

УДК 378.014:37

DOI <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2025.5.5>

**Тарасенко Денис Леонідович,**  
доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри публічного управління та адміністрування  
Маріупольського державного університету  
ORCID ID: 0000-0002-6250-3442

**Тарасюк Алла Юрїївна,**  
магістрантка навчально-наукового інституту управління  
Маріупольського державного університету  
ORCID ID: 0009-0005-8690-7344

## СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ВИЩОЇ ОСВІТИ В УКРАЇНІ

### STRATEGIC DIRECTIONS OF HIGHER EDUCATION DEVELOPMENT IN UKRAINE

*У статті досліджуються сучасні стратегічні напрями розвитку вищої освіти в Україні в умовах соціально-економічних, політичних та освітніх трансформацій і євроінтеграційного руху. Метою роботи є теоретико-методологічне обґрунтування перспективних напрямів формування сучасної стратегії розвитку сектору з урахуванням актуальних глобальних і національних тенденцій, а також змін у структурі ринку праці та суспільних потреб. Проаналізовано ключові тренди, критичні аспекти стратегічного планування та підкреслено значення комплексного врахування інтересів стейкхолдерів: державних органів, науково-педагогічних працівників, студентів, роботодавців, міжнародних організацій та громадських об'єднань, що забезпечує соціальну легітимність та практичну ефективність освітніх програм. Показано, що сучасна стратегія розвитку повинна інтегрувати внутрішні та зовнішні драйвери, зокрема інноваційні технології, цифрову трансформацію, фінансово-економічні механізми, соціальні потреби суспільства та міжнародний досвід, що формують адаптивність і конкурентоспроможність закладів. Для порівняльного аналізу застосовано методи компаративного дослідження стратегій вищої освіти України та Польщі, що дозволяє оцінити сильні і слабкі сторони національної системи та визначити ефективні шляхи її вдосконалення. Практична цінність дослідження полягає у формуванні інструментів стратегічного планування, моделей взаємодії зі стейкхолдерами та напрямів розвитку, що можуть використовуватися керівниками університетів, аналітиками освітніх систем, органами державної влади та міжнародними організаціями для підвищення ефективності функціонування сектору та інтеграції української освіти до європейського освітнього простору. Перспективою подальших досліджень є поглиблений порівняльний аналіз інтеграції українських закладів у глобальні освітні та наукові мережі, підвищення якості освітніх послуг та вдосконалення інноваційних моделей управління навчальними закладами.*

**Ключові слова:** розвиток вищої освіти, стратегічне планування, конкурентоспроможність навчальних закладів, інтеграція до європейського освітнього простору, освітні інновації, управління навчальними закладами, міжнародний досвід.

*This article explores current strategic directions in the development of higher education in Ukraine within the context of socio-economic, political, and educational transformations, alongside the country's European integration efforts. The study aims to provide a theoretical and methodological rationale for shaping a modern strategy for sector development, considering prevailing global and national trends, as well as shifts in labor market structures and societal needs. The analysis highlights key trends, critical aspects of strategic planning, and the importance of comprehensively addressing the interests of diverse stakeholders—including governmental authorities, academic staff, students, employers, international organizations, and civil society groups—ensuring both social legitimacy and practical effectiveness of educational programs. The findings indicate that contemporary development strategies should integrate internal and external drivers, such as innovative technologies, digital transformation, financial and economic mechanisms, societal demands, and international experience, to enhance institutional adaptability and competitiveness. Comparative research methods applied to higher education strategies in Ukraine and Poland reveal both strengths and weaknesses in the national system, identifying potential avenues for improvement. The practical implications of this study include the development of strategic planning tools, stakeholder engagement models, and actionable development pathways, which can support university leaders, education system analysts, governmental bodies, and international organizations in improving sector performance and aligning Ukrainian higher education with the European educational framework. Future research directions involve in-depth comparative analyses of Ukrainian institutions' integration into global*

*educational and research networks, enhancing educational quality, and refining innovative management practices in higher education institutions.*

**Key words:** *higher education development, strategic planning, institutional competitiveness, integration into the European educational space, educational innovation, higher education management, international experience.*

**Постановка проблеми.** Сфера вищої освіти перебуває у стані глибокої трансформації, що зумовлено комплексом змін у соціально-економічному середовищі, суспільному розвитку та глобальному інформаційному просторі. У цих умовах заклади вищої освіти змушені переглядати й модернізувати власні стратегії розвитку з метою збереження конкурентних позицій, підвищення інституційної стійкості та здатності ефективно функціонувати в умовах економіки знань і цифрового суспільства. Особливої актуальності набуває формування чітких і науково обґрунтованих стратегічних орієнтирів розвитку вищої освіти в Україні. Додатковим викликом для освітньої системи є дестабілізуючі чинники, пов'язані з воєнними діями, наслідками пандемії та загальною соціальною нестабільністю. Водночас саме за таких умов важливо не допустити стагнації науково-освітнього потенціалу, а навпаки – створити умови для збереження якості освіти, розвитку наукових досліджень та людського капіталу. Стратегічний розвиток вищої освіти має ґрунтуватися на принципах адаптивності, інноваційності та відкритості до змін.

Ключовими пріоритетами сучасного розвитку галузі є підвищення якості освітніх послуг, зміцнення конкурентоспроможності закладів вищої освіти як на національному, так і на міжнародному рівнях, а також інтеграція української вищої освіти до європейського та глобального освітнього простору. Процес євроінтеграції передбачає не лише гармонізацію законодавства з нормами Європейського Союзу, а й активне впровадження кращих світових освітніх практик, стандартів забезпечення якості та сучасних управлінських моделей [1, с. 16]. Серед пріоритетних напрямів розвитку закладів вищої освіти доцільно виокремити налагодження ефективної взаємодії з різними групами стейкхолдерів, розширення інклюзивних підходів в освітньому процесі, активну цифрову трансформацію, а також формування омніканальної моделі діяльності, що поєднує онлайн- та офлайн-формати навчання. Важливе значення має посилення академічної мобільності, розвиток міжнародного партнерства, узгодження змісту освітніх програм з потребами сучасного ринку праці та поглиблення співпраці з ключовими роботодавцями. Розробка й реалізація

сучасної стратегії розвитку вищої освіти створює передумови для підвищення ефективності функціонування освітніх закладів, їхньої адаптації до динамічних змін зовнішнього середовища та системного вирішення актуальних проблем розвитку освітньої галузі в Україні.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання формування та реалізації ефективних стратегій розвитку вищої освіти посідають помітне місце у сучасних наукових дослідженнях як вітчизняних, так і зарубіжних учених. Зокрема, у роботах С. В. Ковальчук, Л. Б. Мартинової та А. М. Танасійчук підкреслюється важливість впровадження економічно обґрунтованих маркетингових стратегій як складової стратегічного управління, спрямованої на посилення конкурентних позицій закладів вищої освіти через розвиток інноваційних освітніх продуктів і системне планування маркетингових заходів. Вагомий внесок у дослідження стратегічних аспектів розвитку вищої освіти зробили зарубіжні науковці. Так, у працях Е. Хейзелкорн обґрунтовується вплив міжнародних рейтингів і репутаційних чинників на формування стратегій університетів, тоді як С. Марґінсон акцентує увагу на трансформації вищої освіти під впливом глобальної конкуренції та процесів інтернаціоналізації. Дослідження Дж. Салмі зосереджені на стратегічних моделях розвитку університетів і механізмах підвищення їхньої інституційної спроможності в умовах обмежених ресурсів. У межах українського наукового дискурсу також посилюється інтерес до проблем цифрової трансформації та адаптації стратегій розвитку вищої освіти до кризових умов. У працях Р. Пасичного, В. Комара та І. Замкової цифровізація розглядається не лише як технологічний чинник, а як системний елемент стратегічних змін, що впливає на управління закладами, організацію освітнього процесу та взаємодію зі стейкхолдерами. Питання інтеграції українських закладів вищої освіти до європейського освітнього простору висвітлено у дослідженнях І. Кучинської, Я. Кічука та О. Назаренко.

Таким чином, аналіз наукових джерел підтверджує комплексний характер проблематики стратегічного розвитку вищої освіти та актуальність подальших досліджень, спрямованих на поєднання національних пріоритетів із глобальними тенденціями розвитку освітньої сфери.

**Мета дослідження.** Мета дослідження полягає у теоретико-методологічному обґрунтуванні перспективних напрямів формування сучасної стратегії розвитку вищої освіти з урахуванням актуальних глобальних і національних тенденцій, а також специфіки євроінтеграційного руху України.

**Виклад основного матеріалу.** Сучасна система вищої освіти України перебуває у стані глибоких трансформацій, що зумовлено соціально-економічними, політичними та освітніми змінами, зокрема викликами глобалізації, діджиталізації та інтеграції у європейський освітній простір. Основними нормативними документами, що визначають стратегічні напрями розвитку вищої освіти, є Закон України «Про вищу освіту» та «Стратегія розвитку вищої освіти в Україні на 2022–2032 роки» [2, с. 3.]. Ці документи закладають базові принципи функціонування закладів вищої освіти, спрямовані на підвищення їх конкурентоспроможності, академічної мобільності та якості освітніх послуг. Разом із тим, сучасна українська система вищої освіти стикається з низкою проблем, серед яких: недостатнє фінансування, надмірна кількість населення з вищою освітою при одночасному дефіциті кваліфікованих кадрів у виробничому секторі, падіння якості освіти через дистанційне навчання та застарілі моделі «бюджетного» фінансування підготовки фахівців. Для подолання цих проблем прийнято додаткові законодавчі акти, зокрема «Про внесення змін до деяких законів України щодо модернізації мережі закладів вищої освіти» та «Новий перелік галузей знань і спеціальностей» [3, с. 253]. У межах реалізації стратегічного планування розвитку вищої освіти можна виділити кілька ключових напрямів:

1. Освітньо-соціальний напрям – спрямований на забезпечення рівного доступу до освітніх послуг, формування інклюзивного освітнього середовища та системи внутрішньої і зовнішньої якості навчання. Він стимулює соціальну відповідальність студентів, підготовку кадрів відповідно до потреб ринку праці та сприяє розвитку соціальної мобільності громадян.

2. Науково-інноваційний напрям – передбачає стимулювання науково-дослідної діяльності, розвиток цифрових хабів та наукових інкубаторів, підготовку науковців для участі у міжнародних проєктах і інтеграцію українських закладів у глобальні освітні та наукові мережі.

3. Фінансово-інвестиційний напрям – передбачає диверсифікацію джерел фінансування, розвиток ендаументів, залучення спонсорів та

партнерів, що забезпечує економічну стійкість закладів та стимулює інноваційну діяльність.

4. Інтеграція до регіональної інноваційно-інвестиційної екосистеми – активна взаємодія з роботодавцями, стейкхолдерами та науковими центрами сприяє практичній орієнтації освітніх програм, розвитку системи безперервного навчання та економічному стимулюванню регіонів [4, с. 11].

У стратегіях розвитку враховуються інтереси стейкхолдерів: державних органів, науково-педагогічного персоналу, студентів, роботодавців, міжнародних організацій і громадських об'єднань. Комплексне поєднання внутрішніх (інституційний потенціал, компетентність персоналу, організаційна структура, цифрова інфраструктура) та зовнішніх факторів (міжнародні стандарти, глобальні тенденції, соціально-економічні умови) формує адаптивну та конкурентоспроможну стратегію розвитку. Цифрова трансформація та інноваційні технології забезпечують гнучкість освітніх програм, омніканальне навчання (поєднання онлайн та офлайн форматів), підвищують ефективність управління університетами та сприяють академічній мобільності [5, с. 189]. Паралельно розвиваються фінансово-економічні механізми, які включають залучення інвестицій та партнерів, розвиток ендаументів, що підтримує інноваційну діяльність та економічну незалежність закладів. Для визначення ефективних стратегій розвитку доцільно застосовувати методи компаративного дослідження. Порівняльний аналіз вищої освіти України та Польщі дозволяє виявити такі тенденції:

1. Нормативно-правове забезпечення: Польща має чітку систему стратегічних документів, інтегрованих у європейський освітній простір (Bologna Process), що підвищує прозорість та ефективність управління університетами. Україна має стратегічну базу на 2022–2032 роки, проте потребує активнішого впровадження та адаптації європейських стандартів.

2. Фінансування та інвестиції: Польські університети активно залучають зовнішнє фінансування, створюють ендаументи та партнерські програми. В Україні фінансування залишається державним, а механізми залучення інвестицій та ендаументів лише формуються.

3. Цифровізація та інновації: Польські заклади ефективно використовують цифрові платформи для навчання та досліджень. Українські університети впроваджують діджиталізацію поступово, через кризові умови, проте розвивають омніканальні освітні моделі.

4. Інтернаціоналізація: Польські університети мають більший досвід інтеграції у міжнародні програми та рейтинги. Українські заклади активізують участь у грантах і програмах академічної мобільності, проте потребують підвищення рівня інтеграції до глобальних освітніх мереж [6, с.48].

Компаративний аналіз дозволяє виділити сильні сторони польської системи, які можуть бути адаптовані в Україні: залучення інвестицій, стандартизація внутрішньої системи якості, розвиток інноваційних освітніх програм, а також активне міжнародне партнерство.

Слід зазначити, що внутрішні і зовнішні драйвери формують вектор розвитку сектору, який забезпечує конкурентоспроможність, адаптивність та довгострокову стабільність закладів вищої освіти України. Результати дослідження можуть бути використані керівниками університетів, аналітиками освітніх систем, органами державної влади та міжнародними організаціями для:

- підвищення ефективності функціонування закладів вищої освіти;
- розвитку стратегічного планування та управління освітніми проектами;
- інтеграції української освіти до європейського простору;
- формування політики академічної мобільності та міжнародного партнерства.

Розвиваючи зазначені стратегічні напрями, доцільно окремо акцентувати увагу на поєднанні принципів інклюзивності, інноваційності та цифрової трансформації. Забезпечення рівного доступу до якісної вищої освіти незалежно від соціального походження, рівня доходів чи місця проживання розглядається як ключова умова формування людського капіталу та зміцнення соціальної згуртованості [7, с. 465]. У цьому контексті особливого значення набуває впровадження адресних механізмів фінансової підтримки та диференційованих підходів до оплати освітніх послуг, що спрямовані на зменшення освітньої нерівності та реалізацію вищої освіти як суспільного блага. Такий підхід узгоджується з сучасними концепціями глобальної вищої освіти, у яких доступність і соціальна справедливість розглядаються як ключові умови її сталого розвитку [8, с. 21]. Посилення інноваційної складової функціонування сектору вищої освіти потребує комплексного та системного підходу. Інновації у цьому контексті охоплюють не лише оновлення освітніх програм і методик навчання, а й трансформацію організаційної культури закладів вищої освіти. Формування середовища, орієнтованого на підтримку інновацій, стимулювання міждисциплінарної

взаємодії, розвиток підприємницького мислення та інвестування в сучасну технологічну інфраструктуру є необхідними умовами підвищення конкурентоспроможності вищої освіти в умовах економіки знань.

Невід'ємним елементом сучасних стратегій розвитку вищої освіти виступає цифрова трансформація, яка спрямована на підвищення якості освітнього процесу, розширення доступу до освітніх послуг та адаптацію навчання до динамічних змін ринку праці. Реалізація цього напряму потребує формування цілісної цифрової стратегії, інтегрованої в загальний стратегічний план розвитку сектору вищої освіти. Ключовими складовими такої стратегії є інвестиції в цифрову інфраструктуру, розвиток цифрових компетентностей науково-педагогічного персоналу та підтримка культури використання цифрових технологій у навчальній і управлінській діяльності закладів вищої освіти. Водночас реалізація зазначених стратегічних напрямів відбувається в умовах низки викликів, серед яких особливе місце посідає необхідність актуалізації ціннісної пропозиції закладів вищої освіти відповідно до сучасних потреб ринку праці. У цьому контексті зростає значення розширення глобального партнерства, що передбачає активізацію міжнародної співпраці між закладами вищої освіти, науковими установами, бізнес-сектором та іншими групами стейкхолдерів. Використання кращих міжнародних практик, реалізація спільних дослідницьких і освітніх проектів сприяють впровадженню інноваційних підходів до управління вищою освітою, що узгоджується з результатами дослідження моделей і стратегій розвитку університетів-лідерів [9, с. 18.] Окремої уваги потребує інтеграція принципів сталого розвитку в процес формування та реалізації стратегій розвитку вищої освіти. Адаптація до глобальних викликів, пов'язаних зі зміною клімату, соціальною нерівністю та питаннями соціальної справедливості, зумовлює необхідність впровадження екологічно відповідальних практик, підвищення енергоефективності, дотримання етичних стандартів управління та забезпечення соціальної відповідальності закладів вищої освіти. Це передбачає формування інституційних засад, спрямованих на підтримку інклюзивності, різноманітності та справедливих умов праці, що загалом посилює роль вищої освіти як інструменту сталого суспільного розвитку, що підтверджується дослідженнями сучасних стратегій розвитку ЗВО [10, с. 7]

**Висновки.** У статті підкреслено актуальність формування ефективних стратегій розвитку вищої освіти України в умовах соціально-еконо-

мічних, технологічних та політичних трансформацій і євроінтеграційного руху. Встановлено, що стратегія розвитку закладів вищої освіти повинна комплексно враховувати інтереси широкого кола стейкхолдерів: державних органів, науково-педагогічних працівників, студентів, роботодавців, міжнародних організацій та громадських об'єднань, що забезпечує соціальну легітимність і практичну ефективність освітніх програм. Визначено ключові напрями розвитку: освітньо-соціальний, науково-інноваційний, фінансово-інвестиційний та інтеграція до регіональної інноваційно-інвестиційної екосистеми. Реалізація цих напрямів сприяє підвищенню якості освіти, розвитку кадрового і інноваційного потенціалу, економічній стійкості закладів і соціальній мобільності студентів. Акцентовано на значенні внутрішніх і зовнішніх драйверів розвитку, зокрема інноваційних технологій, фінансово-економічних механізмів, соціальних потреб та міжнародного

досвіду, що формують конкурентоспроможність і адаптивність закладів до викликів інформаційного суспільства. Компаративний аналіз стратегій розвитку України та Польщі дозволив виділити успішні практики такі як стандартизація систем якості, залучення інвестицій, розвиток ендаументів та міжнародне партнерство, які можуть бути адаптовані до українського контексту.

Практичне значення дослідження полягає у визначенні інструментів стратегічного планування та моделей взаємодії зі стейкхолдерами, що можуть використовуватися керівниками університетів, аналітиками та органами влади для підвищення ефективності функціонування вищої освіти та її інтеграції до європейського простору. Перспективою подальших досліджень є поглиблений аналіз інтеграції українських закладів у глобальні освітні та наукові мережі, розвиток фінансової стійкості та вдосконалення інноваційних моделей управління.

#### REFERENCES:

1. Bodak, V. (2022). Methodological basis of European integration as a strategy for the development of higher education in Ukraine. *Humanitarian studies. Series "Philosophy": collection of scientific articles of the Ivan Franko Drohobych State Pedagogical University*, №. 5. Pp. 13–23.
2. Kremen V. G. (2024). 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*. No. 2, pp. 1–4. [in Ukrainian].
3. Raicheva L.I., Nesterova K.S. (2025). Strategic Prospects for Higher Education in Ukraine. *Sustainable Economic Development*. No. 3 (54), pp. 251-257. [in Ukrainian].
4. Boychuk, P.M., Fast, O. L. (2021). Ukrainian national experience in developing strategies for the development of higher education institutions: a case study. *Academic Studies. Series "Pedagogy"*. No. 1. pp. 3–16. [in Ukrainian].
5. Komar, V. (2023). Digitalization of educational and scientific processes in Ukrainian public discourse. *Eastern European Historical Bulletin: Drohobych: Helvetica Publishing House*. No. 29, pp. 184-201. [in Ukrainian].
6. Nazarenko, O. (2023) Guidelines for the modernization of higher education in Ukraine based on the educational achievements of Poland. *The Modern Higher Education Review* No. 8. pp. 43-53. [in Ukrainian].
7. Kuchynsk, I. Kichuk, Ya. (2024). Integration of Ukrainian institutions of higher education into the global educational space: challenges and opportunities. No 17. pp. 459-471. [in Ukrainian].
8. Simon Marginson. (2022). What is global higher education?. *Oxford Review of Education*. № 48(12), pp. 1-26. [in Australia].
9. Lugovy V., Slyusarenko O., Talanova Zh. (2022). Concentration and communication in models and strategies for the development of leading universities. *International Scientific Journal of Universities and Leadership*. No 13. pp. 5–25. [in Ukrainian].
10. Desyatov T. M. (2022). Strategy for the development of a higher educational institution in the context of political, economic and socio-cultural changes. *Bulletin of Cherkasy University: Pedagogical Sciences*. No. 1. Pp. 5–10. [in Ukrainian].

Дата першого надходження рукопису до видання: 22.10.2025

Дата прийнятого до друку рукопису після рецензування: 14.11.2025

Дата публікації: 10.12.2025