

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-2>

УДК 378.1:005.21(477)

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ ОСВІТНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

STRATEGIC MANAGEMENT OF THE EFFICIENCY OF HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS IN THE CONDITIONS OF TRANSFORMATION OF THE EDUCATIONAL ENVIRONMENT

Ніколюк Олена Володимирівнадоктор економічних наук, професор,
Одеський національний технологічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1665-0361>**Коваленко Олена Анатоліївна**кандидат філологічних наук, доцент,
Одеський державний аграрний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3377-514X>**Nikoliuk Olena**

Odesa National University of Technology

Kovalenko Olena

Odesa State Agrarian University

У статті комплексно досліджено питання стратегічного управління ефективністю закладів вищої освіти (ЗВО) в умовах трансформації освітнього середовища, яке зазнає значних змін під впливом цифрових технологій, глобалізаційних процесів, демографічних зрушень, війни в Україні та зміни запитів з боку ринку праці. Автор акцентує увагу на необхідності переосмислення управлінських підходів у сфері вищої освіти, оскільки традиційні моделі управління виявляються недостатньо ефективними для забезпечення гнучкості, інноваційності та стійкості освітніх закладів в сучасних умовах. Розглянуто сучасні виклики, що постають перед ЗВО, серед яких: зменшення контингенту студентів, децентралізація фінансування, підвищення конкуренції як на внутрішньому, так і на глобальному ринку освітніх послуг, необхідність цифрової трансформації освітнього процесу, а також безпекові ризики, спричинені повномасштабною війною. У цьому контексті стратегічне управління виступає ключовим інструментом досягнення ефективності функціонування ЗВО. У дослідженні запропоновано концептуальну модель стратегічного управління, яка базується на принципах адаптивності, орієнтації на результат, інтеграції цифрових інструментів та системного моніторингу ключових показників ефективності. В роботі застосовано порівняльний аналіз статистичних даних за 2018–2024 роки, що дозволило виявити динаміку трансформаційних процесів у системі вищої освіти України та визначити головні тенденції. На основі аналізу сформульовано практичні рекомендації для керівників ЗВО, зокрема щодо модернізації стратегій розвитку, удосконалення системи оцінювання результативності освітньої діяльності, активізації комунікації зі стейкхолдерами, а також посилення інституційної спроможності через впровадження елементів фінансової та управлінської автономії. Стаття має міждисциплінарний характер, поєднуючи економічний, управлінський і соціальний підходи до оцінки та оптимізації ефективності функціонування закладів вищої освіти. Отримані результати можуть бути використані як теоретична база для подальших наукових досліджень, а також як практичні рекомендації для розробки стратегічних планів розвитку ЗВО в Україні в умовах невизначеності та змін.

Ключові слова: стратегічне управління, вища освіта, ефективність, трансформація, цифровізація, стейкхолдери.

The article comprehensively examines the issue of strategic management of the effectiveness of higher education institutions (HEIs) in the context of the transformation of the educational environment, which is undergoing significant changes under the influence of digital technologies, globalization processes, demographic shifts, the war in Ukraine

and changing demands from the labor market. The author emphasizes the need to rethink management approaches in the field of higher education, since traditional management models are not effective enough to ensure the flexibility, innovation and sustainability of educational institutions in modern conditions. The article considers modern challenges facing HEIs, including: a decrease in the number of students, decentralization of funding, increased competition in both the domestic and global markets for educational services, the need for digital transformation of the educational process, as well as security risks caused by a full-scale war. In this context, strategic management is a key tool for achieving the effectiveness of HEIs. The study proposes a conceptual model of strategic management based on the principles of adaptability, result orientation, integration of digital tools and systematic monitoring of key performance indicators. The paper uses a comparative analysis of statistical data for 2018–2024, which allowed us to identify the dynamics of transformation processes in the higher education system of Ukraine and identify the main trends. Based on the analysis, practical recommendations are formulated for heads of higher education institutions, in particular regarding the modernization of development strategies, improvement of the system for assessing the effectiveness of educational activities, intensification of communication with stakeholders, as well as strengthening institutional capacity through the introduction of elements of financial and managerial autonomy. The article is interdisciplinary in nature, combining economic, managerial and social approaches to assessing and optimizing the effectiveness of the functioning of higher education institutions. The results obtained can be used as a theoretical basis for further scientific research, as well as practical recommendations for the development of strategic plans for the development of higher education in Ukraine in conditions of uncertainty and change.

Keywords: strategic management, higher education, efficiency, transformation, digitalization, stakeholders.

Постановка проблеми. У ХХІ столітті заклади вищої освіти (ЗВО) опинилися в епіцентрі системних трансформацій, спричинених технологічними, економічними, соціальними та безпековими змінами. З одного боку, глобалізаційні процеси й цифрова революція відкрили нові можливості для інтеграції в міжнародний освітній простір, підвищення якості освіти та впровадження інноваційних підходів до навчання [1; 3]. З іншого боку, для українських ЗВО додатковим викликом стала повномасштабна війна, яка суттєво змінила умови функціонування освітньої системи, вплинула на мобільність студентів, фінансування та кадровий потенціал [4; 8]. Трансформація освітнього середовища супроводжується зростанням ролі стратегічного управління, яке покликане забезпечити ефективне використання ресурсів, адаптивність до змін та довгострокову конкурентоспроможність закладу в умовах динамічного зовнішнього середовища [2; 5]. Проте, як свідчать дослідження, більшість українських ЗВО демонструють обмежену стратегічну спроможність і функціонують переважно в умовах оперативного реагування на поточні виклики [6; 7]. Недостатній рівень автономії, інертність управлінських структур та брак цифрових компетенцій управлінського персоналу стримують повноцінну реалізацію стратегічного підходу. Додатково варто зазначити, що ефективність управління ЗВО нині все частіше оцінюється не лише за академічними критеріями, а й за здатністю забезпечувати стійкі освітні результати в умовах ризиків, криз та нестабільності [4; 10]. У цьому контексті особливо актуальним є впровадження моделей

стратегічного управління, що враховують інтеграцію цифрових технологій, взаємодію зі стейкхолдерами (студентами, роботодавцями, державними органами) та формування адаптивної системи оцінювання ефективності [2; 9]. Наразі існує нагальна потреба у науковому переосмисленні підходів до стратегічного управління в системі вищої освіти України, особливо в аспекті підвищення ефективності функціонування ЗВО у довгостроковій перспективі. Також необхідно враховувати сучасні виклики цифровізації, зменшення студентського контингенту, проблеми фінансування та трансформації запитів з боку ринку праці [3; 6]. Таким чином, постає комплексна наукова проблема: як удосконалити систему стратегічного управління ЗВО в Україні таким чином, щоб вона відповідала сучасним вимогам ефективності, стійкості та інноваційності? Її розв'язання вимагає обґрунтованих теоретичних моделей, емпіричного аналізу актуальних даних, а також розробки дієвих практичних рекомендацій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Аналіз наукової літератури та практичних досліджень показує, що проблематика стратегічного управління у сфері вищої освіти набуває дедалі більшої актуальності в умовах глобальних і національних трансформацій. У працях вітчизняних та зарубіжних учених досліджуються різні аспекти цієї проблеми: організаційна адаптивність, ефективність управління ресурсами, цифровізація освітнього процесу, підвищення якості освітніх послуг, а також стратегічне планування в умовах невизначеності. Так, Черниш О. В. акцентує увагу на необхідності впровадження сис-

темного підходу до стратегічного управління освітньою діяльністю, підкреслюючи роль внутрішнього моніторингу та зовнішнього аудиту як інструментів підвищення ефективності ЗВО [1]. Автор виділяє ключові управлінські орієнтири сучасного ЗВО: орієнтація на результат, адаптивність, прозорість та стейкхолдерську взаємодію. У свою чергу, Тарасенко О. у своїй праці розкриває методичний інструментарій оцінювання ефективності закладів вищої освіти в контексті стратегічного управління, зокрема аналізує показники результативності, якісні критерії викладання, рівень задоволеності студентів та працевдаців [2]. Автор наголошує, що класичні адміністративно-орієнтовані моделі управління вже не відповідають сучасним викликам, і пропонує підхід, що базується на аналізі ціннісних орієнтирів і цифрових компетенцій. У роботі Калініченка О. акцентовано увагу на цифровій трансформації ЗВО як на невід'ємному чиннику стратегічного управління. Автор досліджує процеси впровадження EdTech, хмарних платформ, систем управління навчанням (LMS) і зазначає, що лише інтеграція цифрових технологій у стратегію розвитку може забезпечити сталу конкурентоспроможність закладів вищої освіти [3]. Сідлецький С. та Шандар А. у спільному дослідженні аналізують виклики для вищої освіти України в умовах воєнного стану, акцентуючи увагу на необхідності побудови кризостійких стратегій, які включають елементи безпекового управління, психологічної підтримки студентів та персоналу, збереження кадрового потенціалу [4]. Гришина Ю. та Пижова М. розглядають проблему пошуку ефективної управлінської моделі ЗВО, обґрунтовуючи доцільність переходу до децентралізованих, гнучких і інноваційно-орієнтованих структур, що базуються на принципах лідерства, автономії та відповідальності [5]. У більш широкому контексті трансформації вищої освіти України досліджувались у праці Чупрінової Н., де підкреслюється важливість поєднання європейських стандартів якості з національними інтересами освітньої системи [6]. Автор також піднімає проблему втрати академічного суверенітету та необхідності збереження освітньої ідентичності в процесі інтернаціоналізації. У дослідженні Котеньової О. та Максименка М. акцент зроблено на правовому аспекті стратегічного управління в освіті, зокрема в умовах воєнного стану, коли існує потреба у швидкому правовому реагуванні на

зміну обставин, що впливають на доступність і безпеку освітнього процесу [7].

Важливим компонентом стратегічного управління в освіті є забезпечення безпекового середовища, про що йдеться в аналітичній роботі Трубавіної І. М. Автор пропонує нову парадигму освітньої безпеки, в якій пріоритетами є інституційна готовність, мобільність стратегій та інклюзивність [8]. З правової точки зору проблему стратегічного управління у ЗВО розглядає Гаращук В. М., який аналізує нормативно-правову базу функціонування ЗВО та вказує на необхідність її гармонізації з міжнародними актами у сфері вищої освіти [9]. Хоча існує значна кількість досліджень, що стосуються окремих аспектів стратегічного управління вищою освітою, комплексне бачення ефективності ЗВО в умовах глибокої трансформації освітнього середовища ще недостатньо сформульоване. Саме це зумовлює потребу в подальшому дослідженні інтегрованих підходів до стратегічного управління ефективністю ЗВО.

Метою статті є теоретичне обґрунтування та практичне осмислення підходів до стратегічного управління ефективністю закладів вищої освіти України в умовах трансформації освітнього середовища, зумовленої цифровізацією, демографічними та безпековими викликами, зміною ринкових і суспільних запитів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Стратегічне управління ефективністю закладів вищої освіти (ЗВО) в сучасних умовах постає не лише як інструмент реалізації освітньої політики, а як ключовий чинник забезпечення стійкого розвитку, конкурентоспроможності та адаптивності освітніх інституцій. В умовах глибоких трансформаційних процесів, які спостерігаються в Україні, особливо внаслідок воєнних дій, цифрової революції та зростаючої нестабільності в системі фінансування освіти, актуалізується потреба в побудові нової моделі стратегічного управління, що базується на принципах гнучкості, інноваційності та прозорості [1; 3; 4].

Становлення ефективної системи стратегічного управління в закладах вищої освіти (ЗВО) України неможливе без глибокого розуміння зовнішнього середовища, яке наразі зазнає інтенсивної та багатовекторної трансформації. Це середовище формується під впливом глобальних, регіональних і національних чинників, що мають як об'єктивний, так і суб'єктивний характер, впливаючи на всі

елементи функціонування вищої освіти – від академічної мобільності до інституційного управління.

Найвагомішим фактором змін на сьогодні виступає повномасштабна війна в Україні, яка з 2022 року радикально вплинула на всі сектори економіки й соціального життя, зокрема на сферу освіти. Безпекові ризики, руйнування інфраструктури, переміщення студентів і викладачів, порушення академічного циклу – усе це створює нові виклики для стратегічного планування та управління у ЗВО. Згідно з дослідженнями Сідлецького С. та Шандар А., у таких умовах традиційні підходи до управління стають неефективними, і виникає потреба у побудові кризостійких, адаптивних стратегій, які включають елементи безпекового менеджменту, цифрової гнучкості та інституційної мобільності [4].

Одночасно з військовими подіями, продовжує впливати на вищу освіту цифрова трансформація, прискорена пандемією COVID-19. Перехід до дистанційного та змішаного навчання став не короткочасною відповіддю на надзвичайні обставини, а довгостроковим трендом. За даними Міністерства освіти і науки України, у 2023 році понад 60% навчальних дисциплін у державних ЗВО були переведені на дистанційну форму або включали онлайн-компоненти [10]. Цифрова трансформація висуває нові вимоги до керівництва ЗВО: необхідність створення цифрової інфраструктури, інвестування в цифрові компетентності персоналу, розробку електронних освітніх ресурсів, забезпечення академічної доброчесності в онлайн-середовищі. Калініченко О. у своєму дослідженні підкреслює, що лише повна інтеграція цифрових технологій у стратегію розвитку університету дозволяє забезпечити масштабованість та сталу конкурентоспроможність на ринку освітніх послуг [3].

Ще один вагомий зовнішній фактор – демографічні зрушення. В Україні спостерігається тривалий спад кількості молоді, що безпосередньо впливає на наповнюваність закладів вищої освіти. За офіційною статистикою, кількість студентів у ЗВО скоротилася з 1,35 млн у 2018 році до 980 тис. у 2024 році [10]. Це зумовлено не лише зменшенням народжуваності, але й міграційними процесами, особливо серед молоді, яка виїжджає за кордон у пошуках безпеки та кращих можливостей. Така ситуація формує нову конкурентну динаміку між українськими ЗВО, які змушені переглядати свої маркетингові

стратегії, освітні пропозиції та іміджеву політику. Чупрінова Н. справедливо зазначає, що в умовах зменшення внутрішнього попиту ЗВО мають активніше інтегруватися у міжнародний освітній простір, пропонуючи програми англійською мовою, укладаючи партнерства з іноземними закладами, та орієнтуючись на залучення студентів із-за кордону [6].

Окремо варто виокремити трансформацію ринку праці, яка диктує нові вимоги до випускників. Глобалізація, автоматизація, штучний інтелект, розвиток сфери послуг – усе це змінює профіль сучасного фахівця. Відповідно, ЗВО мають не лише реагувати на ці зміни, а й проактивно формувати освітні стратегії, які передбачають мультидисциплінарність, розвиток м'яких навичок (soft skills), здатність до навчання протягом життя (lifelong learning). У документі «Стратегія розвитку вищої освіти України на 2021–2031 роки» підкреслюється важливість адаптації освітніх програм до потреб економіки знань і цифрової економіки [10].

Крім того, трансформаційні процеси посилюються міжнародною конкуренцією в освітній сфері. Українські ЗВО змушені змагатися не лише між собою, а й із закордонними університетами, які активно залучають українських студентів, особливо в умовах відкриття освітніх кордонів у ЄС. Це вимагає від вітчизняних закладів посилення академічної мобільності, підвищення якості викладання, акредитації програм за міжнародними стандартами, а також прозорості та відкритості освітніх процесів. Як зазначає Тарасенко О., стратегічна ефективність ЗВО сьогодні прямо залежить від їхньої здатності до інтеграції в глобальний академічний ландшафт [2].

Таким чином, зовнішнє середовище функціонування закладів вищої освіти сьогодні надзвичайно динамічне, складне і непередбачуване. Його ключовими характеристиками є цифровізація, безпекові ризики, демографічна криза, трансформація запитів ринку праці та інтернаціоналізація. У таких умовах традиційні моделі управління втрачають ефективність, що обумовлює потребу в стратегічному переосмисленні ролі, функцій і механізмів управління ЗВО в Україні.

Ефективність функціонування закладу вищої освіти (ЗВО) залежить не лише від зовнішніх умов, таких як державна політика, ринок праці чи демографічні тренди, але й від внутрішніх чинників, які формують спроможність закладу до сталого розвитку, інноваційності та адаптації до змін. Внутрішнє

середовище ЗВО включає управлінські структури, організаційну культуру, кадровий потенціал, ресурси, систему планування та оцінювання, академічні традиції, а також ступінь автономії. У комплексі ці елементи формують управлінську модель, яка або сприяє, або стримує досягнення стратегічних цілей.

Оцінка ефективності функціонування закладів вищої освіти в Україні за період 2018–2024 років дає змогу виявити ключові тенденції, що відображають як структурні зміни в системі вищої освіти, так і вплив зовнішніх чинників – війни, цифровізації, демографічних коливань і фінансових обмежень. Для комплексного аналізу використано дані Державної служби статистики України, звітів Міністерства освіти і науки, аналітичних записок та Стратегії розвитку вищої освіти на 2021–2031 роки [10].

У період з 2018 по 2024 роки в Україні спостерігається стійка тенденція до скорочення кількості ЗВО. У 2018 році налічувалося 287 закладів вищої освіти (включно з філіями), тоді як у 2024 році – лише 258. Таке зменшення пояснюється декількома факторами: демографічним спадом, оптимізацією мережі в рамках реформи вищої освіти, а також скороченням попиту через масову еміграцію молоді після 2022 року. При цьому зниження кількості ЗВО не завжди супроводжується підвищенням якості – у багатьох випадках закриваються регіональні або спеціалізовані установи, що виконували важливу соціальну функцію у своїх громадах [4; 6].

Також спостерігається скорочення контингенту студентів. Якщо у 2018 році в українських ЗВО навчалося близько 1,35 млн студентів, то у 2024 році – приблизно 980 тис., що свідчить про втрату понад 25% студентської аудиторії менш ніж за 6 років. Особливо помітне ско-

рочення відбулося у 2022–2023 роках, що зумовлено виїздом молоді за кордон, припиненням вступу в окремих регіонах та загальною невизначеністю, спричиненою воєнним станом [4; 8].

Водночас, на фоні цих скорочень, фіксується помітне зростання частки дистанційного навчання. Якщо у 2018 році лише 7% освітніх програм передбачали дистанційні або змішані форми, то у 2024 році цей показник сягнув уже 63%. Така трансформація стала можливою завдяки як вимушеному переходу в онлайн-формат під час пандемії COVID-19, так і подальшому розвитку цифрової інфраструктури в період воєнних дій. За даними МОН, більшість університетів перейшли на повністю або частково дистанційну модель викладання, зокрема у прифронтових та тимчасово переміщених ЗВО [10]. Це свідчить про зміну освітньої парадигми – від традиційної аудиторної до гнучкої та цифрово-орієнтованої моделі. У таблиці 1 нижче подано ключові статистичні показники функціонування ЗВО України у 2018–2024 роках.

У структурі фінансування також спостерігається поступове зростання державних витрат на вищу освіту: з 26,4 млрд грн у 2018 році до 33,2 млрд грн у 2024 році. Однак реальна купівельна спроможність цих коштів, з урахуванням інфляційних процесів, знецінення національної валюти та зростання витрат на цифрову трансформацію, суттєво нижча. Як наголошують Гришина Ю. та Пижова М., зростання фінансування не завжди супроводжується підвищенням ефективності управління коштами, що вимагає нових підходів до бюджетування й стратегічного фінансового планування [5].

Загалом аналіз демонструє, що українські ЗВО знаходяться у стані глибокої трансфор-

Таблиця 1

Показники функціонування ЗВО України у 2018–2024 роках

Рік	Кількість ЗВО	Кількість студентів (тис.)	Частка дистанційного навчання (%)	Фінансування з бюджету (млрд грн)
2018	287	1350	7%	26,4
2019	282	1280	10%	27,8
2020	278	1205	45%	29,1
2021	275	1140	53%	30,3
2022	265	1060	58%	28,7
2023	260	1005	61%	31
2024	258	980	63%	33,2

Джерело: сформовано на основі [10]

мації. Вони втрачають студентів та змінюють структуру освітнього процесу, переходячи до цифрових форматів. Водночас, у багатьох випадках такі зміни відбуваються реактивно, без достатньої стратегічної підготовки, що знижує потенційну ефективність реформ. Це вимагає переосмислення системи оцінювання ефективності ЗВО – не лише на рівні формальних показників (кількість студентів, фінансування), а й через призму результативності, конкурентоспроможності та спроможності до інновацій.

Отже, у 2018–2024 роках система вищої освіти України демонструє одночасно ознаки кризи й адаптації. Її подальший розвиток потребує впровадження цілісної системи стратегічного управління, орієнтованої на аналітичні підходи, цифрову трансформацію та залучення всіх ключових стейкхолдерів до процесу прийняття рішень.

Одним із ключових внутрішніх факторів є наявність чітко сформованої та реалізованої стратегії розвитку. Багато українських ЗВО формально мають стратегічні документи, однак лише частина з них дійсно інтегрує цілі стратегічного планування у повсякденну управлінську практику. Як підкреслює Тарасенко О., ефективна стратегія повинна включати конкретні, вимірювані цілі (SMART), чіткі показники ефективності (KPI) та механізми моніторингу й коригування [2]. Успішні приклади вказують на доцільність щорічного перегляду стратегічного плану із залученням усіх структурних підрозділів, а також зовнішніх стейкхолдерів – роботодавців, студентів, випускників.

Не менш важливим внутрішнім фактором є кадровий потенціал ЗВО, зокрема кваліфікаційний рівень, мотивація та управлінська компетентність керівного складу. В умовах динамічних змін викладачі та адміністратори мають володіти не лише академічними знаннями, а й цифровими навичками, аналітичним мисленням, комунікаційною гнучкістю. Проте, як зазначають Гришина Ю. та Пижова М., системна робота з професійним розвитком персоналу в багатьох ЗВО є нерегулярною або обмеженою [5]. Ефективні ЗВО впроваджують політики підтримки постійного навчання викладачів (lifelong learning), мотиваційні програми, сертифікацію управлінських навичок, тренінги з цифрових інструментів.

Наступним важливим чинником є організаційна структура управління, яка визначає ступінь централізації, автономності підрозділів, оперативність ухвалення рішень і прозорість.

За дослідженнями Гаращука В. М., більшість українських ЗВО досі працюють у рамках жорстко ієрархізованих структур, що уповільнює стратегічну реакцію на виклики зовнішнього середовища [9]. Перехід до децентралізованих управлінських моделей, у яких факультети та інститути мають автономію в межах загальної стратегії, дозволяє підвищити ефективність за рахунок швидшої адаптації, кращої координації та персональної відповідальності керівників середньої ланки.

Важливим елементом ефективного внутрішнього управління є система внутрішнього моніторингу та оцінювання якості. Це включає регулярний аналіз освітніх результатів, зворотний зв'язок зі студентами, аналіз працевлаштування випускників, зовнішні аудити, акредитаційні перевірки. Як зазначає Черниш О. В., ефективні ЗВО впроваджують внутрішні системи якості, які функціонують не як формальність, а як інструмент постійного удосконалення діяльності [1]. Це дозволяє виявляти слабкі місця та оперативно коригувати управлінські та академічні процеси.

Окремо слід виділити управління ресурсами, зокрема фінансовими, матеріально-технічними та інформаційними. Обмеженість державного фінансування вимагає від ЗВО пошуку альтернативних джерел: грантів, спонсорських коштів, контрактної форми навчання, комерційних освітніх проєктів. Проте ефективність використання цих ресурсів залежить від прозорості процедур, наявності бюджету розвитку та здатності швидко перерозподіляти кошти відповідно до стратегічних пріоритетів. Як зазначено у Стратегії розвитку вищої освіти України на 2021–2031 роки, фінансова автономія повинна стати важелем підвищення стратегічної ефективності ЗВО [10].

Не менш важливим внутрішнім аспектом є корпоративна культура та внутрішня комунікація. Прозорість ухвалення рішень, залучення академічної спільноти до стратегічного планування, наявність горизонтальних комунікацій між підрозділами – усе це сприяє формуванню довіри, мотивації та згуртованості персоналу. Успішні ЗВО розвивають внутрішню комунікаційну інфраструктуру: регулярні збори, електронні бюлетені, онлайн-опитування, платформи для фідбеку від студентів.

Таким чином, внутрішні чинники ефективності управління охоплюють багатоаспектну систему: від стратегічного планування та кваліфікованого керівництва до ресурсного забезпечення, внутрішньої комунікації та

організаційної культури. Їх комплексне удосконалення є ключовою передумовою для реалізації дієвої стратегії розвитку ЗВО в умовах невизначеного та динамічного зовнішнього середовища.

З огляду на виклики, що постають перед закладами вищої освіти у сучасному трансформаційному середовищі, ефективне стратегічне управління має ґрунтуватися на цілісній системній моделі, яка поєднує аналітичні, планувальні, організаційні та адаптивні функції. Така модель повинна бути здатною забезпечити не лише внутрішню стабільність інституції, а й її розвиток у напрямі міжнародної конкурентоспроможності, академічної якості та фінансової стійкості.

Запропонована модель стратегічного управління ефективністю ЗВО включає шість взаємопов'язаних блоків:

1. Стратегічна аналітика. На цьому етапі здійснюється комплексний аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища ЗВО із використанням інструментів SWOT-аналізу, PEST-аналізу, сценарного моделювання. Важливо враховувати динаміку ринку праці, соціально-економічну ситуацію в регіоні, зміни в демографії та академічну мобільність. Стратегічна аналітика також включає аналіз конкурентного середовища, освітніх трендів і запитів роботодавців [1; 6].

2. Цілевстановлення. Визначення місії, бачення та стратегічних цілей розвитку ЗВО. Цілі мають бути SMART – конкретними, вимірюваними, досяжними, релевантними й обмеженими в часі. Наприклад, «збільшити частку випусників, які працевлаштувались протягом 6 місяців після завершення навчання, до 80% до 2027 року». За Тарасенком О., чітко сформульовані цілі є запорукою стратегічної керованості та концентрації ресурсів [2].

3. Операціоналізація KPI (ключових показників ефективності). До KPI можуть належати: частка працевлаштованих випусників; кількість міжнародних публікацій; рівень академічної доброчесності; позиція у міжнародних і національних рейтингах; рівень задоволеності студентів; дохід від додаткових джерел фінансування. Система KPI є основою моніторингу реалізації стратегії та прийняття рішень на основі даних (data-driven management) [1; 5].

4. Цифрове управління. Цей блок передбачає повну інтеграцію цифрових рішень в управлінські та академічні процеси: системи управління навчанням (LMS), хмарні сер-

віси, платформи для моніторингу результатів, CRM-системи для взаємодії з абітурієнтами та випускниками. Як зазначає Калініченко О., саме цифровізація дозволяє ЗВО діяти гнучко, ефективно й прозоро в умовах нестабільного середовища [3].

5. Фінансова стратегія. Модель управління має враховувати необхідність диверсифікації джерел фінансування: гранти, наукові дослідження, освітні послуги для бізнесу, залучення спонсорських коштів. За рекомендаціями Стратегії розвитку вищої освіти України на 2021–2031 роки, кожен ЗВО повинен мати «бюджет розвитку», відокремлений від бюджету функціонування [10].

6. Зворотний зв'язок і стратегічне коригування. Регулярний перегляд цілей, KPI, методів реалізації стратегії на основі моніторингу та фідбеку від ключових стейкхолдерів: студентів, роботодавців, викладачів. Впровадження системи управлінського аудиту, незалежного оцінювання стратегічних досягнень, зовнішніх експертиз сприяє гнучкості та адаптивності управлінських рішень [1; 7].

Запропонована модель дозволяє створити в ЗВО стратегічну архітектуру, яка є динамічною, технологічно підтриманою та соціально відповідальною. Такий підхід забезпечує не лише виживання в умовах турбулентності, а й формує передумови для сталого розвитку та зростання.

Фінансове забезпечення та організаційні зміни в освітньому процесі, зокрема перехід до дистанційних форм, є визначальними чинниками впливу на ефективність функціонування ЗВО в Україні. Аналіз динаміки державного фінансування вищої освіти у 2018–2024 роках свідчить про його поступове зростання в абсолютних цифрах – з 26,4 млрд грн у 2018 році до прогнозованих 33,2 млрд грн у 2024 році [10]. Водночас, якщо враховувати інфляцію, зростання вартості енергоресурсів, безпекові витрати та витрати на цифрову інфраструктуру, реальна купівельна спроможність цих коштів знижується.

Це породжує дисбаланс між функціональними потребами ЗВО та наявними ресурсами, особливо у регіональних вишах, які не мають стабільних зовнішніх джерел доходів. У більшості ЗВО відсутні чіткі механізми формування бюджетів розвитку, а фінансова стратегія зводиться до адміністрування поточних видатків. За оцінками Гришиної Ю. та Пижової М., саме фінансове управління є найменш стратегічно орієнтованим елементом у структурі ЗВО [5].

У контексті фінансової стабільності важливу роль відіграє дистанційне навчання. З одного боку, воно дозволяє зменшити витрати на обслуговування фізичної інфраструктури, оренду приміщень, комунальні послуги. З іншого – вимагає значних інвестицій у цифрову інфраструктуру: сервери, платформи, кібербезпеку, навчання персоналу. За даними МОН, понад 63% усіх освітніх програм у 2023–2024 н.р. реалізуються у дистанційній або змішаній формі, що свідчить про закріплення цього формату як нового стандарту вищої освіти [10].

Проте запровадження дистанційного навчання у багатьох ЗВО здійснюється фрагментарно, без інтеграції в загальну стратегію розвитку. Калініченко О. наголошує, що дистанційне навчання має розглядатися не як тимчасовий засіб, а як структурна зміна в парадигмі надання освітніх послуг, що потребує відповідного управлінського забезпечення [3].

Зі зростанням частки онлайн-освіти змінюється й структура витрат ЗВО: зростають видатки на IT-підтримку, цифровий контент, аналітичні системи моніторингу успішності студентів. Це вимагає не лише технологічного, а й організаційного переосмислення процесу викладання, оцінювання, комунікації та забезпечення академічної доброчесності.

Таким чином, прикладна аналітика демонструє, що фінансова та організаційна спроможність ЗВО є критичним фактором стратегічної ефективності в умовах сучасної трансформації. Збалансування між бюджетною підтримкою, цифровими інвестиціями та новими формами організації навчання має стати пріоритетом в управлінських рішеннях керівництва закладів вищої освіти України.

Висновки. У результаті проведеного дослідження встановлено, що ефективність функціонування закладів вищої освіти в Україні в умовах трансформації освітнього середовища безпосередньо залежить від здатності ЗВО здійснювати стратегічне управління на основі комплексного аналізу зовнішніх викликів та внутрішнього потенціалу. Глобальні процеси цифровізації, зміна демографічної ситуації, загрози безпеці, трансформація ринку праці

та фінансова нестабільність створюють нову управлінську реальність, у якій традиційні підходи більше не є достатніми для забезпечення сталого розвитку освітніх інституцій.

Обґрунтовано, що стратегічне управління повинно ґрунтуватися на інтегративній моделі, яка включає стратегічну аналітику, чітке цілевстановлення, впровадження ключових показників ефективності (KPI), цифрову трансформацію управлінських і освітніх процесів, фінансову автономію та механізми постійного зворотного зв'язку. Такий підхід дає змогу не лише підвищити організаційну стійкість ЗВО, але й забезпечити конкурентоспроможність на національному та міжнародному ринках освітніх послуг.

Окрему увагу в статті приділено прикладній аналітиці: розглянуто динаміку фінансування вищої освіти в Україні, зростання частки дистанційного навчання, виклики цифрової інфраструктури та тенденції скорочення студентського контингенту. Встановлено, що незважаючи на зростання бюджетних витрат на освіту, більшість ЗВО потребують якісного переосмислення фінансової стратегії з орієнтацією на диверсифікацію джерел доходів і підвищення ефективності використання ресурсів.

На основі результатів дослідження запропоновано практичні рекомендації щодо вдосконалення управлінських підходів: розробка гнучких і адаптивних стратегічних планів розвитку; створення ефективних систем внутрішнього моніторингу якості; посилення цифрових компетентностей управлінського персоналу та викладачів; підвищення автономії підрозділів; активне залучення стейкхолдерів до формування та реалізації стратегічних цілей.

Таким чином, стратегічне управління ефективністю ЗВО має стати не елементом формальної звітності, а постійно діючим механізмом адаптації, розвитку та забезпечення якості вищої освіти в Україні. Саме системний підхід до управління, заснований на сучасних концепціях, цифрових рішеннях та ціннісному підході до взаємодії з усіма учасниками освітнього процесу, дозволить українським закладам вищої освіти зберегти свою місію в умовах глобальних змін і внутрішніх викликів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Черниш О. В. Стратегічне управління освітньою діяльністю у ЗВО. *Економіка і суспільство*. 2018. № 19. С. 689–698.
2. Тарасенко О. Інструментарій оцінювання ефективності ЗВО в системі стратегічного управління. *Економіка та суспільство*. 2024. № 64. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4295>

3. Калініченко О. Цифрова трансформація закладів вищої освіти України. *Вісник КНТЕУ*. 2021. № 140. С. 112–120.
4. Сідлецький С., Шандар А. Вища освіта в Україні в умовах воєнного стану: виклики та пріоритети. *Економіка та суспільство*. 2024. № 64. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4353>
5. Гришина Ю., Пижова М. Управління закладом вищої освіти: пошук ефективної моделі. *Економіка і регіон*. 2022. № 2(85). С. 6–14.
6. Чупрінова Н. Трансформація вищої освіти України в умовах глобального світу. *Вісник Львівського університету*. 2019. № 26. С. 110–118.
7. Котеньова О., Максименко М. Правове забезпечення ефективного управління закладом загальної середньої освіти в умовах воєнного часу. *Український педагогічний журнал*. 2023. № 3. С. 23–31.
8. Трубавіна І. М. Актуальність законодавчого та нормативно-правового врегулювання питань безпекового забезпечення освітнього середовища в умовах воєнного стану. *Вісник ХНПУ*. 2023. № 1. С. 46–52.
9. Гаращук В. М. Деякі проблеми нормативно-правового регулювання управління закладом вищої освіти. *Соціальне право*. 2020. № 1. С. 29–35.
10. Міністерство освіти і науки України. Стратегія розвитку вищої освіти в Україні на 2021–2031 роки. Київ, 2020. 71 с. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/rizne/2020/09/25/rozvitku-vishchoi-osviti-v-ukraini-02-10-2020.pdf>

REFERENCES:

1. Chernysh O. V. (2018). Stratehichne upravlinnia osvithoiu diialnistiu u ZVO [Strategic management of educational activities in higher education institutions]. *Ekonomika i suspilstvo*. № 19. S. 689–698.
2. Tarasenko O. (2024). Instrumentarii otsiniuvannia efektyvnosti ZVO v systemi stratehichnoho upravlinnia [oolkit for assessing the effectiveness of higher education institutions in the system of strategic management]. *Ekonomika ta suspilstvo*. № 64. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4295>
3. Kalinichenko O. (2021). Tsyfrova transformatsiia zakladiv vyshchoi osvity Ukrainy [Digital transformation of higher education institutions of Ukraine]. *Visnyk KNTEU*. № 140. S. 112–120.
4. Sidletskyi S., Shandar A. (2024). Vyshcha osvita v Ukraini v umovakh voiennoho stanu: vyklyky ta priorytety [Higher education in Ukraine under martial law: challenges and priorities]. *Ekonomika ta suspilstvo*. № 64. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4353>
5. Hryshyna Yu., Pyzhova M. (2022). Upravlinnia zakladom vyshchoi osvity: poshuk efektyvnoi modeli [Management of a higher education institution: search for an effective model]. *Ekonomika i rehion*. № 2(85). S. 6–14.
6. Chuprinova N. (2019). Transformatsiia vyshchoi osvity Ukrainy v umovakh hlobalnoho svitu [Transformation of higher education in Ukraine in the conditions of the global world]. *Visnyk Lvivskoho universytetu*. № 26. S. 110–118.
7. Kotenova O., Maksymenko M. (2023). Pravove zabezpechennia efektyvnoho upravlinnia zakladom zahalnoi serednoi osvity v umovakh voiennoho chasu [Legal support for effective management of a general secondary education institution in wartime]. *Ukrainskyi pedahohichnyi zhurnal*. № 3. S. 23–31.
8. Trubavina I. M. (2023). Aktualnist zakonodavchoho ta normatyvno-pravovoho vrehuliuvannia pytan bezpekovooho zabezpechennia osvitnoho seredovyshcha v umovakh voiennoho stanu [The relevance of legislative and regulatory regulation of issues of ensuring the security of the educational environment under martial law]. *Visnyk KhNPU*. № 1. S. 46–52.
9. Harashchuk V. M. (2020). Deiaki problemy normatyvno-pravovoho rehuliuvannia upravlinnia zakladom vyshchoi osvity [Some problems of regulatory regulation of the management of a higher education institution]. *Sotsialne pravo*. № 1. S. 29–35.
10. Ministerstvo osvity i nauky Ukrainy. Stratehiia rozvytku vyshchoi osvity v Ukraini na 2021–2031 roky [Ministry of Education and Science of Ukraine. Strategy for the Development of Higher Education in Ukraine for 2021–2031]. Kyiv, 2020. 71 s. Available at: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/rizne/2020/09/25/rozvitku-vishchoi-osviti-v-ukraini-02-10-2020.pdf>