

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-346-5-49>

УДК 378:005.21:339.137.2

ШПИЛЬОВА Віра

Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького

<https://orcid.org/0000-0003-3210-5459>

vera_bsh.21@ukr.net

ДІБРІВКА Андрій

Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького

dibrivka.andrii524@yu.edu.ua

ПОНОМАРЕНКО Анжела

Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького

<https://orcid.org/0009-0008-3326-624X>

e-mail: ponom_anj_v@ukr.net

НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ЗВО

Сучасна система вищої освіти перебуває під впливом глибоких трансформацій, зумовлених глобалізацією, цифровізацією, демографічними змінами та динамікою ринку праці. У цих умовах заклади вищої освіти мають не лише забезпечувати стабільне функціонування, а й формувати ефективні стратегії розвитку, здатні забезпечити їхню конкурентоспроможність на національному та міжнародному рівнях. Посилення конкуренції за абітурієнтів, наукові кадри й фінансові ресурси потребує гнучких управлінських рішень, спрямованих на підвищення якості освітніх послуг, інноваційності, розвиток міжнародного партнерства та формування сильного бренду університету.

Особливої актуальності це питання набуває для українських ЗВО, які діють в умовах економічної нестабільності, воєнних викликів та інтеграції у Європейський освітній простір. Згідно зі «Стратегією розвитку вищої освіти в Україні на 2021–2031 роки», ключовими пріоритетами є цифровізація, інтернаціоналізація, розвиток науки й фінансова стійкість, що визначають конкурентоспроможність університетів. Це обґрунтовує потребу у розробці теоретичних і практичних підходів до формування стратегії розвитку ЗВО, орієнтованої на відповідність сучасним світовим тенденціям.

Проблемним залишається питання ефективного використання інструментів стратегічного управління — *Balanced Scorecard*, KPI, бенчмаркінгу, а також слабка взаємодія з бізнесом і державними інституціями. Наявний розрив між теорією управління конкурентоспроможністю та практикою її реалізації знижує потенціал українських університетів у глобальному освітньому середовищі.

Метою дослідження є обґрунтування теоретичних засад і формування конкурентоспроможної стратегії розвитку закладів вищої освіти з урахуванням глобальних тенденцій і національних особливостей. Конкурентоспроможність ЗВО охоплює якість освітніх програм, науковий потенціал, рівень цифровізації, фінансову стабільність, міжнародну співпрацю та репутаційний капітал. Стратегічні напрями її підвищення включають цифрову трансформацію, інтернаціоналізацію, інноваційний розвиток і брендинг, що забезпечує гармонізацію української освіти з європейськими стандартами.

Отже, конкурентоспроможність університетів є багатофакторною категорією, формування якої вимагає системного підходу, синергії внутрішніх ресурсів і зовнішніх можливостей. Її зміцнення є запорукою стійкого розвитку та інтеграції України у глобальний освітньо-науковий простір.

Ключові слова: конкурентоспроможність закладів вищої освіти, стратегія розвитку університетів, цифровізація освіти, інноваційний розвиток, фінансова стійкість, брендинг університету, людський капітал, міжнародне партнерство, стратегічне управління.

SHPILEVA Vira, DIBRIVKA Andrii, PONOMARENKO Ahjela

Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy

DIRECTIONS FOR FORMING A COMPETITIVE DEVELOPMENT STRATEGY OF HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS

The modern higher education system is undergoing profound transformations driven by globalization, digitalization, demographic changes, and labor market dynamics. Under these conditions, higher education institutions (HEIs) must not only ensure stable functioning but also develop effective development strategies capable of maintaining competitiveness at both national and international levels. Increasing competition for applicants, academic staff, and financial resources requires flexible management solutions focused on improving the quality of educational services, fostering innovation, strengthening international partnerships, and building a strong university brand. This issue is particularly relevant for Ukrainian HEIs, which operate under conditions of economic instability, wartime challenges, and the need for integration into the European Higher Education Area. According to the Strategy for the Development of Higher Education in Ukraine for 2021–2031, the key priorities include digitalization, internationalization, scientific development, and financial sustainability — all of which determine the global competitiveness of universities. This highlights the urgent need to develop theoretical and practical approaches to forming a university development strategy aligned with contemporary global trends. However, challenges remain in the effective use of strategic management tools such as the *Balanced Scorecard*, KPI systems, and benchmarking, as well as in establishing stronger cooperation with businesses and public institutions. The gap between theoretical approaches to competitiveness management and their practical implementation reduces the potential of Ukrainian universities in the global educational environment.

The purpose of this study is to substantiate the theoretical foundations and develop a competitive strategy for the development of higher education institutions, taking into account global trends and national specificities. University competitiveness encompasses the quality of educational programs, academic potential, the level of digitalization, financial stability, international cooperation, and reputational capital. Strategic directions for its enhancement include digital transformation, internationalization,

innovation, and branding, which contribute to the harmonization of Ukrainian higher education with European standards.

Thus, the competitiveness of universities is a multifactorial category requiring a systematic approach and the synergy of internal resources and external opportunities. Strengthening it ensures sustainable development and successful integration of Ukraine into the global educational and scientific space.

Keywords: competitiveness of higher education institutions, university development strategy, digitalization of education, innovative development, financial sustainability, university branding, human capital, international partnership, strategic management.

Стаття надійшла до редакції / Received 16.08.2025

Прийнята до друку / Accepted 30.09.2025

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Сучасна система вищої освіти перебуває під впливом масштабних трансформацій, зумовлених глобалізаційними процесами, цифровізацією, демографічними змінами та динамікою ринку праці. У цих умовах заклади вищої освіти стикаються з необхідністю не лише підтримувати стабільне функціонування, а й вибудовувати ефективні стратегії розвитку, що дозволяють конкурувати на національному та міжнародному освітньому ринку. Зростання конкуренції за абітурієнтів, наукові кадри та фінансові ресурси вимагає від університетів гнучких механізмів управління, орієнтованих на підвищення якості освітніх послуг, розвиток інноваційної та наукової діяльності, зміцнення міжнародних партнерств і формування сильного бренду.

Особливої актуальності набуває питання формування конкурентоспроможної стратегії розвитку ЗВО в Україні, яка сьогодні переживає низку додаткових викликів, зумовлених економічною нестабільністю, воєнними діями та необхідністю інтеграції до Європейського освітнього простору. Відповідно до «Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2021–2031 роки», саме цифровізація, інтернаціоналізація, розвиток науки та фінансова стійкість визначають глобальну конкурентоспроможність університетів. Це підтверджує нагальну потребу у розробці теоретичних і практичних підходів до формування стратегії, що враховує як національні пріоритети, так і міжнародні тенденції розвитку освітнього простору.

Незважаючи на активні трансформаційні процеси у сфері вищої освіти, більшість українських закладів вищої освіти все ще стикаються з труднощами у забезпеченні своєї конкурентоспроможності. Проблемними залишаються питання диверсифікації джерел фінансування, модернізації освітніх програм відповідно до вимог ринку праці, інтеграції інновацій у навчальний процес, а також формування стійких міжнародних партнерств. Університети часто обмежуються окремими тактичними заходами, що не забезпечують комплексного стратегічного ефекту та довгострокової результативності.

Крім того, існує розрив між теоретичними підходами до управління конкурентоспроможністю ЗВО та практичними механізмами їх реалізації. Це проявляється у недостатньому використанні сучасних інструментів стратегічного управління, таких як Balanced Scorecard, KPI чи бенчмаркінг, а також у слабкій взаємодії з бізнесом та державними інституціями. Водночас глобальна конкуренція у сфері вищої освіти посилюється, і університети країн, які активно впроваджують інноваційні моделі управління, займають провідні позиції у міжнародних рейтингах.

За таких умов виникає необхідність розробки науково обґрунтованих підходів до формування конкурентоспроможної стратегії розвитку ЗВО, яка враховує як внутрішні можливості університетів, так і зовнішні виклики, та здатна забезпечити їх стійке функціонування й інтеграцію у глобальний освітньо-науковий простір.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Питання конкурентоспроможності закладів вищої освіти активно досліджуються як вітчизняними, так і зарубіжними науковцями. Зокрема, у працях Дж. Кнайта та Г. де Віта розкрито концепцію інтернаціоналізації вищої освіти, яка розглядається як ключовий фактор підвищення конкурентоспроможності університетів на глобальному рівні [1; 2]. Х. Ецковіц та Л. Лейдесдорф у своїй моделі «потрійної спіралі» доводять, що взаємодія університету, бізнесу та держави створює умови для розвитку інноваційної екосистеми та комерціалізації наукових результатів [3].

Значний внесок у розвиток концепції цифрової трансформації освіти зробили Г. Сіменс та П. Лонг, які обґрунтовують використання learning analytics для персоналізації освітніх траєкторій і стратегічного управління університетами [4].

У вітчизняній науці проблеми конкурентоспроможності ЗВО висвітлюють Н. Б. Кашена, яка аналізує механізми управління економічною активністю підприємств торгівлі та їх взаємозв'язок з освітнім середовищем [6], і В. Я. Гавран, яка досліджує стратегії розвитку омніканального ритейлу в умовах цифрової трансформації, що є важливим для розуміння цифровізації вищої освіти [7]. К. О. Бужимська та І. М. Царук акцентують увагу на управлінні бізнес-процесами в умовах цифровізації, що можна застосувати і в освітньому середовищі для підвищення ефективності управління [8].

Також у сучасній літературі активно обговорюється вплив міжнародних рейтингів на конкурентоспроможність університетів. Праці С. Марджінсона наголошують на тому, що участь університетів у глобальних рейтингах стає важливим показником їх репутаційного капіталу та визначає позиції у світовому освітньому просторі [5].

ВИДІЛЕННЯ НЕДОСЛІДЖЕНИХ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ

Попри значний науковий доробок у сфері дослідження конкурентоспроможності закладів вищої освіти, низка аспектів залишаються недостатньо опрацьованими. У науковій літературі переважає фрагментарний підхід до аналізу окремих складових конкурентоспроможності, зокрема інтернаціоналізації, інноваційної діяльності чи цифровізації. Водночас бракує комплексних досліджень, які б поєднували ці чинники в єдину систему стратегічного управління розвитком університетів.

Недостатньо вивченими залишаються питання адаптації сучасних інструментів стратегічного менеджменту (Balanced Scorecard, KPI, бенчмаркінг) до специфіки діяльності ЗВО в умовах динамічного зовнішнього середовища. Також потребує глибшого опрацювання проблема узгодження національних освітніх пріоритетів із глобальними тенденціями та стандартами, що особливо актуально для України в контексті євроінтеграційних процесів.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою дослідження є обґрунтування теоретичних засад та формування конкурентоспроможної стратегії розвитку закладів вищої освіти з урахуванням сучасних глобальних тенденцій і національних особливостей освітнього середовища.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Конкурентоспроможність закладів вищої освіти (ЗВО) у сучасних умовах виступає однією з ключових категорій стратегічного управління освітньою сферою. Вона охоплює не лише традиційні показники - якість освітніх програм, рівень науково-педагогічного складу, наявність сучасної матеріально-технічної бази, але й ширший спектр характеристик, що відображають здатність університету швидко адаптуватися до змін у соціально-економічному середовищі [11]. Сюди належать виклики глобалізації, цифрової трансформації, інтеграції у міжнародний освітній простір та посилення конкуренції за абітурієнтів і наукові кадри.

У науковій літературі конкурентоспроможність ЗВО трактується як здатність навчального закладу забезпечувати високу якість освітніх послуг, генерувати актуальні наукові результати та формувати компетентності, що відповідають очікуванням ключових стейкхолдерів - студентів, роботодавців, державних інституцій, міжнародної спільноти. Важливим є поєднання освітньої й дослідницької діяльності, а також створення умов для розвитку інноваційного та підприємницького потенціалу студентів.

Формування конкурентних переваг ЗВО залежить від здатності вибудовувати ефективну стратегію розвитку. Така стратегія повинна враховувати сучасні тенденції глобального освітнього ринку, орієнтуватися на індивідуалізацію освітніх траєкторій, упровадження цифрових технологій, розширення міжнародної співпраці та академічної мобільності [10]. Крім того, важливо забезпечити баланс між національними освітніми пріоритетами та вимогами глобального середовища, що сприятиме гармонізації системи вищої освіти України із світовими стандартами.

Таким чином, конкурентоспроможність університету є не статичною характеристикою, а динамічною стратегічною категорією. Вона потребує постійного вдосконалення та інноваційних підходів до управління, оскільки лише ті ЗВО, які здатні створювати додану цінність для суспільства та економіки, забезпечать стійке функціонування й розвиток у довгостроковій перспективі.

Для формування конкурентоспроможної стратегії розвитку закладів вищої освіти необхідно виокремити ключові фактори, які суттєво впливають на їхні позиції на освітньому ринку (рис.1).



Рис.1. Фактори підвищення конкурентоспроможності ЗВО

Одним із базових чинників є якість освітніх програм, що передбачає їх відповідність сучасним стандартам, інтеграцію елементів дуальної освіти, використання практикоорієнтованих методів та забезпечення балансу між теоретичною підготовкою й розвитком прикладних компетентностей студентів.

Не менш важливим виступає кадровий потенціал університету, що визначається рівнем науково-педагогічних працівників, їхньою публікаційною активністю, участю у міжнародних дослідженнях та залученням до освітнього процесу молодих науковців і практиків. Саме від кадрової складової залежить здатність університету формувати нові наукові школи та підтримувати високий рівень академічної культури.

Значний вплив на конкурентоспроможність мають інноваційність та науково-дослідна діяльність. Університети, що володіють розвиненою дослідницькою базою, науковими лабораторіями, інноваційними хабами та ефективними механізмами комерціалізації результатів наукових робіт, отримують переваги як у науковій, так і в освітній сферах. Це забезпечує їм інтеграцію у глобальний науковий простір та підвищує привабливість для абітурієнтів і партнерів.

Суттєвою умовою сучасної конкурентоспроможності є цифровізація освітнього процесу. Використання LMS-систем, гібридного та дистанційного навчання, аналітики даних для управління освітніми результатами дозволяє університетам не лише підвищувати ефективність навчання, а й створювати індивідуалізовані освітні траєкторії для студентів.

Міжнародна діяльність також визначає рівень конкурентоспроможності ЗВО. Вона включає програми академічної мобільності студентів і викладачів, створення спільних освітніх програм із зарубіжними партнерами, активну участь у міжнародних рейтингах та освітньо-наукових проєктах. Це сприяє інтеграції у глобальний освітній простір і підвищує престиж університету [5].

Важливим чинником є фінансова стійкість та диверсифікація джерел ресурсів. До них належать грантове фінансування, партнерства з бізнесом, інвестиції у наукові розробки, а також ефективне використання державних ресурсів. Стабільна фінансова база дозволяє університетам реалізовувати стратегічні ініціативи та підтримувати розвиток інфраструктури.

Окрему увагу варто приділити репутаційному капіталу, що формується через імідж університету, його бренд та позиціонування на освітньому ринку. Ефективна комунікація зі стейкхолдерами, прозорість діяльності, дотримання принципів академічної доброчесності та соціальної відповідальності є важливими складовими успішної маркетингової стратегії ЗВО.

Таким чином, конкурентоспроможність закладів вищої освіти формується під впливом сукупності взаємопов'язаних факторів, кожен з яких відіграє стратегічну роль у забезпеченні їхньої стійкості та розвитку в умовах глобальної конкуренції.

Варто зазначити, що ці фактори не існують ізольовано, а взаємодіють між собою, посилюючи або, навпаки, послаблюючи ефект один одного. Якість освітніх програм безпосередньо залежить від кадрового потенціалу, рівня фінансування та можливостей цифровізації. Інноваційність і наукові дослідження потребують належного ресурсного забезпечення, а їхні результати суттєво впливають на міжнародну діяльність та репутаційний капітал університету. Цифровізація, у свою чергу, виступає інтегруючим чинником, що забезпечує модернізацію освітнього процесу, підвищує ефективність управління та створює передумови для розвитку міжнародного партнерства.

Фінансова стійкість є основою для реалізації всіх інших складових: від підтримки наукових досліджень і розвитку інфраструктури до просування бренду університету. Репутаційний капітал формується як результат синергії всіх факторів і визначає місце ЗВО на освітньому ринку, рівень довіри з боку суспільства та конкурентоспроможність у глобальному середовищі.

Сучасні реалії розвитку системи вищої освіти свідчать про те, що навіть наявність потужних внутрішніх ресурсів не гарантує університету високих конкурентних позицій. Зовнішні умови - глобалізація, цифрова трансформація, інтеграція у світовий освітній простір, демографічні зміни та динаміка ринку праці - формують нове середовище, в якому заклади вищої освіти мають діяти більш гнучко та стратегічно. У цьому контексті вітчизняні ЗВО стикаються з низкою проблем: нестабільністю фінансування, посиленням конкуренції за абітурієнтів, необхідністю відповідати європейським стандартам якості освіти, а також викликами воєнного часу.

Відповідно до «Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2021–2031 роки», визначальними факторами глобальної конкурентоспроможності є цифровізація освітнього процесу, інтеграція у міжнародний простір, розвиток наукових досліджень та інновацій, а також фінансова стійкість і диверсифікація ресурсів [9]. Документ наголошує, що сучасні університети повинні не лише реагувати на виклики, а й активно формувати середовище розвитку, демонструючи здатність до гнучкої адаптації та проактивного управління.

Отже, стратегія розвитку закладу вищої освіти повинна спиратися на системне врахування взаємодії внутрішніх і зовнішніх факторів, бути орієнтованою на потреби стейкхолдерів та відповідати загальносвітовим тенденціям. Це зумовлює необхідність визначення ключових стратегічних напрямів формування конкурентоспроможності ЗВО, які поєднують традиційні підходи з інноваційними інструментами розвитку.

Конкурентоспроможність закладів вищої освіти формується через реалізацію певних стратегічних напрямів, визначених на основі аналізу сучасних досліджень і практик університетів

Конкурентоспроможність закладів вищої освіти формується через реалізацію певних стратегічних напрямів, визначених на основі аналізу сучасних досліджень і практик університетів. Одним із провідних векторів виступає цифрова трансформація освіти, що забезпечує перехід до інтегрованих цифрових середовищ, застосування електронних платформ управління навчальним процесом, віртуальних лабораторій та інноваційних технологій, включаючи штучний інтелект і аналітику великих даних. Це створює умови для індивідуалізації освітніх траєкторій та підвищення ефективності програм, а також робить університети більш гнучкими й адаптивними у швидкозмінному середовищі.

Важливим напрямом є інтернаціоналізація та розвиток глобальних партнерств, що передбачає розширення академічної мобільності студентів і викладачів, створення спільних освітніх програм, запровадження подвійних дипломів та активну участь у міжнародних рейтингах і дослідницьких проєктах. Це сприяє інтеграції вітчизняних університетів у світовий освітньо-науковий простір, підвищує їхню репутацію та привабливість для іноземних студентів, а також розширює можливості фінансування за рахунок міжнародних джерел.

Окреме місце у стратегії конкурентоспроможності займає інноваційно-науковий розвиток. Йдеться про формування інноваційних кластерів, інкубаторів стартапів, наукових лабораторій і центрів трансферу технологій, що забезпечують комерціалізацію результатів досліджень. У цьому контексті ефективною є модель «triple helix», яка передбачає співпрацю університетів, бізнесу та держави задля розвитку інноваційної екосистеми та створення нової доданої вартості для економіки й суспільства.

Не менш важливим є маркетинг і брендинг університетів, які визначають їхню впізнаваність, позиціонування на освітньому ринку та довіру з боку стейкхолдерів. Сучасний університет має розробляти унікальну ціннісну пропозицію для абітурієнтів, активно просувати свій бренд у цифровому просторі, підтримувати ефективні комунікації з роботодавцями, випускниками та громадськістю. Формування сильної корпоративної культури та дотримання принципів академічної доброчесності при цьому є запорукою довгострокової конкурентоспроможності.

Фінансова диверсифікація виступає ще одним стратегічним напрямом, що дозволяє університетам зменшити залежність від державного фінансування. Йдеться про активне залучення міжнародних грантів, участь у програмах Європейського Союзу, розвиток партнерств із бізнесом та комерціалізацію наукових розробок. Фінансова стійкість забезпечує можливості для розширення інфраструктури, підтримки наукових досліджень, впровадження цифрових інструментів та реалізації довгострокових стратегічних ініціатив.

Таким чином, стратегічні напрями формування конкурентоспроможності ЗВО охоплюють цифровізацію, інтернаціоналізацію, інноваційний розвиток, брендинг і фінансову стійкість. Їхня комплексна реалізація створює основу для ефективної стратегії розвитку університетів, що відповідає глобальним тенденціям і національним пріоритетам освітньої політики.

У наукових дослідженнях стратегічне управління вищою освітою розглядається як ключовий механізм забезпечення довгострокового розвитку та підвищення конкурентоспроможності університетів. Ефективна стратегія повинна враховувати не лише внутрішні ресурси й можливості закладу, а й зовнішні виклики глобалізованого освітнього простору. В умовах динамічних трансформацій традиційні інструменти управління вже не гарантують стійких результатів, що зумовлює необхідність переходу до інтегрованих моделей стратегічного розвитку.

Важливим аспектом є системність стратегії, яка передбачає взаємодію освітньої, наукової, організаційної, фінансової та іміджевої складових. Комплексність підходу забезпечує досягнення синергійного ефекту: зміцнення кадрового потенціалу підсилює якість освітніх програм, цифровізація створює умови для інноваційності, міжнародна співпраця розширює доступ до ресурсів і підвищує репутацію університету. Таким чином, стратегія конкурентоспроможності є багатовимірною конструкцією, що об'єднує різні напрями розвитку.

Сучасна освітня політика також наголошує на інноваційності стратегічних підходів [12]. Це означає, що університети мають застосовувати новітні управлінські технології, цифрові рішення, механізми фінансової диверсифікації та маркетингові інструменти для побудови сильної позиції на освітньому ринку. Лише комплексне поєднання класичних і нових управлінських практик дозволяє закладам вищої освіти ефективно відповідати на виклики часу й забезпечувати сталий розвиток.

Отже, стратегія формування конкурентоспроможності ЗВО має ґрунтуватися на поєднанні аналітичної діагностики, чіткого визначення цілей, формування пріоритетних напрямів та застосування відповідних інструментів реалізації. Логіка цього процесу відображена у запропонованій узагальненій моделі (рис. 2).

Запропонована конкурентоспроможна стратегія розвитку закладів вищої освіти відображає послідовність ключових етапів – від діагностики зовнішнього та внутрішнього середовища до визначення стратегічних цілей, формування пріоритетних напрямів і застосування відповідних інструментів реалізації. Завершальним етапом виступає моніторинг результатів і їх корекція, що забезпечує гнучкість і адаптивність стратегії. Реалізація такої моделі дозволяє досягти очікуваних результатів, серед яких підвищення якості освіти, зростання наукової активності, розширення міжнародної співпраці та зміцнення бренду університету, що у підсумку забезпечує зростання його конкурентоспроможності.

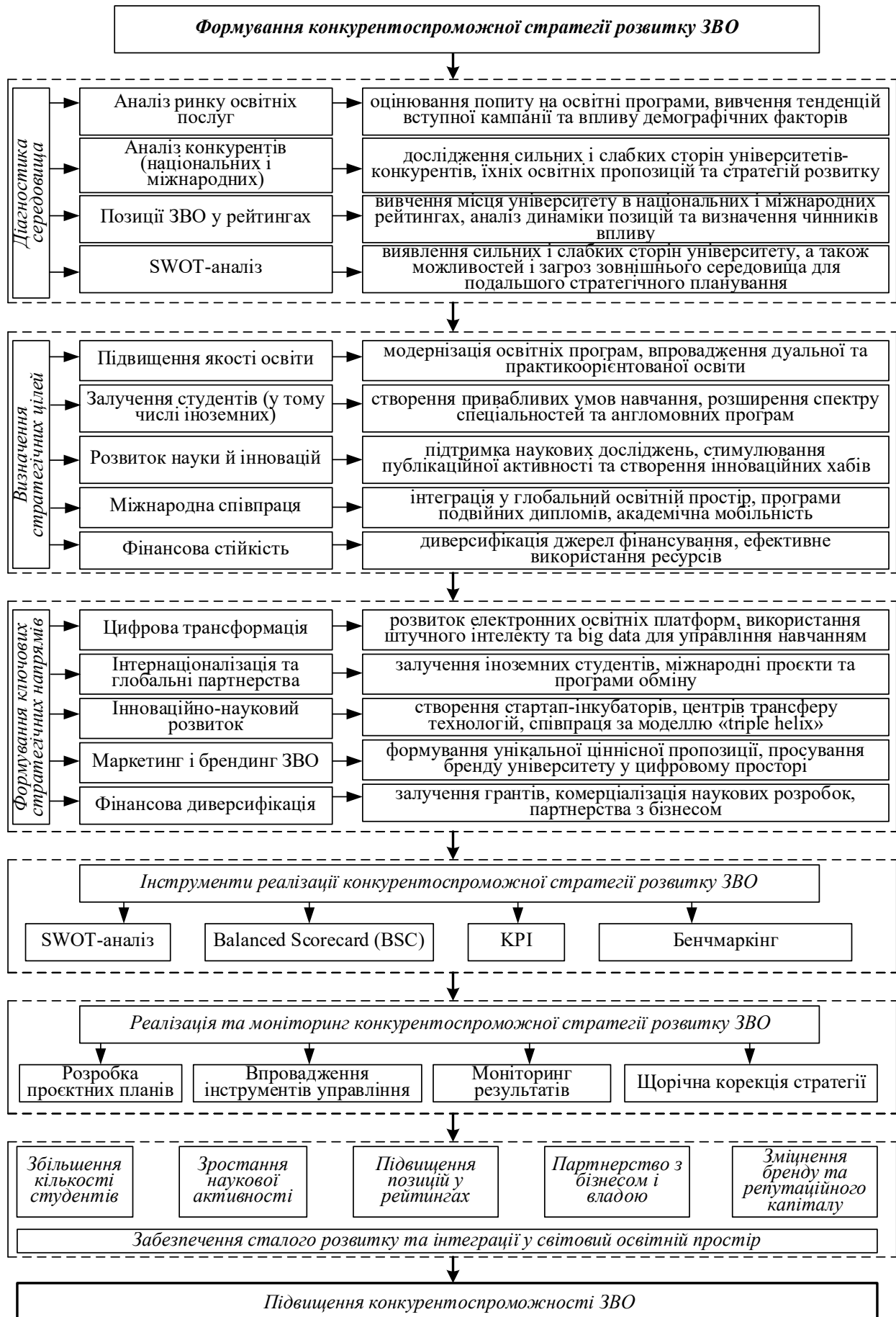


Рис.2. Конкурентоспроможна стратегія розвитку ЗВО

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Отже, конкурентоспроможність закладів вищої освіти є багатовимірною категорією, яка формується під впливом комплексу внутрішніх і зовнішніх факторів. Її ключовими складовими виступають якість освітніх програм, кадровий потенціал, науково-інноваційна діяльність, цифровізація, міжнародна співпраця, фінансова стійкість і репутаційний капітал. Взаємодія цих чинників створює синергійний ефект, що забезпечує університетам стійкі позиції на освітньому ринку та інтеграцію у глобальний простір.

Запропонована модель формування конкурентоспроможної стратегії розвитку ЗВО відображає логіку послідовних кроків: діагностика середовища; визначення цілей; окреслення стратегічних напрямів; застосування інструментів; реалізація та моніторинг. Її впровадження забезпечує системність і комплексність стратегічного управління, дозволяє поєднувати класичні підходи з інноваційними практиками та забезпечує гнучкість адаптації до змін зовнішнього середовища.

Реалізація цієї стратегії сприятиме підвищенню якості освітніх послуг, зростанню наукової активності, зміцненню міжнародних партнерств і посиленню бренду університетів. У підсумку це дозволить суттєво підвищити конкурентоспроможність ЗВО на національному й глобальному рівнях.

Література

1. Knight, J. (2003), *Internationalization of Higher Education: Practices and Priorities*, International Association of Universities.
2. de Wit, H. (2002), *Internationalization of Higher Education in the United States of America and Europe*, Greenwood Press.
3. Etzkowitz, H. and Leydesdorff, L. (2000), *The Triple Helix: University–Industry–Government Innovation in Action*, Routledge.
4. Siemens, G. and Long, P. (2011), «Penetrating the Fog: Analytics in Learning and Education», *EDUCAUSE Review*, Vol. 46, No. 5, pp. 30–40.
5. Marginson, S. (2016), *The Dream is Over: The Crisis of Clark Kerr's California Idea of Higher Education*, University of California Press.
6. Кащенко, Н.Б. (2021), «Управління економічною активністю підприємств у взаємозв'язку з освітнім середовищем», *Економіка та держава*, No. 12, с. 45–49.
7. Гавран, В.Я. (2022), «Стратегії розвитку омніканального ритейлу в умовах цифрової трансформації», *Вісник економіки транспорту і промисловості*, No. 78, с. 120–126.
8. Бужимська, К.О. та Царук, І.М. (2023), «Управління бізнес-процесами в умовах цифровізації: перспективи для освітньої сфери», *Економічний часопис*, No. 3, с. 55–62.
9. Міністерство освіти і науки України (2021), *Стратегія розвитку вищої освіти в Україні на 2021–2031 роки*, Київ: МОН.
10. Морозова, О.О. (2025), «Формування стратегії управління людським капіталом підприємств торгівлі в цифровому середовищі: на основі експертного підходу», *Вісник економіки транспорту і промисловості*, с. 196–207.
11. Чобіток, В.І. (2019), «Формування системи оцінки персоналу на підприємстві: сучасні системи та технології», *Бізнес Інформ*, No. 5, с. 192–196.
12. OECD (2023), *Education at a Glance 2023: OECD Indicators*, OECD Publishing, Paris.

References

1. Knight, J. (2003), *Internationalization of Higher Education: Practices and Priorities*, International Association of Universities.
2. de Wit, H. (2002), *Internationalization of Higher Education in the United States of America and Europe*, Greenwood Press.
3. Etzkowitz, H. and Leydesdorff, L. (2000), *The Triple Helix: University–Industry–Government Innovation in Action*, Routledge.
4. Siemens, G. and Long, P. (2011), «Penetrating the Fog: Analytics in Learning and Education», *EDUCAUSE Review*, Vol. 46, No. 5, pp. 30–40.
5. Marginson, S. (2016), *The Dream is Over: The Crisis of Clark Kerr's California Idea of Higher Education*, University of California Press.
6. Kashchena, N.B. (2021), «Upravlinnia ekonomichnoiu aktyvnistiu pidpriemstv u vzaiemozviazku z osvitim seredovyschem [Management of economic activity of enterprises in relation to the educational environment]», *Ekonomika ta derzhava*, No. 12, pp. 45–49.
7. Havran, V.Ya. (2022), «Stratehii rozvytku omnikanalnoho ryteilu v umovakh tsyfrovoy transformatsii [Strategies for the development of omnichannel retail in the conditions of digital transformation]», *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, No. 78, pp. 120–126.
8. Buzhymyska, K.O. and Tsaruk, I.M. (2023), «Upravlinnia biznes-protsesamy v umovakh tsyfrovizatsii: perspektyvy dlia osvitnoi sfery [Business process management in the context of digitalization: prospects for the educational sphere]», *Ekonomichnyi chasopys*, No. 3, pp. 55–62.
9. Ministry of Education and Science of Ukraine (2021), *Stratehiiia rozvytku vyshchoi osvity v Ukraini na 2021–2031 roky [Strategy for the development of higher education in Ukraine for 2021–2031]*, Kyiv: MON.
10. Morozova, O.O. (2025), «Formuvannia stratehii upravlinnia liudskym kapitalom pidpriemstv torhivli v tsyfrovomu seredovyschchi: na osnovi ekspertnoho pidkhodu [Formation of a human capital management strategy of trade enterprises in a digital environment: based on an expert approach]», *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, pp. 196–207.
11. Chobitok, V.I. (2019), «Formuvannia systemy otsinky personalu na pidpriemstvi: suchasni systemy ta tekhnologii [Formation of a personnel evaluation system at the enterprise: modern systems and technologies]», *Biznes Inform*, No. 5, pp. 192–196.
12. OECD (2023), *Education at a Glance 2023: OECD Indicators*, OECD Publishing, Paris.