0.7 / 1 Загальний бал 1.8 + 1.5 + 1.8 + 1.2 + 0.7 = 6.9 / 10	ВНУ ім. Лесі Українки належить до середнього кластеру, ближче до нижньої межі. Університет має чинний стратегічний документ та програму його реалізації, проте бракує оновлень, прозорості KPI-звітності та адаптованих комунікаційних матеріалів для різних груп стейкхолдерів.
Д12	1. Наявність і доступність .. Стратегія розвитку на 2019–2026 роки ухвалена Вченою радою 25 жовтня 2019 року. Документ у форматі PDF розміщений на сайті в окремому розділі «Стратегія та програма розвитку», є також англійська версія («Strategy and development program»). Це забезпечує високий рівень доступності. Бал: 2.0 / 2	НТУ «Дніпровська політехніка» належить до середнього кластеру.

Продовження табл.О.5

1	2	3
	2. Актуальність і життєвий цикл . Стратегія залишається чинною до 2026 року. Водночас останнє оновлення датується 2019 роком, немає підтверджень проміжних редакцій чи нової стратегії на період після 2026 року. Це знижує показник актуалізації. Бал: 1.5 / 2 3. Реалізація . Є докази виконання окремих стратегічних цілей: створення бізнес-інкубатора, освітні та наукові простори для студентів і молодих дослідників, партнерства з бізнесом, інноваційні та міжнародні ініціативи. Проте відсутня публічна KPI-звітність з конкретними відсотками виконання стратегічних завдань. Бал: 2.0 / 3 4. Прозорість та адаптація для стейкхолдерів . Документ структурований, доступний у PDF та на веб-сторінці. Існує англійська версія та стратегія інтернаціоналізації. Проте бракує адаптованих матеріалів для широкої аудиторії (коротких викладів, інфографіки, спрощених версій для абітурієнтів чи роботодавців). Бал: 1.4 / 2 5. Якість змісту . Стратегія охоплює ключові напрями: інтернаціоналізація, інноваційність, партнерство з бізнесом, розвиток науки та освіти. Є конкретні інструменти — бізнес-інкубатор, студентські та наукові простори. ESG, сталий розвиток і цифровізація згадуються, але не наскрізно та менш детально. Бал: 0.8 / 1 Загальний бал $2.0 + 1.5 + 2.0 + 1.4 + 0.8 = 7.7 / 10$	Сильними сторонами є доступність стратегії, орієнтація на інноваційність та інтернаціоналізацію, підтверджена реалізація окремих проєктів. Слабкими — відсутність оновлення документа з 2019 року, недостатня KPI-звітність та адаптація для зовнішніх стейкхолдерів.
Д13	1. Наявність і доступність . Документ «Стратегія розвитку ЗНУ в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення України 2023–2025» опублікований у форматі PDF та розміщений на сайті. Також університет має окрему сторінку «Стратегія розвитку». Прямого посилання з головної сторінки немає, але загальна доступність документа достатня. Бал: 1.8 / 2 2. Актуальність і життєвий цикл . Стратегія діє на 2023–2025 роки і враховує воєнні реалії. Додатково існує «Програма розвитку на 2025–2027 роки», що забезпечує наступність і планування на майбутнє. Це підвищує рівень життєвого циклу документа. Бал: 2.0 / 2 3. Реалізація . Є підтвердження реалізації через «План основних заходів на 2024–2025 н.р.», що відображає виконання стратегічних цілей. Стратегія інтегрована у діяльність університету. Однак бракує публічної KPI-звітності чи відсоткового виміру виконання стратегічних завдань. Бал: 2.0 / 3 4. Прозорість та адаптація для стейкхолдерів . Документ доступний, поширюється через новини та накази. Водночас адаптовані версії для різних груп стейкхолдерів (інфографіка, стислий виклад, англійські версії, матеріали для абітурієнтів і роботодавців) поки що не виокремлені. Бал: 1.2 / 2 5. Якість змісту . Стратегія враховує контекст воєнного стану та завдання повоєнного відновлення. Вона містить місію, стратегічні напрями та цілі, однак ESG-елементи, цифровізація та інноваційні компоненти менш детально прописані порівняно з університетами-лідерами. Бал: 0.8 / 1 Загальний бал $1.8 + 2.0 + 2.0 + 1.2 + 0.8 = 7.8 / 10$	ЗНУ належить до середнього кластеру. Сильними сторонами є актуальність стратегії, врахування надзвичайних умов війни та орієнтація на відновлення. Обмеження — відсутність системної KPI-звітності та недостатня адаптація стратегічних документів для різних стейкхолдерів.
Д14	1. Наявність і доступність . НМУ має кілька стратегічних документів: «Стратегічний план розвитку 2020–2025 років» та «Стратегію розвитку до 2030 року», які доступні у розділі «Документи університету». Для користувачів зручно, що є пряме посилання на стратегію до 2030 року з головної сторінки. Бал: 2.0 / 2 2. Актуальність і життєвий цикл . Стратегія розвитку до 2030 року є актуальною та довгостроковою. Її ухвалення забезпечує наступність після плану 2020–2025 років. Наявність операційного плану реалізації підтверджує, що документ не є формальним, а підтримується дієвими заходами. Бал: 2.0 / 2 3. Реалізація . Операційний план деталізує реалізацію стратегії до 2030 року. Є згадки у звітах ректора про інтеграцію стратегічних напрямів у діяльність ун-ту: міжнародна співпраця, розвиток дистанційного навчання, антикорупційні заходи. Водночас відсутня публічна KPI-звітність з конкретними % виконання стратегічних завдань. Бал: 2.5 / 3 4. Прозорість та адаптація для стейкхолдерів . Документи публічні та структуровані. Інформація про стратегічні напрями поширюється зовнішньо через сайт і новини (антикорупційна політика, міжнародна співпраця, впровадження дистанційного навчання). Проте бракує адаптованих форматів: інфографіки, коротких викладів для абітурієнтів чи роботодавців, повної англійської версії. Бал: 1.6 / 2 5. Якість змісту . Стратегія включає сучасні напрями: цифровізація освітнього процесу, міжнародна інтеграція, боротьба з корупцією, підвищення якості освіти. Це свідчить про відповідність викликам часу. ESG і сталість згадуються, але не у вигляді наскрізних блоків. Бал: 0.9 / 1 Загальний бал $2.0 + 2.0 + 2.5 + 1.6 + 0.9 = 9.0 / 10$	НМУ ім. О.О. Богомольця належить до лідерів кластеру. Університет має стратегічні документи з чіткою перспективою до 2030 року, підтримані операційним планом. Сильні сторони — наступність стратегічних періодів, структурованість та інтеграція в освітню і наукову діяльність. Слабкі місця — відсутність відкритої KPI-звітності та обмежена адаптація для широких груп стейкхолдерів.
Д15	1. Наявність і доступність . Університет має кілька стратегічних документів: «Стратегію розвитку 2025–2029 років», попередню стратегію на 2023–2025 рр., окрему «Стратегію інноваційного розвитку 2025–2029» та «Стратегію інтернаціоналізації 2022–2026». Усі документи зібрані у розділі «Програмні документи розвитку» на офіційному сайті. Доступність хороша, хоча багаточисельність документів ускладнює сприйняття для зовнішніх стейкхолдерів. Бал: 2.0 / 2 2. Актуальність і життєвий цикл . Наявна стратегія розвитку на 2025–2029 роки свідчить про оновлення планів у відповідності до сучасних викликів. Інші стратегічні документи охоплюють періоди 2022–2026 і 2025–2029, що підтверджує системний підхід та регулярність оновлення. Бал: 2.0 / 2 3. Реалізація . У стратегії визначені напрями діяльності з акцентом на післявоєнну відбудову, розвиток науки, інновацій та інтеграцію у світовий освітній простір. Є згадки про реалізацію конкретних ініціатив, однак відкриті звіти з KPI або детальний аналіз прогресу за цілями відсутні. Бал: 2.5 / 3 4. Прозорість та адаптація для стейкхолдерів . Університет публічно представляє свої стратегічні документи та напрями діяльності. Проте адаптація для широких груп стейкхолдерів (короткі версії, інфографіка, зрозумілі резюме для абітурієнтів чи роботодавців) — обмежена. Англійські матеріали представлені частково. Бал: 1.5 / 2 5. Якість змісту . Зміст стратегій охоплює інноваційний розвиток, інтернаціоналізацію, наукові пріоритети, післявоєнну відбудову та модернізацію освітніх процесів. Це сучасний та комплексний підхід. ESG-напрямок згадується, але не представлений у вигляді наскрізного блоку. Бал: 1.0 / 1 Загальний бал $2.0 + 2.0 + 2.5 + 1.5 + 1.0 = 9.0 / 10$	КНЕУ ім. Вадима Гетьмана належить до лідерів кластеру. Його стратегічні документи охоплюють ключові аспекти сучасного розвитку університету, включно з інноваціями, наукою, інтернаціоналізацією та відповіддю на виклики післявоєнного відновлення. Сильними сторонами є системність та актуальність документів, їхня відкритість. Основним недоліком залишається відсутність публічної KPI-звітності та обмежена адаптація для широкої аудиторії.

Продовження табл. О.5

1	2	3
Д16	1. Наявність і доступність . Стратегія розвитку 2018–2025 років є на сайті університету, доступна в окремому розділі «Стратегія розвитку університету». Документ структурований, із чітко виписаними місією, візією та стратегічними цілями. Пряме меню забезпечує легкий доступ. Бал: 2.0 / 2 2. Актуальність і життєвий цикл . Документ охоплює період до 2025 року. Він все ще чинний, але опублікований ще у 2018 році, і не виявлено оновленої редакції на 2025–2030 чи згадок про її підготовку. Це знижує рівень актуальності на сьогодні. Бал: 1.0 / 2 3. Реалізація . Є ознаки виконання: реалізація стартапів, створення лабораторій, функціонування центрів трансферу технологій, співпраця з територіальними громадами, розвиток інноваційної діяльності. Однак публічних KPI-звітів або даних про відсоток виконання стратегічних цілей знайти не вдалося. Бал: 2.0 / 3 4. Прозорість та адаптація для стейкхолдерів . Стратегія публічно доступна і достатньо структурована. Але спеціальні адаптовані матеріали для різних груп (короткі виклади, інфографіка, версії англійською мовою чи адаптація для абітурієнтів та роботодавців) не були знайдені або представлені слабо. Бал: 1.2 / 2 5. Якість змісту . Документ має сучасні напрями: інтернаціоналізація, науково-технічні парки, трансфер технологій, інноваційна діяльність. Проте ESG-складова, цифрова трансформація та екологічна сталість висвітлені менш виразно. Бал: 0.8 / 1 Загальний бал 2.0 + 1.0 + 2.0 + 1.2 + 0.8 = 7.0 / 10	Одеська політехніка перебуває у середньому кластері. Вона має чітку стратегію і значні результати у сфері інновацій, але обмежена актуальністю (2018–2025) і прозорістю щодо KPI. Для підвищення позицій потрібне оновлення стратегічного документа на новий період та ширша комунікація зі стейкхолдерами.
Д17	1. Наявність і доступність . Стратегія розвитку 2019–2025 опублікована на офіційному сайті університету. Є окрема сторінка “Strategy and development program”, доступна як українською, так і англійською мовами. Документ можна завантажити у PDF-версії, навігація через меню є зрозумілою. Бал: 2.0 / 2 2. Актуальність і життєвий цикл . Чинна стратегія завершується у 2025 році. Вона була затверджена у 2019 році й наразі наближається до завершення періоду дії. Ознак затвердженої нової стратегії на 2026–2030 роки у відкритому доступі не знайдено. Бал: 1.0 / 2 3. Реалізація . Є приклади реалізації окремих напрямів — стратегічні партнерства (зокрема з університетами Чехії), активізація міжнародної діяльності та заходів щодо підвищення якості освіти. Однак публічних звітів щодо виконання всіх цілей чи KPI не виявлено. Бал: 1.8 / 3 4. Прозорість та адаптація для стейкхолдерів . Документ представлений у відкритому доступі, наявна англійська версія, що підвищує прозорість. Водночас інфографіка, короткі резюме для студентів чи адаптовані матеріали для роботодавців і громади відсутні або не виражені. Бал: 1.4 / 2 5. Якість змісту . Стратегія визначає актуальні напрями: міжнародне партнерство, підвищення якості освіти, наукову діяльність. Проте ESG-компоненти, аспекти цифровізації чи інноваційного розвитку представлені менш виразно. Бал: 0.8 / 1 Загальний бал 2.0 + 1.0 + 1.8 + 1.4 + 0.8 = 7.0 / 10	ДНУ ім. О. Гончара має чітко опубліковану стратегію та міжнародну спрямованість, що підтверджує його відкритість і партнерські амбіції. Однак університет потребує оновлення стратегічного документа після 2025 року та розширення публічної звітності щодо виконання цілей і KPI. Це дозволило б зміцнити позиції у групі середнього рівня.
Д18	1. Наявність і доступність . На сайті ХНУРЕ є розділ «Стратегія і перспективні напрями розвитку», а також сторінка Development Office, яка відповідає за стратегічні ініціативи. Документ доступний онлайн, є англійські сторінки. Це свідчить про доволі високий рівень доступності. Бал: 2.0 / 2 2. Актуальність і життєвий цикл . Стратегія була ухвалена у 2019 році. Наразі діє до 2025, однак публічних згадок про нову редакцію на 2025–2030 роки не виявлено. Це знижує актуальність документа, адже він наближається до завершення строку дії. Бал: 1.0 / 2 3. Реалізація . ХНУРЕ демонструє активну реалізацію окремих напрямів: впровадження англійських освітніх програм у межах проєкту DAAD, участь у програмах ЄС, мобільності та міжнародному партнерстві. Проте офіційних KPI-звітів чи даних про відсоток виконання стратегічних цілей не знайдено. Бал: 2.0 / 3 4. Прозорість та адаптація для стейкхолдерів . Університет має сторінки англійською мовою, активно інформує про міжнародні ініціативи. Проте інфографіки, адаптованих резюме стратегії для студентів, роботодавців чи громади виявлено мало. Бал: 1.4 / 2 5. Якість змісту . Стратегія орієнтована на цифрові технології, IT-напрями, інновації та міжнародне співробітництво. Є згадки про сталий розвиток, але ESG-компоненти та питання екологічної/соціальної сталості описані не дуже докладно. Бал: 0.8 / 1 Загальний бал 2.0 + 1.0 + 2.0 + 1.4 + 0.8 = 7.2 / 10	ХНУРЕ має сучасні стратегічні акценти (цифрові технології, міжнародні проєкти, інновації), але відсутність оновленої стратегії після 2019 року та слабка публічна звітність про KPI знижують оцінку. Університет входить до середнього кластеру з потенціалом підвищення позицій після затвердження нової редакції стратегії.
Д19	1. Наявність і доступність . Стратегічні пріоритети розвитку університету на 2020–2025 роки офіційно опубліковані у розділі «Офіційні документи» на сайті. Документ у форматі PDF легко доступний, навігація зрозуміла. Бал: 2.0 / 2 2. Актуальність і життєвий цикл . Стратегія діє у 2020–2025 роках, наразі це актуальний документ, але період його реалізації добігає кінця. Інформації про затверджену стратегію на наступний етап (2025–2030) у відкритих джерелах не знайдено. Бал: 1.0 / 2 3. Реалізація . Відомо про застосування стратегії на практиці — наприклад, оновлення освітніх програм із її врахуванням, участь у міжнародних проєктах, публікації про виклики та здобутки університету. Проте немає системних KPI-звітів чи даних про відсоткове виконання стратегічних цілей. Бал: 2.0 / 3 4. Прозорість та адаптація для стейкхолдерів . Документ є у відкритому доступі й структурований. Є приклади застосування (оновлені програми, новини). Водночас бракує інфографіки, англійських викладів або адаптованих коротких версій для студентів, роботодавців чи громадськості. Бал: 1.2 / 2 5. Якість змісту . Стратегія включає місію, освітні й наукові пріоритети, гуманістичні цінності. Однак сучасні напрями (ESG, цифрова трансформація, екологічна сталість) або не чітко прописані, або висвітлені фрагментарно. Бал: 0.8 / 1 Загальний бал 2.0 + 1.0 + 2.0 + 1.2 + 0.8 = 7.0 / 10	ОНУ ім. І. І. Мечникова має чітко опубліковану стратегію та ознаки її реалізації в освітній діяльності, проте бракує оновлення документу після 2025 року та публічної KPI-звітності. Це ставить університет у середній кластер із потенціалом для зростання після розробки нової стратегії на 2025–2030 роки.
Д20	1. Наявність і доступність . Стратегічний план розвитку СумДУ на 2020–2026 роки затверджений конференцією трудового колективу та Вченою радою. Документ у форматі PDF публічно доступний у розділі «Про університет → Стратегія, місія, візія», із прямим посиланням на «Стратегічний план розвитку 2020–2026». Це забезпечує максимальну прозорість і доступність для всіх зацікавлених сторін. Бал: 2.0 / 2	СумДУ має одну з найсильніших стратегій серед українських ЗВО: документ комплексний, із SWOT-аналізом,

Продовження табл. О.5

1	2	3
	2. Актуальність і життєвий цикл . Чинна стратегія охоплює період до 2026 року і залишається актуальною. Вона затверджена у 2020 році та враховує як регіональні, так і міжнародні виклики. Хоча нова редакція на 2026–2030 роки поки не опублікована, план 2020–2026 вважається сучасним і релевантним. Бал: 1.7 / 2 3. Реалізація . Університет активно реалізує стратегічні завдання: збільшення частки іноземних студентів, розвиток інновацій, міжнародної мобільності, створення бізнес-інкубаторів і освітніх просторів. СумДУ входить у міжнародні рейтинги (QS, THE), що підтверджує результативність. Попри це, відсутні відкриті KPI-звіти з відсотковим виконанням цілей. Бал: 2.5 / 3 4. Прозорість та адаптація для стейкхолдерів . Документ структурований, сайт містить не лише текст стратегії, але й супровідні матеріали про місію та візію. Є англomовні сторінки, що робить університет зрозумілим для міжнародних партнерів. Водночас бракує коротких резюме у форматі інфографік або адаптованих версій для широкої аудиторії. Бал: 1.5 / 2 5. Якість змісту . Стратегія побудована на SWOT-аналізі, дорожніх картах, конкретних цілях і завданнях. Вона відображає сучасні напрями — якість освіти, інновації, науковий розвиток, інтернаціоналізацію. ESG і цифрова трансформація представлені, але не у вигляді окремих системних блоків. Бал: 0.9 / 1 Загальний бал 2.0 + 1.7 + 2.5 + 1.5 + 0.9 = 8.6 / 10	дорожніми картами та акцентом на інтернаціоналізацію і якість. Університет підтверджує реалізацію стратегії через участь у міжнародних рейтингах та проектах. Основні напрями вдосконалення пов'язані з більш системним оприлюдненням KPI-звітності та підготовкою стратегії на наступний період (2026–2030). Це дозволить СумДУ остаточно закріпитися у кластері лідерів.
Д21	1. Наявність і доступність . ВНТУ має стратегію 2018–2023 років і проєкт нової стратегії 2023–2027, що був винесений на публічне обговорення. Документи доступні у форматі PDF на сайті університету. Доступність можна оцінити як високу. Бал: 2.0 / 2 2. Актуальність і життєвий цикл . Попередня стратегія завершилася у 2023 році. Нова стратегія (2023–2027) поки що перебуває на стадії проєкту. Це означає, що університет перебуває в перехідному стані між завершеною та затвердженою стратегією, що знижує рівень актуальності. Бал: 1.5 / 2 3. Реалізація . Є приклади виконання стратегічних ініціатив, зокрема проєкт “Building a Culture of Academic Integrity in the Student Environment”, що підтверджує реалізацію завдань попередньої стратегії. Проте системної звітності щодо KPI та відсотків виконання всіх стратегічних цілей у відкритому доступі не знайдено. Бал: 2.0 / 3 4. Прозорість та адаптація для стейкхолдерів . Документи й проєкти стратегій опубліковані, існує механізм громадського обговорення. Це свідчить про відкритість процесу. Водночас адаптація стратегії у формі інфографік, коротких викладів або англomовних резюме є слабо вираженою. Бал: 1.3 / 2 5. Якість змісту . У стратегії враховано актуальні напрями, зокрема академічну доброчесність, освітні та наукові інновації. Водночас аспекти цифрової трансформації, ESG чи екологічної сталості прописані менш чітко. Бал: 0.8 / 1 Загальний бал 2.0 + 1.5 + 2.0 + 1.3 + 0.8 = 7.6 / 10	ВНТУ перебуває у перехідному стані між завершеною стратегією 2018–2023 та новою редакцією на 2023–2027 роки. Це дещо знижує актуальність, але сам процес публічного обговорення підвищує рівень прозорості. Загалом університет належить до середнього кластеру, проте може покращити позиції після затвердження нової стратегії та розширення KPI-звітності.
Д22	1. Наявність і доступність . Стратегія розвитку 2024–2028 років опублікована на сайті університету в розділі «Про університет → Стратегія ІФНТУНГ». Документ структурований, містить деталізовані напрями та субстратегії (маркетингова, кадрова, цифровізації, інтернаціоналізації, фінансова). Доступність висока. Бал: 2.0 / 2 2. Актуальність і життєвий цикл . Це новий документ, ухвалений на період 2024–2028 років, який замінив попередні програми розвитку. Стратегія є сучасною, актуальною й відповідає поточним викликам вищої освіти та індустрії. Бал: 2.0 / 2 3. Реалізація . Є підтвердження роботи окремих напрямів: функціонування Центру міжнародної освіти і співробітництва, Центру дистанційної освіти, лабораторій у сфері нафтогазової інженерії, а також діяльність відділу забезпечення якості. Це свідчить про практичну імплементацію. Однак детальних KPI-звітів чи відсоткового виконання стратегічних цілей публічно не знайдено. Бал: 2.2 / 3 4. Прозорість та адаптація для стейкхолдерів . Документ публічний і структурований, субстратегії чітко виокремлені. Університет активно висвітлює діяльність на сайті, зокрема щодо цифровізації та міжнародних програм. Водночас бракує коротких резюме, інфографік або адаптованих матеріалів для абітурієнтів, роботодавців і громадськості. Бал: 1.5 / 2 5. Якість змісту . Стратегія включає широкий спектр сучасних пріоритетів: цифровізацію, міжнародну інтеграцію, гендерну рівність, кадрову та фінансову політику, маркетингові стратегії. Це свідчить про системність і прогресивність підходу. ESG-компоненти окремо не деталізовані, але соціальна рівність та цифрова трансформація є сильними сторонами. Бал: 0.9 / 1 Загальний бал 2.0 + 2.0 + 2.2 + 1.5 + 0.9 = 8.6 / 10	ІФНТУНГ має одну з найбільш комплексних і сучасних стратегій серед технічних університетів України. Завдяки субстратегіям унів-ет демонструє системний підхід, охоплюючи ключові напрями розвитку: цифровізацію, міжнародне партнерство, кадрову політику, фінансову стабільність та соціальну рівність. Це забезпечує університету високі позиції у середньому кластері з наближенням до лідерів. Для подальшого зміцнення статусу важливо оприлюднювати KPI-звіти й забезпечити адаптовані формати презентації стратегії для широкого кола стейкхолдерів.
Д23	1. Наявність і доступність . Стратегія розвитку на 2019–2029 роки затверджена наказом ректора № 538 від 23.12.2020 р. Документ опублікований у PDF-версії, доступний на офіційному сайті в розділі «Стратегія розвитку». Доступність висока. Бал: 2.0 / 2 2. Актуальність і життєвий цикл . Документ охоплює тривалий період (2019–2029 рр.), що забезпечує його стратегічну актуальність. Водночас останнє підтверджене оприлюднення датоване 2020 роком, і відсутні ознаки проміжних оновлень чи редакцій після цієї дати. Це знижує рівень динамічності стратегії. Бал: 1.5 / 2 3. Реалізація . Університет реалізує напрями, що співвідносяться зі стратегією: міжнародне співробітництво (зокрема Erasmus+), наукові дослідження в авіаційно-космічній сфері, розвиток IT-напрямів. Однак публічно доступних звітів із відсотковими показниками виконання KPI не виявлено. Бал: 1.8 / 3 4. Прозорість та адаптація для стейкхолдерів . Документ оприлюднений, місія, візія та цінності чітко викладені. Є міжнародні комунікації, але спеціально адаптовані форми (короткі виклади, інфографіка, англomовні резюме для абітурієнтів чи партнерів) — не явно представлені. Бал: 1.4 / 2	Стратегія розвитку ХАІ до 2029 року є сильною за змістом і відрізняється довгостроковим горизонтом, що рідко зустрічається серед українських університетів. Вона закріплює лідерські позиції у сферах авіації, космонавтики та IT, а також наголошує на інноваційності й міжнародному співробітництві. Водно-

Продовження табл. О.5

1	2	3
	5. Якість змісту . Стратегія охоплює авіацію, космонавтику, IT, машинобудування, міжнародну мобільність, що свідчить про її сучасність і галузеву унікальність. Проте глобальні виклики — сталість, ESG, цифрова гуманізація — описані менш детально. Бал: 0.8 / 1 Загальний бал $2.0 + 1.5 + 1.8 + 1.4 + 0.8 = 7.5 / 10$	час слабким місцем залишається відсутність публічних проміжних звітів і адаптованих форм комунікації для широкого кола стейкхолдерів. У підсумку університет входить до середнього кластеру з виразними галузевими сильними сторонами.
Д24	1. Наявність і доступність. Стратегія розвитку університету на 2021–2025 роки затверджена і опублікована у PDF-форматі на офіційному сайті. Доступ до документа забезпечується через розділ «Стратегія», що робить її зручною для користувачів. Бал: 2.0 / 2 2. Актуальність і життєвий цикл. Документ охоплює період 2021–2025 років і залишається чинним. Однак у відкритому доступі поки що відсутні підтверджені дані щодо нової редакції після 2025 року, що дещо знижує рівень актуальності. Бал: 1.5 / 2 3. Реалізація. Стратегія структурована за чотирма темами: освітня та наукова діяльність, цифрова трансформація, міжнародне співробітництво. На практиці університет публікує пріоритети розвитку на кожен навчальний рік, що відображає поступову реалізацію. Проте відсутні відкриті KPI-звіти чи дані про відсоток досягнення цілей. Бал: 2.0 / 3 4. Прозорість та адаптація для стейкхолдерів. Документ доступний, зрозуміло структурований, університет регулярно поширює стратегічні пріоритети через новини на сайті. Водночас адаптовані матеріали — інфографіка, короткі версії для студентів чи роботодавців, англомовні резюме — менш виражені. Бал: 1.3 / 2 5. Якість змісту. Зміст охоплює ключові сучасні напрями: цифровізація, інтернаціоналізація, наука, освіта. Це свідчить про продуману концептуальну основу. Водночас ESG-аспекти та екологічна складова у публічних матеріалах представлені недостатньо чітко. Бал: 0.8 / 1 Загальний бал $2.0 + 1.5 + 2.0 + 1.3 + 0.8 = 7.6 / 10$	ХНУМГ ім. О.М. Бекетова має стратегію розвитку, яка відповідає сучасним викликам і чітко визначає пріоритети. Особливою її рисою є наявність блоку цифрової трансформації, що свідчить про актуальність змісту. Проте слабкими сторонами залишаються відсутність публічної KPI-звітності та недостатня адаптація стратегії для широкого кола стейкхолдерів. Ун-тет можна віднести до групи інституцій середнього рівня стратегічної реалізації, але з виразними сильними акцентами на цифровізацію та інтернаціоналізацію.
Д25	1. Наявність і доступність. На офіційному сайті університету є розділ «Плани розвитку університету». У ньому представлені структуровані документи щодо напрямів розвитку, освітніх програм, наукової діяльності та інститутів. Це свідчить про достатній рівень відкритості й доступності інформації для академічної спільноти та зацікавлених сторін. Бал: 2.0 / 2 2. Актуальність і життєвий цикл. Наявні плани розвитку та участь у програмах професійного розвитку (2025) демонструють, що університет працює над інституційним зміцненням. Водночас чіткого стратегічного документа з горизонтом після 2025 року у відкритому доступі не виявлено. Це знижує показник актуальності. Бал: 1.5 / 2 3. Реалізація. Є підтверджені приклади реалізації стратегічних напрямів: оновлення освітніх програм, інтеграція сучасних бізнес-моделей, участь у міжнародних програмах підвищення управлінської спроможності. Водночас університет не публікує детальних KPI-звітів або % виконання стратегічних цілей. Бал: 2.0 / 3 4. Прозорість та адаптація для стейкхолдерів. НУХТ демонструє прозорість завдяки публічним розділам на сайті й комунікації через участь у програмах. Проте адаптовані матеріали у форматі інфографіки, коротких резюме для бізнесу, абітурієнтів чи англомовної аудиторії представлені недостатньо. Бал: 1.4 / 2 5. Якість змісту. Напрями розвитку включають безпеку харчових продуктів, інновації, бізнес-процеси, що відповідає профілю університету та сучасним викликам. Водночас ESG-аспекти та питання сталості відображені лише частково. Бал: 0.8 / 1 Загальний бал $2.0 + 1.5 + 2.0 + 1.4 + 0.8 = 7.7 / 10$	НУХТ демонструє стабільну стратегічну роботу з акцентом на інновації, якість і безпеку харчових технологій, що поєднується з активністю у міжнародних програмах розвитку менеджменту. Сильними сторонами є наявність публічних планів розвитку та фокус на модернізацію освітніх і наукових процесів. Недоліками залишаються відсутність чітко затверджені довгострокової стратегії після 2025 року та недостатня адаптація інформації для різних груп стейкхолдерів. Університет можна віднести до групи інституцій з помірно високим рівнем стратегічної організації, які потребують розширення прозорості та формалізації стратегічних документів на довгострокову перспективу.
Д26	1. Наявність і доступність. На сайті університету є сторінка «Стратегічні завдання розвитку університету», де визначені основні напрями: вдосконалення організаційної структури, кадровий розвиток, наукові дослідження, міжнародна співпраця. Пріоритети доступні у відкритому доступі, а також є публічна інформація для абітурієнтів. Однак відсутній повноцінний стратегічний документ у форматі PDF з розгорнутим планом і KPI. Бал: 1.8 / 2	має визначені стратегічні завдання, що відображають пріоритети розвитку сучасного медичного ЗВО: кадрове оновлення, наукова діяльність на міжнародному рівні, цифрова трансформація,

Продовження табл. О.5

1	2	3
	2. Актуальність і життєвий цикл . Університет визначає актуальні стратегічні завдання й демонструє їхню реалізацію в 2025 році (зокрема через вступну кампанію, підвищення попиту на медичні спеціальності). Водночас немає підтвердженого документу з чітким стратегічним горизонтом після 2025 року, що знижує довгострокову актуальність. Бал: 1.5 / 2 3. Реалізація . Є свідчення реалізації окремих напрямів: успішна вступна кампанія, цифрова трансформація, наукові проєкти та кадровий розвиток. Це підтверджує життєздатність стратегії. Однак у відкритому доступі відсутні детальні KPI-звіти та дані про системну реалізацію усіх стратегічних пріоритетів. Бал: 2.0 / 3 4. Прозорість та адаптація для стейкхолдерів . Стратегічні завдання висвітлюються через сайт і новини, зрозумілі для академічної спільноти та абітурієнтів. Проте немає адаптованих форматів для ширших груп зацікавлених сторін (інфографік, стислих викладів для роботодавців, англomовних резюме), що зменшує рівень прозорості. Бал: 1.3 / 2 5. Якість змісту . Зміст стратегічних завдань відповідає сучасним тенденціям: міжнародний авторитет, кадрова політика, цифрова трансформація, розвиток науки. Водночас такі напрямки, як ESG, сталий розвиток чи екологічні виклики, залишаються недостатньо деталізованими. Бал: 0.8 / 1 Загальний бал 1.8 + 1.5 + 2.0 + 1.3 + 0.8 = 7.4 / 10	посилення глобальної присутності. Сильними сторонами є публічна доступність завдань, успішна реалізація окремих напрямів і відповідність сучасним викликам. Водночас відсутність довгострокової стратегії у вигляді затвердженого документа з KPI, а також обмежена адаптація для широкого кола стейкхолдерів знижують комплексну оцінку. Університет перебуває на рівні помірної стратегічної організованості, демонструючи потенціал для подальшого посилення прозорості й інституційної зрілості.
Д27	1. Наявність і доступність . Стратегія розвитку ВНМУ на 2024–2029 роки затверджена й доступна у форматі PDF на офіційному сайті університету. Це забезпечує відкритість і прозорість стратегічних орієнтирів для академічної спільноти та зовнішніх стейкхолдерів. Бал: 2.0 / 2 2. Актуальність і життєвий цикл . Документ є новим і чинним на 2024–2029 роки, що забезпечує високу актуальність. Це свідчить про своєчасне оновлення стратегії та орієнтацію університету на сучасні виклики. Бал: 2.0 / 2 3. Реалізація . ВНМУ демонструє активну реалізацію стратегічних напрямів: впровадження концепції «третьої місії» (соціальна роль університету), співпраця з місцевими органами влади, підписання меморандумів, розвиток науково-освітнього потенціалу. Проте у відкритому доступі немає докладних KPI-звітів або відсоткових показників виконання стратегічних цілей, що обмежує оцінку повноти реалізації. Бал: 2.3 / 3 4. Прозорість та адаптація для стейкхолдерів . Документ доступний, університет активно висвітлює стратегічні пріоритети через публічні новини та співпрацю з владою. Водночас не знайдено адаптованих інфографік, англomовних резюме чи коротких викладів для широкої аудиторії (абітурієнтів, роботодавців, громадськості). Бал: 1.5 / 2 5. Якість змісту . Стратегія має розвинену структуру та враховує ключові напрями: місію й бачення університету, соціальну та освітню роль, міжнародну співпрацю, розвиток науки. Це формує сильний і сучасний зміст. ESG-напрями та сталий розвиток згадуються, але без повної деталізації. Бал: 0.9 / 1 Загальний бал 2.0 + 2.0 + 2.3 + 1.5 + 0.9 = 8.7 / 10	Університет належить до групи закладів, що демонструють високий рівень стратегічної організації та сучасний підхід до планування розвитку. Сильними сторонами є затверджена стратегія на 2024–2029 роки, її публічність, актуальність та наявність елементів реалізації через співпрацю з владою і «третьою місією». Основні напрями відповідають сучасним викликам вищої освіти в умовах воєнного стану та відновлення країни. Водночас університету доцільно посилити прозорість у формі регулярних KPI-звітів, адаптованих версій стратегічного документа для різних стейкхолдерів та чіткішого інтегрування ESG-компонентів.
Д28	1. Наявність і доступність . В університеті існують стратегічні документи, зокрема «NaUKMA Research Profile» (2022), де відображено стратегічні напрями досліджень, місію, візію та політику відкритої науки. Раніше ухвалена стратегія (2015) теж доступна у відкритому доступі. Це забезпечує належну доступність базових стратегічних документів. Бал: 2.0 / 2 2. Актуальність і життєвий цикл . Формально остання стратегія ухвалена у 2015 році, однак її положення частково актуалізовані через «Research Profile» (2022), що підтверджує дію стратегічних пріоритетів у сфері науки й міжнародного партнерства. Водночас немає оновленого документа з чітким часовим горизонтом до 2025 чи 2030 років, тому актуальність оцінюється як середня. Бал: 1.5 / 2 3. Реалізація . Академія бере участь у міжнародних грантових програмах, активно розвиває політику відкритої науки, підтримує міжнародні партнерства та мобільності. Це підтверджує реалізацію окремих стратегічних завдань. Водночас публічних звітів щодо виконання KPI у повному обсязі не знайдено. Бал: 2.1 / 3 4. Прозорість та адаптація для стейкхолдерів . Основні документи та стратегічні напрями представлені на офіційному сайті; міжнародна співпраця та політика відкритої науки добре висвітлюються. Проте бракує адаптованих форматів для широкої аудиторії (інфографіки, коротких викладів, англomовних повних версій стратегії), що знижує загальний рівень прозорості. Бал: 1.2 / 2 5. Якість змісту . Зміст охоплює ключові сучасні напрями: відкритість науки, міжнародну інтеграцію, розвиток досліджень, академічні цінності. Це формує якісну основу стратегії. Водночас теми цифрової трансформації, ESG та сталого розвитку представлені менш чітко. Бал: 1.0 / 1 Загальний бал 2.0 + 1.5 + 2.1 + 1.2 + 1.0 = 7.8 / 10	Національний університет «Києво-Могилянська академія» демонструє стійкі позиції у сфері міжнародної співпраці, розвитку досліджень і відкритої науки. Проте обмеженість оновлених документів із чітким горизонтом після 2015 року та недостатня кількість адаптованих матеріалів для стейкхолдерів знижують комплексність стратегічного управління.
Д29	1. Наявність і доступність . Стратегія розвитку університету на 2025–2029 роки затверджена й опублікована на офіційному сайті. Є окрема сторінка «Стратегія університету» з PDF-версією документа, де чітко зафіксовані місія, бачення, стратегічні цілі та напрями розвитку. Це забезпечує високий рівень доступності. Бал: 2.0 / 2	ХНМУ має одну з найбільш структурованих та актуальних стратегій серед медичних ЗВО України.

Продовження табл. О.5

1	2	3
	2. Актуальність і життєвий цикл . Документ ухвалений на початок нового періоду 2025–2029 років, тобто є надзвичайно актуальним. Він враховує сучасні виклики медичної освіти та науки, а також відображає стратегічне планування у воєнних і післявоєнних умовах. Бал: 2.0 / 2 3. Реалізація . У відкритих джерелах зазначено, що стратегія містить показники ефективності діяльності (KPI), які закріплені за проректорами. Це свідчить про системне управління виконанням стратегічних цілей. Водночас відсутні публічні звіти з конкретними відсотками виконання чи проміжні оцінки реалізації всіх завдань, що дещо знижує бал. Бал: 2.3 / 3 4. Прозорість та адаптація для стейкхолдерів . Документ доступний для широкої аудиторії, інформація про стратегію поширюється через сайт та публічні виступи керівництва. Однак спеціально адаптовані версії для різних груп стейкхолдерів (інфографіка, англomовні резюме, короткі виклади для абітурієнтів чи бізнесу) представлені не повністю. Бал: 1.5 / 2 5. Якість змісту . Стратегія охоплює ключові напрями: освіту, науку, медичну практику та інноваційність. Передб. систему KPI, що є важливим елементом сучасного стратегічного менеджменту. Однак такі глобальні тренди, як ESG, екологічна сталість чи цифрова трансформація, представлені менш чітко. Бал: 0.9 / 1 Загальний бал 2.0 + 2.0 + 2.3 + 1.5 + 0.9 = 8.7 / 10	Сильними сторонами є чітке стратегічне планування, наявність KPI та комунікація з академічною спільнотою. Разом з тим, університету варто посилити прозорість через регулярні публічні звіти та розробити адаптовані формати подання стратегії для різних груп стейкхолдерів.
Д30	1. Наявність і доступність . На сайті університету є окремий розділ «Стратегія», де розміщено документ «Стратегія розвитку ДонНУ ім. В. Стуса 2017–2025 рр». Доступна у PDF-форматі, а місія, бачення та стратег.пріоритети чітко представлені. Це забезпечує відкритий доступ для всіх стейкхолдерів. Бал: 2.0 / 2 2. Актуальність і життєвий цикл . Стратегія чинна до 2025 року, причому у 2022 році вона отримала оновлену редакцію, що свідчить про підтримку документу в актуальному стані. Разом з тим, станом на тепер немає підтвердження про затвердження нової стратегії на період після 2025 року. Бал: 1.5 / 2 3. Реалізація . Функціональні складові (зокрема стратегія інтернаціоналізації до 2025 року) діють. Проводилися стратегічні сесії та обговорення, університет бере участь у міжнародних програмах. Проте бракує відкритих джерел із чіткими даними про ступінь реалізації KPI чи виконання стратегічних цілей у відсотках. Бал: 2.0 / 3 4. Прозорість та адаптація для стейкхолдерів . Документ структурований, доступний для громадськості. Є публікації, що підтверджують реалізацію напрямів стратегії, зокрема в частині інтернаціоналізації. Водночас адаптовані матеріали (короткі виклади, інфографіка, англomовні резюме чи версії для роботодавців та абітурієнтів) не виявлені. Бал: 1.3 / 2 5. Якість змісту . У стратегії визначені пріоритети розвитку, інноваційність, міжнародна співпраця, науково-освітній потенціал. Також наголошено на ролі унів-ту як суспільного блага. Проте аспекти сталого розвитку, ESG-підходів, екологічності та цифрової трансформації не деталізовані достатньо чітко. Бал: 0.8 / 1 Загальний бал 2.0 + 1.5 + 2.0 + 1.3 + 0.8 = 7.6 / 10	ДНУі ім. В. Стуса має стратегічний документ із чітко визначеними пріоритетами, оновлений у 2022 р. Сильними сторонами є доступність, інтернаціоналізація та участь у стратегічних сесіях. Водночас, університету необхідно підсилити прозорість реалізації через публікацію KPI-звітів та доповнити зміст сучасними глобальними компонентами, такими як ESG, цифрова трансформація й сталий розвиток.
П01	1. Наявність і доступність . МАУП має кілька стратегічних документів. На сайті доступна Стратегія розвитку ПрАТ «ВНЗ «МАУП» у форматі PDF, а також окремо представлена Стратегія сталого розвитку, яка охоплює освітньо-наукові та інноваційні напрями. Для регіональних підрозділів, наприклад Львівського інституту МАУП, затверджено власну Стратегію розвитку на 2020–2029 рр. Таким чином, стратегічні документи академії та її філій публічні й доступні. Бал: 2.0 / 2 2. Актуальність і життєвий цикл . Основна стратегія та стратегія сталого розвитку ухвалені в останні роки, а для Львівського інституту встановлено горизонт до 2029 року. Це свідчить про середньо- та довгострокове планування. Водночас немає підтвердження про нові редакції документів на період після 2029 або про регулярне оновлення на основі досягнутих результатів. Бал: 1.8 / 2 3. Реалізація . Академія декларує реалізацію стратегічних напрямів через освітні, наукові та інноваційні комплекси. Стратегія сталого розвитку містить положення про екологічні заходи та міжнародне партнерство. Є підтвердження участі в проєктах і розвитку філій. Проте не знайдено публічно доступних KPI-звітів чи даних про відсоткове виконання стратегічних цілей. Бал: 2.2 / 3 4. Прозорість та адаптація для стейкхолдерів . Документи відкриті й структуровані; на сайті є місія, візія, цінності, стратегічні напрями. Однак адаптація для широкого кола стейкхолдерів — короткі виклади, інфографіка, англomовні резюме чи матеріали для бізнесу та громадськості — предст. обмежено. Бал: 1.4 / 2 5. Якість змісту . Стратегічні документи МАУП враховують актуальні елементи: інновації, міжнародну співпрацю, цифрові напрями, екологічні та соціальні аспекти сталого розвитку. Для Львівського інституту окремо виділено місію, цінності та візію. Це формує комплексність змісту. Бал: 0.9 / 1 Загальний бал 2.0 + 1.8 + 2.2 + 1.4 + 0.9 = 8.3 / 10	МАУП має сформовану багаторівневу систему стратегічних документів: загальноакадемічну, стратегію сталого розвитку та локальні стратегії для інститутів. Вона поєднує інноваційність, міжнародну співпрацю та соціально-екологічну відповідальність. Основним напрямом удосконалення є підвищення прозорості виконання через KPI-звіти, а також розширення комунікації результатів для зовнішніх стейкхолдерів у доступних форматах.
П02	1. Наявність і доступність . Класичний приватний університет має опубліковану Стратегію сталого розвитку, доступну на офіційному сайті. Університет забезпечує публічність документів, має чітку інституційну структуру — функціонують інститути управління, економіки, журналістики і масових комунікацій, здоров'я, спорту і туризму, іноз. філології тощо. Документи та інформацію можна знайти безперешкодно. Бал: 2.0 / 2 2. Актуальність і життєвий цикл . Стратегія сталого розвитку представлена, однак не виявлено чітко датованої редакції, яка б охоплювала період після 2025 року чи формувала довгостроковий горизонт (наприклад 2025–2030). Це означає, що стратегічні напрями задекларовані, але формальна актуальність середня, бо оновлення в публічному просторі не зафіксоване. Бал: 1.0 / 2 3. Реалізація . КПУ активно бере участь у наукових і науково-технічних заходах, організовує конференції та круглі столи, функціонують інститути, що реалізують стратегічні напрями сталого розвитку. Водночас відсутні дані про відсоткове виконання стратегічних цілей чи звіти щодо KPI. Бал: 1.8 / 3 4. Прозорість та адаптація для стейкхолдерів . Університет веде публічну комунікацію, організовує конференції та публічні заходи, інформація про стратегічні пріоритети доступна. Проте адаптовані матеріали для ширшої аудиторії (наприклад, короткі резюме, англomовні версії, інфографіка, спеціальні адаптації для абітурієнтів чи бізнес-середовища) не були виявлені. Бал: 1.2 / 2 5. Якість змісту . Стратегія університету охоплює важливі сучасні напрями: сталий розвиток, наукову діяльність, міжнародну співпрацю, розвиток інфраструктури й інституційної структури. Це підтверджує її змістовність. Водночас ESG-аспекти, питання екологічної відповідальності чи докладної стійкості опубліковані неповно або відсутні у відкритому доступі. Бал: 0.8 / 1 Загальний бал 2.0 + 1.0 + 1.8 + 1.2 + 0.8 = 6.8 / 10	КПУ має задекларовану Стратегію сталого розвитку і підтримує активність через освітні та наукові заходи. Разом з тим, стратегічна комунікація залишається частково обмеженою: немає документу з горизонтом після 2025 року, а публ. звітність про виконання KPI відсутня. Подальший розвиток унів-ту потребує посилення прозорості стратегічного менеджменту, адаптації матеріалів для стейк-холдерів і вкл. сучасних глобальних викликів (ESG, цифрова трансформація)

1	2	3
П03	1. Наявність і доступність . Європейський університет має одразу кілька стратегічних документів: «Стратегію розвитку 2021–2031», «Стратегію сталого розвитку 2023–2028» і «Стратегію інтернаціоналізації 2023–2028». Вони доступні у форматі PDF у відкритому доступі на сайті університету, у розділі «Стратегія розвитку / Development Strategy». Це забезпечує високу прозорість та легкість доступу. Бал: 2.0 / 2 2. Актуальність і життєвий цикл . Довгостроковий стратегічний горизонт (2021–2031) доповнений функціональними стратегіями на середній період (2023–2028), що дозволяє поєднувати стратегічну стабільність і гнучкість. Це свідчить про високу актуальність документів і системність стратегічного планування. Бал: 2.0 / 2 3. Реалізація . Є підтвердження реалізації стратегії через активну наукову діяльність: зростання кількості публікацій, організація конференцій, відображення у рейтингах Scopus, функціонування Ради молодих вчених. Це демонструє практичну реалізацію цілей стратегії. Проте у відкритому доступі не вдалося знайти детальних KPI-звітів із відсотками виконання всіх стратегічних цілей. Бал: 2.3 / 3 4. Прозорість та адаптація для стейкхолдерів . Документи доступні для широкої аудиторії; ключові стратегічні напрями («навчання, наука, люди, інтернаціоналізація») чітко виділені на сайті. Публікується інформація про освітні програми та наукову діяльність. Водночас адаптація у вигляді коротких викладів, інфографік або англomовних резюме представлена недостатньо. Бал: 1.6 / 2 5. Якість змісту . Стратегія ЄВУ відповідає сучасним вимогам: вона має довгострокове бачення, акцентує на інтернаціоналізації, сталому розвитку, розвитку людського потенціалу та науковій активності. Це створює ґрунтовну основу для конкурентоспроможності університету. Бал: 0.9 / 1 Загальний бал 2.0 + 2.0 + 2.3 + 1.6 + 0.9 = 8.8 / 10	Європейський унів-тет є одним із небагатьох приватних ЗВО, що має комплексну систему стратегій: довгострокову (2021–2031), середньострокову (2023–2028) та спеціалізовану стратегію інтернаціоналізації. Вони забезпечують багаторівневу архітектуру стратегічного управління. Сильними сторонами є наукова активність, орієнтація на інтернаціоналізацію і сталий розвиток. Водночас доцільно посилити публічну звітність щодо виконання KPI та розширити інструменти адаптації стратегічних матеріалів для стейкхолдерів (англomовні версії та інфографіку).
П04	1. Наявність і доступність . На сайті університету доступні нормативні документи, у тому числі стратегія розвитку та положення щодо інтернаціоналізації та освітньої діяльності. Є інформація про місію, візію, факультети, міжнародні програми. Проте PDF-документ «Стратегія розвитку на визначений період» не завжди знаходиться у відкритому доступі прямо в меню першого рівня, тому доступність частково обмежена. Бал: 1.7 / 2 2. Актуальність і життєвий цикл . Згадки у відкритих джерелах підтверджують, що стратегічні документи були ухвалені у 2019–2020 рр. та залишаються чинними, але чітко нової редакції на 2025–2030 роки не виявлено. Це означає, що стратегія діє, але може бути близькою до завершення або потребує оновлення. Бал: 1.2 / 2 3. Реалізація . МГУ активно реалізує партнерські проєкти, зокрема програми подвійних дипломів з іноземними університетами, розвиток освітніх програм у сферах права, менеджменту, медицини, IT. Участь у міжнародних конференціях та академічна мобільність відповідають стратегічним пріоритетам. Проте відсутня публічна звітність із KPI чи відсотком виконання стратегічних цілей. Бал: 2.0 / 3 4. Прозорість та адаптація для стейкхолдерів . На сайті доступні матеріали для абітурієнтів, новини про міжнародну співпрацю та партнерські угоди. Це свідчить про певну адаптацію до стейкхолдерів. Але немає знайдених інфографік, англomовних коротких викладів стратегічних документів чи адаптованих резюме для бізнесу або громадськості. Бал: 1.3 / 2 5. Якість змісту . Стратегічні напрями охоплюють міжнародну співпрацю, розвиток сучасних спеціальностей (IT, медицина, право, менеджмент), академічну мобільність та інноваційні підходи в освіті. Це сучасний зміст, проте екологічна сталість, ESG-компоненти або цифрова трансформація не деталізовані у публічних документах. Бал: 0.8 / 1 Загальний бал 1.7 + 1.2 + 2.0 + 1.3 + 0.8 = 7.0 / 10	Міжнародний гуманітарний університет активно розвиває міжнародні освітні програми та співпрацю, має сучасні напрями в освіті й науці, що відповідає його статусу. Сильними сторонами є наявність міжнародних партнерств, подвійних дипломів і практичної інтеграції стратегії у навчальний процес. Основними обмеженнями виступає недостатня прозорість у формі KPI-звітності, відсутність у відкритому доступі оновленої стратегії на період після 2025 року та слабка деталізація сучасних ESG/цифрових напрямів.
П05	1. Наявність і доступність . На офіційному сайті МЕРУ у розділі «Нормативні документи» доступна «Стратегія розвитку ПРНЗ МЕРУ» у PDF-форматі. Поруч із нею розміщені Статут, положення про академічну мобільність, документи щодо якості освіти та інші регламенти. Це формує повну нормативну базу, відкриту для громадськості, і забезпечує належну доступність стратегічних матеріалів. Бал: 2.0 / 2 2. Актуальність і життєвий цикл . У назві стратегії зазначено 2019 рік, що вказує на початок стратегічного циклу. Згідно з датою розміщення на сайті, документ оновлювався близько півтора року тому, тобто підтримується в актуальному стані. Водночас нової редакції на період після 2025–2030 років поки не виявлено. Це означає, що стратегія залишається робочою, але її життєвий цикл — на середньому рівні актуальності. Бал: 1.5 / 2 3. Реалізація . Факультети, інститути та центри МЕРУ демонструють відповідність стратегічним завданням: є міжнародні партнерства, впроваджуються програми академічної мобільності, використовуються дистанційні технології та внутрішні механізми забезпечення якості. Це свідчить про реалізацію окремих стратегічних напрямів. Проте у відкритих джерелах відсутні детальні KPI-звіти або відсоткові показники виконання всіх цілей. Бал: 2.2 / 3 4. Прозорість та адаптація для стейкхолдерів . Стратегія та супровідні нормативні документи є доступними для громадськості; інформація про факультети, місію та міжнародні зв'язки подана на сайті. Водночас адаптованих матеріалів для широкої аудиторії (коротких резюме, інфографіки, англomовних викладів ключових напрямів) не виявлено. Це дещо знижує рівень прозорості для зовнішніх стейкхолдерів. Бал: 1.4 / 2 5. Якість змісту . Стратегія відображає ключові пріоритети університету: розвиток економічних і гуманітарних наук, підвищення якості викладання, міжнародну співпрацю, академічну мобільність. Це забезпечує відповідність сучасним освітнім і науковим трендам. Проте такі компоненти, як ESG, сталий розвиток та екологічні аспекти, у відкритому документі висвітлені недостатньо. Бал: 0.8 / 1 Загальний бал 2.0 + 1.5 + 2.2 + 1.4 + 0.8 = 7.9 / 10	МЕРУ має публічно доступну та структуровану стратегію, що поєднана з повним пакетом нормативних документів. Сильними сторонами є міжнародна співпраця, розвиток академічної мобільності, прозора система нормативної документації. Основними зонами для вдосконалення залишаються: деталізація показників виконання стратегічних цілей, адаптація стратегічних матеріалів для широкої аудиторії (короткі огляди, інфографіка, англomовні резюме) та чіткіше інтегрування сучасних ESG-напрямів.

1	2	3
П06	1. Наявність і доступність . На сайті університету є публічні матеріали з описом стратегічних засад: реалізація концепції lifelong learning, міжнародна співпраця, сталість розвитку. Офіційні джерела підтверджують місію та стратегічні напрями, а також партнерства (зокрема з Swiss School of Business and Management). Проте відсутній у відкритому доступі повноцінний стратегічний документ з чітким горизонтом планування (наприклад, 2025–2030). Бал: 1.8 / 2 2. Актуальність і життєвий цикл . Університет активно реалізує сучасні проєкти у 2024–2025 роках: міжнародні освітні програми, конференції зі сталого розвитку, освітні ініціативи для різних вікових груп. Водночас відсутнє підтвердження ухвалення офіційної стратегії на новий період із чітким часом дії, що знижує показник актуальності. Бал: 1.2 / 2 3. Реалізація . Практична діяльність університету відповідає стратегічним орієнтирам: впроваджуються програми lifelong learning, реалізується партнерська програма подвійного диплому MBA, є участь у міжнародних конференціях із питань сталого розвитку. Проте системних звітів щодо виконання KPI чи детального відсоткового аналізу реалізації стратегічних цілей публічно не виявлено. Бал: 1.8 / 3 4. Прозорість та адаптація для стейкхолдерів . Університет підтримує певну прозорість: інформація про партнерства, місію та стратегічні цілі доступна на сайті, в державному реєстрі та у публічних повідомленнях. Однак бракує адаптованих форматів стратегічних документів: англomовних резюме, інфографіки, коротких викладів для бізнесу чи абітурієнтів. Бал: 1.3 / 2 5. Якість змісту . Основні стратегічні напрями — lifelong learning, сталий розвиток, міжнародна співпраця — відповідають сучасним трендам. Водночас у доступних матеріалах мало уваги приділено ESG-напрямам, екологічним аспектам, цифровій трансформації чи інноваційному розвитку як окремим стратегічним блокам. Бал: 0.8 / 1 Загальний бал $1.8 + 1.2 + 1.8 + 1.3 + 0.8 = 6.9 / 10$	Університет економіки та права «КРОК» демонструє активність у сфері міжнародної співпраці, сталого розвитку та розвитку концепції lifelong learning. Сильними сторонами є сучасність стратегічних напрямів і підтверджена практична діяльність (міжнародні партнерства, проєкти, освітні ініціативи). Основні обмеження пов'язані з відсутністю у відкритому доступі цілісного стратегічного документу на новий період, публічних KPI-звітів та адаптованих комунікацій для широкої аудиторії.
П07	1. Наявність і доступність . Університет має офіційно ухвалену Стратегію розвитку до 2028 року (наказ №36/од від 30.11.2023), документ доступний у форматі PDF на сайті. Є спеціальний розділ “Стратегія”, що спрощує пошук. Відкритість і доступність знаходяться на високому рівні. Бал: 2.0 / 2 2. Актуальність і життєвий цикл . Стратегія нова, ухвалена наприкінці 2023 року, з горизонтом до 2028 року. Додатково діють піддокументи — стратегія інтернаціоналізації (до 2026 року), план гендерної рівності, кодекс корпоративної етики. Це демонструє системний підхід та актуальність стратегічного управління. Бал: 2.0 / 2 3. Реалізація . У документі закріплені чіткі цілі з показниками: працевлаштування випускників за спеціальністю, рівень англійської серед студентів, частка викладачів-практиків та іноземних викладачів, позиції у міжнародних рейтингах, розвиток бренду. Це підтверджує вихід за межі декларативності. Разом із тим, публічно доступних звітів щодо відсотків виконання всіх KPI поки що немає. Бал: 2.5 / 3 4. Прозорість та адаптація для стейкхолдерів . Сайт має англomовну версію, представлено стратегію, місію, спеціальності, а також повідомлення про ключові цілі та досягнення. Є відкритість для студентів і громадськості. Водночас формат адаптації (інфографіка, скорочені виклади, спеціальні матеріали для бізнесу чи роботодавців) поки що виражений слабше. Бал: 1.6 / 2 5. Якість змісту . Зміст стратегії відповідає сучасним викликам: інтернаціоналізація, гендерна рівність, вихід у міжнародні рейтинги, англomовні компетенції, залучення практиків, розвиток бренду, фокус на працевлаштування випускників. Це робить стратегію комплексною і якісною. Бал: 1.0 / 1 Загальний бал $2.0 + 2.0 + 2.5 + 1.6 + 1.0 = 9.1 / 10$	Стратегія розвитку УКД вирізняється своєю сучасністю, комплексністю та конкретними KPI, які роблять її більш практичною порівняно з іншими приватними ЗВО. Сильними сторонами є: чітко визначені показники, системність (наявність додаткових стратегій), актуальність документа та прозорість. Слабким місцем залишається відсутність у відкритому доступі регулярних KPI-звітів із % виконання цілей та недостатньо адаптовані матеріали для бізнесу і широкої громадськості.
П08	1. Наявність і доступність . Університет має затверджену Стратегію розвитку на 2023–2027 роки, розміщену у відкритому доступі на сайті (розділ “Публічна інформація → Документи”). Додатково опубліковані цільові показники діяльності та річні звіти ректора, що дозволяє отримати уявлення про стратегічні напрями. Бал: 2.0 / 2 2. Актуальність і життєвий цикл . Документ охоплює період 2023–2027 років і є одним із найсвіжіших стратегічних планів. Період дії триває, отже, стратегія відповідає сучасним викликам. Бал: 2.0 / 2 3. Реалізація . Університет здійснює активні кроки з реалізації стратегії: оприлюднені цільові показники, функціонує офіс студентського омбудсмена, діє стратегія інтернаціоналізації, щороку публікуються звіти ректора. Це підтверджує системність реалізації. Проте бракує публічно доступних звітів із деталізованими KPI у відсотковому вимірі. Бал: 2.2 / 3 4. Прозорість та адаптація для стейкхолдерів . Сайт має україномовну й англomовну версії, відкрито розміщено документи, публікуються звіти ректора, доступна інформація для абітурієнтів та міжнародних партнерів. Однак адаптовані формати (інфографіка, короткі резюме для громадськості, бізнесу чи роботодавців) ще не набули достатнього поширення. Бал: 1.5 / 2 5. Якість змісту . Зміст стратегії відповідає сучасним трендам: інтернаціоналізація, управління за цільовими показниками, розвиток освітніх програм, адаптація до умов воєнного стану. Важливою новацією є стратегічний розвиток офісу студентського омбудсмена, що свідчить про орієнтацію на права та потреби студентів. Бал: 0.9 / 1 Загальний бал $2.0 + 2.0 + 2.2 + 1.5 + 0.9 = 8.6 / 10$	Стратегія ПУЕТ має високу якість і сучасний зміст, що відрізняє її від багатьох інших ЗВО. Вона інтегрує інтернаціоналізацію, прозорість через цільові показники, розвиток студентського самоврядування та механізмів захисту прав студентів. Сильними сторонами є актуальність та чітка публічна доступність документів. Разом із тим, слабка сторона — недостатня деталізація у звітах за KPI, що знижує рівень прозорості у відстеженні прогресу.
П09	1. Наявність і доступність . ЛТЕУ має затверджену Стратегію розвитку на 2016–2026 роки, яка у відкритому доступі на сайті в розділі “Інформація про університет → Стратегії, програми, концепції”. Додатково опублікована Стратегія інтернаціоналізації, що підтверджує системний підхід. Бал: 2.0 / 2 2. Актуальність і життєвий цикл . Діюча стратегія охоплює період до 2026 року, проте вона була ухвалена ще у 2016 році. Це означає, що документ поступово втрачає актуальність. Станом на сьогодні відсутні підтвердження, що університет оновив або затвердив нову стратегію на період після 2026 року. Бал: 1.5 / 2 3. Реалізація . ЛТЕУ демонструє реальну реалізацію стратегічних напрямків: участь у програмах Erasmus+, розвиток академічної мобільності, впровадження дистанційних курсів, а також реалізацію заходів у межах “Internationalization Strategy”. Водночас у відкритому доступі не знайдено повних KPI-звітів із відсотками виконання всіх стратегічних цілей. Бал: 2.0 / 3	Стратегія ЛТЕУ є доволі якісною, проте втрачає актуальність через давність ухвалення. Сильними сторонами є інтернаціоналізація, участь у міжнародних програмах та академічна мобільність. Слабкими залишаються відсутність

Продовження табл. О.5

1	2	3
	4. Прозорість та адаптація для стейкхолдерів . Стратегічні документи та матеріали опубліковані на сайті. Є англomовний ресурс (lute-world.com), що підсилює доступність для іноземних партнерів. Проте адаптованих форматів для широкої аудиторії (короткі резюме, інфографіка, спеціалізовані виклади для бізнесу чи роботодавців) практично немає. Бал: 1.5 / 2 5. Якість змісту . Зміст стратегії зосереджений на ключових напрямках: міжнародна співпраця, якість освітніх програм, академічна мобільність, інтеграція в міжнародні мережі. Це відповідає вимогам часу. Водночас стратегія, ухвалена ще у 2016 році, меншою мірою відображає нові виклики — цифровізацію, воєнний контекст, ESG, сталий розвиток. Бал: 0.8 / 1 Загальний бал $2.0 + 1.5 + 2.0 + 1.5 + 0.8 = 7.8 / 10$	оновленої редакції на період після 2026 року, а також недостатня прозорість у формі KPI-звітності та адаптованих матеріалів для стейкхолдерів.
П10	1. Наявність і доступність . Університет має офіційний сайт, де розміщено інформацію про місію, цінності, освітні програми та структурні підрозділи. Присутні документи з питань інклюзивної освіти, академічної доброчесності та внутрішнього забезпечення якості. Проте окремого стратегічного документа «Стратегія розвитку на 2025–2030 роки» у відкритому доступі не знайдено. Стратегічні орієнтири скоріше інтегровані у загальні документи та програмні заяви університету. Бал: 1.5 / 2 2. Актуальність і життєвий цикл . Останні оновлення, що стосуються розвитку університету, пов'язані з його ключовою місією — інклюзивність і доступність освіти для осіб з інвалідністю та соціально вразливих груп. Це підтверджується поточними освітніми та соціальними програмами (2023–2025). Однак чіткого довгострокового стратегічного документа з періодизацією (наприклад, до 2030 року) не виявлено, що знижує оцінку за актуальність. Бал: 1.2 / 2 3. Реалізація . Є численні приклади реалізації місії університету: інклюзивні освітні програми, партнерства з громадськими організаціями, міжнародні проєкти з доступності, участь у програмах Erasmus+. Це свідчить, що стратегічні пріоритети фактично реалізуються. Водночас відсутні публічні звіти з KPI або системні документи про відсотки виконання стратегічних цілей. Бал: 2.0 / 3 4. Прозорість та адаптація для стейкхолдерів . Сайт університету містить інформацію про освітні програми, інклюзивні практики, соціальні ініціативи. Це є важливим для студентів, особливо з особливими освітніми потребами. Водночас адаптованих стратегічних матеріалів у вигляді коротких викладів, інфографіки, англomовних резюме чи спеціальних документів для бізнес-партнерів знайдено мало. Бал: 1.3 / 2 5. Якість змісту . Стратегічний зміст університету «Україна» унікальний для українського простору, оскільки він сфокусований на інклюзії, соціальній справедливості та освітній доступності. Це сильна сторона. Однак у доступних матеріалах слабо виражені напрями ESG, цифровізації, міжнародної конкурентоспроможності чи сталого розвитку у глобальному сенсі. Бал: 0.8 / 1 Загальний бал $1.5 + 1.2 + 2.0 + 1.3 + 0.8 = 6.8 / 10$	Університет «Україна» має сильну соціальну місію, що робить його унікальним серед українських ЗВО, з особливим акцентом на інклюзивність і доступність освіти. Однак відсутність чітко оформленої довгострокової стратегії у відкритому доступі та KPI-звітності обмежує його прозорість і знижує інтеграцію у загальний стратегічний простір вищої освіти України.
П11	1. Наявність і доступність . Документ «Стратегія розвитку ПВНЗ «Київський медичний університет» на 2025–2030 роки» є у відкритому доступі на сайті університету. Він опублікований у форматі PDF та містить усі ключові розділи. Доступність хороша як для внутрішніх, так і для зовнішніх стейкхолдерів. Бал: 2.0 / 2 2. Актуальність і життєвий цикл . Стратегія ухвалена на 2025–2030 роки, тобто є актуальним і новим документом, що свідчить про оновлення стратегічних орієнтирів університету. Період планування відповідає сучасним вимогам щодо стратегічного менеджменту. Бал: 2.0 / 2 3. Реалізація . Університет уже здійснює практичні кроки в межах стратегії: співпраця з ЄБРР для модернізації інфраструктури, створення нових навчальних корпусів, розвиток клінічної практики та міжнародної співпраці. Водночас відсутні публічні звіти про відсоткове виконання KPI або комплексні моніторингові документи. Бал: 2.5 / 3 4. Прозорість та адаптація для стейкхолдерів . Стратегія є публічною, сайт має англomовну версію, висвітлює міжнародні програми та співпрацю, новини й інформацію про освітні можливості. Проте відсутні короткі резюме у візуально привабливій формі (інфографіка, адаптовані виклади для абітурієнтів чи роботодавців). Бал: 1.6 / 2 5. Якість змісту . Зміст стратегії якісний: чітко сформульовані місія, візія, цінності; акценти на інноваціях, розвитку клінічної практики, інтернаціоналізації та модернізації інфраструктури. Ці напрями відповідають сучасним трендам розвитку медичної освіти. Бал: 0.9 / 1 Загальний бал $2.0 + 2.0 + 2.5 + 1.6 + 0.9 = 9.0 / 10$	Київський мед. ун-тет має свіжі, комплексну та амбітну стратегію розвитку (2025–2030), що відпов. вимогам міжнародної конкурентоспроможності. Сильними сторонами є інтернаціоналізація, інноваційність, розвиток клінічної практики та підтримка інфраструктурних змін міжнародними партнерами. Водночас поки що бракує системної KPI-звітності у відкритому доступі та адаптованих форматів для широкої громадськості.
П12	1. Наявність і доступність . УКУ має затверджену Стратегічну рамку «УКУ-2030», яка доступна на офіційному сайті, у тому числі в PDF-форматі. Представлені місія, візія та стратегічні пріоритети. Структурованість і доступність документів — висока. Бал: 2.0 / 2 2. Актуальність і життєвий цикл . Документ ухвалений у 2023 році та розрахований до 2030 року, що свідчить про сучасний підхід до планування. У стратегії враховані виклики війни, післявоєнної відбудови та потреба адаптації до глобальних освітніх тенденцій. Бал: 2.0 / 2 3. Реалізація . Університет демонструє активне впровадження стратегії: створені стратегічні проєкти та робочі групи, відбувається регулярне звітування перед Сенатом, проводяться презентації та зустрічі для обговорення проміжних результатів. Проте відкритих звітів із повною деталізацією KPI і відсотків виконання цілей наразі не виявлено. Бал: 2.5 / 3 4. Прозорість та адаптація для стейкхолдерів . Прозорість висока: стратегія публікується українською та англійською мовами, університет комунікує з різними цільовими аудиторіями через новини, зустрічі, презентації. Адаптовані матеріали у вигляді коротких викладів та інфографіки наявні частково, але не повною мірою охоплюють усі стратегічні блоки. Бал: 1.7 / 2 5. Якість змісту . Стратегія охоплює всі ключові сучасні напрями: християнську ідентичність, соціальну відповідальність, інтернаціоналізацію, інновації, вплив на громаду, врахування викликів війни та післявоєнної відбудови. Це робить її однією з найбільш комплексних серед приватних ЗВО України. Бал: 1.0 / 1 Загальний бал $2.0 + 2.0 + 2.5 + 1.7 + 1.0 = 9.2 / 10$	УКУ має одну з найбільш сучасних і структурованих стратегій серед приватних університетів України. Рамка «УКУ-2030» враховує не лише академічні та наукові завдання, але й ширший суспільний контекст — від відновлення країни після війни до розвитку міжнародної співпраці та інновацій. Сильними сторонами є прозорість, глобальний підхід і ціннісна база. Основним викликом залишається відсутність публічної деталізації KPI та регулярних відкритих звітів із кількісними показниками реалізації.

Продовження табл. О.5

1	2	3
П13	1. Наявність і доступність . Університет має офіційний документ «Стратегія розвитку на 2025–2030 роки», опублікований у відкритому доступі на сайті. PDF-версія забезпечує легкий доступ для всіх зацікавлених сторін. Бал: 2.0 / 2 2. Актуальність і життєвий цикл . Документ охоплює період 2025–2030 років, що лише розпочинається. Це свідчить про своєчасність оновлення стратегічних орієнтирів та відповідність сучасним викликам. Бал: 2.0 / 2 3. Реалізація . Є чіткі свідчення реалізації: міжнародні програми та партнерства (подвійні дипломи, співпраця з Coventry University), розвиток бізнес-школи, MBA-програм, запуск нових навчальних напрямів. Це підтверджує дієвість стратегії. Проте відсутні відкриті дані щодо виконання KPI або деталізованих звітів з відсотковими показниками. Бал: 2.3 / 3 4. Прозорість та адаптація для стейкхолдерів . Стратегія публічна, на сайті університету доступні матеріали українською та англійською мовами; міжнародні програми та подвійні дипломи активно висвітлюються. Водночас бракує адаптованих коротких викладів стратегічних пріоритетів у форматі інфографіки чи спеціальних матеріалів для бізнесу й громадськості. Бал: 1.6 / 2 5. Якість змісту . Документ охоплює ключові напрями: освітній та науковий розвиток, інтернаціоналізація, інноваційність, культурні аспекти, розвиток особистісного потенціалу. Це робить зміст стратегії комплексним і сучасним. Бал: 0.9 / 1 Загальний бал 2.0 + 2.0 + 2.3 + 1.6 + 0.9 = 8.8 / 10	Університет імені Альфреда Нобеля має сучасну, структуровану стратегію розвитку до 2030 року, орієнтовану на інтернаціоналізацію, інновації та інтеграцію у глобальний освітній простір. Сильними сторонами є подвійні дипломи, MBA-програми та акредитації бізнес-школи. Потенційним напрямом покращення є публічне звітування щодо виконання KPI та розробка більш адаптованих матеріалів для стейкхолдерів поза академічним середовищем.
K01	1. Наявність і доступність . Стратегія 2023–2027 опублікована на сайті, у відкритому доступі є PDF-документ, розділ «Стратегія розвитку», брендбук, корпоративна культура. Це сильна сторона. Бал: 2.0 / 2 2. Актуальність і життєвий цикл . Стратегія охоплює чинний період до 2027 року, оновлена редакція плану впровадження (2025 р.) підтверджує, що університет підтримує її актуальність. Бал: 2.0 / 2 3. Реалізація . Є дані про виконання частини цілей (ріст у рейтингах, наукова активність), є план імплементації з відповідальними. Водночас повної звітності з KPI (з відсотками виконання) не знайдено. Це не дозволяє оцінювати реалізацію максимально. Бал: 2.2 / 3 4. Прозорість та адаптація для стейкхолдерів . Документ публічний, доступна англійська версія. Є комунікації у новинах, але коротких викладів, інфографік і спеціально адаптованих матеріалів для абітурієнтів чи бізнесу бракує. Бал: 1.5 / 2 5. Якість змісту . Зміст комплексний: місія, корпоративна культура, сталість, соціальні та культурні напрями, розвиток бренду, наукова активність. Відповідає сучасним викликам. Бал: 1.0 / 1 Загальний бал 2.0 + 2.0 + 2.2 + 1.5 + 1.0 = 8.7 / 10	KUBG має добре структуровану й актуальну стратегію, публічні документи і підтверджені результати. Проте відсутність детальних KPI-звітів і адаптованих форматів для широких стейкхолдерів знижує підсумковий бал.
K02	1. Наявність і доступність . Є сторінка «Стратегія», документ у PDF-форматі, місія та бачення представлені публічно. Це сильна сторона, оскільки стратегія відкрита для всіх. Бал: 2.0 / 2 2. Актуальність і життєвий цикл . Документ діє до 2025 року, тобто він ще актуальний, але фактично наближається до завершення і відсутні дані про новий стратегічний період. Бал: 1.2 / 2 3. Реалізація . У стратегії визначені завдання та напрями (бренд, конкурентоспроможність, кадри, інфраструктура), але публічних даних про рівень виконання цілей чи відсоткові KPI не знайдено. Це свідчить про часткову реалізацію без підтвердженої системної звітності. Бал: 1.8 / 3 4. Прозорість та адаптація для стейкхолдерів . Документ є у відкритому доступі. Проте немає інфографіки, англійських резюме чи спеціальних викладів для абітурієнтів або роботодавців. Прозорість — середня. Бал: 1.3 / 2 5. Якість змісту . Зміст охоплює сучасні теми: бренд, конкурентоспроможність, кадровий розвиток, соціальні аспекти. Це релевантні напрями, але бракує глибшого відображення глобальних трендів (ESG, цифровізація, післявоєнна відбудова). Бал: 0.8 / 1 Загальний бал 2.0 + 1.2 + 1.8 + 1.3 + 0.8 = 7.1 / 10	ХУУП має чітко опубліковану стратегію з якісно сформульованими напрямками, але відсутність нової редакції після 2025 року та слабка звітність за виконанням обмежують підсумкову оцінку.

Таблиця О.6

Результати оцінювання стратегій розвитку ЗВО за критеріями наявності і доступності, актуальності, реалізації, прозорості та якості і змісту

Код	Назва університету	Наявність і доступність (2)	Актуальність (2)	Реалізація (3)	Прозорість (2)	Якість змісту (1)	Загальний бал /10
Д01	Львівська політехніка	1,8	1,7	2,3	1,6	0,9	8,3
Д02	КНУ ім. Т. Шевченка	1,7	1,7	2,3	1,5	0,9	8,2
Д03	НУБіП України	1,7	1,6	2,1	1,4	0,8	7,6
Д04	ЛНУ ім. І. Франка	1,8	2	2,2	1,5	0,9	8,4
Д05	КПІ ім. І. Сікорського	2	2	2,7	1,7	1	9,4
Д06	Київський авіаційний інститут	1,8	2	2,3	1,4	0,9	8,4
Д07	Ужгородський нац. ун-т	1,8	2	1,9	1,2	0,8	7,7
Д08	ХНУ ім. В.Н. Каразіна	1,8	1,2	1,7	1,2	0,7	6,6
Д09	Прикарпатський нац. ун-т	2	2	1,8	1,2	0,7	7,8
Д10	ХПІ (Харків)	1,8	1,5	1,8	1,2	0,7	7
Д11	ВНУ ім. Лесі Українки	1,8	1,5	1,7	1,2	0,7	6,9
Д12	НТУ «Дніпровська політехніка»	2	1,5	2	1,4	0,8	7,7
Д13	Запорізький НУ	1,8	2	2	1,2	0,8	7,8
Д14	НМУ ім. О.О. Богомольця	2	2	2,5	1,6	0,9	9
Д15	КНЕУ ім. В. Гетьмана	2	2	2,5	1,5	1	9
Д16	НУ «Одеська політехніка»	2	1	2	1,2	0,8	7
Д17	ДНУ ім. О. Гончара	2	1	1,8	1,4	0,8	7
Д18	ХНУРЕ	2	1	2	1,4	0,8	7,2
Д19	ОНУ ім. І. Мечникова	2	1	2	1,2	0,8	7
Д20	СумДУ	2	1,7	2,5	1,5	0,9	8,6
Д21	Вінницький НТУ	2	1,5	2	1,3	0,8	7,6
Д22	ІФНТУНГ	2	2	2,2	1,5	0,9	8,6
Д23	ХАІ (аерокосмічний)	2	1,5	1,8	1,4	0,8	7,5
Д24	ХНУМГ ім. О.М. Бекетова	2	1,5	2	1,3	0,8	7,6
Д25	НУХТ	2	1,5	2	1,4	0,8	7,7
Д26	ТНМУ ім. І. Горбачевського	1,8	1,5	2	1,3	0,8	7,4
Д27	ВНМУ ім. М. Пирогова	2	2	2,3	1,5	0,9	8,7
Д28	Києво-Могилянська академія	2	1,5	2,1	1,2	1	7,8
Д29	Харківський НМУ	2	2	2,3	1,5	0,9	8,7
Д30	ДонНУ ім. В. Стуса	2	1,5	2	1,3	0,8	7,6
П01	МАУП	2	1,8	2,2	1,4	0,9	8,3
П02	Класичний приватний ун-т	2	1	1,8	1,2	0,8	6,8
П03	Європейський університет	2	2	2,3	1,6	0,9	8,8
П04	Міжнародний гуманітарний ун-т	1,7	1,2	2	1,3	0,8	7
П05	МЕГУ ім. С. Дем'янчука	2	1,5	2,2	1,4	0,8	7,9
П06	Університет «КРОК»	1,8	1,2	1,8	1,3	0,8	6,9
П07	Університет Короля Данила	2	2	2,5	1,6	1	9,1
П08	Полтавський УЕТ	2	2	2,2	1,5	0,9	8,6
П09	Львівський торговельно-економ. ун-т	2	1,5	2	1,5	0,8	7,8
П10	Університет «Україна»	1,5	1,2	2	1,4	0,8	6,8
П11	Київський медичний ун-т (приватний)	2	2	2,5	1,6	0,9	9
П12	УКУ	2	2	2,5	1,7	1	9,2
П13	Ун-т ім. А. Нобеля	2	2	2,3	1,6	0,9	8,8
К01	Ун-т Грінченка	2	2	2,2	1,5	1,0	8,7
К02	ХУУП ім. Л. Юзькова	2	1,2	1,8	1,3	0,8	7,1

Таблиця О.7

Порівняльний аналіз місії та цінностей, цілей та завдань ЗВО України

Код 1	Назва 2	Місія 3	Цінності 4	Цілі 5	Основне завдання 6
Д01	Національний університет «Львівська політехніка»	Формувати майбутніх лідерів, які працюють мудро, творчо, ефективно; сприяти суспільному та економічному розвитку України через формування людського капіталу, надання високоякісних освітніх послуг і реалізацію інноваційних наукових досліджень відповідно до сучасних потреб.	Професіоналізм; Патріотизм; Добродішність; Академічна свобода; Прагнення до змін; Духовність; Традиції; орієнтація на якість, відповідальність перед зацікавленими сторонами, інноваційність у науці й освіті.	Залучити талановиту молодь; створити середовище сприятливе для розвитку особистості; підвищити якість академічного та наукового персоналу; зміцнити міжнародні зв'язки та присутність у глобальному інформаційному просторі; інтеграція освіти, науки й інноваційних технологій..	Підготовка висококваліфікованих фахівців; модернізація освітніх програм; розвиток інноваційної науково-дослідної бази; трансфер технологій; забезпечення якості освітнього процесу; активна міжнародна акредитація та співпраця.
Д02	Київський національний університет імені Тараса Шевченка	Забезпечення реалізації ключових суспільних цінностей через якісну освіту і науку, підтримку безперервності навчання та досліджень навіть в умовах воєнного стану, збереження кадрового потенціалу та інфраструктури.	Корисність, Честь і Слава (Utilitas, Honor et Gloria); академічна добродішність; інноваційність; відповідальність перед суспільством..	Розвиток наукових досліджень, інтеграція в міжнародний освітній простір, цифровізація та модернізація освітнього процесу.	Підготовка висококваліфікованих фахівців, організація безперервного навчання, розвиток лабораторій і цифрових ресурсів, забезпечення стійкості в кризових умовах.
Д03	Національний університет біоресурсів і природокористування України	Створювати, зберігати й поширювати сучасні наукові знання, формувати професійно компетентні кадри, які сприяють покращенню якості життя та сталому розвитку природних ресурсів.	Інтелектуальний та особистісний розвиток; екологічна відповідальність; якість освіти; інноваційність; співпраця з практиками; міжнародна активність	Удосконалення знань і умінь студентів через практику, розвиток партнерств із промисловістю й міжнародними установами; популяризація наукових досліджень та кафедр; застосування біотехнологій та природоохоронних підходів; забезпечення сталого розвитку біоресурсів.	Запровадження новітніх агро- і біотехнологій; активний міжнародний обмін і співпраця; застосування навичок студентів на практиці; моніторинг якості природних ресурсів; підтримка екологічної стійкості.
Д04	Львівський національний університет імені Івана Франка	Забезпечувати високоякісну класичну освіту й науку, збереження наукових традицій, підготовку фахівців, здатних мислити критично та діяти творчо, навіть в умовах викликів (соціальних, культурних, воєнних).	Традиція; академічна свобода; наукова досконалість; творчість; відповідальність перед суспільством; відкритість до міжнародного співробітництва.	Розвиток сильних наукових шкіл; підтримка міжнародної співпраці; навчання за сучасними стандартами; цифровізація; адаптація до умов воєнного стану; підтримка соціальних і культурних функцій університету.	Підготовка освітніх програм високої якості; реалізація наукових проєктів; підготовка кадрів і підвищення кваліфікації; підтримка міжнародних зв'язків; забезпечення умов для інновацій, відповідних матеріальних і технологічних ресурсів; утвердження університету як центру культури і науки.
Д05	Національний технічний	Реалізовувати науково-освітній та	Інтернаціоналізація ; інтеграція освіти	Підвищення якості освіти й наукових	Створення умов для розвитку лабораторій і

Код	Назва	Місія	Цінності	Цілі	Основне завдання
1	2	3	4	5	6
	університет України «КПІ ім. Ігоря Сікорського»	інноваційний потенціал Університету для досягнення цілей сталого розвитку суспільства, високотехнологічної трансформації держави, зміцнення її обороноздатності; формувати якісний людський капітал, здатний вирішувати глобальні виклики та змінювати світ.	та новітніх наукових досліджень; інноваційність; соціальна відповідальність; стійкість; якість; готовність до змін і адаптації в складних умовах.	досліджень; зміцнення співпраці з бізнесом, урядовими та міжнародними структурами; розвиток інновацій і технологій; підвищення практичної орієнтації освіти; підтримка обороноздатності; сталий розвиток.	сучасної науково-технічної інфраструктури; підтримка студентів і викладачів у наукових і інноваційних проєктах; модернізація освітніх програм; участь у міжнародних партнерствах; підготовка конкурентоспроможних фахівців; сприяння трансферу технологій.
Д06	Національний авіаційний університет	Зміцнення освітньо-наукового потенціалу держави шляхом підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації фахівців різних освітніх рівнів, забезпечення інноваційного розвитку і глобальної взаємодії в авіаційно-технічній галузі.	Фаховість; прозорість; чесність; соціальна відповідальність; інноваційність; якість; орієнтація на обороноздатність; співпраця з виробниками; глобальна мобільність та інтернаціоналізація.	Інноваційний розвиток та глобальна взаємодія; розвиток науково-технічної співпраці з виробництвом; підвищення якості освіти до міжнародних стандартів; модернізація освітніх програм; підтримка стартапів та і розвиток напрямку defence-tech.	Підготовка висококваліфікованих фахівців; перепідготовка кадрів за новими технологіями; розвиток лабораторій і науково-технічної бази; формування стартап-середовища; співпраця з виробниками та оборонною промисловістю; забезпечення міжнародного визнання і акредитацій.
Д07	Державний вищий навчальний заклад «Ужгородський національний університет»	Співпрацювати через якісну освіту й науку, підтримку інновацій і технологій, розвиток міжнародного партнерства, спрямованих на покращення освітнього, наукового і соціального середовища регіону та країни.	Академічна свобода; інноваційність; відповідальність перед суспільством; відкритість до міжнародної співпраці; якість освіти і наукових досліджень; сталий розвиток.	Інтеграція в міжнародний освітньо-науковий простір; підвищення дослідницького потенціалу; трансфер технологій; створення та розвиток наукового парку; підтримка інноваційних освітніх програм; модернізація інфраструктури та цифрових ресурсів.	Підготовка висококваліфікованих кадрів; активізація міжнародних зв'язків; підтримка наукової інноваційної діяльності; забезпечення технологічного потенціалу, інноваційного середовища; розвиток ресурсної бази; участь у практико-орієнтованих проєктах.
Д08	Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна	Бути відкритим університетом ХХІ століття, який пропонує освіту, що відповідає сучасним вимогам, сприяє розвитку творчої активності і критичного мислення всіх членів спільноти, поєднуючи науку, освіту й виховання на засадах гуманізму, патріотизму, справедливості та поваги до людини.	Єдність науки і освіти; демократичне, колегіальне самоврядування; громадянська свідомість; просвітництво; національна і культурна ідентичність; свобода думки, академічна відповідальність і доброчесність, відкритість та толерантність; творчість; прагнення до досконалості.	Стати мультикультурним, динамічним закладом з міжнародним впливом; забезпечення якості освіти й науки; збереження і розвиток національних традицій і культурної спадщини; виховання соціально відповідальних, креативних фахівців; просування української мови, культури, ідеалів демократії та патріотизму.	Розробка та оновлення освітніх програм; активізація наукової діяльності; зміцнення міжнародної співпраці; підтримка академічної доброчесності; створення умов для творчості і інновацій; забезпечення участі студентів у наукових дослідженнях; підтримка прав людини та толерантності у спільноті; розвиток бренду університету та інституційного іміджу.
Д09	Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника	Надавати якісні освітні послуги, формувати високопрофесійних фахівців; бути сучасним дослідницьким університетом, який	Лояльність і відповідальність; інноваційність; індивідуальний підхід / студентоцентризм;	Сучасний міжнародний рівень освіти і науки; конкурентоспроможність; розвиток інновацій; підвищення якості	Створення умов для студентів і викладачів для реалізації досліджень; застосування інноваційних практик;

<i>Код</i> <i>1</i>	<i>Назва</i> <i>2</i>	<i>Місія</i> <i>3</i>	<i>Цінності</i> <i>4</i>	<i>Цілі</i> <i>5</i>	<i>Основне завдання</i> <i>6</i>
		генерує інновації; спрямовувати освітній та науковий потенціал на розвиток регіону	довіра та допомога; енергійність й ефективність; розвиток і раціональність	освітніх програм; посилення ролі університету у розвитку регіону.	розвиток міжнародного співробітництва; вдосконалення персоналу та інфраструктури; активне участь університету у регіональних проєктах.
Д10	Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»	Надавати передову технічну освіту та наукові дослідження, що відповідають потребам індустрії та суспільства, сприяти інноваційному розвитку, стійкості та інтеграції в міжнародний академічний простір	Інноваційність; академічна доброчесність; відповідальність; якість; співпраця з виробництвом; сталий розвиток; міжнародне партнерство.	Посилення зв'язків з індустрією; модернізація освітніх програм та лабораторій; інтеграція в міжнародні освітні / наукові мережі; забезпечення сталого розвитку (екологічного, соціального); підвищення конкурентоспроможності студентів.	Забезпечення умов для високоякісного навчання і досліджень; розвиток міжнародних зв'язків; оновлення матеріально-технічної бази; партнерство з виробництвом та бізнесом; формування фахівців, готових до викликів сучасного технологічного середовища.
Д11	Волинський національний університет імені Лесі Українки	Класичний університет, що створює, зберігає та поширює знання в природничій, суспільній, гуманітарній і технічній наукових сферах, галузях охорони здоров'я та національної безпеки; формує високоосвічену, національно свідому, чесну, небайдужу, творчу особистість, здатну незалежно мислити і відповідально діяти згідно з принципами добра та справедливості.	Академічна доброчесність; соціальна відповідальність; формування національної свідомості; творча особистість; незалежність мислення; відповідальність; чесність; відкритість до розвитку та інновацій.	Бути сучасним конкурентоспроможним національним університетом; розвиток якісних освітніх й науково-дослідницьких програм; зміцнення корпоративної культури; прозоре та ефективне управління; розвиток міжнародної співпраці та цифрових освітніх технологій; лідерство в онлайн-освіті.	Бути сучасним конкурентоспроможним національним університетом; розвиток якісних освітніх й науково-дослідницьких програм; зміцнення корпоративної культури; прозоре та ефективне управління; розвиток міжнародної співпраці та цифрових освітніх технологій; лідерство в онлайн-освіті.
Д12	Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»	Створювати нові знання, технології та матеріали, необхідні для життєздатності суспільства та забезпечення високого рівня життя; бути провідним навчально-науковим центром, який вирішує проблеми паливно-енергетичного комплексу та інших ключових галузей на умовах сучасного технологічного розвитку.	Інноваційність; якість освіти; технологічний розвиток; відповідальність перед суспільством; людські цінності; міжнародна співпраця; сталий розвиток.	Підготовка конкурентоспроможних фахівців; розвиток науково-технічних досліджень і технологій; вирішення енергетичних, екологічних і ресурсних проблем; модернізація матеріально-технічної бази; посилення зв'язків з промисловістю; інтеграція в міжнародні науково-освітні простори.	Розробка і впровадження нових освітніх програм і технологій; комерціалізація результатів науки; забезпечення сучасної лабораторної і дослідницької інфраструктури; сприяння сталому використанню ресурсів; формування середовища розвитку для студентів і викладачів; зовнішнє партнерство з бізнесом, виробництвом, міжнародними організаціями.
Д13	Запорізький національний університет	Стати інтелектуальним і світоглядним центром, який забезпечує високоякісну освіту та науку в умовах воєнного стану та повоєнного	Академічна доброчесність; інноваційність; світоглядність; соціальна відповідальність; якість освіти і	Вхід до топ-20 ЗВО України; підвищення міжнародної конкурентоспроможності; розвиток інноваційних освітніх і науково-дослідних	Забезпечення високої якості навчання і досліджень; розвиток інновацій і трансферу технологій; зміцнення матеріальної і технічної бази;

<i>Код</i>	<i>Назва</i>	<i>Місія</i>	<i>Цінності</i>	<i>Цілі</i>	<i>Основне завдання</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>
		відновлення; сприяти розвитку суспільства через інновації, духовність та культуру.	науки; відкритість до міжнародної співпраці; сталий розвиток.	програми; інфраструктурна модернізація; підтримка культури та духовності; ефективне управління в контексті відновлення.	розвиток міжнародних зв'язків; участь у суспільному, культурному і духовному житті; управлінська ефективність, адаптація до викликів воєнного стану.
Д14	Національний медичний університет імені О.О. Богомольця	Забезпечувати високу якість медичної освіти, науки та охорони здоров'я через підготовку фахівців світового рівня, розвиток клінічних і дослідницьких практик, інновацій, міжнародної співпраці та служіння суспільству.	Академічна доброчесність; інноваційність; якість; соціальна відповідальність; інтернаціоналізація; клінічна практика; служіння здоров'ю населення.	Підвищення якості освіти та науки до стандартів міжнародної медицини; розвиток англійських програм; активна науково-дослідна діяльність; покращення охорони здоров'я через клінічні інновації; залучення міжнародних партнерів та грантів.	Підготовка компетентних медичних кадрів; клінічна діяльність і дослідження; вдосконалення навчально-наукової інфраструктури; модернізація освітніх програм; розвиток університетської клініки; участь в міжнародних програмах; підвищення стандартів охорони здоров'я.
Д15	Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана	Місія — здійснення вагомого внеску у суспільний розвиток через дослідження, генерування нових знань, їх поширення та підготовку конкурентоспроможних фахівців і креативних особистостей	Суспільна відповідальність; інноваційність; конкурентність; креативність; якість освіти і науки; цифрова та екологічна свідомість; патріотичне, правове і інформаційне виховання.	Утвердження статусу як провідного інноваційного науково-освітнього центру в глобальному середовищі; підвищення конкурентного лідерства; розвиток цифрової науково-освітньої екосистеми; сприяння сталому суспільному розвитку через економічне відновлення України; розвиток інтелектуального потенціалу та морально-суспільної культури молоді	Підготовка та підтримка конкурентних і творчих фахівців; створення сучасної цифрової та дослідницької інфраструктури; впровадження інноваційних освітніх програм; формування середовища патріотичного, екологічного та правового виховання; сприяння міжнародній академічній мобільності; підтримка якості освіти та науки; активна участь в економічному відновленні через прикладні дослідження.
Д16	Національний університет «Одеська політехніка»	Бути центром знань, науки й професіоналізму, створюючи умови для ефективного управління ресурсами, розвитку наукового потенціалу та підвищення якості освіти, щоб сприяти соціальній та економічній трансформації Одеського регіону й стійкому розвитку через освіту, науку та інновації.	Освіта; Наука; Професіоналізм; інноваційність; сталий розвиток; інклюзивність; рівність та різноманітність; академічна доброчесність; публічна підзвітність; відповідальність перед суспільством.	Створення умов довгострокового процвітання університету; позиціонування як регіонального хабу сталого розвитку; підвищення рівня якості освіти та науки; інтеграція технологій зеленої та цифрової економіки; розвиток міжнародної співпраці; практичне впровадження інноваційних рішень в регіоні.	Забезпечення високоякісних освітніх програм; розвиток дослідницьких лабораторій і інноваційної екосистеми; підтримка ресурсної та матеріально-технічної бази; сприяння рівності та інклюзивності; активна участь університету в житті громади; впровадження практик сталого використання ресурсів; підзвітність і прозорість управління.
Д17	Дніпровський національний університет	Забезпечувати високоякісну класичну освіту, науку та	Академічна свобода; інноваційність;	Підвищення якості освіти та науки; збереження і розвиток	Підготовка висококваліфікованих фахівців; підтримка

<i>Код</i>	<i>Назва</i>	<i>Місія</i>	<i>Цінності</i>	<i>Цілі</i>	<i>Основне завдання</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>
	імені Олеса Гончара	культурно-просвітницьку діяльність; формувати знання й цінності, які сприяють розвитку суспільства та особистості; підтримувати дослідження та інновації, що відповідають національним потребам і глобальним викликам.	соціальна відповідальність; культурна спадщина; якість освіти та науки; відкритість до міжнародного співробітництва; виховання ціннісно-свідомої особистості.	культурної та національної спадщини; розвиток інноваційних освітніх і наукових програм; інтеграція у міжнародний освітньо-науковий простір; підтримка дослідницького потенціалу; сприяння соціальному розвитку та партнерствам.	наукових шкіл; модернізація матеріально-технічної бази; участь у громадських і культурних проектах; розвиток міжнародної мобільності; забезпечення сталості університету в умовах викликів.
Д18	Харківський національний університет радіоелектроніки	Підготувати талановитих інженерів для успішної цифрової трансформації України та світу; сприяти розвитку прикладних інформаційних технологій, інновацій та практико-орієнтованого навчання.	Інноваційність; прикладні інформаційні технології; стійкий розвиток; якість освіти; співпраця з бізнесом і промисловістю; цифрова компетентність; практичність навчання.	Забезпечення технологічної освіти і науково-дослідної діяльності, що відповідає вимогам цифрової економіки; розвиток проектного навчання; інтеграція з виробництвом; підвищення міжнародної конкурентоспроможності; підтримка інноваційних лабораторій і стартапів.	Підготовка фахівців з високими компетенціями у сфері ІТ і радіоелектроніки; створення середовища для інновацій та практичних проектів; модернізація матеріально-технічної бази; налагодження співпраці з промисловістю; розвиток цифрової інфраструктури; активна участь у глобальних технологічних трендах.
Д19	Одеський національний університет імені І. І. Мечникова	Надання високоякісних освітніх послуг та здійснення сучасних наукових досліджень, збереження класичних традицій освіти, культури та розвитку університету як провідного науково-освітнього центру Півдня України з активною міжнародною співпрацею.	Академічна доброчесність; класична освіта; якість; науковість; культурна спадщина; міжнародна співпраця; інноваційність; відповідальність перед суспільством.	Підвищення якості освітніх програм; розвиток наукових досліджень; посилення міжнародної присутності; підтримка класичних мистецтв і гуманітарних наук; інтеграція сучасних технологій у навчання; збереження культурної спадщини.	Забезпечення умов для реалізації класичних і сучасних освітніх програм; модернізація інфраструктури; розвиток дослідницьких центрів; участь у міжнародних грантових проектах; підтримка взаємодії з громадським, культурним простором; формування конкурентоспроможних фахівців.
Д20	Сумський державний університет	Надання високоякісної освіти, розвиток науки та інновацій, підготовка фахівців, здатних ефективно функціонувати в швидкозмінному світі; відповідальність перед суспільством, адаптивність до викликів часу.	Якість освіти; інноваційність; студентоцентризм; партнерство; відповідальність; академічна доброчесність; ефективність; спрямованість на результат.	Підвищення якості освітніх програм; розвиток інновацій та науково-дослідного потенціалу; зміцнення міжнародної співпраці; адаптація до соціальних, технологічних і безпекових викликів; забезпечення сталості та ефективності управління.	Підготовка конкурентоспроможних фахівців; оновлення навчальних планів; розвиток партнерств з бізнесом і промисловістю; активізація наукових і прикладних досліджень; цифровізація освітніх процесів; підтримка інноваційного середовища та реагування на виклики (в т.ч. воєнні).
Д21	Вінницький національний технічний університет	Провідний освітній і науковий центр Подільського регіону, що формує молодих фахівців, відповідальних громадян, здатних реагувати на виклики	Відповідальність; якість освіти; інноваційність; сталий розвиток; соціальна свідомість; міжнародність; професійність;	Підвищення якості освітніх програм; розвиток наукових досліджень і лабораторій; активне міжнародне партнерство; впровадження проєктів	Забезпечення сучасної освітньо-наукової інфраструктури; модернізація лабораторної бази; розвиток стартапів і інноваційних практик; підвищення рівня

<i>Код</i>	<i>Назва</i>	<i>Місія</i>	<i>Цінності</i>	<i>Цілі</i>	<i>Основне завдання</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>
		сучасного світу через якісну освіту, інноваційні дослідження, сталий розвиток та міжнародну співпрацю.	екологічна та енергоефективність	сталого розвитку, енергоефективності та екологічної безпеки; виховання громадянина з високою соціальною відповідальністю.	викладачів і студентів; посилення діалогу університету з регіоном; інтеграція науки й виробництва; прозоре управління та підзвітність.
Д22	Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу	Всебічний професійний, інтелектуальний і творчий розвиток особистості; партнерство через дослідження і реалізацію спільних ідей заради кадрового забезпечення енергетичного переходу та сталого розвитку суспільства..	Рівність; Досконалість (бездоганна якість); Інновації; Партнерство.	Сприяння енергетичному переходу; сталий розвиток суспільства; оновлення і вихід на ринок освітніх послуг з інноваційними програмами; розвиток компетенцій, цифровізації та міжгалузевої співпраці.	Підготовка висококваліфікованих фахівців у сфері нафти, газу та енергетики; розвиток науково-дослідних проєктів; партнерство з енергетичним сектором; забезпечення якості освітніх програм; інноваційні освітні та наукові практики; цифровізація; підтримка сталості та екологічних стандартів.
Д23	Національний аерокосмічний університет ім. М. Є. Жуковського	Розвивати аерокосмічну галузь в Україні та у світі через підготовку висококваліфікованих фахівців та проведення досліджень у галузях авіації, космосу, машинобудування, інформаційних технологій та суміжних сферах.	Національна свідомість; доброчесність; колегіальність і повага до людської гідності; творчість; лідерство; відповідальність; анти-дискримінація; академічна свобода; екологічна обізнаність; відповідальність за ресурси університету	Лідерство серед технологічних ЗВО в Україні та світі; конкурентоспроможність на світовому ринку освітніх послуг; конкурентоспроможність випускників на світовому ринку праці; підтримка наукових шкіл; розвиток міжнародної співпраці та академічної мобільності; розвиток корпоративної культури; реагування на зміни у вимогах ринку праці та технологій.	Підготовка висококваліфікованих фахівців; розвиток прикладних і фундаментальних досліджень; оновлення освітніх програм відповідно до трендів авіації та аерокосмічних технологій; зміцнення матеріально-технічної бази; сприяння інноваціям; підтримка студентської наукової діяльності; підвищення академічної мобільності та міжнародного визнання; відповідальне використання ресурсів; екологічна сталість.
Д24	Харківський нац. університет міського г-ства імені О.М. Бекетова	Готувати висококваліфікованих спеціалістів для життєзабезпечення міст та спільнот; об'єднувати науку, освіту та виробництво для розвитку міського середовища, екологічної безпеки та сталого розвитку.	Унікальність; якість освіти; екологічна та технологічна безпека; інноваційність; соціальна та економічна відповідальність; міжнародність; здатність реагувати на виклики часу.	Освітня та наукова діяльність відповідно до сучасних стандартів; цифрова трансформація; міжнародне співробітництво; інтеграція з виробничими секторами міського господарства; зменшення екологічного навантаження (CO ₂ -викидів); розвиток інфраструктури; підвищення якості життя в містах.	Підготовка фахівців, здатних працювати в сфері міського господарства; модернізація освітніх програм; розвиток лабораторій і дослідницьких центрів; участь в екологічних та міських проєктах; застосування цифрових технологій; забезпечення міської та комунальної безпеки; партнерство з муніципалітетами та промисловістю.
Д25	Національний університет харчових технологій	Формування інноваційного, освітнього і наукового простору для забезпечення розвитку	Особистість; Гуманізм; Національна свідомість; Професіоналізм;	Бути інноваційним освітнім і науковим центром з високою корпоративною культурою; постійним	Розробка і реалізація сучасних освітніх програм і методик; підтримка наукових досліджень та

Код 1	Назва 2	Місія 3	Цінності 4	Цілі 5	Основне завдання 6
		потенціалу та можливостей самореалізації університетської спільноти; підготовка висококваліфікованих, конкурентоспроможних фахівців для забезпечення потреб суспільства, ринку праці та держави; здійснення культурно-просвітницької діяльності; утвердження культурних і загальнолюдських цінностей.	Інноваційність; Якість; Цілісність та неупередженість; Партнерство; Відповідальність; Інтернаціоналізація; Довіра.	прагненням досконалості; формувати високоосвічену, національно-свідому особистість; забезпечити професійне становлення; створювати умови для творчої самореалізації, наукового пошуку, міжнародного співробітництва і мобільності. Реалізувати стратегію розвитку до 2030 року з дорожньою картою ключових заходів (цифрова екосистема, оновлення освітніх програм, академічний менеджмент); підвищувати міжнародну мобільність студентів і викладачів; зміцнювати міжнародні партнерства.	інновацій; забезпечення умов для самореалізації студентів і викладачів; міжнародна мобільність; партнерство з бізнесом і державною сферою; підвищення якості освіти; розвиток корпоративної культури й відповідальності. Запуск інституційного проєкту змін («Strategic Profile») до 2030 року; впровадження внутрішньої системи управління якістю; зміцнення корпоративної етики та академічної доброчесності.
Д26	Тернопільський національний медичний університет імені І.Я. Горбачевського	Формування висококваліфікованих медичних та фармацевтичних фахівців, розвиток медичної науки й освіти, спрямованих на здоров'я населення та міжнародну співпрацю. досліджень у галузі медицини.	ість освіти; клінічні стандарти; науково-дослідницька активність; міжнародність; соціальна відповідальність; професіоналізм; етика медичної професії.	Підвищення стандартів медичної освіти; розвиток сучасної наукової бази; залучення міжнародних партнерів; розвиток клінічної практики і лікарняних підрозділів; поліпшення репутації в національних і міжнародних рейтингах.	Забезпечення якісного навчання і практичної підготовки; модернізація матеріально-технічної бази; стимулювання наукових досліджень; підтримка студентів і викладачів у міжнародних проєктах; розвиток клінічної мережі університету та партнерств із медичними закладами..
Д27	Вінницький національний медичний університет ім. М. І. Пирогова	Забезпечувати якісну медичну освіту та науку, сприяти здоров'ю та благополуччю суспільства, готувати фахівців, здатних ефективно діяти в контексті змін-викликів часу; сприяти інтернаціоналізації та інноваційному розвитку.	Повага до людської гідності; професійність; інноваційність; якість освіти та науки; соціальна відповідальність; етичність; співпраця; здоров'я; публічне здоров'я; міжнародність.	Реалізація Стратегії розвитку на 2025-2030 роки; інтернаціоналізація; розвиток інноваційних освітніх програм та науково-дослідних проєктів; забезпечення здоров'я населення; підвищення якості освіти та стандартів клінічної практики; цифровізація; участь у міжуніверситетських і міжнародних партнерствах.	Розробка і вдосконалення освітніх програм; забезпечення практичної клінічної підготовки фахівців; підтримка інновацій і науки; розвиток інфраструктури (включно цифрової); підвищення стандартів якості; формування академічної доброчесності; посилення міжнародної мобільності студентів і викладачів; сприяння громадському здоров'ю.
Д28	Національний університет «Києво-Могилянська академія»	Бути лідером в інноваціях та активним агентом змін у суспільстві й державі; поєднувати науку,	Якість; демократія; гуманізм; інклюзивність; незалежне мислення;	Розвиток високоякісного освітнього процесу; міжнародне визнання; забезпечення	Розвиток високоякісного освітнього процесу; міжнародне визнання; забезпечення

<i>Код</i> <i>1</i>	<i>Назва</i> <i>2</i>	<i>Місія</i> <i>3</i>	<i>Цінності</i> <i>4</i>	<i>Цілі</i> <i>5</i>	<i>Основне завдання</i> <i>6</i>
		освіту та практичну підготовку найвищої якості; заохочувати персональне лідерство, відповідальність і громадянську активність.	відповідальність; патріотизм; повага до інших культур і традицій; академічна свобода.	практичної складової в навчанні; виховання критичного мислення; сприяння культурному і мовному розвитку; підтримка інноваційних ініціатив і наукових досліджень.	практичної складової в навчанні; виховання критичного мислення; сприяння культурному і мовному розвитку; підтримка інноваційних ініціатив і наукових досліджень.
Д29	Харківський національний медичний університет	Університет є одним з лідерів у підготовці кваліфікованих кадрів для охорони здоров'я України та за кордоном; прагне до постійного вдосконалення та розвитку як в освіті, так і в науці та практичній охороні здоров'я.	Якість; лідерство; доброчесність; інноваційність; відповідальність; культура якості серед викладачів і здобувачів; прагнення до змін; розвиток професійної і особистої відповідальності.	Підвищення кваліфікації кадрів; розвиток наукових досліджень; міжнародна академічна мобільність; забезпечення якості освітніх і клінічних практик; підтримка інновацій в медичній освіті; вдосконалення практичної охорони здоров'я.	Забезпечення високої якості підготовки медичних фахівців; розвиток клінічних баз і практики; зміцнення наукової та дослідницької діяльності; створення середовища академічної доброчесності; розвиток інфраструктури якості; залучення міжнародних партнерств.
Д30	Донецький національний університет імені Василя Стуса	Формувати високої інтелектуальної культури людські ресурси, здатні й налаштовані на відновлення та поступальний розвиток України за міжнародними стандартами, європейськими принципами та збереженням національної гідності	Національна гідність; якість освіти як суспільна цінність; інтелектуальність; інноваційність; соціальна відповідальність; партнерство; академічна свобода; міжнародне визнання.	Стати національним лідером у сфері освіти та науки; забезпечення високої якості освітніх послуг; розвиток міжнародної співпраці; участь у відновленні країни; підвищення конкурентоспроможності випускників на міжнародному рівні; сприяння інноваціям та розвитку культури і суспільних цінностей.	Підготовка висококваліфікованих фахівців; розвиток фундаментальних і прикладних досліджень; модернізація освітніх програм; залучення міжнародних стандартів і партнерств; утвердження академічної доброчесності; участь у державних та суспільних ініціативах з відновлення; підтримка соціально відповідальних проєктів.
	Міжрегіональна Академія управління персоналом	Сприяти розвитку економіко-гуманітарної освіти та науки через підготовку конкурентоспроможних фахівців в галузі управління, бізнесу, права, соціальних наук; утверджувати академічну доброчесність, відповідальність і професіоналізм, забезпечити відкритість до міжнародної співпраці.	Професіоналізм; академічна доброчесність; управлінська компетентність; соціальна відповідальність; міжнародність; практична спрямованість; якість освіти; інноваційність	Забезпечення високої якості освітніх програм за економічно-гуманітарним напрямком; розвиток дистанційної та гнучких форм навчання; розширення міжнародної діяльності; підвищення рівня викладацького та дослідницького потенціалу; адаптація до сучасних вимог ринку праці	Підготовка фахівців із знанням сучасних управлінських, бізнесових та соціально-гуманітарних компетенцій; оновлення навчальних програм; розвиток дистанційних і змішаних форм навчання; підтримка міжнародного академічного співробітництва; забезпечення академічної доброчесності та етичності в освітньому процесі.
П01	Класичний приватний університет	Виховувати фахівців та особистостей, які є фізично здорові, духовно збагачені, національно свідомі, інтелектуально	Людина; життя; здоров'я; честь; гідність; недоторканність та безпека; національна	Забезпечення якісної освіти за гуманітарно-менеджерськими, соціально-гуманітарними, правничими,	Оновлення навчальних програм; розвиток можливостей для позанавчальної, духовної та культурної діяльності; зміцнення
П02					

<i>Код</i> <i>1</i>	<i>Назва</i> <i>2</i>	<i>Місія</i> <i>3</i>	<i>Цінності</i> <i>4</i>	<i>Цілі</i> <i>5</i>	<i>Основне завдання</i> <i>6</i>
П03		розвинені, професійно підготовлені та готові до постійного оновлення знань протягом усього життя.	свідомість; духовність; професійність; інтелектуальне зростання; здатність до саморозвитку; відповідальність.	економічними спеціальностями; розвиток студентської самостійності та компетенцій; підтримка дистанційної освіти і життєвого навчання; інтеграція у національну стратегію освіти; популяризація цінностей гуманізму і національної ідентичності.	академічної доброчесності; активне залучення студентів у самоосвітню діяльність; формування середовища, яке підтримує здоров'я та безпеку; розвиток дистанційних навчальних платформ; партнерство з громадським середовищем і роботодавцями.
	Приватний вищий навчальний заклад «Європейський університет»	Гідний внесок у розвиток суспільства через створення, розвиток і поширення сучасних знань на основі інтернаціоналізації освітнього процесу.	Креативність; академічна доброчесність; свобода від дискримінації; інтернаціоналізація; якість освіти; інклюзивність; сталий розвиток; відповідальність; професіоналізм.	До 2031 року — лідерські позиції в світовому науково-освітньому просторі; якісна підготовка фахівців, здатних творчо мислити і впроваджувати інновації; міжнародна інтеграція; розвиток освітнього процесу, науки та трансферу знань; інноваційний менеджмент та фінанси.	Розробка та оновлення освітніх програм з практичним компонентом; розвиток науково-дослідної діяльності та її трансферу; активна інтернаціоналізація (партнерства, міжнародна мобільність); застосування інноваційного менеджменту; забезпечення інклюзивності та рівності; сталий розвиток університетської екосистеми; відповідальність перед суспільством і внутрішня якість університетського управління
	Міжнародний гуманітарний університет	Сприяти розвитку суспільства через надання якісної вищої освіти та виконання наукових досліджень на міжнародному рівні; формувати конкурентоспроможних фахівців для національного та глобального ринку праці. Девіз – Pro bono publico	Якість освіти; міжнародність; академічна доброчесність; інноваційність; соціальна відповідальність; людиноцентризм; професіоналізм.	Реалізація Стратегії розвитку 2020–2027: інтеграція у європейський освітній простір; зміцнення наукових шкіл; розвиток освітніх програм за міжнародними стандартами; інтернаціоналізація навчального процесу; підвищення конкурентоспроможності випускників; формування іміджу МГУ як сучасного університету світового рівня.	Надання якісної освіти; розвиток наукових досліджень; забезпечення академічної мобільності; впровадження інноваційних освітніх технологій; розвиток партнерств із закордонними університетами; модернізація освітньої інфраструктури; підтримка студентських ініціатив та культурного середовища.
П04					
П05	Міжнародний економіко-гуманітарний університет ім. С.Дем'янчука	«Якість освіти! Якість роботи! Якість життя!» — підготовка компетентного, конкурентоспроможного фахівця, здатного до дослідницько-інноваційного мислення та безперервного професійного розвитку у природничих,	Якість; конкурентоспроможність; інноваційність; академічна доброчесність; професійність; академічна мобільність;	Формування високоосвіченої, національно-свідомої особистості; забезпечення умов творчої самореалізації; розвиток міжнародного співробітництва та мобільності; розвиток дистанційного й гібридного навчання;	Оновлення освітніх програм; забезпечення внутрішньої якості освіти; розвиток інфраструктури і лабораторій; підтримка викладачів і студентів; інтеграція з міжнародними партнерами; впровадження

<i>Код</i>	<i>Назва</i>	<i>Місія</i>	<i>Цінності</i>	<i>Цілі</i>	<i>Основне завдання</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>
П06		юридичних, гуманітарних, економічних, комп'ютерно-технологічних, інформаційно-комунікаційних сферах.	дистанційність; студентська креативність; національна свідомість.	посилення внутрішньої системи якості; створення студентських креативних просторів; підтримка соціально-культурного середовища.	дистанційних технологій; програми мобільності; підтримка волонтерських та творчих ініціатив студентів; формування сприятливого середовища для розвитку особистості.
	Університет економіки та права «КРОК»	Створення університету прикладних наук і технологій, який забезпечує якісну та інноваційну освіту, наукові дослідження, розвиток здоров'я і конкурентоспроможність випускників.	Інноваційність; якість освіти; практична спрямованість; цифрове середовище; безбар'єрність; культурна толерантність; академічна доброчесність; відповідальність; конкурентні переваги.	Забезпечення якісної освіти та практичної підготовки; розробка курсів з міжкультурної компетентності; створення безбар'єрного та інклюзивного навчального середовища; розвиток цифрової інфраструктури; підвищення конкурентоспроможності національного й міжнародного рівня.	Оновлення і впровадження ОП з технологічним та прикладним спрямуванням; розвиток цифрових платформ і середовища; забезпечення безбар'єрного доступу до освіти; підтримка науки й прикладних досліджень; формування конкурентних та інноваційних компетенцій у студентів; налагодження партнерств з бізнесом і технологічними компаніями.
	Університет Короля Данила	Творення та підтримка екосистеми для становлення успішних і підприємливих особистостей через навчання упродовж життя заради сталого розвитку України.	Любов і взаємоповага; Свобода думки; Відкритість і прозорість; Відповідальність; Інноваційність та креативність; Активна громадянська позиція; Сталий розвиток суспільства.	Бути серед найкращих університетів України, в якому студент є активним учасником освітнього процесу та опановує актуальні компетенції; забезпечення якості та акредитації освітніх програм; підтримка міжнародної мобільності; взаємодія з роботодавцями; розвиток інноваційної, практично орієнтованої освіти; формування бізнес-/підприємницьких навичок; сприяння працевлаштуванню випускників	Створення умов для якісної освіти; оновлення освітніх програм; акредитація всіх освітніх програм; розробка принаймні однієї міжнародно акредитованої освітньої програми; забезпечення дуальної освіти та залучення практиків; підтримка студентської активності та громадянської позиції; розвиток підприємницьких та інноваційних проєктів; сприяння сталому розвитку в університетському середовищі.
П07	Полтавський університет економіки і торгівлі	«Разом – до вершин професійної досконалості та життєвого успіху кожного, заради процвітання України» — шляхом забезпечення розвитку потенціалу та можливостей самореалізації здобувачів ВНЗ, науково-педагогічних працівників і співробітників у спільній освітній, науковій, інноваційній та підприємницькій діяльності; підготовка	Людиноцентризм; відповідальність; свобода; доброчесність; досконалість; рівність; інноваційність; лідерство; патріотизм.	Забезпечення конкурентоспроможності університету на вітчизняному та європейському ринках освітніх послуг і праці; інтернаціоналізація; академічна мобільність; партнерство; розвиток підприємництва; інноваційний розвиток університету; розвиток системи управління та корпоративної культури; підтримка практичної підготовки; участь у міжнародних проєктах.	Забезпечення інноваційного розвитку; формування ресурсного забезпечення діяльності; підвищення науково-педагогічного потенціалу; формування корпоративної культури і сучасної системи управління; залучення обдарованої молоді; удосконалення підготовки фахівців та перепідготовки; соціальний захист студентів і співробітників;
П08					

<i>Код</i>	<i>Назва</i>	<i>Місія</i>	<i>Цінності</i>	<i>Цілі</i>	<i>Основне завдання</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>
П09		визнаних в Україні та за її межами фахівців-професіоналів нового покоління.			міжнародне партнерство та мобільність; удосконалення системи забезпечення якості.
	Львівський торговельно-економічний університет	Формування інноваційного, освітнього і наукового простору для підготовки конкурентоспроможних фахівців та розвитку економічної і торговельно-економічної науки у взаємодії з потребами суспільства.	Якість освіти; інноваційність; науковість; практична спрямованість; відповідальність перед суспільством; розвиток бізнес-компетентностей; академічна доброчесність; співпраця з бізнесом; розвиток інфраструктури; модернізація ресурсної бази.	Забезпечення конкурентоспроможності освітніх програм; розвиток науково-дослідницьких проєктів, що реагують на сучасні економічні виклики; зміцнення зв'язків з бізнесом; інноваційне та практичне навчання; міжнародне партнерство; розбудова сучасної інфраструктури університету; модернізація освітніх програм в рамках Стратегії розвитку.	Оновлення освітніх і професійно-орієнтованих програм; підвищення практичної підготовки студентів; модернізація матеріально-технічної бази; підтримка науки та бізнесу; забезпечення академічної доброчесності; розвиток цифрових ресурсів; реалізація стратегічних напрямів модернізації інфраструктури; інвестиції в обладнання і лабораторії; партнерство із зовнішніми організаціями.
	Відкритий міжнародний університет розвитку людини «Україна»	Якісна доступна вища освіта для людей, які прагнуть повної особистісної самореалізації на користь суспільства.	Суб'єкторієнтованість; корпоративність; інклюзивність; прагнення до суспільного визнання; інноваційність; патріотизм; інтернаціоналізація; довіра; відкритість; законність і доброчесність; лідерство; вимогливість; відповідальність; професійність; постійне удосконалення; готовність до змін.	Формування відкритої, привабливої та конкурентоспроможної моделі підготовки фахівців; інтеграція з міжнародним освітнім простором; генерування нових наукових ідей та практик; сталий розвиток університетської освіти; підтримка освіти впродовж життя; врахування потреб споживачів освітніх послуг.	Забезпечення якісної доступної освіти; розвиток інклюзивного середовища; підготовка та атестація кадрів у різних галузях; здійснення науково-дослідницької та інноваційної діяльності; розвиток міжнародного співробітництва; адаптація до змін суспільних та освітніх потреб; підтримка освітніх програм і методик, які відповідають вимогам сучасності.
П10	Приватний вищий навч.заклад «Київський медичний університет»	Навчати, досліджувати, лікувати та служити людству, постійно прагнучи до досконалості.» (офіційна формула місії) + у стратегічних документах підкреслено роль університету у громадському здоров'ї та практичній підготовці студентів.	Досконалість; інноваційність; відданість; доброчесність; повага; відповідальність.	- Трансформація системи охорони здоров'я через підготовку висококваліфікованих медичних працівників. - Розвиток дослідницької діяльності та клінічної практики. - Міжнародна співпраця й інтеграція у світовий освітній простір. - Впровадження інновацій, цифрових технологій та оновлених освітніх програм. - Забезпечення стійкості й розвитку	Забезпечення умов для якісної освіти й клінічної практики; акредитація та рецензування освітніх програм; підтримка академічної доброчесності; розвиток телемедицини та цифрової медицини; міжнародні обміни і партнерства; служіння громаді через медичну допомогу, профілактику та участь у національних
П11					

<i>Код</i>	<i>Назва</i>	<i>Місія</i>	<i>Цінності</i>	<i>Цілі</i>	<i>Основне завдання</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>
П12				університету в умовах воєнних викликів. (зі звіту ректора 2023–2024 рр.)	програмах охорони здоров'я.
	Заклад вищої освіти “Український католицький університет”	«Український католицький університет є відкритою академічною спільнотою, яка живе східнохристиянською традицією і виховує провідників суспільства, професіоналів, для служіння в Україні та за її межами — в ім'я слави Божої, спільного блага й людської гідності.	Християнська віра; служіння; академічна свобода; істина; людська гідність; спільне благо; доброчесність; відкритість; інноваційність; ефективність; відповідальність; партнерство; цифрова культура	Стати університетом, що служить; університетом який змінює; університет глобальний; університет-підприємливий; університет цифровий; активна міжнародна і національна співпраця; цілісний розвиток студентів і викладачів; розвитку лідерства; модернізація вищої освіти; служіння суспільству, відбудова та зцілення ран війни	Запровадження проєктів “UCU, який служить”, “UCU, який змінює”, “UCU глобальний”, “UCU підприємливий”, “UCU цифровий”; розвиток формацийного простору; збільшення партнерств; інновації в навчальних підходах; цифрова трансформація; служіння через навчання-проєкти (learning by serving); участь студентів та спільноти у суспільно-орієнтованих проєктах; підтримка талановитості; управлінська ефективність; адаптація до викликів війни та післявоєнного відновлення
П13	Вищий навчальний заклад «Університет імені Альфреда Нобеля»	Навчати амбітних індивідів бути ментально та фізично здоровими, формувати нове мислення та усвідомлення власного покликання, забезпечувати набуття професійних навичок і досвіду; стати лідером вищої освіти та науки на національному й міжнародному рівні.	Інноваційність; міжнародність; конкуренто-проможність; відповідальність; соціальна відповідальність; якість освіти; гнучкість; прозорість; якісна інтеграція у світовий освітній та науковий простір.	Розвиток навчальної траєкторії та модернізація освітніх програм Інтеграція у міжнародний освітній та науковий простір Посилення позицій на внутрішньому і зовнішньому ринках освітніх послуг Розвиток мотивованих і кваліфікованих кадрів університету Забезпечення фінансової стійкості, залучення грантів і донорства Цифровізація, адаптація до змін ринку праці та обставин війни	Модернізація освітніх програм з урахуванням поточних і майбутніх потреб ринку праці; Розширення міжнародного партнерства та співпраці у науці і освіті; Забезпечення якості та міжнародної акредитації ОП; Підвищення кваліфікації викладачів, залучення талантів; Фінансова диверсифікація через гранти, фандрайзинг, інші джерела доходу; Використання цифрових технологій та інструментів управління; гнучкі та економічні освітні траєкторії; дотримання стандартів, прозорості та етичності в управлінні.
К01	Київський столичний університет імені Бориса Грінченка	Служити людині, громаді, суспільству + розвивати університет як освітньо-науковий, інноваційний комплекс, який сприяє всебічному розвитку особистості та підготовці високопрофесійних фахівців для Києва і України	Людина; відповідальність; українська та європейська громадянська ідентичність; доброчесність; громада; професіоналізм; свобода; лідерство-служіння; довіра; різноманітність; духовність; час; відкритість,	Позиціонування національного й міжнародного стандарту якості освіти; Підвищення корпоративної культури і культури академічної доброчесності; Розвиток бренду та іміджу; Зміцнення зв'язків із громадою, з містом Києвом, та участь у	Оновлення освітніх та управлінських нормативів (наприклад, «Положення про організацію освітнього процесу»); підтримка матеріально-технічної бази; забезпечення виконання ліцензійних умов та акредитацій; розвиток брендбуку, стратегії комунікацій; заходи з підтримки

<i>Код</i>	<i>Назва</i>	<i>Місія</i>	<i>Цінності</i>	<i>Цілі</i>	<i>Основне завдання</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>
			сталість, академічна доброчесність, імідж університету.	соціальних проєктах; Забезпечення безбар'єрності, протидії дискримінації та корупції; Адаптація нормативно-правових і внутрішніх документів до умов воєнного стану. (із Стратегії та звіту ректора)	безбар'єрності; запровадження антикорупційних і антидискримінаційних заходів; співпраця з міською спільнотою і студентами; підтримка здобувачів у складних умовах (воєнний стан) та адаптація до викликів часу.
K02	Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова	Місія полягає у створенні умов для розкриття потенціалу кожної особистості, яка працює та/або навчається в університеті, через вільний творчий освітньо-науковий процес відповідно до особистих та суспільних інтересів і потреб, зумовлених розвитком Української держави, а також глобальними процесами розвитку людської цивілізації	Свобода творчості; особистісний розвиток; відповідальність перед суспільством; науковість; управлінська компетентність; правова культура; інноваційність; партнерство; корпоративний дух; конкурентоспроможність. (виключно на основі Стратегії)	Бути цілісним дієздатним суб'єктом освітньої діяльності, спроможним виконувати освітньо-наукові завдання найскладнішого рівня; посилення статусу та конкурентоспроможності на національному рівні; налагодження партнерств із владою, бізнес-середовищем і міжнародними установами; розвиток корпоративної культури й спільноти університету; відповідальність та соціальна місія. (як бачення 2025)	Створення умов для творчого освітньо-наукового процесу; оновлення освітніх і наукових програм; розвиток управлінської та правової компетентностей; підтримка корпоративної культури серед студентів та працівників; активна взаємодія з громадою та бізнесом; забезпечення конкурентоспроможності випускників; розвиток партнерств на регіональному та міжнародному рівнях.

Джерело: складно автором на основі аналізу сайтів ЗВО та розміщеної на них у відкритому доступі інформації

Додаток П

**Інструментарій та результати експертного опитування для дослідження
«Стратегічний аналіз ЗВО України в сучасних умовах»**

Таблиця П.1

**Загальні аспекти дослідження «Стратегічний аналіз ЗВО України в сучасних
умовах»**

Опис дослідження	Дослідження проводиться з метою підтвердження авторської гіпотези щодо проведення SWOT, PESTEL та SCEPTIC аналізу розвитку ЗВО України в сучасних умовах.
Цілі дослідження:	- оцінити сильні та слабкі сторони, можливості та загрози для розвитку ЗВО України в умовах в сучасних умовах. - оцінити вплив факторів на розвиток ЗВО України в умовах в сучасних умовах..
Респонденти	Опитування адресоване наступним категоріям респондентів: - Представники адміністрації ЗВО - Науково-педагогічні працівники - Представники Міністерства освіти і науки України - Представники Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти (НАЗЯВО) - Міжнародні експерти - Роботодавці - Здобувачі вищої освіти - Громадські організації - Експерти з інформаційних технологій та дистанційного навчання - Експерти з питань національної безпеки та освіти
Спосіб опитування	https://forms.gle/GkRWCqfPGn4KtMpA6

Таблиця П.2

**Конструкт експертного опитування для проведення SWOT-аналізу розвитку
ЗВО України в сучасних умовах**

Звернення	Шановні експерти! Просимо Вас взяти участь в опитуванні, яке допоможе оцінити сильні та слабкі сторони, можливості та загрози для розвитку ЗВО України в умовах в сучасних умовах. Ваші відповіді дозволять нам краще зрозуміти поточну ситуацію та визначити стратегії для подальшого розвитку української вищої освіти. Будь ласка, дайте відповідь на наступні питання, використовуючи запропоновані варіанти відповідей та надаючи власні коментарі
1. Основна частина (макрорівень)	
Просимо викласти Ваше бачення реальної ситуації щодо розвитку вищої освіти в цілому в Україні.	
Інструкція для питань блоків 1.1. – 1.4.	Будь ласка, оцініть кожне твердження за шкалою від 1 до 5, де: 1 - повністю не згоден 2 - скоріше не згоден 3 - нейтральна позиція 4 - скоріше згоден 5 - повністю згоден

Продовження табл.П.2.

Блоки SWOT-аналізу	Питання для експертів	Оцінка
1.1. Сильні сторони (Strengths)	1.1.1. Українські ЗВО забезпечують високу якість освіти завдяки досвідченим викладачам та науковцям	Оцінка: []
	1.1.2. Міжнародне визнання українських університетів є значущим фактором їх розвитку	Оцінка: []
	1.1.3. Активне впровадження новітніх технологій та методик навчання є характерним для українських ЗВО	Оцінка: []
	1.1.4. Широкий вибір спеціальностей та освітніх програм задовольняє різноманітні інтереси здобувачів	Оцінка: []
	1.1.5. Державна підтримка ЗВО є достатньою в умовах воєнного стану. Оцінка: []	Оцінка: []
1.2. Слабкі сторони (Weaknesses)	1.2.1. Недостатнє фінансування значно обмежує розвиток матеріально-технічної бази та зарплат викладачів	Оцінка: []
	1.2.2. Міграція здобувачів та викладачів за кордон суттєво впливає на функціонування ЗВО	Оцінка: []
	1.2.3. Загроза безпеці (обстріли, інфраструктурні пошкодження) є критичним фактором для розвитку ЗВО	Оцінка: []
	1.2.4. Економічна нестабільність негативно впливає на якість освітнього процесу	Оцінка: []
	1.2.5. Високий рівень бюрократії в управлінні ЗВО перешкоджає їх ефективному розвитку	Оцінка: []
1.3. Можливості (Opportunities)	1.3.1. Розвиток дистанційного навчання відкриває нові перспективи для українських ЗВО	Оцінка: []
	1.3.2. Розширення міжнародного співробітництва є ключовим фактором розвитку ЗВО	Оцінка: []
	1.3.3. Залучення міжнародних грантів суттєво сприяє розвитку інфраструктури та досліджень	Оцінка: []
	1.3.4. Інновації та наукові дослідження є пріоритетними напрямками розвитку українських ЗВО	Оцінка: []
	1.3.5. Підтримка від міжнародних донорів є критично важливою для відновлення та розвитку ЗВО	Оцінка: []
1.4. Загрози (Threats)	1.4.1. Продовження військового конфлікту з РФ є найбільшою загрозою для функціонування ЗВО	Оцінка: []
	1.4.2. Відтік кваліфікованих кадрів за кордон суттєво загрожує якості вищої освіти в Україні	Оцінка: []
	1.4.3. Економічна криза може призвести до критичного зменшення фінансування освіти	Оцінка: []
	1.4.4. Загрози кібератак та інформаційних втручань є серйозним викликом для ЗВО	Оцінка: []
	1.4.5. Тривалі стресові умови можуть призвести до значного зниження якості освіти	Оцінка: []

Продовження табл.П.2.

Блок	Питання	Варіанти відповідей
Інструкція для питань блоку 1.5.		Оберіть до 3 варіантів
1.5. Тенденції і пропозиції	1.5.1. Які додаткові фактори, на Вашу думку, найбільше впливають на розвиток ЗВО України в сучасних умовах?	a) Демографічна ситуація та зменшення к-сті абітурієнтів b) Глобалізація освітнього простору c) Зміни на ринку праці та вимоги роботодавців d) Розвиток штучного інтелекту та автоматизація e) Екологічні виклики та потреба у сталому розвитку f) Зміни у державній політиці щодо вищої освіти g) Розвиток неформальної та інформальної освіти h) Зростання попиту на міждисциплінарні програми
	1.5.2. Які конкретні заходи, на Вашу думку, найбільш ефективні для підвищення конкурентоспроможності українських ЗВО на міжнародній арені?	a) Збільшення кількості програм англійською мовою b) Активізація участі в міжнародних дослідницьких проєктах c) Залучення іноземних викладачів та науковців d) Розвиток програм подвійних дипломів з закордонними університетами e) Покращення позицій у міжнародних рейтингах f) Модернізація матеріально-технічної бази відповідно до світових стандартів g) Розширення можливостей для міжнародної мобільності здобувачів та викладачів h) Впровадження інноваційних освітніх технологій та методик навчання
	1.5.3. Як, на Вашу думку, можна найефективніше покращити взаємодію між ЗВО, бізнесом та державою для забезпечення якісної освіти?	a) Створення спільних науково-дослідних центрів b) Розроблення освітніх програм у співпраці з роботодавцями c) Впровадження дуальної освіти d) Збільшення кількості виробничих практик та стажувань e) Залучення представників бізнесу до викладання f) Створення фондів для підтримки університетів g) Розвиток державно-приватного партнерства в освіті h) Створення галузевих рад при ЗВО за участю бізнесу та держави
	1.5.4. Які інноваційні підходи в освіті Ви вважаєте найбільш перспективними для впровадження в українських ЗВО?	a) Персоналізоване навчання з використанням ІІІ b) Віртуальна та доповнена реальність в освітньому процесі c) Гейміфікація навчання d) Мікронавчання та модульні освітні програми e) Проєктно-орієнтоване навчання f) Розвиток soft skills та емоційного інтелекту g) Blended learning (змішане навчання) h) Навчання на основі вирішення реальних проблем (problem-based learning)
	1.5.5. Які основні виклики, на Вашу думку, стоять перед системою вищої освіти України в найближчі 5 років?	a) Відновлення освітньої інфраструктури після війни b) Адаптація до швидких змін на ринку праці c) Забезпечення якості освіти в умовах масової цифровізації d) Боротьба з академічною недобросовістю e) Фінансова стійкість ЗВО f) Інтеграція до європейського освітнього простору g) Подолання розриву між освітою та потребами економіки h) Збереження та розвиток людського капіталу в системі ВО

Продовження табл.П.2.

2. Додаткова частика (мікрорівень) Відповіді на дані питання просимо дати представників адміністрації ЗВО, НПП та здобувачів вищої освіти щодо вашого бачення ситуації розвитку ЗВО, в якому ви працюєте чи навчаєтесь						
Інструкція для питань блоків 2.1. – 2.4.			Оберіть 1 варіант відповіді			
Блок	Питання	Варіанти відповідей				
2.1. Сильні сторони (Strengths)	2.1.1. Як Ви оцінюєте рівень освіти в українських ЗВО у порівнянні з іншими країнами?	Дуже високий	Високий	Середній	Низький	Дуже низький
	2.1.2. Якою мірою Ваш ЗВО отримує міжнародне визнання (рейтинги, нагороди)?	Дуже високою мірою	Високою мірою	Середньою мірою	Низькою мірою	Дуже низькою мірою
	2.1.3. Як активно Ваш ЗВО впроваджує новітні технології та методики навчання?	Дуже активно	Активно	Помірно	Слабо	Не впроваджуємо
	2.1.4. Наскільки різноманітні освітні програми пропонує Ваш ЗВО?	Дуже різноманітні	Різнорманітні	Середньо різноманітні	Обмежено різноманітні	Дуже обмежені
	2.1.5. Як Ви оцінюєте державну підтримку для Вашого ЗВО в умовах війни?	Дуже висока	Висока	Середня	Низька	Дуже низька
2.2. Слабкі сторони (Weaknesses)	2.2.1. Які фінансові труднощі найбільше впливають на Ваш ЗВО?	Недостатнє фінансування	Обмеження матеріально-технічної бази	Низькі зарплати викладачів	Невчасна виплата заробітної плати	Інше (вказіть інші можливі труднощі)
	2.2.2. Наскільки сильно міграція здобувачів та викладачів вплинула на Ваш ЗВО?	Дуже сильно	Сильно	Помірно	Слабо	Не вплинула
	2.2.3. Яким є рівень загрози для безпеки Вашого ЗВО?	Дуже високий	Високий	Середній	Низький	Дуже низький
	2.2.4. Як Ви оцінюєте стабільність економічної ситуації в контексті діяльності Вашого ЗВО?	Дуже стабільна, загрози відсутні	Переважно стабільна	Посередньо стабільна	Нестабільна	Дуже нестабільна
	2.2.5. Який рівень бюрократії у Вашому ЗВО?	Дуже високий	Високий	Середній	Низький	Дуже низький
2.3. Можливості (Opportunities)	2.3.1. Наскільки активно Ваш ЗВО розвиває дистанційне навчання?	Дуже активно	Активно	Помірно	Слабо	Не розвиває
	2.3.2. Чи планує Ваш ЗВО розширювати міжнародне співробітництво та участь у спільних проєктах?	Так, активно плануємо	Так, частково плануємо	Так, робимо перші спроби	Ні, не плануємо	Не знаю
	2.3.3. Як часто Ваш ЗВО залучає міжнародні гранти для розвитку інфраструктури та досліджень?	Дуже часто	Часто	Іноді	Рідко	Ніколи
	2.3.4. Наскільки активно Ваш ЗВО розвиває наукові дослідження та інноваційні проєкти?	Дуже активно	Активно	Помірно	Слабо	Не розвиває
	2.3.5. Яку роль відіграє підтримка від міжнародних донорів у діяльності Вашого ЗВО?	Дуже важливу	Важливу	Середню	Низьку	Дуже низьку

Продовження табл.П.2.

Блок	Питання	Варіанти відповідей				
2.4. Загрози (Threats)	2.4.1. Як Ви оцінюєте вплив тривалої війни на функціонування Вашого ЗВО?	Дуже негативний	Негативний	Нейтральний	Позитивний	Дуже позитивний
	2.4.2. Наскільки великою є загроза втрати кваліфікованих кадрів для Вашого ЗВО?	Дуже велика	Велика	Середня	Низька	Дуже низька
	2.4.3. Як економічна криза впливає на діяльність Вашого ЗВО?	Дуже негативно	Негативно	Нейтрально	Позитивно	Дуже позитивно
	2.4.4. Який рівень загрози для інформаційної безпеки у Вашому ЗВО?	Дуже високий	Високий	Середній	Низький	Дуже низький
	2.4.5. Як Ви оцінюєте вплив стресових умов на якість навчального процесу у Вашому ЗВО?	Дуже негативно	Негативно	Нейтрально	Позитивно	Дуже позитивно

Таблиця П.3

Результати експертного опитування для проведення SWOT-аналізу розвитку ЗВО України в сучасних умовах (основна частина)

Питання		Результати					
Відповіді на питання з оцінками							
Питання	Оцінки експертів						Середнє значення
	Оцінки експертів (кількість балів)						
	1	2	3	4	5		
1.1.1. Українські ЗВО забезпечують високу якість освіти завдяки досвідченим викладачам та науковцям		2	5	15	30	25	3.92
1.1.2. Міжнародне визнання українських університетів є значущим фактором їх розвитку		3	7	18	28	21	3.74
1.1.3. Активне впровадження новітніх технологій та методик навчання є характерним для українських ЗВО		1	6	20	32	18	3.78
1.1.4. Широкий вибір спеціальностей та освітніх програм задовольняє різноманітні інтереси здобувачів		0	4	13	35	25	4.05
1.1.5. Державна підтримка ЗВО є достатньою в умовах воєнного стану. Оцінка: []		5	12	25	23	12	3.32
1.2.1. Недостатнє фінансування значно обмежує розвиток матеріально-технічної бази та зарплат викладачів		1	3	10	28	35	4.21
1.2.2. Міграція здобувачів та викладачів за кордон суттєво впливає на функціонування ЗВО		2	5	15	30	25	3.92
1.2.3. Загроза безпеці (обстріли, інфраструктурні пошкодження) є критичним фактором для розвитку ЗВО		0	2	8	32	35	4.30
1.2.4. Економічна нестабільність негативно впливає на якість освітнього процесу		1	4	12	35	25	4.03
1.2.5. Високий рівень бюрократії в управлінні ЗВО перешкоджає їх ефективному розвитку		3	7	20	27	20	3.70
1.3.1. Розвиток дистанційного навчання відкриває нові перспективи для українських ЗВО		1	3	12	36	25	4.05
1.3.2. Розширення міжнародного співробітництва є ключовим фактором розвитку ЗВО		0	2	10	35	30	4.21

Продовження табл.П.3.

Питання	Оцінки експертів							
	Оцінки експертів (кількість балів)					Середнє значення		
	1	2	3	4	5			
1.3.3. Залучення міжнародних грантів суттєво сприяє розвитку інфраструктури та досліджень	1	4	15	32	25	3.99		
1.3.4. Інновації та наукові дослідження є пріоритетними напрямками розвитку українських ЗВО	2	5	18	30	22	3.84		
1.3.5. Підтримка від міжнародних донорів є критично важливою для відновлення та розвитку ЗВО	0	3	12	37	25	4.09		
1.4.1. Продовження військового конфлікту з РФ є найбільшою загрозою для функціонування ЗВО	0	1	5	26	45	4.49		
1.4.2. Відтік кваліфікованих кадрів за кордон суттєво загрожує якості вищої освіти в Україні	1	3	10	33	30	4.14		
1.4.3. Економічна криза може призвести до критичного зменшення фінансування освіти	2	5	15	30	25	3.92		
1.4.4. Загрози кібератак та інформаційних втручань є серйозним викликом для ЗВО	3	7	20	27	20	3.70		
1.4.5. Тривалі стресові умови можуть призвести до значного зниження якості освіти	1	4	13	34	25	4.01		
Відповіді на питання з варіантами								
Питання	Кількість експертів, що обрали варіант							
	1	2	3	4	5	6	7	8
1.5.1. Які додаткові фактори, на Вашу думку, найбільше впливають на розвиток ЗВО України в сучасних умовах?	45	38	52	25	18	33	15	22
1.5.2. Які конкретні заходи, на Вашу думку, найбільш ефективні для підвищення конкурентоспроможності українських ЗВО на міжнародній арені?	40	55	35	48	30	42	50	38
1.5.3. Як, на Вашу думку, можна найефективніше покращити взаємодію між ЗВО, бізнесом та державою для забезпечення якісної освіти?	35	58	42	50	25	20	33	45
1.5.4. Які інноваційні підходи в освіті Ви вважаєте найбільш перспективними для впровадження в українських ЗВО?	48	35	20	30	55	38	52	40
1.5.5. Які основні виклики, на Вашу думку, стоять перед системою вищої освіти України в найближчі 5 років?	60	45	38	25	50	55	42	35

Джерело: складно автором на основі відповідей 77 експертів на опитувальник

Таблиця П.4

Результати експертного опитування для проведення SWOT-аналізу розвитку ЗВО України в сучасних умовах (додаткова частина)

Блок	Питання	Кількість виборів респондентів за варіантами відповідей				
2.1. Сильні сторони (Strengths)	2.1.1. Як Ви оцінюєте рівень освіти в українських ЗВО у порівнянні з іншими країнами?	Дуже високий	Високий	Середній	Низький	Дуже низький
		7	45	25	0	0
		9%	58%	32%	0%	0%
	2.1.2. Якою мірою Ваш ЗВО отримує міжнародне визнання (рейтинги, нагороди)?	Дуже високою мірою	Високою мірою	Середньою мірою	Низькою мірою	Дуже низькою мірою
		11	38	28	0	0
		14%	49%	36%	0%	0%

Продовження табл.П.4.

Блок	Питання	Кількість виборів респондентів за варіантами відповідей				
2.1. Сильні сторони (Strengths)	2.1.3. Як активно Ваш ЗВО впроваджує новітні технології та методики навчання?	Дуже активно	Активно	Помірно	Слабо	Не впроваджуємо
		20	42	15	0	0
		26%	55%	19%	0%	0%
	2.1.4. Наскільки різноманітні освітні програми пропонує Ваш ЗВО?	Дуже різноманітні	Різнорманітні	Середньо різноманітні	Обмежено різноманітні	Дуже обмежені
		22	40	15	0	0
		29%	52%	19%	0%	0%
	2.1.5. Як Ви оцінюєте державну підтримку для Вашого ЗВО в умовах війни?	Дуже висока	Висока	Середня	Низька	Дуже низька
		8	17	35	17	0
		10%	22%	45%	22%	0%
2.2. Слабкі сторони (Weaknesses)	2.2.1. Які фінансові труднощі найбільше впливають на Ваш ЗВО?	Недостатнє фінансування	Обмеження матеріально-технічної бази	Низькі зарплати викладачів	Невчасна виплата заробітної плати	Інше (вказіть інші можливі труднощі)
		40	12	25	0	0
		52%	16%	32%	0%	0%
	2.2.2. Наскільки сильно міграція здобувачів та викладачів вплинула на Ваш ЗВО?	Дуже сильно	Сильно	Помірно	Слабо	Не вплинула
		17	31	25	4	1
		22%	40%	32%	5%	1%
	2.2.3. Яким є рівень загрози для безпеки Вашого ЗВО?	Дуже високий	Високий	Середній	Низький	Дуже низький
		22	35	17	3	0
		29%	45%	22%	4%	0%
	2.2.4. Як Ви оцінюєте стабільність економічної ситуації в контексті діяльності Вашого ЗВО?	Дуже стабільна, загрози відсутні	Переважаю стабільна	Посередньо стабільна	Нестабільна	Дуже на стабільна
		10	35	25	7	0
		13%	45%	32%	9%	0%
	2.2.5. Який рівень бюрократії у Вашому ЗВО?	Дуже високий	Високий	Середній	Низький	Дуже низький
		12	40	25	0	0
		16%	52%	32%	0%	0%
2.3. Можливості (Opportunities)	2.3.1. Наскільки активно Ваш ЗВО розвиває дистанційне навчання?	Дуже активно	Активно	Помірно	Слабо	Не розвиває
		18	44	12	2	1
		23%	57%	16%	3%	1%
	2.3.2. Чи планує Ваш ЗВО розширювати міжнародне співробітництво та участь у спільних проєктах?	Так, активно плануємо	Так, частково плануємо	Так, робимо перші спроби	Ні, не плануємо	Не знаю
		50	25	0	2	0
		65%	32%	0%	3%	0%
	2.3.3. Як часто Ваш ЗВО залучає міжнародні гранти для розвитку інфраструктури та досліджень?	Дуже часто	Часто	Іноді	Рідко	Ніколи
		7	34	25	10	1
		9%	44%	32%	13%	1%
	2.3.4. Наскільки активно Ваш ЗВО розвиває наукові дослідження та інноваційні проєкти?	Дуже активно	Активно	Помірно	Слабо	Не розвиває
		15	40	22	0	0
		19%	52%	29%	0%	0%
	2.3.5. Яку роль відіграє підтримка від міжнародних донорів у діяльності Вашого ЗВО?	Дуже важливу	Важливу	Середню	Низьку	Дуже низьку
		20	38	14	8	0
		26%	49%	18%	10%	0%

Продовження табл.П.4.

Блок	Питання	Кількість виборів респондентів за варіантами відповідей				
2.4. Загрози (Threats)	2.4.1. Як Ви оцінюєте вплив тривалої війни на функціонування Вашого ЗВО?	Дуже негативний	Негативний	Нейтральний	Позитивний	Дуже позитивний
		28	42	7	0	0
		36%	55%	9%	0%	0%
	2.4.2. Наскільки великою є загроза втрати кваліфікованих кадрів для Вашого ЗВО?	Дуже велика	Велика	Середня	Низька	Дуже низька
		25	40	12	0	0
		32%	52%	16%	0%	0%
	2.4.3. Як економічна криза впливає на діяльність Вашого ЗВО?	Дуже негативно	Негативно	Нейтрально	Позитивно	Дуже позитивно
		22	45	10	0	
		29%	58%	13%	0%	0%
	2.4.4. Який рівень загрози для інформаційної безпеки у Вашому ЗВО?	Дуже високий	Високий	Середній	Низький	Дуже низький
		13	38	25	1	0
		17%	49%	32%	1%	0%
	2.4.5. Як Ви оцінюєте вплив стресових умов на якість навчального процесу у Вашому ЗВО?	Дуже негативно	Негативно	Нейтрально	Позитивно	Дуже позитивно
		20	42	15	0	
		26%	55%	19%	0%	0%

Джерело: складно автором на основі відповідей 77 експертів на опитувальник

Таблиця П.5

Конструкт експертного опитування для проведення PESTEL-аналізу розвитку ЗВО України в сучасних умовах

Звернення	Шановний експерте! Просимо Вас оцінити вплив наступних факторів на розвиток ЗВО України в сучасних умовах. Будь ласка, дайте відповідь на наступні питання, використовуючи запропоновані варіанти відповідей.	
Основні питання		
Інструкція	Будь ласка, оцініть кожен фактор за шкалою від 1 до 5, де: 1 - дуже низький вплив 2 - низький вплив 3 - середній вплив 4 - високий вплив 5 - дуже високий вплив	
Фактори (найменування)	Питання для оцінювання	
Політичні фактори	Вплив військового конфлікту на діяльність ЗВО	Оцінка: []
	Ефективність державної підтримки освіти в умовах війни	Оцінка: []
	Вплив міжнародної співпраці на розвиток ЗВО	Оцінка: []
	Вплив міжнародної співпраці на розвиток ЗВО	Оцінка: []
	Необхідність реформування освітньої системи	Оцінка: []
Економічні фактори	Вплив економічної кризи на функціонування ЗВО	Оцінка: []
	Недостатність державного фінансування ЗВО	Оцінка: []
	Вплив зростання вартості навчання на доступність освіти	Оцінка: []
	Необхідність адаптації навчальних програм до змін на ринку праці	Оцінка: []
Соціальні фактори	Вплив міграції населення на контингент здобувачів та викладачів	Оцінка: []
	Важливість соціальної адаптації учасників освітнього процесу	Оцінка: []
	Вплив демографічних змін на кількість потенційних абітурієнтів	Оцінка: []
	Роль підтримки громадськості у розвитку освіти	Оцінка: []

Продовження табл.П.5.

Фактори (найменування)	Питання для оцінювання				
Технологічні фактори	Важливість впровадження технологій дистанційного навчання				Оцінка: []
	Необхідність використання інноваційних технологій в освіті				Оцінка: []
	Вплив цифровізації на освітні процеси				Оцінка: []
	Важливість забезпечення технічної підтримки учасників освітнього процесу				Оцінка: []
Екологічні фактори	Важливість забезпечення екологічної безпеки на території ЗВО				
	Необхідність впровадження принципів сталого розвитку в освітні програми				
	Вплив інфраструктурних руйнувань на діяльність ЗВО				
	Важливість раціонального використання ресурсів у діяльності ЗВО				
Легальні фактори	Необхідність адаптації законодавчої бази до умов війни				
	Важливість підтримки високих стандартів якості освіти				
	Необхідність забезпечення прав та безпеки учасників освітнього процесу				
	Вплив міжнародних освітніх угод на розвиток ЗВО				
Інструкція	Оберіть до трьох варіантів відповідей				
Які ще фактори, на Вашу думку, суттєво впливають на розвиток ЗВО в сучасних умовах?	a) Глобалізація освітнього простору b) Розвиток штучного інтелекту та його вплив на освіту c) Зміна парадигми навчання (lifelong learning) d) Посилення конкуренції між ЗВО на національному та міжнародному рівнях e) Зростання ролі неформальної та інформальної освіти f) Вплив пандемії COVID-19 на організацію навчального процесу g) Зміна вимог роботодавців до компетентностей випускників h) Розвиток дуальної освіти та співпраці з бізнесом				
Які заходи, на Вашу думку, є найбільш ефективними для подолання викликів, з якими стикаються ЗВО України?	a) Збільшення державного фінансування освіти та науки b) Розширення автономії ЗВО c) Посилення міжнародної співпраці та інтеграції в світовий освітній простір d) Впровадження інноваційних освітніх технологій та методик e) Розвиток системи внутрішнього забезпечення якості освіти f) Створення освітньо-наукових кластерів з бізнесом та державою g) Підвищення кваліфікації викладацького складу h) Модернізація матеріально-технічної бази ЗВО				
Інструкція	Оберіть один варіант відповіді				
Як Ви оцінюєте перспективи розвитку вищої освіти в Україні в найближчі 5 років?	a) Значне покращення ситуації та вихід на новий рівень розвитку b) Поступове покращення ситуації c) Збереження поточного стану з незначними покращеннями d) Збереження поточного стану без суттєвих змін e) Незначне погіршення ситуації f) Суттєве погіршення ситуації g) Критичне погіршення ситуації h) Важко прогнозувати через високу нестабільність				
Політичні фактори	Варіанти оцінок				
Як Ви оцінюєте вплив військового конфлікту на функціонування Вашого ЗВО?	Дуже негативний	Негативний	Нейтральний	Позитивний	Дуже позитивний
Наскільки важливою є державна підтримка для Вашого ЗВО в умовах війни?	Дуже важливо	Важливо	Середньо важливо	Не дуже важливо	Не важливо
Чи співпрацює Ваш ЗВО з міжнародними організаціями для отримання підтримки?	Так, активно співпрацюємо	Частково співпрацюємо	Ні, не співпрацюємо		

Продовження табл. II.5.

Політичні фактори	Варіанти оцінок				
Економічні фактори					
Як економічна криза вплинула на фінансування Вашого ЗВО?	Дуже негативно	Негативно	Нейтрально	Позитивно	Дуже позитивно
Наскільки важливим є залучення альтернативних джерел фінансування (гранти, донори) для Вашого ЗВО?	Дуже важливо	Важливо	Середньо важливо	Не дуже важливо	Не важливо
Чи плануєте Ви адаптувати навчальні програми відповідно до змін на ринку праці?	Так	Ні	Потрібне додаткове дослідження		
Соціальні фактори					
Як міграція населення вплинула на контингент здобувачів та викладачів Вашого ЗВО?	Дуже негативно	Негативно	Нейтрально	Позитивно	Дуже позитивно
Чи впроваджує Ваш ЗВО заходи для соціальної адаптації здобувачів та викладачів в умовах війни?	Так	Частково	Ні		
Як демографічні зміни впливають на кількість абітурієнтів у Вашому ЗВО?	Дуже негативно	Негативно	Нейтрально	Позитивно	Дуже позитивно
Технологічні фактори					
Наскільки активно Ваш ЗВО впроваджує дистанційне навчання?	Дуже активно	Активно	Помірно	Слабо	Не впроваджуємо
Чи використовує Ваш ЗВО новітні технології у навчальному процесі?	Дуже активно	Активно	Помірно	Слабо	Не використовуємо
Наскільки важливою є цифровізація для Вашого ЗВО?	Дуже важливо	Важливо	Середньо важливо	Не дуже важливо	Не важливо
Екологічні фактори					
Чи забезпечує Ваш ЗВО екологічну безпеку на території закладу?	Дуже активно	Активно	Помірно	Слабо	Не забезпечує
Чи впроваджуються принципи стійкого розвитку в освітні програми Вашого ЗВО?	Дуже активно	Активно	Помірно	Слабо	Не впроваджуємо
Чи були пошкоджені інфраструктурні об'єкти Вашого ЗВО внаслідок військових дій?	Потребуємо оновлення	Потребуємо оновлення	Потребуємо оновлення	Потребуємо оновлення	Потребуємо оновлення
Легальні фактори					
Як зміни в законодавстві впливають на діяльність Вашого ЗВО?	Дуже позитивно	Позитивно	Нейтрально	Негативно	Дуже негативно
Чи відповідають освітні стандарти Вашого ЗВО сучасним вимогам?	Так, повністю відповідають	Так, більшою мірою відповідають	Так, частково відповідають	Так, потребують оновлення	Не відповідають
Чи забезпечуються права та безпека здобувачів та викладачів у Вашому ЗВО?	Так, повністю забезпечую-ться	Так, більшою мірою забезпечую-ться	Так, частково забезпечу-ються	Так, слабо забезпечую-ться	Не забезпечуються
Чи виконує Ваш ЗВО міжнародні освітні угоди та зобов'язання?	Так, повністю	Частково	Ні		

Джерело: розроблено автором

Таблиця П.6

Результати експертного опитування для проведення PESTEL-аналізу розвитку ЗВО України

Фактор	1	2	3	4	5	Середнє
1. Вплив військового конфлікту на діяльність ЗВО	0	2	5	15	55	4.60
2. Ефективність державної підтримки освіти в умовах війни	10	20	25	15	7	2.86
3. Вплив міжнародної співпраці на розвиток ЗВО	2	5	20	35	15	3.73
4. Необхідність реформування освітньої системи	0	3	10	24	40	4.31
5. Вплив економічної кризи на функціонування ЗВО	0	2	8	27	40	4.36
6. Недостатність державного фінансування ЗВО	0	1	6	20	50	4.55
7. Вплив зростання вартості навчання на доступність освіти	1	3	15	33	25	4.01
8. Необхідність адаптації навчальних програм до змін на ринку праці	0	5	17	35	20	3.91
9. Вплив міграції населення на контингент здобувачів та викладачів	0	2	10	25	40	4.34
10. Важливість соціальної адаптації учасників освітнього процесу	1	4	18	34	20	3.88
11. Вплив демографічних змін на кількість потенційних абітурієнтів	2	5	20	30	20	3.79
12. Роль підтримки громадськості у розвитку освіти	3	7	25	27	15	3.57
13. Важливість впровадження технологій дистанційного навчання	0	2	8	22	45	4.43
14. Необхідність використання інноваційних технологій в освіті	0	3	15	34	25	4.05
15. Вплив цифровізації на освітні процеси	1	4	17	35	20	3.90
16. Важливість забезпечення технічної підтримки учасників освітнього процесу	1	5	20	31	20	3.83
17. Важливість забезпечення екологічної безпеки на території ЗВО	5	10	30	22	10	3.29
18. Необхідність впровадження принципів сталого розвитку в освітні програми	3	8	25	26	15	3.55
19. Вплив інфраструктурних руйнувань на діяльність ЗВО	0	2	7	23	45	4.44
20. Важливість раціонального використання ресурсів у діяльності ЗВО	1	5	18	33	20	3.86
21. Необхідність адаптації законодавчої бази до умов війни	0	2	8	27	40	4.36
22. Важливість підтримки високих стандартів якості освіти	1	3	15	33	25	4.01
23. Необхідність забезпечення прав та безпеки учасників освітнього процесу	0	1	7	24	45	4.47
24. Вплив міжнародних освітніх угод на розвиток ЗВО	2	5	20	30	20	3.79

Джерело: складно автором на основі відповідей 77 експертів на опитувальник

Таблиця П.7

Додаткові фактори впливу на розвиток ЗВО

Фактор	Кількість експертів	Відсоток
а) Глобалізація освітнього простору	45	58.4%
б) Розвиток штучного інтелекту та його вплив на освіту	30	39.0%
в) Зміна парадигми навчання (lifelong learning)	50	64.9%
г) Посилення конкуренції між ЗВО на національному та міжнародному рівнях	35	45.5%
д) Зростання ролі неформальної та інформальної освіти	25	32.5%
е) Вплив пандемії COVID-19 на організацію навчального процесу	40	51.9%
ж) Зміна вимог роботодавців до компетенцій випускників	38	49.4%
з) Розвиток дуальної освіти та співпраці з бізнесом	28	36.4%

Джерело: складно автором на основі відповідей 77 експертів на опитувальник

Таблиця П.8

Найбільш ефективні заходи для подолання викликів

Захід	Кількість експертів	Відсоток
a) Збільшення державного фінансування освіти та науки	60	77.9%
b) Розширення автономії ЗВО	35	45.5%
c) Посилення міжнародної співпраці та інтеграції в світовий освітній простір	55	71.4%
d) Впровадження інноваційних освітніх технологій та методик	50	64.9%
e) Розвиток системи внутрішнього забезпечення якості освіти	30	39.0%
f) Створення освітньо-наукових кластерів з бізнесом та державою	40	51.9%
g) Підвищення кваліфікації викладацького складу	35	45.5%
h) Модернізація матеріально-технічної бази ЗВО	45	58.4%

Джерело: складно автором на основі відповідей 77 експертів на опитувальник

Таблиця П.9

Перспективи розвитку вищої освіти в Україні в найближчі 5 років

Перспектива	Кількість експертів	Відсоток
a) Значне покращення ситуації та вихід на новий рівень розвитку	5	6.5%
b) Поступове покращення ситуації	25	32.5%
c) Збереження поточного стану з незначними покращеннями	20	26.0%
d) Збереження поточного стану без суттєвих змін	10	13.0%
e) Незначне погіршення ситуації	8	10.4%
f) Суттєве погіршення ситуації	4	5.2%
g) Критичне погіршення ситуації	1	1.3%
h) Важко прогнозувати через високу нестабільність	4	5.2%

Джерело: складно автором на основі відповідей 77 експертів на опитувальник

Таблиця П.10

Інші питання експертного опитування щодо PESTEL аналізу

Питання	Варіанти відповідей	Кількість	Відсоток
1. Вплив військового конфлікту	Дуже негативний	40	52%
	Негативний	30	39%
	Нейтральний	5	6.5%
	Позитивний	2	2.5%
	Дуже позитивний	0	0%
2. Важливість державної підтримки	Дуже важливо	60	78%
	Важливо	15	19.5%
	Середньо важливо	2	2.5%
	Не дуже важливо	0	0%
	Не важливо	0	0%
3. Співпраця з міжнародними організаціями	Так, активно	35	45.5%
	Частково	30	39%
	Ні	12	15.5%
4. Вплив економічної кризи	Дуже негативно	45	58.5%
	Негативно	25	32.5%
	Нейтрально	7	9%
	Позитивно	0	0%
	Дуже позитивно	0	0%
5. Важливість альтернативних джерел фінансування	Дуже важливо	55	71.5%
	Важливо	20	26%
	Середньо важливо	2	2.5%

Питання	Варіанти відповідей	Кількість	Відсоток
	Не дуже важливо	0	0%
	Не важливо	0	0%
6. Адаптація навчальних програм	Так	65	84.5%
	Ні	2	2.5%
	Потрібне дослідження	10	13%
7. Вплив міграції	Дуже негативно	30	39%
	Негативно	35	45.5%
	Нейтрально	10	13%
	Позитивно	2	2.5%
	Дуже позитивно	0	0%
8. Заходи соціальної адаптації	Так	50	65%
	Частково	25	32.5%
	Ні	2	2.5%
9. Вплив демографічних змін	Дуже негативно	25	32.5%
	Негативно	40	52%
	Нейтрально	10	13%
	Позитивно	2	2.5%
	Дуже позитивно	0	0%
10. Впровадження дистанційного навчання	Дуже активно	45	58.5%
	Активно	25	32.5%
	Помірно	7	9%
	Слабо	0	0%
	Не впроваджуємо	0	0%
11. Використання новітніх технологій	Так, активно	40	52%
	Частково	35	45.5%
	Ні	2	2.5%
12. Важливість цифровізації	Дуже важливо	55	71.5%
	Важливо	20	26%
	Середньо важливо	2	2.5%
	Не дуже важливо	0	0%
	Не важливо	0	0%
13. Забезпечення екологічної безпеки	Так	40	52%
	Частково	35	45.5%
	Ні	2	2.5%
14. Впровадження принципів стійкого розвитку	Так	30	39%
	Частково	40	52%
	Ні	7	9%
15. Пошкодження інфраструктури	Так, значно	15	19.5%
	Так, частково	30	39%
	Ні	32	41.5%
16. Вплив змін в законодавстві	Дуже позитивно	5	6.5%
	Позитивно	25	32.5%
	Нейтрально	30	39%
	Негативно	15	19.5%
	Дуже негативно	2	2.5%
17. Відповідність освітніх стандартів	Так, повністю	20	26%
	Частково	45	58.5%
	Ні	2	2.5%
	Потребуємо оновлення	10	13%
18. Забезпечення прав та безпеки	Так	55	71.5%
	Частково	20	26%
	Ні	2	2.5%
19. Виконання міжнародних угод	Так, повністю	40	52%
	Ні	2	2.5%

Таблиця П.11

Конструкт експертного опитування для проведення SCERTIC-аналізу розвитку ЗВО України під час війни

Звернення	Шановні експерти! Просимо Вас взяти участь в опитуванні, яке допоможе оцінити соціальні, культурні, економічні, політичні, технологічні, інфраструктурні та конкурентні фактори розвитку ЗВО(ЗВО) України в умовах повномасштабного вторгнення РФ. Ваші відповіді дозволять нам краще зрозуміти поточну ситуацію та визначити стратегії для подальшого розвитку української вищої освіти. Будь ласка, дайте відповідь на наступні питання, використовуючи запропоновані варіанти відповідей				
Соціальні фактори (Social)	Варіанти оцінок				
Яким чином психологічний стан здобувачів та викладачів впливає на навчальний процес у Вашому ЗВО?	Дуже сильно	Сильно	Помірно	Слабо	Не впливає
Як Ви оцінюєте доступність освіти в умовах війни?	Дуже висока	Висока	Середня	Низька	Дуже низька
Яким чином Ваш ЗВО підтримує соціальні ініціативи та волонтерські рухи?	Дуже активно	Активно	Помірно	Слабо	Не підтримує
Культурні фактори (Cultural)					
Як війна вплинула на національну свідомість та патріотизм серед здобувачів і викладачів?	Дуже сильно	Сильно	Помірно	Слабо	Не вплинула
Наскільки важливою є роль української мови в навчальному процесі Вашого ЗВО?	Дуже важливо	Важливо	Середньо важливо	Не дуже важливо	Не важливо
Чи виникають виклики при інтеграції переміщених осіб у нове соціальне та культурне середовище?	Дуже великі	Великі	Помірні	Невеликі	Не виникають
Чи Ваш ЗВО сприяє збереженню культурної спадщини України?	Дуже активно	Активно	Помірно	Слабо	Не сприяє
Економічні фактори (Economic)					
Який вплив економічна криза має на фінансування Вашого ЗВО?	Дуже сильний	Сильний	Помірний	Слабкий	Не вплинула
Як Ви оцінюєте можливості залучення міжнародних грантів та донорських коштів для розвитку ЗВО?	Дуже високі	Високі	Середні	Низькі	Дуже низькі
Яким чином зростання вартості життя впливає на можливість отримання освіти здобувачами?	Дуже сильно	Сильно	Помірно	Слабо	Не впливає
Як загальна економічна нестабільність впливає на діяльність Вашого ЗВО?	Дуже сильно	Сильно	Помірно	Слабо	Не впливає
Політичні фактори (Political)					
Яким чином військовий конфлікт з РФ впливає на політичну стабільність та діяльність Вашого ЗВО?	Дуже сильно	Сильно	Помірно	Слабо	Не впливає
Як Ви оцінюєте рівень державної підтримки для Вашого ЗВО в умовах війни?	Дуже високий	Високий	Середній	Низький	Дуже низький
Наскільки важливою є міжнародна підтримка та співпраця для Вашого ЗВО?	Дуже важливо	Важливо	Середньо важливо	Не дуже важливо	Не важливо
Як зміни в законодавстві впливають на діяльність Вашого ЗВО в умовах війни?	Дуже позитивно	Позитивно	Нейтрально	Негативно	Дуже негативно

Продовження табл.П.11.

Технологічні фактори (Technological)	Варіанти оцінок				
Яким чином Ваш ЗВО впроваджує дистанційне навчання?	Дуже активно	Активно	Помірно	Слабо	Не впроваджує
Як Ви оцінюєте вплив новітніх технологій на якість освіти у Вашому ЗВО?	Дуже позитивний	Позитивний	Нейтральний	Негативний	Дуже негативний
Який рівень цифровізації у Вашому ЗВО?	Дуже високий	Високий	Середній	Низький	Дуже низький
Наскільки важливими є заходи кібербезпеки у Вашому ЗВО?	Дуже важливо	Дуже важливо	Дуже важливо	Дуже важливо	Дуже важливо
Інфраструктурні фактори (Infrastructure)					
Наскільки сильно війна пошкодила інфраструктуру Вашого ЗВО?	Дуже сильно	Сильно	Помірно	Слабо	Не пошкодила
Які заходи вживаються для відновлення інфраструктури після бойових дій?	Дуже активні	Активні	Помірні	Слабкі	Не вживаються
Яким чином доступ до інтернету впливає на дистанційне навчання у Вашому ЗВО?	Дуже сильно	Сильно	Помірно	Слабо	Не впливає
Як Ви оцінюєте заходи з забезпечення фізичної безпеки здобувачів та персоналу у Вашому ЗВО?	Дуже високі	Високі	Середні	Низькі	Дуже низькі
Конкурентні фактори (Competitive)					
Наскільки сильно міжнародна конкуренція впливає на Ваш ЗВО?	Дуже сильно	Сильно	Помірно	Слабо	Не впливає
Як Ви оцінюєте рівень внутрішньої конкуренції між українськими ЗВО?	Дуже високий	Високий	Середній	Низький	Дуже низький
Які заходи вживаються для підтримки та покращення репутації Вашого ЗВО на міжнародній арені?	Дуже активні	Активні	Помірні	Слабкі	Не вживаються
Наскільки важливою є інноваційність для збереження конкурентоспроможності Вашого ЗВО?	Дуже важливо	Дуже важливо	Дуже важливо	Дуже важливо	Дуже важливо

Джерело: розроблено автором

Таблиця П.12

Результати експертного опитування для проведення SCEPTIC -аналізу розвитку ЗВО України в сучасних умовах

Фактор	Питання	Дуже сильно /високо	Сильно /високо	Помірно /середньо	Слабо/ низько	Не впливає/ дуже низько
Соціальні	1. Вплив війни на переміщення	40%	30%	20%	8%	2%
	2. Вплив психологічного стану	35%	40%	15%	8%	2%
	3. Доступність освіти	5%	15%	40%	30%	10%
	4. Підтримка соціальних ініціатив	25%	35%	25%	10%	5%
Культурні	5. Вплив на національну свідомість	50%	30%	15%	4%	1%
	6. Важливість української мови	60%	25%	10%	4%	1%
	7. Виклики інтеграції переміщених осіб	30%	40%	20%	8%	2%
	8. Збереження культурної спадщини	20%	35%	30%	12%	3%
Економічні	9. Вплив економічної кризи	45%	35%	15%	4%	1%
	10. Можливості міжнародних грантів	15%	25%	40%	15%	5%
	11. Вплив вартості життя на освіту	40%	35%	20%	4%	1%
	12. Вплив економічної нестабільності	35%	40%	20%	4%	1%
Політичні	13. Вплив військового конфлікту	55%	30%	10%	4%	1%
	14. Рівень державної підтримки	10%	20%	35%	25%	10%
	15. Важливість міжнародної співпраці	50%	35%	10%	4%	1%
	16. Вплив змін у законодавстві	15%	30%	40%	12%	3%
Технологічні	17. Впровадження дистанційного навчання	45%	35%	15%	4%	1%
	18. Вплив новітніх технологій	30%	40%	20%	8%	2%
	19. Рівень цифровізації	20%	35%	30%	12%	3%
	20. Важливість кібербезпеки	40%	35%	20%	4%	1%
Інфраструктурні	21. Пошкодження інфраструктури	25%	30%	25%	15%	5%
	22. Заходи з відновлення	20%	30%	35%	12%	3%
	23. Вплив доступу до інтернету	45%	35%	15%	4%	1%
	24. Заходи фізичної безпеки	35%	40%	20%	4%	1%
Конкурентні	25. Вплив міжнародної конкуренції	25%	35%	25%	12%	3%
	26. Рівень внутрішньої конкуренції	15%	30%	40%	12%	3%
	27. Заходи покращення репутації	20%	35%	30%	12%	3%
	28. Важливість інноваційності	45%	35%	15%	4%	1%

Джерело: складно автором на основі відповідей 77 експертів на опитувальник

Додаток Р

Система індикаторів оцінювання чотирирівневої моделі стратегічної готовності ЗВО

із періодичністю моніторингу

Рівень стратегічної готовності	Змістовий компонент	Індикатори оцінювання	Тип індикатора	Метод вимірювання / джерело даних	Періодичність моніторингу
1. Платформна готовність (PG)	Цифрова інфраструктура	Частка аудиторій, забезпечених мультимедійним обладнанням; рівень покриття Wi-Fi; потужність серверів	Кількісний	Технічні паспорти, IT-звіти	1 раз на рік; інфраструктурні зміни — у міру впровадження
	Кібербезпека	Кількість кіберінцидентів; наявність сертифікацій ISO/IEC 27001; рівень захисту даних	Кількісний/якісний	Звіти IT-відділу; аудит	Щоквартально; повний аудит — 1 раз на рік
	Фінансова спроможність цифровізації	Частка бюджету на цифровізацію; обсяг інвестицій; стабільність фінансування	Кількісний	Фінансові звіти	Щорічно; при зміні бюджету
	Технологічна адаптивність	Швидкість впровадження технологій; кількість EdTech-інновацій; підготовленість персоналу	Кількісний/якісний	Аналітика IT-відділу; опитування персоналу	1–2 рази на рік
2. Міжсистемна комунікація (МК)	Комунікаційні стратегії	Індекс задоволеності комунікацією; розвиненість каналів; прозорість інформації	Кількісний/якісний	Опитування; аналіз документів	Щосеместрово
	Міждисциплінарність	Кількість міжфакультетських курсів; частка міждисциплінарних ОП	Кількісний	Освітні програми, навчальні плани	Щорічно

Рівень стратегічної готовності	Змістовий компонент	Індикатори оцінювання	Тип індикатора	Метод вимірювання / джерело даних	Періодичність моніторингу
	Трансфер знань	Кількість спільних досліджень; комерціалізація; освітні хаби	Кількісний	Наукові платформи, Scopus/WoS	Щорічно
	Стратегічні партнерства	Кількість угод; активність співпраці; виконання проєктів	Кількісний/якісний	Договори, звіти	Щоквартально; узагальнено — щороку
3. Інноваційна кооперація (ІК)	Генерація інновацій	Кількість стартапів; патентів; інноваційних рішень	Кількісний	Патентні реєстри, хаби	Щорічно
	Технологічний трансфер	Ліцензійні угоди; доходи від трансферу; R&D-проєкти	Кількісний	Контракти, фінзвітність	1–2 рази на рік
	Мережева взаємодія	Участь у міжнародних консорціумах; партнерства; активність у мережах	Кількісний/якісний	Звіти міжнародного відділу	Щорічно
	Унікальні освітні продукти	Частка інноваційних програм; новизна курсів; впровадження R&D-освіти	Кількісний/якісний	Експертиза освітніх програм	Щорічно (цикл оновлення ОП)
4. Інтегрованість (ІН)	Міжнародна інтеграція	Рейтингові позиції; міжнародні проєкти; подвійні дипломи	Кількісний	Рейтинги, Erasmus+, Horizon	Щорічно
	Культурна взаємодія	Інтеркультурні практики; участь іноземних студентів; кроскультурні проєкти	Кількісний/якісний	Звіти НВ відділів	Щосеместрово; аналітичний звіт — раз на рік
	Міжнародний освітній обмін	Мобільності; стажування; прийом іноземних студентів	Кількісний	Статистика мобільності	Щосеместрово
	Глобальні стандарти якості	Впровадження ESG/ENQA; акредитації; відповідність ОП глобальним вимогам	Якісний/кількісний	Аудити, сертифікації	1 раз на 2–3 роки (цикл акр)

Додаток С

Шкали нормалізації показників стратегічної готовності ЗВО

Тип індикатора	Формула нормалізації	Діапа- зон значень після нормалі- зації	Застосування
Показники з прямою логікою (більше = краще)	$Inorm = \frac{I - I_{min}}{I_{max} - I_{min}}$	0–1	кількість партнерств, інноваційні продукти, цифровізація
Показники зі зворотною логікою (менше = краще)	$Inorm = \frac{I_{max} - I}{I_{max} - I_{min}}$	0–1	кількість кіберінцидентів, відсоток відмов, технічні помилки
Бінарні показники	1 = наявність; 0 = відсутність	0–1	сертифікати якості, наявність EdTech-систем, членство в мережах
Індексні показники	масштабуються за мін–макс, або перераховуються за заданими рівнями (низький–середній–високий)	0–1	індекс задоволеності студентів, індекс міжнародної інтегрованості
Показники стабільності або варіації	$Inorm = \frac{CV - CV_{min}}{CV_{max} - CV_{min}},$ де CV — коефіцієнт варіації	0–1	стабільність фінансування, кадрова стабільність
Логариф-мічні показники для сильно асиметрич- них розподілів	$I' = \ln(I+1)$ далі мін–макс	0–1	наукові публікації, гранти, патенти
Показники ранжування (рейтинги)	$Inorm = \frac{rank - rank_{min}}{rank_{max} - rank_{min}},$	0–1	позиції у світових рейтингах
Комбіновані показники	середнє або зважене середнє нормалізованих компонентів	0–1	індекс цифрової трансформації, індекс інтернаціоналі- зації

ВІДОКРЕМЛЕНИЙ СТРУКТУРНИЙ ПІДРОЗДІЛ
«ОПТИКО-МЕХАНІЧНИЙ ФАХОВИЙ КОЛЕДЖ
КИЇВСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА
01010, м. Київ, вул. Левандовська, 6, тел./факс +38 (044) 280-23-06, e-mail: omkzpfo@ukr.net

26.09.2025 № 121/061

ДОВІДКА

Про використання у навчальному процесі результатів дисертаційної роботи

Скидана Максима Ігоровича

на тему «Стратегії розвитку вищої освіти

в екосистемі ринку праці»

Результати дисертаційного дослідження Скидана М.І. на тему «Стратегії розвитку вищої освіти в екосистемі ринку праці» використовуються в навчальному процесі відділення економіки, бухгалтерського обліку на освітньо-професійних програмах «Економіка підприємства», «Інформаційні діяльність підприємства» під час викладання дисциплін: «Економічна теорія», «Статистика для економістів», «Економічний аналіз», «Стратегія управління персоналом», «Менеджмент і маркетинг», «Планування та організація діяльності».

Теоретичні та науково-методичні розробки дисертаційної роботи стосуються удосконалення методичних підходів і практичних аспектів формування, оцінювання та реалізації стратегій в контексті викликів екосистеми ринку праці; також удосконалено термінологічні ідентифікації категорії «екосистема», «екосистема ринку праці», «коеволюційна модель розвитку»; визначено тенденції розвитку вищої освіти в контексті змін екосистеми ринку праці в Україні та ідентифіковано ключові ризики в їх діяльності в сучасних умовах; розробки моделі стратегічного розвитку вищої освіти України в контексті розбудови платформи «Праця 5.0».

Директор
Відокремленого структурного
підрозділу «Оптико-механічний
фаховий коледж Київського
національного університету імені
Тараса Шевченка»



Борис ГАПРИНДАШВИЛІ



**СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ**

**SUMY STATE
UNIVERSITY**

вул. Римського-Корсакова, 2, м.Суми, 40007
тел. (0542) 64-04-99, тел/факс (0542) 33-40-58
e-mail: kanc@sumdu.edu.ua
сайт: sumdu.edu.ua
код згідно з ЄДРПОУ 05408289

2, Rymsky-Korsakov st., Sumy, 40007, Ukraine,
tel.+38 (0542) 64-04-99, tel/fax +38 (0542) 33-40-58
e-mail: kanc@sumdu.edu.ua
WEB: sumdu.edu.ua
USREOU code 05408289

від **19 ГРУ 2023** 20 р. № *1102* На від

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Скидана Максима Ігоровича на тему:
«Стратегії розвитку вищої освіти в екосистемі ринку праці»

Сумський державний університет засвідчує, що результати наукового дослідження Скидана М.І. на тему «Стратегії розвитку вищої освіти в екосистемі ринку праці» розглянуто і прийнято до уваги.

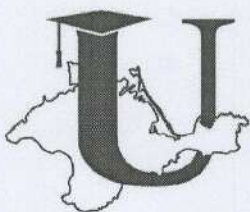
Здійснене здобувачем дослідження є актуальним, зокрема пропозиції щодо моніторингу ринку праці з виявленням попиту та пропозиції на найбільш актуальні професії та як наслідок, відкриття нових освітньо-професійних програм для забезпечення ринку праці новими висококваліфікованими фахівцями.

Рекомендації щодо налагодження більш тісної співпраці з роботодавцями, вдосконалення і розвитку системи якості освіти ЗВО можуть бути враховані при перегляді «Стратегічного плану розвитку Сумського державного університету» на наступні періоди.

Перший проректор



[Signature]
Сергій ЛЕОНОВ



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ТАВРІЙСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ В. І. ВЕРНАДСЬКОГО

V. I. VERNADSKY TAURIDA NATIONAL UNIVERSITY

вул. Дж. Маккейна, 33, м. Київ, 01042, тел. (044) 529 05-16,

<http://tnu.edu.ua>,

e-mail: crimea.tnu@gmail.com код ЄДРПОУ 02070967

20.12.2023 № 09/01-2-845

на № _____ від _____

Акт впровадження результатів дисертаційного дослідження

Скидана Максима Ігоровича на тему:

«Стратегії розвитку вищої освіти в екосистемі ринку праці»

Таврійський національний університет імені В. І. Вернадського (далі – Університет) засвідчує, що результати наукового дослідження Скидана М. І. на тему «Стратегії розвитку вищої освіти в екосистемі ринку праці» розглянуто і прийнято до уваги.

Здійснене здобувачем дослідження є актуальним, зокрема пропозиції щодо удосконалення методичних підходів до формування стратегій розвитку вищої освіти, вирішенні ключових проблеми у сфері підвищення якості вищої освіти.

Науково-дослідні результати Скидана М. І. мають практичне значення, зокрема обґрунтовані здобувачем пропозиції щодо удосконалення методичних підходів до розробки стратегії вищої освіти, підвищенні якості вищої освіти, моніторингу та оцінки якості навчання та досліджень.

Рекомендації Скидана М. І. щодо формулювання, впровадження та розробки процедур забезпечення якості вищої освіти та побудови стратегії, знайшли відображення в розділі «Карта реалізації стратегії» в пункті «Підвищення якості навчальної, наукової та міжнародної діяльності структурних підрозділів та кафедр Університету» нормативного документа Університету «Стратегія розвитку Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського до 2025 року».

Проректор з навчальної роботи

Володимир НОЖЕНКО





Міністерство освіти і науки України
НІЖИНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ МИКОЛИ ГОГОЛЯ

вул. Графська, 2, м. Ніжин, Чернігівська обл., 16602
тел.: (04631) 7-19-67, факс: (04631) 2-53-09
e-mail: ndu@ndu.edu.ua, код ЄДРПОУ 02125668

19.12.2023 № 04/662

На № _____ від _____

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Скидана Максима Ігоровича на тему:
«Стратегії розвитку вищої освіти в екосистемі ринку праці»

Ніжинський державний університет імені Миколи Гоголя (далі – Університет) засвідчує, що результати наукового дослідження Скидана М. І. на тему «Стратегії розвитку вищої освіти в екосистемі ринку праці» розглянуто і прийнято до уваги.

Здійснене здобувачем дослідження є актуальним, зокрема пропозиції щодо удосконалення методичних підходів до формування стратегій розвитку вищої освіти. Визначені детермінанти та особливості розвитку вищої освіти в умовах нестабільності екосистеми ринку праці.

Науково-дослідні результати Скидана М. І. мають практичне значення, зокрема обґрунтовані здобувачем пропозиції щодо удосконалення методичних підходів до розробки стратегії вищої освіти.

Рекомендації Скидана М. І. щодо формулювання, впровадження та розробки процедур забезпечення якості вищої освіти, знайшли відображення в розділі «Освітня діяльність» нормативного документа ЗВО «Концепції стратегічного розвитку Ніжинського державного університету імені Миколи Гоголя на 2021 – 2026 роки».

Ректор



Олександр САМОЙЛЕНКО

08.12.2023

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Скидана Максима Ігоровича на тему:
«Стратегії розвитку вищої освіти в екосистемі ринку праці»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Промислова компанія «АВІКПРОМ» засвідчує, що результати наукового дослідження Скидана М.І. на тему «Стратегії розвитку вищої освіти в екосистемі ринку праці» розглянуто і прийнято до уваги.

Здійснене здобувачем дослідження є актуальним, зокрема пропозиції щодо повноцінної адаптації навчальних програм і університетського середовища до запитів основних стейкхолдерів у нових реаліях екзогенного та ендегенного середовища, що ґрунтується на прагненні роботодавців залучати до професії кваліфікованих фахівців.

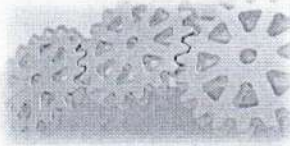
Науково-дослідні результати Скидана М.І. мають практичне значення, зокрема обґрунтовані здобувачем пропозиції щодо розширення можливостей роботодавців на вирішення суспільної проблеми, формування якісного освітнього середовища для розвитку ринку праці в Україні.

Впроваджено рекомендації щодо залучення роботодавців до формування кадрового потенціалу із випускників вищої освіти, покращення процесів підвищення кваліфікації працівників підприємства.

Директор



Резніченко М.М.



ЄДРПОУ 45409524

ПІН 454095210311

IBAN: UA203052990000026005046240350

Назва банку: АТ КБ «ПриватБанк»

www.редуктор.укр

Електронна адреса: ukr0635782732@gmail.com

Тел.: +380 63 578 27 32 (Viber, WhatsApp)

+380 63 756 12 26 (Viber)

08.12.2023

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження

Скидана Максима Ігоровича на тему:

«Стратегії розвитку вищої освіти в екосистемі ринку праці»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Київський редукторний завод» (далі – ТОВ КРЗ) засвідчує, що результати наукового дослідження Скидана М.І. на тему «Стратегії розвитку вищої освіти в екосистемі ринку праці» розглянуто і прийнято до уваги.

Здійснене здобувачем дослідження є актуальним, зокрема пропозиції щодо усунення невідповідності професійно-кваліфікаційної структури здобувачів вищої освіти та потреб ринку праці, дефіцит високо кваліфікованих спеціалістів у ряді галузей економіки (особливо у промисловості), яку ТОВ КРЗ відчуває досить гостро.

Науково-дослідні результати Скидана М.І. мають практичне значення, зокрема обґрунтовані здобувачем пропозиції щодо підтримки та консультацій з боку роботодавців задля підготовки більш кваліфікованих і здатних оперативно включитися в роботу фахівців, що сприятиме підвищенню продуктивності їхньої праці, впровадження програм дуальної освіти для приватних підприємців та суб'єктів промисловості.

Впроваджено методичні рекомендації щодо участі стейкхолдерів до формування програм дуальної освіти в ЗВО. Сформовані практичні рекомендації компанії щодо розширення співпраці із закладами вищої освіти, залучення здобувачів на практику.

Директор



Марія Ковальова

Громадська наукова організація «Міжнародний центр з розвитку науки і технологій»
(Державний реєстраційний номер: 1494300)
Україна, 01135, м.Київ, вул. Павлівська, буд. 22, оф. 12
Телефон/факс: (044) 222-5-889

Вих. № 090623-732-6
«13» червня 2023 року

ДОВІДКА
про участь у науковій темі

Видана Скидану Максиму Ігоровичу, аспіранту кафедри соціоекономіки та управління персоналом Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана про те, що він дійсно бере участь у виконанні науково-дослідної теми «Розвиток дистанційної освіти у вищій школі» (Номер державної реєстрації 0118U100218), зокрема, як відповідальний виконавець підрозділу 5.1 (Договір про виконання науково-дослідних робіт № 06/733-6 від «13» червня 2023 року. Строк дії договору: до «13» червня 2024 року).

Голова ГО «Міжнародний центр
з розвитку науки і технологій»
К.е.н., доцент



Ю.О. Русіна