

УДК 378.091(477.82)

DOI <https://doi.org/10.52726/as.pedagogy/2021.1.1>

## П. М. БОЙЧУК

*кандидат педагогічних наук, доцент,  
Заслужений працівник освіти України, ректор,  
Комунальний заклад вищої освіти «Луцький педагогічний коледж»  
Волинської обласної ради, м. Луцьк, Україна  
Електронна пошта: [pbojchuk@lpc.ukr.education](mailto:pbojchuk@lpc.ukr.education)  
<http://orcid.org/0000-0003-486-980X>*



## О. Л. ФАСТ

*кандидат педагогічних наук, доцент,  
проректор з науково-педагогічної роботи та міжнародної співпраці,  
Комунальний заклад вищої освіти «Луцький педагогічний коледж»  
Волинської обласної ради, м. Луцьк, Україна  
Електронна пошта: [ofast@lpc.ukr.education](mailto:ofast@lpc.ukr.education)  
<http://orcid.org/0000-0001-7216-0044>*



## НАЦІОНАЛЬНИЙ ДОСВІД РОЗРОБЛЕННЯ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ В УКРАЇНІ: CASE STUDY

У статті на основі аналізу вітчизняного та зарубіжного науково-педагогічного дискурсу, а також аналітичного вивчення досвіду вітчизняних закладів вищої освіти виявлено методологічні підходи щодо розроблення стратегії розвитку сучасного педагогічного закладу вищої освіти.

Методологічним підґрунтям дослідження послуговували методи контент-аналізу та кейс-метод, а також рейтинговий підхід до вивчення відповідного досвіду ЗВО України. За підсумками проведеного дослідження сформульовано методологічні рекомендації щодо розроблення стратегій розвитку сучасних вітчизняних закладів вищої освіти, які допоможуть удосконалити цей процес.

У прийнятті управлінських рішень щодо розроблення стратегії розвитку ЗВО слід використовувати критерій альтернативності та оцінювати імовірність успішності конкретної стратегії за критеріями: узгодженості з попередніми досягненнями; витратністю ресурсів; орієнтацією стратегії за місцем закладу у конкуренції; за способом досягнення конкурентних переваг; термінами реалізації стратегії тощо.

Структура стратегії розвитку закладу вищої освіти варіюється, однак, як правило, містить такі усталені компоненти: історична довідка про ключові віхи становлення закладу; характеристика актуального стану вишу, рівень його інфраструктури; місію та візію закладу (бачення його перспектив); цінності закладу вищої освіти; аналіз сильних та слабких сторін, загроз та можливостей; комплекс стратегічних цілей та завдань, критерії оцінювання їх досягнення та шляхи реалізації; очікувані результати.

Якісна і дієва стратегія розвитку закладу вищої освіти – результат системної роботи не тільки керівництва чи робочої стратегічної групи, а цілої низки (пулу) зацікавлених сторін (стейкхолдерів), які залучаються на відповідних етапах її розроблення: професорсько-викладацький склад, працівники закладу, студентство та випускники, представники роботодавців, представники профільних відомств, дорадчих органів, експертного середовища тощо. У дослідженні обґрунтовано, що взаємодія зі стейкхолдерами та дієві стратегічні комунікації – це ті інструменти, що уможливають розроблення якісної та конкурентоспроможної стратегії розвитку закладу вищої освіти.

**Ключові слова:** стратегічне управління, стратегія розвитку, заклад вищої освіти, місія закладу вищої освіти, розроблення стратегії розвитку, лідерство.

### Вступ

Нині контекст національного розвитку докорінно змінився: відбуваються євроінтеграція, глобалізація, при цьому мобільність та змагальність стають способом життя. У контексті

глобального лідерства вища освіта закономірно виявилася найбільш чутливою до зазначених викликів. Загострення глобальної конкуренції породжує стійке зростання уваги до якості та конкурентоспроможності вищої освіти.

Нові рейтингові аспекти розвитку вищої освіти та її потенціалу, особливо стосовно вимірювання якості та конкурентоспроможності, дають змогу по-новому подивитися на стан, державну політику, національні реформи щодо перспектив становлення освітньої галузі в Україні, зокрема і в частині стратегічного планування та управління.

### 1. Постановлення проблеми

Вектори стратегічного управління освітньою галуззю на національному рівні зумовлюються євроінтеграційними процесами та викликами глобалізованого світу. Сучасна освітня політика на державному рівні втілюється в оновлених стратегічних, концептуальних документах; на рівні конкретних закладів освіти – у форматі стратегій їх розвитку. Із проекту<sup>1</sup> Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2021-2031 роки увиразнюється важливість стратегічного підходу до управління освітою, оскільки саме стратегія «визначає місце вищої освіти у суспільстві й економіці країни через формулювання місії та візії, основні стратегічні й операційні цілі та завдання щодо їх досягнення, механізм реалізації та моніторингу, очікувані результати та способи їх вимірювання».

У методичних рекомендаціях Державної служби якості освіти України «Як розробити стратегію<sup>2</sup> розвитку школи: план для директора» міститься типова структура стратегії розвитку закладу освіти як важливого концептуального документу, яка включає: цінності, місію та візію закладу, стратегічні та операційні цілі діяльності закладу.

Слід зауважити, що згадані поняття доволі віднедавна стали питомими в академічних середовищах закладів вищої освіти і тільки розпочинають входити у професійний вжиток на рівні загальної середньої освіти. Звідси і значущість піднятої проблематики – з'ясування уніфікованих, методологічно обґрунтованих підходів щодо розроблення стратегії розвитку закладу вищої освіти, педагогічного профілю зокрема.

**Мета статті:** на основі аналізу вітчизняного та зарубіжного науково-педагогічного дис-

курсу, а також аналітичного вивчення досвіду вітчизняних закладів вищої освіти виявити методологічні підходи щодо розроблення стратегії розвитку сучасного педагогічного закладу вищої освіти.

### 2. Аналіз попередніх досліджень

Питання стратегічного розвитку університетів України комплексно розглядаються у дослідженнях О. Кравченко, зокрема у таких аспектах:

- характерні риси стратегій розвитку вітчизняних вишів [Кравченко 2016в];
- етапи розроблення стратегії розвитку університету [Кравченко 2015];
- критерії оцінювання якості стратегії розвитку університету [Кравченко 2016б];
- інструменти моделювання стратегічного розвитку університету [Кравченко 2017а];
- методичні рекомендації щодо моделювання стратегічного розвитку університету [Кравченко 2017б];
- зарубіжний досвід використання стейкхолдерського підходу в управлінні стратегічним розвитком закладу вищої освіти та ін. [Кравченко 2018а]

В останні роки з'явилися наукові праці українських вчених, предметом дослідження яких став досвід розроблення стратегій розвитку університетів Республіки Польща [Андрощук] та концептуальні засади стратегії розвитку Варшавського університету зокрема [Ситницький].

Результати аналізу попередніх досліджень засвідчили множинність у підходах як до класифікації стратегій розвитку сучасного ЗВО, етапності процесу розроблення стратегій, так і масштабів залучення представників зацікавлених сторін (стейкхолдерів). Наскрізним у проаналізованих працях є висновок про те, що розвиток закладу вищої освіти можливий за двох умов: а) наявності стратегії розвитку; б) людей (стратегів), які розробляють і впроваджують цю стратегію на всіх структурних рівнях: університет, факультет, інститут, кафедра [Андрощук : 98].

Із метою аналітичного вивчення досвіду закладів вищої освіти України у дослідженні застосовується рейтинговий підхід. Фундаментальне значення для методологічного осмислення концептуальних засад розробки національного рейтингу університетів мають публікації провідних науковців

<sup>1</sup> Проект Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2021-2031 роки. [Електронний ресурс]. Режим доступу: [http://www.reform.org.ua/proj\\_edu\\_strategy\\_2021-2031.pdf](http://www.reform.org.ua/proj_edu_strategy_2021-2031.pdf)

<sup>2</sup> Методичні рекомендації Державної служби якості освіти України. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.sqe.gov.ua/index.php/uk-ua/hovyny>

України (В. Лугового, О. Слюсаренко, Ж. Таланової, Н. Ничкало, В. Бахрушина, В. Кременя, С. Ніколаєнка, Ю. Рашкевича та ін.), у яких обґрунтована унікальна роль нової генерації молодих дослідників в умовах глобальної змагальної взаємодії та традицій потужних вітчизняних наукових шкіл; зацентровано увагу на якості та конкурентоспроможності вищої освіти, досвіді світових лідерів вищої школи із найпотужнішим університетським потенціалом [Луговий, Слюсаренко, Таланова], [Калашникова].

### 3. Результати та дискусії

В умовах кризових явищ (нестача фінансування, демографічна ситуація тощо) розроблення стратегії розвитку вишу передбачає врахування економічної її складової, що, на думку І. Кочарян, дозволить «зберегти накопичений потенціал, подолати демографічну яму та бюджетний дефіцит і взяти курс на подальший усебічний розвиток ВНЗ та якість освітніх послуг. Для обґрунтування такої стратегії кожен заклад освіти обмежується впливом лише на ті фактори, які є під його контролем, тобто внутрішні. При цьому зовнішні фактори рівня дер-

жави чи міністерства необхідно враховувати та прогнозувати» [Кочарян].

Л. Пшенична наголошує, що стратегія розвитку університету є запорукою його конкурентоспроможності, оскільки забезпечує реалізацію вишем ключових завдань та прийняття ефективних управлінських рішень [Пшенична].

Вибір стратегії – ключове питання у стратегічному управлінні, що зумовлюється цілою низкою чинників зовнішнього та внутрішнього середовища. Слід враховувати, що кожна стратегія розвитку організації чи установи є унікальною і втілює основні цінності корпоративної культури, яка сформувалася за роки існування. Не може бути єдиної уніфікованої моделі стратегічного управління чи стратегії розвитку. Однак, згідно з дослідженнями науковців [Кравченко 2016в], можна стверджувати про «деякі узагальнені принципи розробки стратегії розвитку».

Комплексне висвітлення цих аспектів піднятої проблеми здійснено у дослідженні О. Кравченко. Учена пропонує деталізовану карту вибору стратегії розвитку закладу вищої освіти відповідно до класифікаційних ознак [Кравченко 2018б: 24].

Таблиця 1

**Карту вибору стратегії розвитку ЗВО відповідно до класифікаційних ознак (за О. І. Кравченко)**

Критерії (напрями) розвитку ЗВО		Види стратегій розвитку ЗВО			
1.	за типом організаційної культури, ієрархічних відносин	корпоративна (портфельна, загальна)	ділова	забезпечувальна (функціональна, ресурсна, операційна)	
2.	за спрямованістю діяльності	на дослідження	на освіту	на освіту й на дослідження	
3.	за візією подальшого розвитку ЗВО	зростання	стабілізації (утримання) і переорієнтації	скорочення (захисту, відступу, ліквідації)	
4.	за стилем конкурування	лідерства	претендента на лідерство	«наслідування» (слідування за лідером)	«новачка»
5.	за способом досягнення конкурентних переваг	диверсифікації	спеціалізації та диференціації	інноваційної цінності	
6.	за формою	стратегії поступового удосконалення	стратегії оновлення	інноваційні стратегії	
7.	за способом охоплення ринку	вузької сегментації	інтернаціоналізації		
8.	за напрямком дії	консервативна	агресивна	конкурентна	оборонна (захисна)
9.	за характером поведінки на ринку	активна (наступальна, експансивна)	пасивна (реактивна)		
10.	за складністю розроблення	односпрямована	комбінована		
11.	За термінами стратегії	3-5 років	5 років	5-10 років	

Така розгалуженість класифікаційних ознак стратегій розвитку ЗВО зумовлюється, на думку О. Кравченко, різноманітністю цілей закладу, які, власне, утворюють методологічне ядро стратегії. Учена стверджує, що рефлексія досвіду розроблення стратегій розвитку іншими ЗВО є ефективним механізмом забезпечення якості цього процесу і конкурентоспроможності самої стратегії, оскільки уможлиблює виявлення кореляції між конкретними типами стратегій закладів, шляхами їх реалізації та досягненням ними очікуваних результатів чи, навпаки, недостатньою реалізацією свого потенціалу.

У наукових дослідженнях акцентується також на альтернативності стратегічного управління. Ідеться, зокрема, що при виборі стратегії враховуються обов'язково альтернативні напрями розвитку закладу, їх оцінка і вибір кращої альтернативи для реалізації [Гончарова : 62].

Згідно з дослідженнями О. Кравченко, заклади вищої освіти, які «працюють у режимі розвитку, мають не лише одну стратегію, а певну кількість, так званий стратегічний набір (стратегій)» [Кравченко 2018б : 25]. Дослідники у галузі стратегічного управління сходяться на думці, що необхідним є напрацювання альтернативних стратегій, що могло б забезпечити гарантії досягнення розвитку університету (стратегічні альтернативи).

Окремим аспектом вивчення піднятої проблеми є компонентна структура стратегії розвитку закладу вищої освіти. У наукових працях переважно констатують обов'язковості таких компонентів: історична довідка ЗВО, характеристика його інфраструктури, характеристика внутрішньої організації, місія, цінності, аналіз стану ЗВО, стратегічні цілі та завдання, ключові чинники успіху (очікувані результати) [Кравченко 2016а: 56].

Важливим компонентом стратегії розвитку закладу вищої освіти є його місія як своєрідна стратегічна настанова, яка дає відповідь на екзистенційне питання – для чого виш існує? Згідно з дослідженням О. Мешкова, місія закладу вищої освіти втілює у собі його бренд, корпоративну культуру та цінності, пояснює унікальність закладу, його психологічний клімат, автентичний академічний дух і цінності, декларує стратегічні цілі і відповідальність перед суспільством [Кравченко 2015].

Місія містить такі складові: ідеологію або основні принципи діяльності організації; імідж – образ, який організація створює та підтримує для зовнішнього оточення [Кравченко 2015].

У контексті вище зазначеного очевидно є потреба у предметному і комплексному вивченні національного досвіду щодо розроблення стратегій розвитку вітчизняних закладів вищої освіти. Методологічним підґрунтям дослідження послуговували методи контент-аналізу та кейс-метод, а також рейтинговий підхід до вивчення відповідного досвіду ЗВО України.

Сьогодні вищої освіти характеризується появою і поширенням міжнародних університетських рейтингів: «Шанхайський» – Академічний рейтинг університетів світу, «Таймс» – Світовий рейтинг університетів, «К'ю Ес» – Рейтинг кращих університетів світу, «Вебометрикс» – вебметричний рейтинг університетів світу й інших. Зазначені рейтинги мають як свої переваги, так і слабкі сторони і по-різному оцінюють університети. Численними дослідженнями виявлено, що з-поміж чотирьох провідних міжнародних рейтингових систем два рейтинги «Шанхайський» і «Таймс» найменше піддаються критиці. Водночас рейтинги «К'ю Ес» та «Вебометрикс» рекомендовано використовувати як доповнювальні.

Концептуальним ядром розробки рейтингового оцінювання закладів вищої освіти є система диференціальних параметрів та їх показників. На сьогодні міжнародний рейтинг «Таймс», який прийнято відносити до найбільш об'єктивних та результатно-репутаційних, оперує такими основними диференціальними параметрами:

– викладання – навчальне середовище (вага критерію – 30 %);

Синтезуючими складовими цього критерію є показники: академічна репутація (щодо викладання і досліджень); присуджені докторські ступені; кількісне співвідношення студентів та викладачів; дохід, унормований на чисельність академічного персоналу; співвідношення присуджених докторських (PhD) та бакалаврських ступенів.

– дослідження – обсяг, дохід і репутація (вага критерію – 30 %); Оцінюється за такими параметрами: репутація досліджень за обстеженням; дохід від досліджень, унормований на кількість викладачів та предметно зважений;

кількість статей в індексованих журналах з урахуванням масштабу закладу та специфіки предметної галузі.

– **цитовання – дослідницький вплив (вага – 30 %).**

Критерій виявляє кількісний показник глобального цитування публікацій ЗВО з урахуванням предметних галузей.

– **інтернаціоналізація – викладацького персоналу, студентів і досліджень (вага критерію -7,5 %);**

Вимірюються такі показники критерію: співвідношення міжнародних та вітчизняних студентів; співвідношення міжнародних та вітчизняних викладачів; частка публікацій за участю міжнародних співавторів.

– **дохід від індустрії: інновації, індустріалізація (вага критерію – 2,5 %).** Розраховується як дослідницький дохід від індустрії, зважений на чисельність академічного персоналу.

Щодо розробки національних рейтингів закладів вищої освіти, то функцію узгодження методики та критеріїв для оцінювання університетів виконує світовий координатор національних університетських рейтингів – міжнародна організація IREG Observatory on Academic Ranking and Excellence (Брюссель) (далі IREG).

У звітних матеріалах «IREG Inventory on National Ranking» (Варшава, 2014) представлено деталізований профіль країн у відповідності до якості національних рейтингів університетів. Україна представлена Українським національним академічним рейтингом університетів ТОП 200.

Аналізуючи національні рейтинги країн, чий університети представлені у міжнародних рейтингах (США, Сполучене Королівство, Німеччина, Франція, Китай), виявлено стійку кореляцію між високими позиціями країни у світових рейтингах та наявністю одного або декількох національних рейтингів [Луговий, et al. : 15]. Це є свідченням того, що культура змагальності, яку стимулює рейтинговий підхід, допомагає забезпечувати якість вищої освіти та її статус на міжнародному рівні. Цим і зумовлена методологія проведеного дослідження, яка передбачала: контент-аналіз стратегій розвитку провідних вишів України, які увійшли до Світового рейтингу університетів; виявлення кореляції їх рейтингових показників із аналогічними в Українському наці-

ональному академічному рейтингу університетів ТОП 200.

За результатами контент-аналізу місій провідних університетів України, що здобули світове визнання, домінують такі концепти, як: «освіта», «наука», «якість», «лідерство», «інноваційність», «конкурентоспроможність», «успішність». Українські університети орієнтуються на забезпечення конкурентних переваг завдяки зміцненню якості освіти і досліджень, інтеграції освітньої та наукової галузей. За критерієм «місце у конкуренції» університети використовують стратегії лідерства та претендентів на лідерство.

Логікою дослідження зумовлено розв'язання ще одного завдання: виявлення тенденцій щодо розроблення стратегій розвитку вітчизняних закладів вищої освіти педагогічного профілю на основі рейтингового підходу.

Варто відзначити, що у рейтинговій таблиці ЗВО України ТОП-200 за підсумками діяльності у 2020 році представлені педагогічні виші розташувались в інтервалі 39 – 164 рангових місць. У таблиці 3 розміщено аналіз стратегій розвитку першої десятки кращих педагогічних ЗВО України.

Передусім, варто відзначити, що в окремих закладів педагогічного профілю, які утворюють топ-10 в Україні (станом на 2020 рік), на офіційних веб-сторінках не представлено стратегій розвитку (Київський університет ім. Бориса Грінченка, Криворізький державний педагогічний університет, Південноукраїнський національний педагогічний університет ім. К.Д. Ушинського, Центральноукраїнський державний педагогічний університет ім. Володимира Винниченка). Однак, усі заклади офіційно декларують хоча б окремі складові стратегій, як от: місія університету, візія, стратегічні завдання тощо. Проведений контент-аналіз стратегічних цілей розвитку педагогічних закладів вищої освіти дозволив виявити певну тенденційність у виборі виду стратегії за способом досягнення конкурентних переваг. Стратегія інноваційної цінності преважує у більшості вітчизняних педагогічних вишів (x= 55%), що корелює з досвідом більшості зарубіжних університетів-лідерів (згідно з дослідженням О. Кравченко [Кравченко 2016в: 12]). В окремих стратегіях чітко прослідковується орієнтація на інтернаціоналізацію як інструмент забезпечення конкурентних переваг у наданні

## Контент-аналіз місій провідних університетів України

Назва закладу вищої освіти		Місце у Світовому рейтингу університетів «Таймс» / World University Rankings <sup>3</sup>	Місце в Українському національному академічному рейтингу університетів ТОП 200	Місія ЗВО
1		2	3	4
1.	Національний університет «Львівська політехніка»	501-600	5	<b>Місія:</b> формувати майбутніх лідерів, які працюють мудро, творчо, ефективно... <b>Позиціонування:</b> найстаріший технічний заклад вищої освіти в Україні та один із найстаріших університетів світу <sup>4</sup> .
2.	Сумський державний університет	501-600	3	<b>Місія:</b> максимізація задоволеності ціннісних очікувань усіх категорій стейкхолдерів університету шляхом забезпечення беззаперечної конкурентної переваги послуг, що надаються, їх адаптивності під потреби сучасного світу, що стрімко змінюється, та бездоганної якості (excellence). <sup>5</sup>
3.	Харківський національний університет радіоелектроніки	800-1000	9	<b>Місія:</b> Продукування нових знань та їх розповсюдження через тісну інтеграцію науки, освіти та соціальної практики. <sup>6</sup>
4.	Львівський національний університет ім. Івана Франка	1001+	8	Класичний вищий навчальний заклад із довготривалими традиціями та потужними науковими школами у поєднанні із сучасними інноваційними трендами – має особливу <b>місію</b> . <sup>7</sup>
5.	Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»	1001+	4	<b>Місія:</b> надавати якісні, доступні, сучасні освітні послуги, які ґрунтуються на європейських і національних стандартах та принципах. Сприяти державному та міжнародному визнанню кваліфікацій та компетентностей випускників нової формації, здатних до практичної реалізації отриманих знань в освіті, науці, виробництві, підприємницькій діяльності. <sup>8</sup>
6.	Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут ім. Ігоря Сікорського»	1001+	1	<b>Місія:</b> сприяти формуванню суспільства майбутнього на засадах концепції сталого розвитку, інтернаціоналізації та інтеграції освіти, новітніх наукових досліджень та інноваційних розробок. Створювати умови для всебічного професійного, інтелектуального, соціального та творчого розвитку особистості на найвищих рівнях досконалості в освітньо-науковому середовищі. <sup>9</sup>
7.	Київський національний університет ім. Тараса Шевченка	1001+	2	<b>Місія</b> офіційно не представлена. Пріоритетні напрями діяльності: розвиток досліджень за конкретними науковими галузями, формування широкого світогляду здобувачів освіти у відповідності до сучасних тенденцій розвитку інформаційного суспільства та утвердження національних, культурних і загальнолюдських цінностей як важливої передумови до розвитку держави. <sup>10</sup>

<sup>3</sup> World University Rankings. Available at: [https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2021/world-ranking#!/page/53/length/25/locations/UA/sort\\_by/rank/sort\\_order/asc/cols/stats](https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2021/world-ranking#!/page/53/length/25/locations/UA/sort_by/rank/sort_order/asc/cols/stats)

<sup>4</sup> Національний університет «Львівська політехніка» : офіційний сайт. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://lpnu.ua/>

<sup>5</sup> Сумський державний університет : офіційний сайт. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.sumdu.edu.ua/>

<sup>6</sup> Харківський національний університет радіоелектроніки : офіційний сайт. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://nure.edu.ua/>

<sup>7</sup> Львівський національний університет ім. Івана Франка : офіційний сайт. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://lnu.edu.ua/>

<sup>8</sup> Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут» : офіційний сайт. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.kpi.kharkov.ua/ukr/>

<sup>9</sup> Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут ім. Ігоря Сікорського» : офіційний сайт. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://kpi.ua/>

<sup>9</sup> Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут ім. Ігоря Сікорського» : офіційний сайт. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://kpi.ua/>

<sup>10</sup> Київський національний університет ім. Тараса Шевченка : офіційний сайт. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.univ.kiev.ua/>

	1	2	3	4
8.	Харківський національний університет ім. В.Н. Каразіна	1001+	6	<b>Місія:</b> офіційно не представлена. Пріоритетні напрями діяльності: лідерство в українському науковому просторі, високий міжнародний конкурентний рівень каразінської університетської освіти і науки. <b>Позиціонування:</b> класика, що випереджає час. <sup>11</sup>
9.	Чернівецький національний університет ім. Юрія Федьковича	1001+	20	<b>Місія</b> Університету – інновативність, збалансованість, успіх. Реалізується через розвиток системи освіти та наукової діяльності шляхом підготовки високопрофесійних, конкурентоспроможних фахівців, здатних активно діяти в умовах ринкової економіки та соціального партнерства; розвиток наукових пріоритетів, наукових шкіл, інноваційної складової. <sup>12</sup>
10.	Національний університет «Києво-Могилянська академія»	не представлено	7	<b>Місія:</b> класичний університет, що створює, зберігає та поширює знання у природничій, суспільній, гуманітарній і технічній наукових сферах. <b>Візія:</b> лідер в інноваціях й активно впливає на майбутнє українського суспільства і держави. У НаУКМА органічно поєднуються наукова діяльність, освітній процес і набуття практичних навичок найвищої якості. НаУКМА є престижним, визнаним міжнародною академічною спільнотою, дослідницьким університетом. <sup>13</sup>

освітніх послуг, значно рідше – розширення спектру останніх (стратегії диференціації чи диверсифікації).

Виявлені результати зумовили глибше аналітичне вивчення орієнтацій стратегій за місцем університету в конкуренції:

- лідерства (спрямованість на безперервне вдосконалення та інноваційний розвиток);
- претендента на лідерство (зосередженість на власних конкурентних перевагах, які не притаманні лідеру);
- «наслідування» (наслідувача лідера) – посилення власної позиції шляхом адаптації до основних конкурентів та нарощення власного потенціалу через запровадження інновацій, але уникання конкурентної боротьби із закладом-лідером;
- новачка (агресивна поведінка, спрямована на подолання вхідних бар'єрів у певній галузі; стратегія передбачає перспективи стрімкого зростання, захисту від конкурентів і використання власних переваг для наступу, концентруючись у певних сегментах ринку) [Кравченко 2016б: 33].

Порівнюючи змістове наповнення місій та стратегічних цілей ЗВО України, розміщених у таблицях 2, 3, прослідковується тенденція до намагання вищів педагогічного профілю наслідувати стратегії університетів-лідерів у ключових аспектах: якість освіти і досліджень, тяжіння до інновацій, лідерства тощо. Однак, такий підхід, на нашу думку, має певні недоліки, оскільки нова парадигма розвитку педагогічної освіти, в умовах стрімкого зниження контингентів здобувачів вищої освіти зокрема, зумовлює акцентування на унікальності місії педагогічної професії у суспільстві майбутнього, збереження і примноження національної самобутності освітніх і педагогічних традицій з одночасним їх інтегруванням у Європейський простір вищої освіти. Необхідність підвищення соціального статусу професії педагога у суспільстві – очевидна проблема, яка має знайти ефективне розв'язання на національному рівні і втілюватись у конкретних стратегічних цілях провідних педагогічних вищів. Найбільш прийнятним видом стратегій розвитку цих закладів,

<sup>11</sup> Харківський національний університет ім. В.Н. Каразіна : офіційний сайт. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.univer.kharkov.ua/>

<sup>12</sup> Чернівецький національний університет ім. Юрія Федьковича : офіційний сайт. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.chnu.edu.ua/>

<sup>13</sup> Національний університет «Києво-Могилянська академія» : офіційний сайт. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.ukma.edu.ua/>

**Контент-аналіз стратегій розвитку педагогічних ЗВО України**

№ з/п	Назва закладу вищої освіти	Місце в Українському національному академічному рейтингу університетів ТОП 200 <sup>14</sup>	Стратегічні цілі	Вид стратегії за способом досягнення конкурентних переваг
1	2	3	4	5
1.	Київський університет ім. Бориса Грінченка	39	Служити людині, громаді суспільству. Візія -інноваційний лідер з високою корпоративною культурою, актуальною освітою та наукою і постійним прагненням досконалості. <sup>15</sup>	Інноваційної цінності
2.	Національний педагогічний університет ім. М.П. Драгоманова	49	Нова якість освіти і науки, інтеграція університетської науки і освіти з бізнесом та європейським науковим досвідом, інноваційна діяльність наукових шкіл та здобуття Університетом статусу дослідницького. <sup>16</sup>	Інноваційної цінності
3.	Тернопільський національний педагогічний університет ім. Володимира Гнатюка	56	Модернізація й розвиток університету мають набути випереджувального безперервного характеру, гнучко реагувати на всі процеси, що відбуваються у світі й Україні. <sup>17</sup>	Інноваційної цінності
4.	Криворізький державний педагогічний університет	75	Подальший розвиток Університету пов'язаний зі збереженням традицій, запровадженням інновацій та наполегливою, творчою роботою за освітнім, науковим та культурно-просвітницьким напрямками. <sup>18</sup>	Інноваційної цінності
5.	Уманський державний педагогічний університет ім. Павла Тичини	80	Місія університету, що виступає граничною метою та інтегрує всі цілі життєдіяльності університету та відповідні функції, засновується на класичній тріаді – навчання – дослідження – громадське служіння. <sup>19</sup>	Інноваційної цінності

<sup>14</sup> Український національний академічний рейтинг університетів ТОП 200. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://osvita.ua/vnz/rating/74898/>

<sup>15</sup> Київський університет ім. Бориса Грінченка : офіційний сайт. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://kubg.edu.ua/>

<sup>16</sup> Національний педагогічний університет ім. М.П. Драгоманова : офіційний сайт. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://npu.edu.ua/>

<sup>17</sup> Тернопільський національний педагогічний університет ім. Володимира Гнатюка: офіційний сайт. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://tnpu.edu.ua/>

<sup>18</sup> Криворізький державний педагогічний університет : офіційний сайт. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://kdpu.edu.ua/>

<sup>19</sup> Уманський державний педагогічний університет ім. Павла Тичини : офіційний сайт. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://udpu.edu.ua/>



1	2	3	4	5
6.	Мелітопольський державний педагогічний університет ім. Богдана Хмельницького	84	Мета розвитку університету – здійснити вагомий внесок у забезпечення освітнього, культурного і технічного прогресу на засадах університетської автономії, демократії... <sup>20</sup>	Диверсифікації
7.	Південноукраїнський національний педагогічний університет ім. К.Д. Ушинського	89	За стратегічну мету розвитку університету прийнято: впровадження та реалізацію перспективної системи підготовки сучасного фахівця та керівника, яка ґрунтується на використанні педагогічних інновацій ... <sup>21</sup>	Інноваційної цінності
8.	Полтавський національний педагогічний університет ім. В.Г. Короленка	95	Спрямованість на забезпечення гідної конкурентоспроможності в освітньому просторі; посісти лідерські позиції серед педагогічних закладів освіти... <sup>22</sup>	Інтернаціоналізації
9.	Бердянський державний педагогічний університет	99	Сприяти модернізації українського суспільства шляхом підготовки конкурентоздатних фахівців з високим рівнем професійної компетентності, інтелектуальної активності, соціальної відповідальності, що ґрунтуються на кращих вітчизняних традиціях та інтегровані у світову освіту й науку. <sup>23</sup>	Інтернаціоналізації
10.	Центральноукраїнський державний педагогічний університет ім. Володимира Винниченка	107	виконання реформи МОН України «Нова українська школа», стійка орієнтація на вчительську та інші професії, упровадження компетентнісного підходу на основі формування ґрунтовних знань та виховання демократичних цінностей. <sup>24</sup>	Диференціації

на наш погляд, мають стати стратегії «претендентів на лідерство».

У цьому аспекті при виборі альтернативної стратегії розвитку педагогічного вишу

слід враховувати економічні фактори, зокрема співвідношення імовірності успіху стратегії і можливі витрати на її реалізацію (таблиця 4) [Кравченко 2018в : 26].

<sup>20</sup> Мелітопольський державний педагогічний університет ім. Богдана Хмельницького : офіційний сайт. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://mdpu.org.ua/>

<sup>21</sup> Південноукраїнський національний педагогічний університет ім. К.Д. Ушинського : офіційний сайт. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://pdpu.edu.ua/>

<sup>22</sup> Полтавський національний педагогічний університет ім. В.Г. Короленка : офіційний сайт. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://ppru.edu.ua/>

<sup>23</sup> Бердянський державний педагогічний університет : офіційний сайт. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://bdpu.org.ua/ua/>

<sup>24</sup> Центральноукраїнський державний педагогічний університет ім. Володимира Винниченка : офіційний сайт. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.cuspu.edu.ua/ua/>

## Оцінювання альтернативних стратегій розвитку ЗВО

Стратегія розвитку ЗВО	Імовірність успіху стратегії	Витрати
Стратегія спеціалізації і диференціації	75%	Наявні ресурси ЗВО
Стратегія диверсифікації	35%	Збільшення в 2 рази
Стратегія інноваційної цінності	25%	Збільшення в 5 разів
Стратегія інтернаціоналізації	10%	Збільшення в 10 разів
Стратегія вузької сегментації	40%	Наявні ресурси ЗВО

Як бачимо із таблиці 4, найоптимальнішим варіантом стратегії є стратегія спеціалізації та диференціації, – найвища імовірність досягнення успіху за звичної витратності ресурсів. Отже, правомірно підсумувати, що, оскільки основою метою цього виду стратегії є отримання конкурентних переваг за рахунок створення унікальних освітніх послуг [Кравченко 2016б], педагогічним закладам вищої освіти слід нарощувати власний потенціал та претендувати на лідерство саме у контексті такого стратегічного підходу.

Важливим аспектом досліджуваної проблеми є залучення пулу зацікавлених осіб (стейкхолдерів) до розроблення стратегії розвитку закладу вищої освіти. Як свідчить зарубіжна практика, цей процес є тривалим (від одного року і більше) і передбачає залучення на різних етапах відповідних категорій стейкхолдерів – внутрішніх (керівництво, викладачі, співробітники, студентське самоврядування, контингенти здобувачів освіти тощо) та зовнішніх (експерти, консультанти, випускники тощо) [Кравченко 2018а].

У цілому, розроблення стратегії спрямовується на підвищення керованості структури шляхом підвищення управлінської грамотності науково-педагогічних працівників та залучення їх до прийняття управлінських рішень. Досліджуючи взаємовпливи стратегічного управління професійним розвитком викладачів та стратегії розвитку університету, Т. Лістван виділяє такі три види взаємовпливів:

- реактивний – стратегія професійного розвитку є похідною і вторинною щодо стратегії розвитку закладу освіти. Працівники розглядаються як джерело доходів;
- проактивний – стратегія професійного розвитку викладачів визначає напрям стратегії закладу освіти. Працівники розглядаються як капітал;

- інтерактивний – обидві стратегії є взаємопроникні, інтегруються та позитивно впливають на працівників [Андрощук].

Погоджуємось із висновком І. Андрощук, що інтерактивна модель взаємозв'язку є найбільш конструктивною, оскільки передбачає синергетичну збалансованість персоналізованих професійних інтересів працівників та стратегічних цілей закладу вищої освіти.

**Висновки**

Отже, за результатами проведеного дослідження приходимо до висновку, що методологічним ядром стратегічного управління закладом вищої освіти є стратегія його розвитку. З огляду на нові виклики, пов'язані із глобалізацією та посиленням конкуренції на ринку освітніх послуг, провідним закладам вищої освіти України слід враховувати досвід університетів, представлених у світових рейтингах, щодо розроблення стратегій розвитку.

За підсумками проведеного дослідження сформульовано такі методологічні рекомендації щодо розроблення стратегій розвитку сучасних вітчизняних закладів вищої освіти, які допоможуть удосконалити цей процес:

- у прийнятті управлінських рішень щодо розроблення стратегії розвитку ЗВО слід використовувати критерій альтернативності та оцінювати імовірність успішності конкретної стратегії за критеріями: узгодженості з попередніми досягненнями; витратністю ресурсів; орієнтацією стратегії за місцем закладу у конкуренції; за способом досягнення конкурентних переваг; термінами реалізації стратегії тощо;
- структура стратегії розвитку закладу вищої освіти варіюється залежно від унікальності та самобутності академічного середовища вишу, стилів управління та рівня корпоративної культури, однак, як правило, містить такі усталені компоненти, як: історична довідка про ключові віхи становлення закладу; характерис-

тика актуального стану вишу, рівень його інфраструктури; місію та візію закладу (бачення його перспектив); цінності закладу вищої освіти; аналіз сильних та слабких сторін, загроз та можливостей; комплекс стратегічних цілей та завдань, критерії оцінювання їх досягнення та шляхи реалізації; очікувані результати.

- якісна і дієва стратегія розвитку закладу вищої освіти – результат системної роботи не тільки керівництва чи робочої стратегічної групи, а цілої низки (пулу) зацікавлених сторін (стейкхолдерів), які залучаються на відповідних етапах її розроблення. На сьогодні досвід українських вишів засвідчує, що до цього процесу залучаються зазвичай такі структурні підрозділи, як ректорат, декани факультетів, провідні вчені закладу вищої освіти та окремі представники студентського самоврядування. Аналогічний досвід зарубіжжя є дещо відмінним: по-перше, розроблення стратегії три-

ває не менше року; по-друге, до прийняття рішень, розроблення проектів альтернативних стратегій, експертної їх оцінки, громадського обговорення та інших процедур системно залучаються: увесь професорсько-викладацький склад, працівники закладу, студентство та випускники, представники роботодавців, представники профільних відомств, дорадчих органів, експертного середовища тощо. Отже, взаємодія зі стейкхолдерами та дієві стратегічні комунікації – це ті інструменти, що уможливають розроблення якісної та конкурентоспроможної стратегії розвитку закладу вищої освіти.

Перспективи подальших досліджень піднятої проблеми пов'язуємо із вивченням досвіду університетів світового класу щодо розроблення стратегій розвитку та особливостей реалізації стейкхолдерського підходу у цьому процесі.

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Андросук І. Стратегії розвитку університетів республіки Польща в контексті управління професійним розвитком викладачів кафедр менеджменту. *Педагогічні інновації: ідеї, реалії, перспективи*. Київ, 2018. С. 93–100.
2. Гончарова С. Ю. Стратегічне управління: нав. посіб. Харків : Вид-во ХНЕУ, 2004. 164 с.
3. Луговий В., Слюсаренко О., Таланова Ж. Від акредитації до рейтингу (функціонування vs розвиток). *Університети і лідерство*. Київ, 2018. Вип. 2. С. 3–20.
4. Калашнікова С. Європейська політика модернізації вищої освіти: ключові орієнтири. *Вища освіта України*. Київ, 2012. Вип. 2. С. 80–84.
5. Кочарян І.С. Стратегія управління вищим навчальним закладом в сучасних умовах. Київ : Освіта України, 2011. 192 с.
6. Кравченко О.І. Етапи розроблення стратегії розвитку університету. *Науковий вісник національного університету біоресурсів та природокористування України. Серія: Педагогіка, психологія, філософія*. Київ, 2015. Вип. 208 (2). С. 128–136.
7. Кравченко О.І. Значення стратегії розвитку університету та критерії оцінювання її ефективності. *Гірська школа Українських Карпат*. Івано-Франківськ, 2016. Вип. 14. С. 53–56.
8. Кравченко О.І. Критерії оцінювання якості стратегії розвитку університету. *Science and Education a New Dimension. Pedagogy and Psychology*, 2016. Вип. 92. С. 32–35.
9. Кравченко О.І. Особливості стратегічного розвитку університетів України. *Вісник Глухівського національного педагогічного університету імені Олександра Довженка. Серія: Педагогічні науки*. Глухів, 2016. Вип. 32. С. 7–17.
10. Кравченко О.І. Принципи моделювання стратегічного розвитку університету. *Записки Бердянського державного педагогічного університету. Серія: Педагогічні науки*. Бердянськ : БДПУ, 2016. Вип. 3. С. 195–199.
11. Кравченко О.І. Інструменти моделювання стратегічного розвитку університету. *Вісник Луганського національного університету імені Тараса Шевченка. Педагогічні науки*. Луганськ, 2017. Вип. 1(2). С. 122–129.
12. Кравченко О.І. Методичні рекомендації щодо моделювання стратегічного розвитку університету. *Збірник наукових праць Уманського державного педагогічного університету імені Павла Тичини*. Умань, 2017. Вип. 1. С. 215–223.
13. Кравченко О.І. Стейкхолдерський підхід у моделюванні стратегічного розвитку університету. *Науковий часопис НПУ імені М. П. Драгоманова. Серія: Педагогічні науки*. Київ, 2018. Вип. 61. С. 155–159.
14. Кравченко О.І. Технологія вибору стратегії розвитку університету. *Web of Scholar*. 2018. Вип. 4, № 4 (22). С. 23–26.
15. Пшенична Л.В. Менеджмент в освіті. Суми : Мрія, 2012. 216 с.
16. Семенов О.М., Вовк М.І. Академічна культура дослідника в освітньо-культурному просторі університету : монографія. Суми : СумДПУ імені А.С.Макаренка, 2016. 284 с.
17. Ситницький М.В. Концептуальні засади стратегії розвитку Варшавського університету. *Глобальні та національні проблеми економіки*. Миколаїв, 2018. Вип. 21. С. 400–406.

18. Boichuk P.M., & Fast O.L. (2017). Organizational culture and technology-infused management in higher education: theoretical and empirical aspects. *Information Technologies and Learning Tools*. Vol. 61(5). Pp. 219-232. <https://doi.org/10.33407/itlt.v61i5.1764>
19. Busaidi H.A. (2020). Examining the relationship between the accreditation of engineering programmes and institutional performance. *Quality Assurance in Education*. Vol. 28:3, pp. 179–192.
20. Hansen J., Ferlie E. (2016). Applying Strategic Management Theories in Public Sector Organizations: Developing a typology. *Public Management Review*. Vol. 18:1, pp. 1-19.
21. Lynch R., Baines P. (2004). Strategy development in UK higher education: towards resource-based competitive advantages. *Journal of Higher Education Policy and Management*. Vol. 26:2, pp. 171-187, DOI: 10.1080/1360080042000218249.
22. Thirkell E., Ashman I. (2014). Lean towards learning: connecting Lean Thinking and human resource management in UK higher education. *The International Journal of Human Resource Management*. Vol. 25:21, pp. 2957–2977.

## REFERENCES

1. Androshchuk, I. (2018). Stratehii rozvytku universytetiv respubliky Polshcha v konteksti upravlinnia profesiinym rozvytkom vykladachiv kafedr menedzhmentu. [Policy development strategies of the universities of Poland and strategic management by professional development of management chairman]. *Pedahohichni innovatsii: idei, realii, perspektyvy. Pedagogical innovations: ideas, realities, perspectives*. Kyiv, 93–100 [in Ukrainian].
2. Honcharova, S. (2004). *Stratehichne upravlinnia [Strategic management]*. Kharkiv : KhNEU. 164 [in Ukrainian].
3. Luhovyi, V., Sliusarenko O., Talanova, Zh. (2018). Vid akredytatsii do reitynhu (funktsionuvannia vs rozvytok) [From accreditation to rating (functioning vs development)]. *Universytety i liderstvo – Universities and leadership*. Kyiv, 2, 3–20 [in Ukrainian].
4. Kalashnikova, S. (2012). Yevropeiska polityka modernizatsii vyshchoi osvity: kliuchovi oriientyry [European policy for higher education modernization: key guidelines]. *Vyshcha osvita Ukrainy – Higher education in Ukraine*. Kyiv, 2, 80–84 [in Ukrainian].
5. Kocharian, I. (2011). *Stratehiia upravlinnia vyshchym navchalnym zakladom v suchasnykh umovakh. [Management strategy of higher education in modern conditions]*. Kyiv: Osvita Ukrainy [in Ukrainian].
6. Kravchenko, O.I. (2015). Etapy rozroblennia stratehii rozvytku universytetu. [Stages of elaborating of the university development strategy]. *Naukovyi visnyk natsionalnoho universytetu bioresursiv ta pryrodokorystuvannia Ukrainy. Serii: Pedagogika, psykholohiia, filosofii – Scientific Bulletin of the National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine. Series: Pedagogy, psychology, philosophy*, 208 (2), 128–136. [in Ukrainian].
7. Kravchenko, O.I. (2016). Znachennia stratehii rozvytku universytetu ta kryterii otsiniuvannia yii efektyvnosti [The value of the university development strategy and criteria for evaluating its effectiveness]. *Hirska shkola Ukrainskykh Karpat – Mountain school of the Ukrainian Carpathians*, 14, 53–56 [in Ukrainian].
8. Kravchenko, O.I. (2016). Kryterii otsiniuvannia yakosti stratehii rozvytku universytetu [Criteria of the evaluation of the quality of the University's development strategy]. *Science and Education a New Dimension. Pedagogy and Psychology*. 92, 32–35 [in Ukrainian].
9. Kravchenko, O.I. (2016). Osoblyvosti stratehichnoho rozvytku universytetiv Ukrainy. [Peculiar properties of the strategic development of Ukrainian universities]. *Visnyk Hlukhivskoho natsionalnoho pedahohichnoho universytetu imeni Oleksandra Dovzhenka. Serii: Pedahohichni nauky – Bulletin of Hlukhiv National Pedagogical University named after Oleksandr Dovzhenko. Series: Pedagogical sciences*, 32, 7–17 [in Ukrainian].
10. Kravchenko, O.I. (2016). Pryntsypy modeliuvannia stratehichnoho rozvytku universytetu [Principles of modeling of university's strategic development]. *Zapysky Berdianskoho derzhavnoho pedahohichnoho universytetu. Serii: Pedahohichni nauky – Notes of Berdyansk State Pedagogical University. Series: Pedagogical sciences*, 3, 195–199 [in Ukrainian].
11. Kravchenko, O.I. (2017). Instrumenty modeliuvannia stratehichnoho rozvytku universytetu. [Instruments of the modeling of university's strategic development]. *Visnyk Luhanskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Pedahohichni nauky – Bulletin of Luhansk Taras Shevchenko National University. Pedagogical sciences*, 1(2). 122–129. [in Ukrainian].
12. Kravchenko, O.I. (2017). Metodichni rekomendatsii shchodo modeliuvannia stratehichnoho rozvytku universytetu. [Methodical recommendations of modeling of the university's strategic development]. *Zbirnyk naukovykh prats Umanskoho derzhavnoho pedahohichnoho universytetu imeni Pavla Tychny – Collection of scientific works of Uman State Pedagogical University named after Pavel Tychna*, 1, 215–223. [in Ukrainian].
13. Kravchenko, O.I. (2018). Steikkholderskyi pidkhid u modeliuvanni stratehichnoho rozvytku universytetu [Stakeholder approach in modeling of the university's strategic development]. *Naukovyi chasopys NPU imeni M. P. Drahomanova. Serii: Pedahohichni nauky – Scientific journal of NPU named after M.P. Drahomanov. Series: Pedagogical sciences*. 61. 155–159. [in Ukrainian].
14. Kravchenko, O.I. (2018). Tekhnolohiia vyboru stratehii rozvytku universytetu. [Technology of choosing the strategy of university development]. *Web of Scholar*. 4, 4 (22). 23–26. [in Ukrainian].

15. Pshenychna, L.V. (2012). *Menedzhment v osviti. [Management in education]*. Sumy: Mriia [in Ukrainian].
16. Semenoh, O.M., Vovk, M.I. (2016). *Akademichna kul'tura doslidnyka v osvith'o-kul'turnomu prostori universytetu [Academic culture of the researcher in the educational and cultural space of the university]*. Sumy: SumDPU imeni A. S. Makarenka [in Ukrainian].
17. Sytnytskyi, M.V. (2018). Kontseptualni zasady stratehii rozvytku Varshavskoho universytetu. [Conceptual foundations of University of Warsaw development strategy]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky – Global and national economic problems*, 21, 400–406 [in Ukrainian].
18. Boichuk, P.M., & Fast, O.L. (2017). Organizational culture and technology-infused management in higher education: theoretical and empirical aspects. *Information Technologies and Learning Tools*, 61(5), 219-232. <https://doi.org/10.33407/itlt.v61i5.1764> (Last accessed: 12.02.2021). [in English].
19. Busaidi, H.A. (2020). Examining the relationship between the accreditation of engineering programmes and institutional performance. *Quality Assurance in Education*, 28:3, 179-192. [in English].
20. Hansen, J., Ferlie, E. (2016). Applying Strategic Management Theories in Public Sector Organizations: Developing a typology. *Public Management Review*. 18:1, 1-19 [in English].
21. Lynch, R., Baines, P. (2004). Strategy development in UK higher education: towards resource-based competitive advantages. *Journal of Higher Education Policy and Management*. 26:2, 171-187, DOI: 10.1080/1360080042000218249 [in English]. (Last accessed: 12.02.2021).
22. Thirkell, E., Ashman, I. (2014). Lean towards learning: connecting Lean Thinking and human resource management in UK higher education. *The International Journal of Human Resource Management*. 25:21, 2957-2977 [in English].

---

#### **P. M. BOYCHUK**

*Candidate of Pedagogy, Associate Professor,  
Rector, Municipal Higher Educational Institution “Lutsk Pedagogical College”  
of the Volyn Regional Council, Lutsk, Ukraine  
E-mail: pbojchuk@lpc.ukr.education  
<http://orcid.org/0000-0003-486-980X>*

#### **O. L. FAST**

*Candidate of Pedagogy, Associate Professor,  
Vice-Rector for Research, Teaching and International Relations,  
Municipal Higher Educational Institution “Lutsk Pedagogical College”  
of the Volyn Regional Council, Lutsk, Ukraine  
E-mail: ofast@lpc.ukr.education  
<http://orcid.org/0000-0001-7216-0044>*

### **UKRAINIAN NATIONAL EXPERIENCE OF HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS’ DEVELOPMENT STRATEGIES DESIGNING: CASE STUDY**

The article based on the analysis of the national and foreign research and pedagogical discourse, as well as analytical study of the Ukrainian higher education institutions’ experience, reveals methodological approaches to designing a modern pedagogical higher education institution’s development strategy. The methodological basis of the study was the methods of content analysis and case method, as well as the rating approach to the study of the relevant experience of the HEIs of Ukraine. Based on the results of the study, methodological recommendations for the designing of the modern domestic higher education institutions’ development strategies have been formulated, which will help to improve this process.

In making managerial decisions on the HEI’s development strategy designing the criterion of alternatives should be used, and assess the success probability of a particular strategy, based on: consistency with previous achievements; resource consumption; orientation of the strategy according to the place of the institution in the competition; by the way to achieve competitive advantages; terms of strategy implementation, etc.

The structure of the higher education institution development strategy varies, however, as a rule, it contains the following established components: historical background on the key milestones of the institution's formation; characteristics of the university current state, the level of its infrastructure; mission and vision of the institution (vision of its prospects); values of higher education institution; analysis of strengths and weaknesses, threats and opportunities; a set of strategic goals and objectives, criteria for evaluating their achievement and ways of implementation; and expected results.

High-quality and effective development strategy of a higher education institution is the result of systematic work not only of the management or working strategic group, but of a number of stakeholders involved in the relevant stages of its development: faculty, staff, students and graduates, representatives of employers, representatives of relevant departments, advisory bodies, expert community, etc. The study substantiates that interaction with stakeholders and effective strategic communications are the tools that allow a high-quality and competitive development strategy of a higher education institution design.

**Key words:** strategic management, development strategy, higher education institution, mission of higher education institution, development strategy design, leadership.

*Стаття надійшла до редакції 20.02.2021*

*The article was received 20.02.2021*