



# “Strategic directions of the development of higher education in Ukraine”

<b>AUTHORS</b>	Maksym Skydan 
<b>ARTICLE INFO</b>	Maksym Skydan (2024). Strategic directions of the development of higher education in Ukraine. <i>Social and labour relations: theory and practice</i> , 14(1), 1-11. doi: <a href="https://doi.org/10.21511/slntp.14(1).2024.01">10.21511/slntp.14(1).2024.01</a>
<b>DOI</b>	<a href="http://dx.doi.org/10.21511/slntp.14(1).2024.01">http://dx.doi.org/10.21511/slntp.14(1).2024.01</a>
<b>RELEASED ON</b>	Friday, 01 March 2024
<b>RECEIVED ON</b>	Friday, 26 January 2024
<b>ACCEPTED ON</b>	Friday, 23 February 2024
<b>LICENSE</b>	 This work is licensed under a <a href="https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/">Creative Commons Attribution 4.0 International License</a>
<b>JOURNAL</b>	"Social and labour relations: theory and practice"
<b>ISSN PRINT</b>	2410-4752
<b>ISSN ONLINE</b>	2415-3389
<b>PUBLISHER</b>	LLC “Consulting Publishing Company “Business Perspectives”
<b>FOUNDER</b>	State Higher Educational Establishment "Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman", Social and Labour Relations Institute



NUMBER OF REFERENCES

**32**



NUMBER OF FIGURES

**1**



NUMBER OF TABLES

**2**

© The author(s) 2024. This publication is an open access article.



## BUSINESS PERSPECTIVES

### Publisher



LLC "CPC "Business Perspectives"  
Hryhorii Skovoroda lane, 10, Sumy,  
40022, Ukraine

[www.businessperspectives.org](http://www.businessperspectives.org)



## V. HETMAN KNEU

### Founder



State Higher Educational Establishment  
"Kyiv National Economic University  
named after Vadym Hetman",  
Prospect Peremogy, 54/1, Kyiv,  
03057, Ukraine

<https://kneu.edu.ua/>

**Received on:** 26<sup>th</sup> of January, 2024

**Accepted on:** 23<sup>rd</sup> of February, 2024

**Published on:** 01<sup>st</sup> of March, 2024

© Maksym Skydan, 2024

Maksym Skydan, Postgraduate student,  
Department of socioeconomics and  
personnel management, Kyiv National  
Economic University named after  
Vadym Hetman, Ukraine.



This is an Open Access article, distributed  
under the terms of the [Creative Commons  
Attribution 4.0 International license](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/), which  
permits unrestricted re-use, distribution, and  
reproduction in any medium, provided the  
original work is properly cited.

### Conflict of interest statement:

Author(s) reported no conflict of interest

Maksym Skydan (Ukraine)

# STRATEGIC DIRECTIONS OF THE DEVELOPMENT OF HIGHER EDUCATION IN UKRAINE

## Abstract

Modern dynamic changes affect the development of higher education. This confirms the urge to actualize quality planning considering rapid educational transformations and a significant set of challenges. The purpose of this study is to theoretically and methodologically substantiate promising strategic areas of higher education in Ukraine. The paper identifies the key aspects of the modern strategy of higher education in the context of its key trends. It highlights the critical role of strategy to support the long-term success of the higher education sector in modern conditions. The necessity of considering a wide range of interests by groups of key stakeholders in the education sector is emphasized. The paper also stresses the importance of sustainable development goals to form and implement a modern higher education strategy. It is highlighted that the modern strategy of higher education covers the whole complex of drivers of exogenous and endogenous nature, which determines the vector of development. Comparative analysis is used to determine the peculiarities of the state of modern strategies of higher education on the example of Ukrainian and Polish higher education institutions. This comparative analysis of modern strategies of higher education stresses a number of differences between the state of the strategy for Ukraine and Poland. This study may be useful for researchers and analysts in education sector, non-profit organizations in the field of higher education, higher education institutions, international organizations, and public and local authorities. Prospects for further research are the deepening of modern strategies of higher education in the key European integration movements of Ukraine.

## Keywords

higher education sector; strategic management; digitalization; development goals; stakeholder

## JEL Classification

I20, I21, I28

М. І. Скидан (Україна)

# СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ВИЩОЇ ОСВІТИ В УКРАЇНІ

## Анотація

Сучасні динамічні зміни впливають на розвиток вищої освіти. Це підтверджує актуальність стратегічного планування з огляду на стрімку освітню трансформацію та значний комплекс викликів. Метою статті є теоретико-методологічне обґрунтування перспективних стратегічних напрямів розвитку вищої освіти в Україні. В статті визначено ключові аспекти сучасної стратегії вищої освіти в розрізі ключових трендів сьогодення. Виділено критично важливу роль стратегічного планування для підтримання довгострокової успішності сектору вищої освіти в сучасних умовах. Наголошено на необхідності врахування широкого загалу інтересів за групами ключових стейкхолдерів освітньої галузі. Акцентовано на важливості цілей сталого розвитку в розрізі формування та реалізації сучасної стратегії вищої освіти. Наголошено, що сучасна стратегія вищої освіти має охоплювати весь комплекс драйверів екзогенної та ендогенної природи, що зумовлюють вектор розвитку. Застосовано компаративний аналіз для дослідження сучасних стратегій вищої освіти в Україні та Польщі. Дане дослідження може бути корисним профільним науковцям і аналітикам освітньої галузі, некомерційним організаціям в сфері менеджменту вищої освіти, закладам вищої освіти, міжнародним організаціям, органам державної та місцевої влади. Перспективами подальших досліджень є поглиблений порівняльний аналіз сучасних стратегій вищої освіти в ключі євроінтеграційного руху України.

## Ключові слова

сектор вищої освіти, стратегічне управління, цифровізація, цілі розвитку, стейкхолдер

## Класифікація JEL

I20, I21, I28

## ВСТУП

Галузь вищої освіти зазнає значних змін завдяки ряду трансформаційних процесів в економіці та суспільному житті. Відповідно заклади вищої освіти мають удосконалювати стратегічні плани розвитку, які направлені на підтримку конкурентоспроможності та забезпечення стійкості в нових швидкозмінних умовах інформаційного суспільства та економіки знань. В освітній сфері України необхідно сформулювати та визначити стратегічні напрями розвитку вищої освіти. Враховуючи деструктивні явища в країні, а саме військові дії, пандемію, необхідно не втрачати можливості для розвитку науки, освіти та якості знань. Основними напрямками розвитку сучасної сфери вищої освіти є підвищення якості освіти, посилення конкурентоспроможності закладів вищої освіти як на національному рівні, так і на міжнародному рівнях. Також варто виділити окремий процес євроінтеграції вищої освіти України, яка повинна полягати в імплементації законодавства ЄС, залученні найкращих світових практик до українського освітнього середовища. Для запровадження ефективних реформ, вирішення вищевказаних проблем, надання поштовху для розвитку вищої освіти, визначення стратегічних напрямів розвитку займає визначальне місце. Основними напрямками розвитку сучасних закладів вищої освіти є забезпечення взаємодії з різними групами стейкхолдерів; розвиток інклюзивності; імплементація сучасних цифрових технологій; налагодження омніканальної моделі роботи закладу вищої освіти, що ефективно поєднує як онлайн, так і офлайн канали; посилення академічної мобільності та глобальної співпраці; поєднання змісту освітніх програм з потребами ринку праці; налагодження зв'язків з ключовими роботодавцями. Формування та реалізація сучасної стратегії розвитку сприятиме адаптації вищих навчальних закладів до мінливих умов сьогодення та вирішенню критичних питань функціонування освітньої галузі.

## 1. ЛІТЕРАТУРНИЙ ОГЛЯД

Проблематиці побудови ефективної стратегії розвитку вищої освіти присвячено ряд досліджень.

Інноваційні бізнес-моделі та розбудова сучасної стратегії розвитку вищої освіти в контексті ключових змін – зокрема, інформаційного суспільства та економіки знань, аналізується в низці робіт. Зокрема, Хенкок [7] досліджує роль і місце сектору вищої освіти в контексті економіки знань з точки зору підготовки кадрів і їх успішності на ринку праці. В свою чергу, Абад-Сегура та ін. [1] виділяють ключову роль управління на засадах сталого розвитку в розрізі цифрової трансформації в секторі вищої освіти. Муселін у роботі [15] вивчає проблематику адекватності системи управління закладом вищої освіти з точки зору мікро- та макро-рівня в контексті побудови сучасних стратегій в освітній галузі. В даному контексті Судіртха, Відіартіні, Ангендарі [23] вивчають проблематику розбудови спроможностей закладів вищої освіти щодо формування в здобувачів навичок XXI ст. за рахунок застосування

підходу незалежного навчання. Додатково Се [29] вивчає роль професорсько-викладацького складу в розрізі сучасної стратегії розвитку сектору вищої освіти. В свою чергу, Ліу, Чжан, Чжао та ін. [10] аналізують сучасну стратегію розвитку вищої освіти в Китаї в частині шляхів розвитку незалежних закладів вищої освіти. Окреслена вище проблематика розвивається Тондер, Шахтебек, Ньювенхайзен, Босінк [28], які досліджують проблематику застосування підходів стратегічного аналізу, що ґрунтуються на засадах цифрової трансформації та інноваційних бізнес-моделей, в контексті планування та реалізації стратегії закладів вищої освіти з особливими фокусом на виклики в сучасному середовищі та швидкозмінні потреби основних груп стейкхолдерів в секторі вищої освіти. В свою чергу, Ноніашвілі, Джебуадзе, Гріффін [18] аналізують роль технологічних платформ у навчальному процесі як ключової складової сучасної стратегії закладів вищої освіти на прикладі освітньої галузі Грузії. Чжунбао [31] вивчає проблематику розбудови системи інформатизації закладів вищої освіти в частині основних викликів і ключових бар'єрів на сучасному етапі з точки зору пла-

нування та реалізації стратегії сектору вищої освіти. Садік, Маруф, Халіл [22] вивчають науково-практичний досвід стратегічного планування в контексті трансформації закладів вищої освіти на прикладі регіону Близького Сходу. У виділеному вище контексті Чжан [30] розглядає проблематику застосування сучасних технологій, що побудовані на технологічній концепції великих даних, в контексті реалізації стратегічного курсу закладу вищої освіти з особливим фокусом на застосування даної цифрової технології під час пандемічних обмежень в світлі COVID-19. Робертс [21] аналізує інструмент онлайн освіти в контексті зміни стратегії сектору вищої освіти в сучасних ендегенних і екзогенних умовах функціонування освітньої галузі.

Проблематика застосування сучасних цифрових технологій в реалізації сучасних стратегій розвитку вищої освіти розглядається в ряд досліджень. Зокрема, Хашим, Тлемсані, Метьюз [8] аналізують сучасний тренд стратегічного розвитку сектору вищої освіти в призмі цифрової трансформації. В свою чергу, Бао та ін. [2] розглядають інструмент технології великих даних в управлінні інфраструктурою закладу вищої освіти в призмі сучасних стратегій розвитку вищої освіти. Додатково Міллер, Вебер, Магаццні [14] досліджують драйвер цифрової технології штучного інтелекту в плануванні та реалізації стратегії освітньої галузі на сучасному етапі. Крім того, Ліу [11] вивчає проблематику управління стратегіями вищої освіти в контексті нового цифрового середовища соціальних мереж – на прикладі китайських закладів вищої освіти. Чжоу [32] аналізує проблематику побудови та імплементації стратегій сектору вищої освіти в контексті технологічного розвитку та цифровізації, зокрема, в площині застосування технології Internet+. В свою чергу, Хуан [9] досліджує стратегії розвитку системи управління закладом вищої освіти на основі технології великих даних. Нікола, Далессіо [16] розглядають фактор цифрової технології штучного інтелекту в зміні навчальних програм і підходів до визначення основних стратегічних напрямків розвитку для закладів вищої освіти в розрізі соціальних наук. Додатково Картер, Райс, Ян, Джексон [4] аналізують нові моделі навчання в

контексті онлайн освітнього середовища в закладах вищої освіти в контексті формування нових стратегій сектора вищої освіти в аспекті віддаленого навчання. Хайян [6] вивчає проблематику реалізації стратегії в секторі вищої освіти на основі управління стейкхолдерською групою здобувачів на основі платформ соціальних мереж – на прикладі кейсу китайських закладів вищої освіти із застосування цифрової технології WeChat Public Platform.

Десятов [5] аналізує можливості вдосконалення менеджменту ЗВО задля формування комплексу механізмів розвитку ЗВО. Бодак [3] виокремлює конкретні стратегічні дії щодо покращення вищої освіти в рамках євроінтеграційних процесів та методолгічні основи інтеграції вищої освіти в європейській освітній простір. Луговий, Слюсаренко, Таланова [13] сформулювали рамкову модель стратегічного розвитку університетів-лідерів. Закладені основні напрямки формулювання вдалої моделі розвитку університету і сфери освіти загалом.

Тоцька [25] формулює конкретні стратегічні напрями для розвитку вищої освіти. Зазначає конкретні напрями задля досягнення кожного із напрямів стратегій та інтеграції в європейський освітній простір.

Однак, проблематика компаративного аналізу стратегій розвитку вищої освіти недостатньо висвітлена в існуючому масиві досліджень.

## 2. МЕТОДОЛОГІЯ

З метою визначення особливостей стратегій розвитку вищої освіти та результатів їх реалізації, методологічною базою застосовано методи синтезу, стратегічного аналізу, інструментарій компаративного аналізу. Метод компаративного аналізу, що широко використовується в рамках методології стратегічного аналізу Манчестерського університету (Великобританія) [20] та Норвезького інституту міжнародних відносин (Норвегія) [19]. Даний метод посилює результати стратегічного аналізу за рахунок виділення ключових розбіжностей щодо досліджуваного явища в рамках сформованої вибіркової сукупності,

зокрема, в розрізі даного дослідження – розбіжностей у сприйнятті важливості різноманітних факторів сучасної стратегії розвитку українського та польського закладів вищої освіти на тлі ключових бар'єрів і викликів їх розвитку.

Обсяг досліджуваної вибіркової сукупності склав 105 респондентів, які є громадянами України та Польщі віком від 18 до 23 років. Дослідження здійснювалося в рамках методології Університет Турку [27]. Збір даних відбувся за методом опитувальника, результати дослідження сформовано в результаті комбінування методів кількісного аналізу з доповненням методом якісного аналізу в формі глибинних інтерв'ю з представниками досліджуваної вибіркової сукупності.

Дослідження відбувалося за низкою питань, а саме:

- 1) рівень якості освіти;
- 2) рівень задоволеності навчальною та дослідницькою діяльністю;
- 3) рівень технологічного розвитку закладу вищої освіти;
- 4) рівень сталого розвитку закладу вищої освіти.

Рівень задоволеності оцінювався за бальною шкалою від 1 до 5, де 1 – абсолютно незадоволений(а), 5 – в повній мірі задоволений(а).

### 3. РЕЗУЛЬТАТИ

Основними нормативними актами, які визначають стратегічні напрямки розвитку вищої освіти України являються Закон України «Про вищу освіту» та Стратегія розвитку вищої освіти в Україні на 2022–2032 роки.

Вища освіта в Україні має такі проблеми як недостатнє фінансування, надмірна кількість населення з вищою освітою, недостатня кількість працівників сфери виробництва, падіння якості освіти через дистанційне навчання,

застаріла система «бюджетного» фінансування підготовки фахівців певних напрямків, яке не відображає потреб економіки. Для вирішення вищезазначених проблем, розроблені наступні законодавчі акти: Закон України «Про внесення змін до деяких законів України (щодо створення передумов для модернізації мережі закладів вищої освіти)», «Новий перелік галузей знань і спеціальностей, за якими здійснюється підготовка здобувачів вищої та фахової передвищої освіти».

Стратегічними напрямками розвитку вищої освіти України можна виокремити такі [24 с. 63]:

- 1) освітньо-соціальний;
- 2) науково-інноваційний;
- 3) фінансово-інвестиційний;
- 4) інтеграція до регіональної інноваційно-інвестиційної екосистеми.

Необхідно створити умови для повного та комплексного розвитку кожного із зазначених напрямів, задля стимулювання розвитку вищої освіти та мінімізації деструктивних впливів війни та пандемії.

Освітньо-соціальний напрям забезпечує рівний доступ до освітніх послуг у вищій освіті. Формування системи внутрішньої та зовнішньої системи якості освіти. Створення інклюзивності закладів вищої освіти.

Науково-інноваційний напрям полягає у створенні середовища інновацій та винаходів в закладах вищої освіти. Стимулах науково-дослідної роботи та створенні цифрових хабів, інкубаторів. Підготовка науковців для їх залучення на роботу до провідних науково-дослідних установ світового простору вищої освіти.

Фінансово-інвестиційний напрям полягає в створенні економічної незалежності закладів вищої освіти. Створення середовища спонсорів, різнорівневих стейкхолдерів для формування ендавменту в кожному закладі освіти. Розширення потоків фінансування ЗВО.

Інтеграція закладів до регіональної інноваційно-інвестиційної екосистеми дозволить закладам залучити до співпраці стейкхолдерів, робо-

**Таблиця 1.** Стратегічні напрямки розвитку вищої освіти України

Джерело: Власний аналіз на основі [24].

Стратегічні напрями	Суть
Освітньо-соціальний	Формування соціально орієнтованого та інклюзивного середовища в закладах вищої освіти.
Науково-інноваційний	Стимулювання новацій та розробок в різних ефах науки і техніки.
Фінансово-інвестиційний	Різномісна система фінансування закладів освіти, активна участь стейкхолдерів в створенні інституційного середовища освіти.
Інтеграція до регіональної інноваційно-інвестиційної екосистеми	Стимулювання розвитку закладів для формування єдиного освітнього комплексу.

тодавців, формуванням системи навчання впродовж життя. Також це створює економічні стимули для розвитку регіонів України, зменшення їх депресивності, що є достатньо позитивним чинником в умовах війни. Надасть поштовх для формування ефективного державного замовлення та замученості більшої кількості осіб до освіти і опануванням спеціальностей необхідних для відбудови держави.

В силу того, що сучасні заклади вищої освіти пристосовуються до швидкозмінного глобального середовища та вибудовують свою стратегію розвитку на мікрорівні, сучасні стратегії вищої освіти стикаються з низкою значних викликів:

- 1) інклюзивність і доступність вищої освіти;
- 2) інтеграція цифрових технологій в роботу закладу вищої освіти;

- 3) розширення глобального партнерства закладів вищої освіти;
- 4) посилення інноваційної складової в роботі сектора вищої освіти;
- 5) актуалізація ціннісної пропозиції закладів вищої освіти до сучасних потреб ринку праці;
- 6) прийняття принципів сталого розвитку в формуванні та реалізації стратегій вищої освіти.

В більших деталях розглянемо дану проблематику в Таблиці 2.

Відповідно адекватна реакція на дані виклики потребує планування та реалізації зваженої стратегії закладом вищої освіти. Розглянемо в рамках компаративного підходу сучасні стра-

**Таблиця 2.** Ключові виклики сучасної вищої освіти

Джерело: Власний аналіз.

Виклики	Коментарі
Інклюзивність і доступність вищої освіти	В сучасних умовах кожен має мати доступ до високоякісної вищої освіти, незалежно від походження або фінансових обставин. Ряд заходів, які можливо вжити для поліпшення доступності та вартості вищої освіти передбачають надання адресної цільової фінансової допомоги, скорочення рівня платежів за освітні послуги за цільовими групами, реалізація інструментів співфінансування освітніх послуг в закладах вищої освіти, підтримка регіональних закладів вищої освіти як таких, що ближчі до окремих цільових груп населення, запровадження гнучких шляхів здобуття вищої освіти в контексті поєднання різних видів навчальних активностей, прийняття управлінських рішень в розрізі забезпечення інклюзивності та доступності на основі технології великих даних, що посилює таргетованість пропонованих заходів, відповідно посилюючи їх ефективність.
Посилення інноваційної складової в роботі сектора вищої освіти	Посилення ролі інновацій у вищій освіті вимагає комплексного підходу, що зосереджується на ряді елементів, від освітніх програм та навчальних стратегій до співпраці з партнерами та здійснення технологічних інвестицій. Ряд важливих факторів, які слід враховувати при створенні інноваційного плану в рамках сучасної стратегії вищої освіти передбачають: підтримання культури інновацій, стимулювання міждисциплінарних зв'язків, здійснення інвестицій в технології та інфраструктуру, підтриманні культури підприємництва в закладі вищої освіти.
Інтеграція цифрових технологій в роботу закладу вищої освіти	В межах цілей поліпшення навчального процесу, розширити доступ до вищої освіти, задоволення сучасних потреб в рамках економіки знань стратегії вищої освіти мають включати компонент цифрових технологій. Відповідно це потребує формування повноцінної цифрової стратегії вищої освіти, включення даних цілей в загальний стратегічний план для сектору вищої освіти, здійснення інвестицій в цифрову інфраструктуру, розширення знань і навичок дослідницького персоналу в закладах вищої освіти, підтримання культури цифрових технологій в закладі вищої освіти.

Таблиця 2 (продовж). Ключові виклики сучасної вищої освіти

Виклики	Коментарі
Актуалізація ціннісної пропозиції закладів вищої освіти до сучасних потреб ринку праці	Розробка комплексного стратегічного плану, який визначає пріоритети закладу вищої освіти за напрямками інклюзивності, доступності, гнучкості, допоможе вищій освіті забезпечити створення більшої цінності для груп стейкхолдерів. Вищі навчальні заклади можуть розробити конкурентоспроможну пропозицію на ринку освітніх послуг для потенційних здобувачів, вирішуючи наведені вище проблемні аспекти.
Розширення глобального партнерства закладів вищої освіти	Стратегія розширення глобального партнерства в галузі вищої освіти передбачає активізацію співпраці між установами, країнами та групами стейкхолдерів в усьому світі. В рамках даного курсу необхідно використати можливості ідентифікації спільних цілей і пріоритетів, посилення вже існуючих міжнародних зв'язків, напрацювання нових зв'язків на базі провідних напрямків досліджень, формування партнерств у площині спільної реалізації змін за пріоритетами трансформації вищої освіти, застосування інструменту кращих практик в прийнятті інноваційних підходів до управління вищою освітою.
Прийняття принципів сталого розвитку в формуванні та реалізації стратегій вищої освіти	В рамках намагань адаптуватися до нагальних глобальних викликів у частині зміни клімату, нерівності та соціальної справедливості, вища освіта має прийняти підхід сталого розвитку та сприяти розбудові культури соціальної відповідальності. Застосування екологічно чистих практик охоплює енергоефективність, сортування сміття, закупки на основі принципів сталого розвитку та відповідального використання. Додатково заклади вищої освіти мають закласти в основи своєї діяльності принципи етичності та соціальної відповідальності, що передбачає дотримання високих етичних стандартів у всіх аспектах діяльності, включаючи управління ланцюгами поставок, фінансове управління та практику працевлаштування. Це передбачає забезпечення справедливої оплати праці, заохочення різноманітності та інклюзивності.

тегії українського та польського закладу вищої освіти. Зауважимо, що як український, так і польський заклад вищої освіти має стратегічний план розвитку, що переважно включає наведені вище бар'єри та виклики для вищої освіти в сучасному швидкозмінному цифровому середовищі. Відповідно компаративний аналіз з метою пошуку розбіжностей між стратегіями розвитку вищої освіти на базі українського та польського досвіду має ґрунтуватися на оцінках стейкхолдерів – а саме, здобувачів – щодо стану та перспектив стратегічного розвитку відповідного закладу вищої освіти.

В рамках даної методології застосовано метод компаративного аналізу, що широко використовується в рамках методології стратегічного аналізу Манчестерський університет (Великобританія) (2022) [20] та Норвезький інститут міжнародних відносин (Норвегія) [19]. Даний метод посилює результати стратегічного аналізу за рахунок виділення ключових розбіжностей щодо досліджуваного явища в рамках сформованої вибіркової сукупності, зокрема, в розрізі даного дослідження – розбіжностей у сприйнятті важливості різноманітних факторів сучасної стратегії розвитку українського та польського закладів вищої освіти на тлі ключових бар'єрів і викликів їх розвитку. Такий підхід за-

снований на кращих практиках в контексті методології аналізу стратегій сектору вищої освіти провідних міжнародних організацій, зокрема ЮНЕСКО [26].

Наведене нижче дослідження щодо рівня задоволеності здобувачів польських та українських закладів вищої освіти надає змогу осягнути поточний стан розвитку вищої освіти України в порівнянні з найбільш ментально близькою країною та зрозуміти яким напрямом стратегічного розвитку варто рухатись і які напрямки можна реалізувати заради стрімкого розвитку вищої освіти.

Обсяг досліджуваної вибіркової сукупності склав 105 респондентів, які є громадянами України та Польщі віком від 18 до 23 років і являються здобувачами закладів вищої освіти відповідних країн. Дослідження здійснювалося в рамках методології Університет Турку [27]. Збір даних відбувався за методом опитувальника, результати дослідження сформовано в результаті комбінування методів кількісного аналізу з доповненням методом якісного аналізу в формі глибоких інтерв'ю з представниками досліджуваної вибіркової сукупності.

Особливості опрацьованої вибірки респондентів, наведемо в Таблиці 1.

**Таблиця 1.** Опитані здобувачі

Джерело: Власний аналіз.

Країна	Кількість здобувачів (осіб)
Україна	59
Польща	46
Загальний обсяг	105

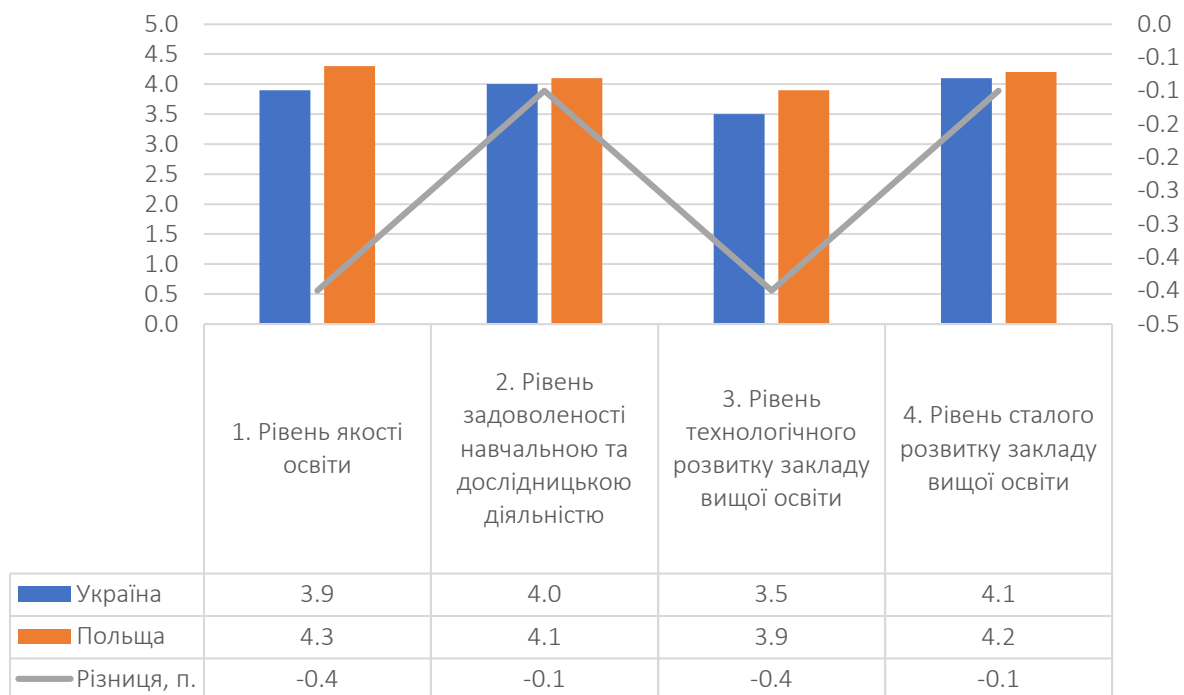
Обсяг вибірки склав 105 респондентів – 59 респондентів з України, 46 респондентів з Польщі.

Результати дослідження думки здобувачів українського та польського закладів вищої освіти подано на Рисунок 1.

В результаті дослідження виявлено, що загалом рівень задоволеності здобувачів польського закладу вищої освіти є вищим від показників для українського закладу вищої освіти. Зауважимо, що рівень якості освіти в Польщі вищий, ніж в Україні, з різницею в 0.4 пункти. Це свідчить про необхідність вдосконалення освітньої системи в Україні. Необхідно звернути увагу, що на рівень якості освіти вплинули складні обставини COVID-19 та повномасштабні військові дії, що суттєво впливає

на якість освіти. Рівень задоволеності навчальною та дослідницькою діяльністю майже однаковий у обох країнах, проте в Польщі він трохи вищий (4.1 проти 4.0 в Україні). Показник 4.1 з 5.0 максимальних (Польща) і 4.0 з 5.0 максимальних (Україна) відображає рівень задоволеності навчальною та дослідницькою діяльністю в результаті опитування респондентів за аспектами наповнення навчальних програм, якості викладання, оцінки налаштованості науково-педагогічного персоналу щодо студентів, ефективності способів екзаменаційного контролю якості знань, оцінки можливостей для реалізації студентських проєктів. Здобувачі українського закладу вищої освіти окремо відмічали в даному контексті важливість не тільки формальної частини навчального процесу, але і неформальну освіту та дозвілля в рамках їх перебування на навчанні, що сприяло малій різниці в балах за аналогічним показником для Польщі. Технологічний розвиток закладів вищої освіти в Польщі також переважає над українськими (3.9 проти 3.5), що вказує на необхідність інвестицій та модернізації українських вишів.

Джерело: Власний аналіз на основі даних дослідження вибіркової сукупності здобувачів.



**Рисунок 1.** Результати дослідження вибіркової сукупності здобувачів українського та польського закладу вищої освіти в контексті рівня задоволеності за окремими аспектами сучасної стратегії



Показник 3.9 з 5.0 максимальних (Польща) і 3.5 з 5.0 максимальних (Україна) відображає рівень задоволеності технологічним розвитком освіти. Здобувачі польського закладу освіти відмічали, що наявність персонального облікового запису в кожного здобувача освіти з зазначеною персональною інформацією та комплексними даними щодо освітнього процесу, що є зручним інструментом отримання навчальних навичок. В Україні ж ситуація щодо наявності електронних журналів, електронного освітнього простору, формування аналогічній Польській загальної електронної системи, потребує значного покращення. Рівень сталого розвитку закладів вищої освіти майже однаковий у обох країнах, з незначною перевагою в Польщі (4.2 проти 4.1 в Україні). Обидві країни повинні продовжувати працювати над сталим розвитком вищої освіти.

Відповідно це вимагає посилення комплексу реалізації сучасної стратегії розвитку вищої освіти. Необхідно застосувати скоординований і системний підхід для поліпшення стану реалізації стратегії вищої освіти. В рамках цього необхідно чітко визначити цілі та завдання, встановити чіткі строки реалізації з відповідним обсягом виділених ресурсів. Критично важливо залучити ключові групи стейкхолдерів як на етапі планування, так і реалізації і моніторингу отриманих результатів, що ґрунтуватиметься на ефективному циклі зворотного зв'язку. До виділених вище заходів важливо заохочувати та підтримувати інноваційні підходи до освіти, навчання та менеджменту освіти для сприяння вибудови культури інновацій та постійного вдосконалення.

В рамках даного дослідження встановлено особливості сучасних стратегій вищої освіти в контексті ключових викликів і бар'єрів. Розкриємо отримані результати у більших деталях. Зазначене дослідження наголошує на важливості фактору інклюзивності та доступності вищої освіти. Сформульована теза знаходить підтвердження в більш ранній роботі Хенкок [7], що акцентує на важливості сектору вищої освіти в контексті еконо-

міки знань в площині посилення складової підготовки кадрів, що відповідно потребує посилення інклюзивності та доступності вищої освіти. Додатково даний отриманий результат підтверджується більш раннім дослідженням Абад-Сегура та ін. [1], що акцентує на провідну роль збалансованого управління в секторі вищої освіти з фокусом на доступність вищої освіти для ширших цільових груп в рамках досягнення цілей розвитку.

Одним із перших стратегічних напрямів стратегічного розвитку вищої освіти в Україні, являється євроінтеграція. В рамках цього необхідно створити комплексну дорожню карту інтеграції вищої освіти до освітнього простору ЄС. Проте вже в цьому напрямку відбувається значна робота, а саме розробляються законопроекти, які плануються покращити вищу освіту. Відбувається зміна переліку галузей знань та спеціальностей вищої освіти, національної стратегії розвитку інклюзивного навчання на 2023–2030 роки, який має бути механізм відрахування, переривання навчання, поновлення і переведення осіб, які навчаються у закладах вищої освіти, та надання їм академічної відпустки. Також необхідно імплементувати в освітній процес Європейську хмарау відкритої науки (EOSC), це власне сприятиме зростанню рівня задоволеності здобувачів, вплине на покращення користування науковими здобутками та грантами європейського наукового простору. Наступним аспектом стає процес децентралізації акторів освітнього простору. Це в свою чергу означає створення парадигми лідерства в середовищі закладів вищої освіти, фінансовій автономії ЗВО, корпоративізації менеджменту тощо. Наступним стратегічним напрямом має стати інтеграція закладів до регіональної інноваційно-інвестиційної екосистеми. Це дозволить закладам залучити до співпраці стейкхолдерів, роботодавців, формуванням системи навчання впродовж життя. Також це сприятиме розвитку економічних стимулів для розвитку регіонів України, зменшенню їх депресивності, що є достатньо позитивним чинником в умовах війни.

## ВИСНОВКИ

Освітня галузь стимулює інноваційну складову національної економіки та розвиває ділову активність, забезпечуючи кваліфікованими кадрами бізнес. До того ж, сучасна стратегія розвитку, що направлена на інклюзивність і доступність стимулюватиме цільові групи населення до покращення свого соціально-демографічного статусу за рахунок залученості до вищої освіти завдяки інноваційним гнучким способам її фінансування. Сучасні стратегії вищої освіти також відіграють ключову роль у розвитку людського капіталу, який є ключовим необхідним елементом економічного зростання. Сучасна стратегія вищої освіти, яка надає пріоритет навчанню протягом усього життя, сприятиме створенню адаптованих програм відкритого доступу, які відповідають мінливим вимогам широких груп стейкхолдерів. Відповідно результативні стратегії вищої освіти мають вирішальне значення для забезпечення суспільної рівності, нарощення якісного людського капіталу, підтримки досліджень та стимулювання інновацій, забезпечення вищого рівня адаптації до швидкозмінного глобального середовища.

На нашу думку необхідно сформувані комбінований варіант стратегій і тим самим забезпечити кожному закладу можливість обирати власну стратегію на мікрорівні. Варто звернути увагу на підвищенні задоволеності здобувачів вищої освіти, шляхом покращення внутрішнього середовища закладів вищої освіти. Необхідно привернути більшу увагу стейкхолдерів до розвитку освіти та формуванні відповідних нормативних актів. Варто також звернути увагу, що оптимізація закладів вищої освіти без ґрунтового аналізу та хеджуванню ризиків від такої оптимізації, не призведе до підвищення якості освіти, покращення індексу освіти, індексу розвитку людського потенціалу і соціального стану населення України.

## AUTHORS CONTRIBUTIONS

Conceptualization: Maksym Skydan.

Data curation: Maksym Skydan.

Methodology: Maksym Skydan.

Resources: Maksym Skydan.

Supervision: Maksym Skydan.

Writing – original draft: Maksym Skydan.

Writing – review & editing: Maksym Skydan.

## СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Abad-Segura, E., González-Zamar, M., Infante-Moro, J., & Ruipérez, G. (2020). Sustainable management of digital transformation in higher education: Global research trends. *Sustainability*, 12(5), 1–10. <https://doi.org/10.3390/su12052107>
2. Bao, J., Xu, J., Jia, H., Xing, L., Jiang, G., Ding, K. (2022). Management Analysis on the Improvement of Educational Service of University Library under the Environment of Big Data. *Frontiers in Educational Research*, 5(4), 9–14. <https://doi.org/10.25236/FER.2022.050403>
3. Bodak, V. (2022). The methodological basis of European integration as a strategy for the development of higher education in Ukraine. *Human Studies. Series of "Philosophy": a collection of scientific articles of the Drohobych Ivan Franko State Pedagogical University, Special issue*, 13–23. (In Ukrainian). <https://doi.org/10.24919/2522-4700.spec.1>
4. Carter Jr, R., Rice, M., Yang, S., & Jackson, H. (2020). Self-regulated learning in online learning environments: Strategies for remote learning. *Information and Learning Science*, 121(5–6), 311–319. <https://doi.org/10.1108/ILS-04-2020-0114>
5. Desyatov, T. (2022). Development strategy of the institution of higher education in the conditions of political-economic and socio-cultural changes. *Bulletin of the Cherkasy National University named after Bohdan Khmelnytskyi. Series "Pedagogical Sciences"*, 1, 5–10. (In Ukrainian). <https://doi.org/10.31651/2524-2660-2022-1-5-10>
6. Haiyang, C. (2019). Research on University Student Management Informatization Based on Wechat Public Platform. *Management*

- Science and Research*, 8(1), 52–54. Retrieved from <http://www.ivypub.org/MSR/download/52303.shtml>
7. Hancock, S. (2019). A future in the knowledge economy? Analysing the career strategies of doctoral scientists through the principles of game theory. *Higher Education*, 78(1), 33–49. <https://doi.org/10.1007/s10734-018-0329-z>
  8. Hashim, M., Tlemsani, I., & Matthews, R. (2021). Higher education strategy in digital transformation. *Education and Information Technologies*, 27(3), 3171–3195. <https://doi.org/10.1007/s10639-021-10739-1>
  9. Huang, J. (2021). Path analysis of university education management based on big data technology. *Journal of Physics: Conference Series*, 1881, 1–7. <https://doi.org/10.1088/1742-6596/1881/4/042087>
  10. Liu, X., Zhang, Y., Zhao, X., Hunt, S., Yan, W., & Wang, Y. (2022). The development of independent colleges and their separation from their parent public universities in China. *Humanities & Social Sciences Communications*, 9(1), 435. <https://doi.org/10.1057/s41599-022-01433-9>
  11. Liu, Z. (2022). Construction Strategy Analysis of University Education Management Mode under New Media Environment. *International Journal of New Developments in Education*, 4(1), 44–46. <https://doi.org/10.25236/IJNDE.2022.040107>
  12. Lopushnyak, G., & Rybchanska, H. (2018). *Vyshcha osvita Ukrainy: derzhavne rehuliuivannia ta perspektyvy rozvytku [Higher education of Ukraine: state regulation and development prospects]* (283 p.). Lviv: Liga Press. (In Ukrainian). Retrieved from <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/34060>
  13. Lugovyi, V., Slyusarenko, O., & Talanova, Z. (2022). Concentration and Communication in the Model and Strategy of Leading Universities Development. *International Scientific Journal of Universities and Leadership*, 13, 5–25. (In Ukrainian). <https://doi.org/10.31874/2520-6702-2022-13-5-25>
  14. Miller, T., Weber, R., & Magazzeni, D. (2020). Report on the 2019 international joint conferences on artificial intelligence explainable artificial intelligence workshop. *AI Magazine*, 41(1), 103–105. <https://doi.org/10.1609/aimag.v41i1.5302>
  15. Musselin, C. (2021). University governance in mesa and macro perspective. *Annual Review of Sociology*, 47, 305–345. Retrieved from <https://hal.science/hal-03367341/file/annual-review-of-sociology-university-governance-musselin-.pdf>
  16. Nicola, C., & Dalessio, D. (2019). Artificial Intelligence and the Impact on Business Curricula. *Academy of Business Research Journal*, 3, 30–53. Retrieved from <https://www.proquest.com/openview/ff226b4fe7d1c91f7a433d1555ed5ae8/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2044544>
  17. Nikolaiev, Y., Rii, H., Shemelynets, I. (2023). *Vyshcha osvita v Ukraini: zminy cherez viinu (analytychnyi zvit) [Higher education in Ukraine: changes due to the war (analytical report)]* (94 p.). Kyiv: Borys Grinchenko Kyiv University. (In Ukrainian). Retrieved from <https://osvitanalytika.kubg.edu.ua/wp-content/uploads/2023/03/HigherEd-in-Times-of-War.pdf>
  18. Noniashvili, M., Dgebuadze, M., & Griffin, G. (2020). A new tech platform as an innovative teaching model in high schools in the Republic of Georgia. *Journal of Eastern European and Central Asian Research*, 7(1), 95–103. <https://doi.org/10.15549/jeecar.v7i1.386>
  19. Norwegian Institute of International Affairs (2022). *Comparative Methods*. Retrieved from <https://www.nupi.no/en/our-research/topics/theory-and-method/comparative-methods>
  20. Olsen, W. (2022). *Qualitative Comparative Analysis*. University of Manchester. Retrieved from <https://www.methods.manchester.ac.uk/themes/qualitative-methods/qualitative-comparative-analysis/>
  21. Roberts, J. (2019). Online learning as a form of distance education: Linking formation learning in theology to the theories of distance education. *HTS Theological Studies / Theological Studies*, 75(1), 1–10. <https://doi.org/10.4102/hts.v75i1.5345>
  22. Sadik, M., Marouf, H., & Khaleel, A. (2020). The Role of Strategic Planning in the Transformation of University's Education. *Qalaa Zanist Journal*, 5(2), 1214–1249. <https://doi.org/10.25212/ifu.qzj.5.2.37>
  23. Sudirtha, I., Widiartini, N., & Anggendari, M. (2021). Development of 21st century skill learning designs through the application of the concept of independent learning in the vocational field. *Journal of Physics: Conference Series*, 1810(1), 1–11. <https://doi.org/10.1088/1742-6596/1810/1/012062>
  24. Totska, O. (2019). Stratehichni napriamy rozvytku vyshchoi osvity Ukrainy v konteksti funktsionuvannia Yevropeiskoho osvitnoho prostoru [Strategic directions of the development of higher education in Ukraine in the context of the functioning of the European educational space] (pp. 62–65). In *Aktualni problemy upravlinnia sotsialno-ekonomichnymy systemamy (materialy Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi internet-konferentsii) [Actual problems of management of socio-economic systems (materials of the International Scientific and Practical Internet Conference)]*. Lutsk: Lutsk National Technical University. (In Ukrainian)
  25. Totska, O. (2020). *Upravlinnia rozvytkom vyshchoi osvity Ukrainy v Yevropeiskomu osvitnomu prostori [Management of the development of higher education of Ukraine in the European educational space]* (532 p.). Lutsk: Vezha-Druk. (In Ukrainian). Retrieved from [https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/20037/1/book\\_15.pdf](https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/20037/1/book_15.pdf)
  26. UNESCO (2022). *Governance reforms in higher education: a study of China* (54 p.). Retrieved from <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000231858>
  27. University of Turku (2022). *Research in Research Unit for the*

- Sociology of Education*. Retrieved from <https://www.utu.fi/en/university/faculty-of-social-sciences/department-of-social-research/RUSE-research>
28. Van Tonder, C., Schachtebeck, C., Nieuwenhuizen, C., & Bossink, B. (2020). A framework for digital transformation and business model innovation. *Management: Journal of Contemporary Management Issues*, 25(2), 111–132. <https://doi.org/10.30924/mjcmi.25.2.6>
  29. Xie, H. (2022). Research on the Stability and Countermeasures of Teachers in Private Colleges and Universities. *Frontiers in Educational Research*, 5(4), 101–104. <https://doi.org/10.25236/FER.2022.050419>
  30. Zhang, J. (2021). Application of big data collection-analysis-visualization in the teaching process of colleges and universities under the background of the epidemic. *Journal of Physics: Conference Series*, 1800(1), 1–8. <https://doi.org/10.1088/1742-6596/1800/1/012009>
  31. Zhongbao, G. (2022). Study on the Countermeasures of University Education Informationization Construction. *Frontiers in Educational Research*, 5(4), 44–48. <https://doi.org/10.25236/FER.2022.050409>
  32. Zhou, Z. (2021). The Development Strategy Research of Higher Education Management from the Perspective of “Internet +”. In M. Atiquzzaman, N. Yen, Z. Xu (Eds), Big Data Analytics for Cyber-Physical System in Smart City (pp. 444–450). *Advances in Intelligent Systems and Computing* (v. 1303). [https://doi.org/10.1007/978-981-33-4572-0\\_65](https://doi.org/10.1007/978-981-33-4572-0_65)