

DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-54-39>

УДК 378.1:331.101.262

Райчева Лариса Іванівнадоктор економічних наук, доцент,
Міжнародний гуманітарний університет, м. Одеса
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7764-4766>**Нестерова Катерина Сергіївна**кандидат економічних наук, доцент,
завідувач кафедри економіки і міжнародних економічних відносин,
Міжнародний гуманітарний університет, м. Одеса
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4956-0469>**Larysa Raicheva, Kateryna Nesterova**

International Humanitarian University, Odesa

СТРАТЕГІЧНІ ПЕРСПЕКТИВИ ВИЩОЇ ОСВІТИ УКРАЇНИ

STRATEGIC PROSPECTS OF HIGHER EDUCATION IN UKRAINE

Анотація. У статті проаналізовано стратегічні перспективи розвитку вищої освіти України в умовах сучасних викликів і трансформацій. Особлива увага приділяється адаптації освітньої системи до європейських стандартів, впливу цифровізації, демографічним змінам та необхідності забезпечення автономії закладів вищої освіти. Розглянуто потенціал міжнародної інтеграції, механізми фінансування, роль інновацій у навчальному процесі та необхідність тіснішої взаємодії між університетами, державою та ринком праці. У результаті дослідження окреслено ключові напрями реформування, що сприятимуть підвищенню якості освіти, конкурентоспроможності випускників та сталому розвитку національної системи вищої освіти.

Ключові слова: вища освіта, стратегія, ефективність, цифрова трансформація, конкурентоспроможність, ринок освітніх послуг, управління ефективністю, заклад вищої освіти.

Summary. This article explores the strategic perspectives of higher education development in Ukraine in light of contemporary societal, political, and technological transformations. It focuses on the adaptation of the national higher education system to European standards, emphasizing the importance of quality assurance, academic mobility, and the Bologna Process. Special attention is given to institutional autonomy, the challenges of decentralization, and the implementation of transparent governance models. The study highlights the impact of digitalization and demographic shifts on educational policy and university sustainability. It also addresses the necessity of rethinking the role of universities in national development, particularly through innovation, international collaboration, and closer cooperation with the labor market. The research examines potential strategies for enhancing financial models, increasing academic and research competitiveness, and promoting inclusive access to higher education. By analyzing current policy frameworks and global trends, the article outlines key directions for reform that can improve the quality and resilience of Ukraine's higher education system. The conclusions suggest that a long-term, systemic, and multi-level approach is required to ensure strategic progress. Ukraine's ability to integrate into the European Higher Education Area while preserving national priorities is essential for achieving sustainable growth and building an effective, autonomous, and future-oriented higher education landscape.

Keywords: higher education, strategy, efficiency, digital transformation, competitiveness, educational services market, performance management, higher education institution.

Постановка проблеми. Система вищої освіти України перебуває на перетині глибоких трансформацій, зумовлених як внутрішніми реформами, так і зовнішніми викликами – зокрема війною, демографічною кризою, міграційними процесами, технологічними зрушеннями та необхідністю інтеграції у Європейський простір вищої освіти. Попри вже здійснені кроки з модернізації

освітнього сектору, зберігається низка системних проблем: обмежена автономія закладів вищої освіти, неефективне фінансування, відставання від європейських стандартів якості, недостатня інтеграція науки та освіти, розрив між освітніми програмами та потребами ринку праці. Ці фактори ускладнюють формування стратегії сталого розвитку вищої освіти, яка має відповідати як

національним, так і глобальним викликам. Отже, виникає потреба у комплексному осмисленні стратегічних перспектив вищої освіти України, переосмисленні її функцій та цінностей у нових реаліях, що й зумовлює актуальність даного дослідження.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Як серед вітчизняних, так і серед зарубіжних науковців питанню стратегічного розвитку ЗВО приділяло увагу низка авторів. Вербовська Л.С., Степанюк Г.С. та Кушлик О.Ю. розглядають доцільність стратегічного управління вітчизняними ЗВО через призму інтернаціоналізації, що розглядається як ключовий напрям глобального розвитку університетів. Автори аналізують міжнародний досвід та визначають основні мотиви, принципи й очікувані результати інтернаціоналізації. Особлива увага приділена застосуванню SWOT-аналізу як дієвого інструменту стратегічного планування. На їхню думку, SWOT-аналіз дозволяє не лише провести аналітичну діагностику, але й визначити ефективні вектори розвитку інтернаціоналізаційної стратегії [1]. С.В. Ковальчук, Л.Б. Мартинова та А.М. Танасійчук підкреслюють, що ключовим стратегічним напрямом розвитку вищої освіти є впровадження економічно ефективної маркетингової стратегії, яка забезпечує конкурентоспроможність ЗВО через просування інноваційних освітніх продуктів і системне планування маркетингових дій. Обґрунтовано доцільність використання класичних стратегій охоплення ринку з урахуванням особливостей освітнього середовища та потреб споживачів. Запропоновано впровадження адаптивного підходу до маркетингу з акцентом на креативність, аналіз ринку та інновації. Визначено, що реалізація стратегії має спиратися на збалансовану систему показників, яка інтегрує фінансові, клієнтські, внутрішні та освітні параметри і дозволяє оперативно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі [2]. В.Г. Кремень засвідчує, що національна мережа закладів вищої освіти України характеризується фрагментованістю, нераціональним розподілом ресурсів і дублюванням освітніх програм, що негативно впливає на якість освіти, дослідницький потенціал і інфраструктуру. Значна частка ЗВО є малопотужними (менше 1 тис. студентів), а розподіл спеціальностей часто не відповідає ані потребам ринку, ані профілю закладу. Також, він наголошує на необхідності оптимізації мережі, зокрема укрупнення закладів, перегляду структури підготовки фахівців і наданні підтримки ключовим університетам у регіонах для підвищення їх конкурентоспроможності [3]. В. Луговий, О. Слюсаренко та Ж. Таланова, на основі аналізу Шанхайського рейтингу 2003–2021 років та системних досліджень університетського прогресу, пропонують рамкову модель розвитку університетів-лідерів. Автори аргументують, що ефективний

прорив університету до вищого рівня складності діяльності можливий лише за умов концентрації ресурсів (людських, фінансових, інформаційних) та налагодженої міжуніверситетської комунікації. В дослідженні розкриваються приклади стратегічних проривів Франції, Китаю та Австралії, демонструється успішність об'єднання провідних ЗВО у національні та міжнародні лідерські асоціації, а також обґрунтовується потреба у впровадженні подібної моделі в Україні через створення національного рейтингу, класифікації та об'єднання університетів задля досягнення глобальної конкурентоспроможності [4]. П. М. Бойчук та О.Л. Фаст аналізували вітчизняний та зарубіжний досвід стратегічного планування у сфері вищої освіти. Вони акцентують увагу на методологічних підходах до розробки стратегій розвитку педагогічних ЗВО, використовуючи контент-аналіз, кейс-метод та рейтинговий підхід. Автори пропонують рекомендації щодо стратегічного управління, базуючись на аналізі стратегій розвитку провідних педагогічних вишів України, зокрема орієнтації на інноваційну цінність, інтернаціоналізацію та стратегії диференціації [5]. Т.М. Десятов розглядає системну трансформацію управління ЗВО з урахуванням викликів сучасної ринкової економіки та глобальних змін. Він обґрунтовує необхідність впровадження інноваційної моделі управління, зокрема шляхом перегляду місії, цілей, внутрішньої структури та створення підрозділів, орієнтованих на маркетинг, підприємництво й фінансову стійкість. У центрі дослідження – професійна компетентність керівника як лідера змін, здатного координувати розвиток закладу в умовах децентралізації, технологізації та інтеграції із зовнішнім середовищем. Також, у його дослідженні акцентується на важливості стратегічного планування, впровадження системи управління якістю на основі стандартів ISO, залучення стейкхолдерів і створення гнучкої, адаптивної системи управління, що забезпечує конкурентоспроможність ЗВО [6].

Б. Джордж та О. Вуден пропонують концептуальну модель «розумного університету», що інтегрує штучний інтелект (ШІ) та квантові технології для трансформації академічних та адміністративних процесів. Автори підкреслюють потенціал ШІ у персоналізації навчання, підвищенні доступності, ефективності та продуктивності вищої освіти. Водночас вони звертають увагу на виклики, пов'язані з якістю освіти, ризиком втрати робочих місць, упередженістю алгоритмів, питаннями конфіденційності та безпеки. Методологія дослідження базується на систематичному огляді літератури та тематичному аналізі, що дозволяє сформувати цілісне бачення майбутнього впровадження ШІ у вищу освіту. Особливу увагу приділено прийняттю роботодавцями кваліфікацій, здобутих у «розумних університетах»,

що може суттєво вплинути на подальший розвиток освітньої сфери [7]. М. Зембілас розглядає можливості застосування деколоніального підходу до III у сфері вищої освіти. Він акцентує увагу на необхідності критичного аналізу колоніальних структур, що вкорінені в алгоритмах та цифрових технологіях, які використовуються в освітньому процесі. Зембілас пропонує концептуальну рамку, що поєднує деколоніальну теорію й етику цифрових технологій у навчанні, та висвітлює стратегії боротьби з алгоритмічним колоніалізмом у вищій освіті [8]. Е. Абад-Сегура та М.Д. Гонсалес-Замар досліджують глобальну динаміку наукової продукції у сфері сталого економічного розвитку (СЕР) вищих навчальних закладів у період 1990–2018 рр. Автори застосовують бібліометричний аналіз 1689 наукових публікацій, щоб виявити ключові напрями досліджень, активні країни, авторів і наукові журнали. Встановлено, що тематика СЕР в ЗВО стає дедалі актуальнішою, особливо в контексті цілей сталого розвитку, при цьому основна увага приділяється таким темам, як екологічний вплив, економіка, освіта та переробка. Автори наголошують на необхідності розробки показників для оцінки економічної складової сталості в університетах, аби управлінські рішення враховували не лише економічну ефективність, а й соціально-екологічні наслідки [9]. П. Паудель аналізує досвід переходу вищої освіти Непалу до онлайн-формату під час пандемії COVID-19. Було проведено опитування серед 280 викладачів і студентів п'яти університетів, щоб з'ясувати їхні погляди на переваги, виклики та стратегії онлайн-навчання. Результати показали, що учасники вважають онлайн-освіту корисною для розвитку досліджень, підключення до глобальної спільноти та доступу до великої кількості ресурсів. Однак серед основних викликів відзначено необхідність управління часом, наявність надійного інтернет-з'єднання та високий рівень комп'ютерної грамотності. Учасники рекомендують впроваджувати змішане навчання як ефективну стратегію після пандемії [10]. Х.Т. Нгуєн та співавтори розглядають питання сталого розвитку в секторі вищої освіти з перспективи ланцюга вартості. Вона пропонує адаптований ланцюг вартості для країн, що розвиваються, який враховує специфічні умови вищої освіти Польщі та В'єтнаму. Автори аналізують вторинні дані, зібрані з двох університетів у Польщі та В'єтнамі, щоб порівняти, як питання сталого розвитку інтегровані в їхні освітні ланцюги вартості. Аналіз показує, що випадки Польщі та В'єтнаму суттєво різняться у більшості допоміжних та основних активностей при інтеграції сталих практик, окрім навчання [11]. М. Хашім та співавтори досліджують роль цифрової трансформації у стратегічному розвитку вищої освіти, зокрема, як вона може стати рушійною силою для

формування конкурентних переваг університетів. Автори розробляють якісну модель, яка показує, як глобальні явища, такі як глобалізація, цифровізація, обмін інформацією та соціальні медіа, змінюють процес формування конкурентних переваг у вищій освіті. Вони відзначають, що ці зміни є швидкими, короткостроковими та контекстуальними, що ставить під питання традиційні підходи до стратегічного управління. Також підкреслюється важливість використання цієї моделі як системи підтримки прийняття рішень, що допомагає регулювати досвід студентів і задоволення їхніх очікувань, адаптуючи стратегії університетів до нових умов через еволюційне навчання та цифрову трансформацію [12].

Мета статті. Метою даного дослідження є визначення ключових стратегічних напрямів розвитку вищої освіти України в контексті сучасних викликів та євроінтеграційних прагнень. Зокрема, дослідження спрямоване на аналіз поточного стану системи вищої освіти, виявлення основних бар'єрів для її сталого розвитку, а також обґрунтування моделей і підходів, які сприятимуть підвищенню якості освіти, зміцненню інституційної автономії, модернізації управлінських та фінансових механізмів, посиленню міжнародної співпраці та інтеграції в Європейський простір вищої освіти.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасний етап розвитку вищої освіти України характеризується необхідністю системних змін, які зумовлені як внутрішніми реформаторськими процесами, так і зовнішніми викликами – зокрема, війною, глобалізацією, цифровою трансформацією, демографічним скороченням населення та тиском з боку міжнародних партнерів щодо гармонізації із європейськими стандартами. У цьому контексті стратегічне планування розвитку вищої освіти набуває особливої ваги.

Одним із ключових векторів трансформації є імплементація положень Болонського процесу, зокрема в частині забезпечення якості освіти, академічної мобільності, визнання кваліфікацій та побудови національної рамки кваліфікацій. Україна формально підтримує ці зобов'язання, однак на практиці спостерігається нерівномірність впровадження реформ, що пов'язано з бюрократичними бар'єрами, нестачею ресурсів та консерватизмом окремих академічних середовищ. Автономія закладів вищої освіти залишається обмеженою, незважаючи на законодавчо закріплені положення. У реальності адміністративна та фінансова незалежність ЗВО часто нівелюється надмірною регуляторною діяльністю з боку держави та залежністю від бюджетного фінансування. Це стримує ініціативність університетів, їхню спроможність залучати позабюджетні ресурси, розвивати партнерства з бізнесом і міжнародними організаціями. Цифровізація є ще

одним критично важливим фактором трансформації освіти. Пандемія COVID-19 продемонструвала необхідність гнучких цифрових платформ, нових моделей викладання та переформатування освітніх програм відповідно до реалій дистанційного та змішаного навчання. Проте впровадження цифрових технологій часто є фрагментарним і нерівномірним, особливо серед ЗВО регіонального рівня.

Окремої уваги заслуговує проблема невідповідності між пропозицією освітніх програм і потребами ринку праці. Цей розрив зумовлює зниження затребуваності випускників, посилення молодіжного безробіття, трудову міграцію, а також втрату довіри до вищої освіти як механізму соціального ліфту. Однією з основних причин такої невідповідності є інерційність системи підготовки фахівців. Багато освітніх програм залишаються орієнтованими на традиційні галузі знань і професії, які або вже втратили актуальність, або істотно трансформувалися внаслідок цифровізації, автоматизації та глобальних економічних змін. Темпи оновлення програмного забезпечення в освітньому процесі часто не відповідають швидкості змін у відповідних галузях. Окрім того, механізми прогнозування затребуваних компетентностей, на жаль, або відсутні, або є мало-ефективними та не мають системного характеру. Ситуацію ускладнює й той факт, що ринок праці в Україні сам по собі зазнає значних трансформацій – зокрема, у зв'язку з цифровізацією, розвитком сектора ІТ, креативної економіки, логістики, віддаленої праці, появою нових професій, які ще не мають усталеної класифікації чи освітнього відображення. Водночас низка сфер – як-от промисловість, освіта, охорона здоров'я – стикаються з дефіцитом кадрів, що свідчить про необхідність більш гнучкого та адаптивного підходу до формування освітніх пріоритетів.

Певні кроки в цьому напрямі вже здійснюються. Зокрема, Міністерство освіти і науки України впроваджує Національну рамку кваліфікацій та систему стандартів вищої освіти, що мають бути узгодженими з професійними стандартами [13]. Водночас реальна ефективність цих механізмів потребує підвищення через розширення співпраці з роботодавцями, впровадження дуальної освіти, розвиток практикоорієнтованих модулів у навчальних програмах та системи моніторингу кар'єрного шляху випускників.

Низка українських університетів продовжують орієнтуватися на застарілі підходи до формування змісту освіти, тоді як роботодавці вимагають міждисциплінарних знань, гнучких навичок, цифрової грамотності та здатності до інновацій. Це знижує конкурентоспроможність випускників і підсилює трудову міграцію молоді за кордон. У контексті міжнародної інтеграції важливою є

активна участь українських ЗВО в академічних і наукових мережах, участь у програмах Erasmus+, Horizon Europe, двосторонніх освітніх і дослідницьких проектах. Однак для повноцінної інтеграції необхідна стабільна державна політика підтримки таких ініціатив, інституційна спроможність університетів та стимулювання міжнародної мобільності викладачів і студентів.

Одним із перспективних напрямів оновлення вищої освіти в Україні є впровадження дуальної форми здобуття освіти, яка передбачає тісну інтеграцію теоретичного навчання у ЗВО з практичною підготовкою на базі підприємств-роботодавців. Такий підхід дозволяє не лише підвищити якість професійної підготовки, а й істотно зменшити розрив між освітою та вимогами ринку праці. Дуальна освіта має потенціал формувати адаптивну модель підготовки фахівців, яка враховує динаміку потреб економіки та дозволяє студентам набувати реального виробничого досвіду ще в процесі навчання. У 2020 році в Україні було започатковано пілотний проєкт запровадження дуальної форми здобуття освіти у ЗВО та закладах фахової передвищої освіти, до якого долучилися десятки закладів і понад 300 підприємств різного масштабу. Результати проєкту продемонстрували високу зацікавленість як з боку роботодавців, так і студентів, що засвідчує доцільність масштабування цієї моделі [13]. Крім того, дуальна освіта сприяє формуванню сталих партнерств між ЗВО та бізнесом, що, у свою чергу, відкриває додаткові можливості для спільних інноваційних проєктів, впровадження новітніх технологій у навчальний процес і підвищення рівня працевлаштованості випускників. У стратегічному вимірі це відповідає сучасним тенденціям гнучкої, практико-орієнтованої та результативної освіти, а також сприяє реалізації принципів навчання впродовж життя. Таким чином, поширення дуальної освіти в системі вищої освіти України варто розглядати не лише як освітню інновацію, а як інструмент стратегічної трансформації, що здатен суттєво підвищити ефективність взаємодії між освітою, економікою та суспільством у цілому. Подолання розриву між вищою освітою та ринком праці є одним із ключових завдань для забезпечення стратегічного розвитку освітньої системи України. Це вимагає не лише точкових змін у навчальних програмах, а й глибокої трансформації підходів до формування освітньої політики, управління якістю освіти, кадрової підготовки та моделі взаємодії з соціальними партнерами. Перш за все, необхідне інституційне закріплення співпраці між ЗВО та роботодавцями на всіх етапах освітнього процесу – від розробки та оновлення програм до участі у підсумковій атестації студентів. Це може реалізовуватись через створення галузевих рад при університетах, включення роботодавців до

робочих груп з формування стандартів, регулярне проведення консультацій та експертних обговорень. Другим важливим кроком є розширення практикоорієнтованої складової освіти. Йдеться про інтеграцію стажувань, виробничих практик, реальних кейсів і проєктної діяльності в межах освітніх програм. У цьому контексті перспективним є впровадження дуальної освіти, яка передбачає поєднання академічного навчання з паралельною професійною підготовкою на підприємстві. Такий підхід вже довів свою ефективність у низці європейських країн, і його адаптація в Україні дозволить студентам отримати релевантні навички, а роботодавцям – потенційних співробітників. Важливо також розвивати механізми прогнозування змін на ринку праці, зокрема через аналітику даних, дослідження попиту на компетентності, опитування роботодавців, моніторинг кар'єрних траєкторій випускників. Отримані результати мають слугувати основою для адаптації змісту освіти та стратегічного планування розвитку освітніх програм. Особливої уваги заслуговує перехід від дисциплінарної до компетентнісної моделі навчання, в якій акцент робиться не лише на передачі знань, а й на формуванні гнучких, міждисциплінарних навичок – критичного мислення, цифрової грамотності, комунікаційних вмінь, підприємливості, адаптивності до змін. Такі навички сьогодні мають універсальне значення та підвищують мобільність випускників на ринку праці. Крім того, необхідно забезпечити гнучкість і мобільність освітніх програм, які мають оперативно реагувати на трансформації в економіці та технологіях. Це можливо шляхом впровадження модульних структур, варіативних компонентів,

можливостей для персоналізації освітніх траєкторій, а також короткострокових програм і сертифікатів у межах концепції навчання впродовж життя (lifelong learning). Нарешті, важливим залишається підвищення кваліфікації викладачів у сфері новітніх технологій, методик викладання та співпраці з реальним сектором економіки. ЗВО мають створити умови для стажувань викладачів у компаніях, залучення фахівців-практиків до навчального процесу, стимулювання міжсекторальної мобільності. Таким чином, вирішення проблеми невідповідності між вищою освітою та ринком праці можливе лише за умов тісної координації дій усіх учасників освітнього процесу, з урахуванням динаміки соціально-економічного середовища, інтересів студентів і потреб національної економіки. Це стратегічне завдання має бути інтегроване в загальну державну політику сталого розвитку України.

На рис. 1. представлено схему формування стратегії закладу вищої освіти.

Початковий етап передбачає всебічний аналіз внутрішнього середовища закладу: ресурсного забезпечення, кадрового потенціалу, освітньої та наукової діяльності, фінансових показників, репутації, інфраструктури тощо. Другий етап, аналіз зовнішнього середовища, охоплює оцінку впливу зовнішніх чинників, таких як державна освітня політика, демографічні тенденції, потреби ринку праці, конкуренція, глобальні освітні тренди, геополітична ситуація. На основі проведеного аналізу визначається довгострокове призначення закладу (місія), його бажаний образ у майбутньому (бачення) та конкретизуються стратегічні цілі, спрямовані на розвиток. Цілі деталізуються у

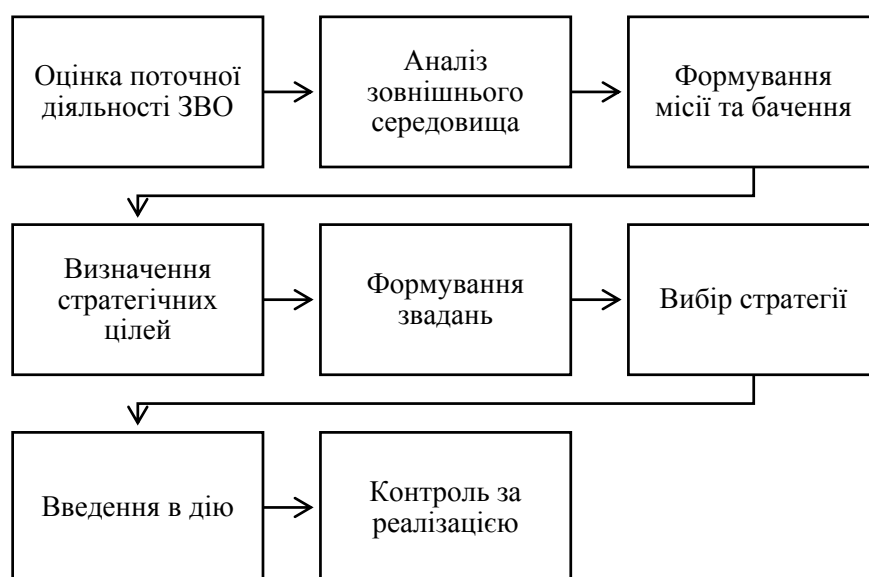


Рисунок 1 – Алгоритм формування стратегії ЗВО

Джерело: сформовано авторами

вигляді завдань у ключових напрямках: академічна діяльність, наука й інновації, міжнародна співпраця, цифровізація, кадрова політика, фінансове управління тощо. Обираються шляхи реалізації цілей та завдань: диференціація, міжнародна інтеграція, діджиталізація, розвиток підприємництва, посилення автономії, партнерство з бізнесом. На етапі «Узгодження ресурсів та інструментів реалізації» планується розподіл фінансових, людських і матеріальних ресурсів, визначаються відповідальні підрозділи, формуються механізми моніторингу та коригування стратегії. Усі елементи об'єднуються в єдиний стратегічний документ, який затверджується керівництвом і слугує орієнтиром для всієї діяльності ЗВО на перспективу. На моменті введення стратегії в дію необхідно також мати чіткі показники ефективності дотримання стратегії ЗВО.

Висновки. Система вищої освіти України перебуває в умовах глибокої трансформації, зумовленої як внутрішніми, так і зовнішніми викликами. Аналіз стратегічних перспектив її розвитку дозволяє зробити низку важливих висновків. По-перше, попри нормативне закріплення автономії, біль-

шість ЗВО залишаються функціонально залежними від державного управління та не мають достатніх механізмів для самостійного стратегування. Це стримує інституційний розвиток і знижує конкурентоспроможність на глобальному освітньому ринку. По-друге, одним із ключових бар'єрів є невідповідність між змістом освітніх програм і запитами сучасного ринку праці. Це породжує системний розрив між академічною підготовкою й професійною реалізацією випускників, зменшує їхню соціальну мобільність та знижує економічну ефективність освіти. По-третє, стратегічний розвиток ЗВО ускладнюється нестабільним фінансуванням, високим рівнем бюрократії, цифровою нерівністю та відтоком талантів за кордон. Ці фактори вимагають негайного перегляду державної політики у сфері вищої освіти. Разом із тим, в українських ЗВО накопичено значний потенціал для інституційного оновлення – зокрема, через впровадження дуальної освіти, розвиток партнерств із бізнесом, діджиталізацію освітнього процесу, підвищення кваліфікації викладачів та створення гнучких освітніх траєкторій.

Список використаних джерел:

1. Вербовська Л. С., Степанюк Г. С., Кушлик О. Використання методів SWOT-аналізу під час розробки стратегії інтернаціоналізації закладів вищої освіти. *Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу (Серія: Економіка та управління в нафтогазовій галузі)*. 2019. № 1(19). С. 142–154. DOI: [https://doi.org/10.31471/2409-0948-2019-1\(19\)-142-154](https://doi.org/10.31471/2409-0948-2019-1(19)-142-154) (дата звернення: 08.05.2025).
2. Ковальчук С. В., Мартинова Л. Б., Танасійчук А. М. Формування маркетингової стратегії закладів вищої освіти. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. № 2. С. 215–221.
3. Кремень В. Г. Модернізація мережі, укрупнення закладів вищої освіти – ключове завдання стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2022-2032 роки. *Herald of the National Academy of Educational Sciences of Ukraine*. 2024. Т. 6, № 2. С. 1–4. DOI: <https://doi.org/10.37472/v.naes.2024.6212> (дата звернення: 08.05.2025).
4. Луговий В., Слюсаренко О., Таланова Ж. Концентрація та комунікація в моделях і стратегії розвитку університетів-лідерів. *Міжнародний науковий журнал університетів і лідерства*. 2022. Т. 13. С. 5–25. DOI: <https://doi.org/10.31874/2520-6702-2022-13-5-25> (дата звернення: 08.05.2025).
5. Бойчук П. М., Фаст О. Л. Український національний досвід розробки стратегій розвитку вищих навчальних закладів: тематичне дослідження. *Академічні студії. Серія «Педагогіка»*. 2021. № 1. С. 3–16. DOI: <https://doi.org/10.52726/as.pedagogy/2021.1.1> (дата звернення: 08.05.2025).
6. Десятов Т. М. Стратегія розвитку вищого навчального закладу в умовах політико-економічних та соціально-культурних змін. *Вісник Черкаського університету: Педагогічні науки*. 2022. № 1. С. 5–10. DOI: <https://doi.org/10.31651/2524-2660-2022-1-5-10> (дата звернення: 08.05.2025).
7. George B., Wooden O. Managing the Strategic Transformation of Higher Education through Artificial Intelligence. *Administrative Sciences*. 2023. Vol. 13, no. 9. P. 196. DOI: <https://doi.org/10.3390/admsci13090196> (дата звернення: 08.05.2025).
8. Zembylas M. A decolonial approach to AI in higher education teaching and learning: strategies for undoing the ethics of digital neocolonialism. *Learning, Media and Technology*. 2021. P. 1–13. DOI: <https://doi.org/10.1080/17439884.2021.2010094> (дата звернення: 08.05.2025).
9. Abad-Segura E., González-Zamar M.-D. Sustainable economic development in higher education institutions: A global analysis within the SDGs framework. *Journal of Cleaner Production*. 2021. Vol. 294. P. 126133. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.126133> (дата звернення: 08.05.2025).
10. Paudel P. Online Education: Benefits, Challenges and Strategies During and After COVID-19 in Higher Education. *International Journal on Studies in Education*. 2020. Vol. 3, no. 2. P. 70–85. DOI: <https://doi.org/10.46328/ijonse.32> (дата звернення: 08.05.2025).
11. Tien N. H. et al. Sustainable Development of Higher Education Institutions in Developing Countries: Comparative Analysis of Poland and Vietnam. *Contemporary Economics*. 2022. Vol. 16, no. 2. P. 195–210. DOI: <https://doi.org/10.5709/ce.1897-9254.477> (дата звернення: 08.05.2025).
12. Hashim M. A. M., Tlemsani I., Matthews R. Correction: Higher education strategy in digital transformation. *Education and Information Technologies*. 2022. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10639-022-10924-w> (дата звернення: 08.05.2025).

13. National Erasmus+ Office in Ukraine. URL: https://erasmusplus.org.ua/wp-content/uploads/2022/03/_Вимоги_до_кваліфікацій_29.04.pdf (дата звернення: 08.05.2025).
14. Два роки змін: як трансформується освіта і наука України. URL: <https://mon.gov.ua/news/dva-roky-zmin-iak-transformuietsia-osvita-i-nauka-ukrainy> (дата звернення: 08.05.2025).

References:

1. Verbovska L. S., Stepaniuk H. S., Kushlyk O. (2019). Vykorystannia metodiv SWOT-analizu pid chas rozrobky stratehii internatsionalizatsii zakladiv vyshchoi osvity [Using SWOT analysis methods when developing a strategy for the internationalization of higher education institutions]. *Naukovyi visnyk Ivano-Frankivskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu nafty i hazu (Serii: Ekonomika ta upravlinnia v naftohazovii haluzi)*. No 1(19). P. 142–154. DOI: [https://doi.org/10.31471/2409-0948-2019-1\(19\)-142-154](https://doi.org/10.31471/2409-0948-2019-1(19)-142-154) (accessed: 08.05.2025).
2. Kovalchuk S. V., Martynova L. B., Tanasiichuk A. M. (2021). Formuvannia marketynhovoї stratehii zakladiv vyshchoi osvity [Forming a marketing strategy for higher education institutions]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*. No 2. P. 215–221.
3. Kremen V. H. (2024). Modernizatsiia merezhi, ukрупnennia zakladiv vyshchoi osvity – kluchove zavdannia stratehii rozvytku vyshchoi osvity v Ukraini na 2022-2032 roky [Modernization of the network, consolidation of higher education institutions – a key task of the strategy for the development of higher education in Ukraine for 2022–2032]. *Herald of the National Academy of Educational Sciences of Ukraine*. T. 6, № 2. P. 1–4. DOI: <https://doi.org/10.37472/v.naes.2024.6212> (accessed: 08.05.2025).
4. Luhovyi V., Sliusarenko O., Talanova Zh. (2022). Kontsentratsiia ta komunikatsiia v modeliakh i stratehii rozvytku universytetiv-lideriv [Concentration and communication in models and strategies of development of leading universities]. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal universytetiv i liderstva*. No 13. P. 5–25. DOI: <https://doi.org/10.31874/2520-6702-2022-13-5-25> (accessed: 08.05.2025).
5. Boichuk P. M., Fast O. L. (2021). Ukrainskyi natsionalnyi dosvid rozrobky stratehii rozvytku vyshchych navchalnykh zakladiv: tematychnе doslidzhennia [Ukrainian national experience in developing strategies for the development of higher education institutions: a case study]. *Akademichni studii. Serii «Pedahohika»*. No 1. P. 3–16. DOI: <https://doi.org/10.52726/as.pedagogy/2021.1.1> (accessed: 08.05.2025).
6. Desiatov T. M. (2022). Stratehiia rozvytku vyshchoho navchalnoho zakladu v umovakh polityko-ekonomichnykh ta sotsialno-kulturnykh zmin [Strategy for the development of a higher education institution in the context of political, economic and socio-cultural changes]. *Visnyk Cherkaskoho universytetu. Pedahohichni nauky*. No 1. P. 5–10. DOI: <https://doi.org/10.31651/2524-2660-2022-1-5-10> (accessed: 08.05.2025).
7. George B., Wooden O. (2023). Managing the Strategic Transformation of Higher Education through Artificial Intelligence. *Administrative Sciences*. Vol. 13, no. 9. P. 196. DOI: <https://doi.org/10.3390/admsci13090196> (accessed: 08.05.2025).
8. Zembylas M. (2021). A decolonial approach to AI in higher education teaching and learning: strategies for undoing the ethics of digital neocolonialism. *Learning, Media and Technology*. P. 1–13. DOI: <https://doi.org/10.1080/17439884.2021.2010094> (accessed: 08.05.2025).
9. Abad-Segura E., González-Zamar M.-D. (2021). Sustainable economic development in higher education institutions: A global analysis within the SDGs framework. *Journal of Cleaner Production*. Vol. 294. P. 126133. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.126133> (accessed: 08.05.2025).
10. Paudel P. (2020). Online Education: Benefits, Challenges and Strategies During and After COVID-19 in Higher Education. *International Journal on Studies in Education*. Vol. 3, no. 2. P. 70–85. DOI: <https://doi.org/10.46328/ijonse.32> (accessed: 08.05.2025).
11. Tien N. H. et al. (2022). Sustainable Development of Higher Education Institutions in Developing Countries: Comparative Analysis of Poland and Vietnam. *Contemporary Economics*. Vol. 16, no. 2. P. 195–210. DOI: <https://doi.org/10.5709/ce.1897-9254.477> (accessed: 08.05.2025).
12. Hashim M. A. M., Tlemsani I., Matthews R. (2022). Correction: Higher education strategy in digital transformation. *Education and Information Technologies*. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10639-022-10924-w> (accessed: 08.05.2025).
13. National Erasmus+ Office in Ukraine. Available at: https://erasmusplus.org.ua/wp-content/uploads/2022/03/_Vymohy_do_kvalifikatsii_29.04.pdf (accessed: 08.05.2025).
14. Два роки змін: як трансформується освіта і наука України [Two years of changes: how education and science in Ukraine are transforming]. Available at: <https://mon.gov.ua/news/dva-roky-zmin-iak-transformuietsia-osvita-i-nauka-ukrainy> (accessed: 08.05.2025).

Стаття надійшла до редакції 10.05.2025