

УДК 352/354

DOI <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2026.3/01>

Захарчук М. Є.

<https://orcid.org/0000-0002-2641-5947>

Національний університет «Львівська політехніка»

КОНЦЕПТУАЛІЗАЦІЯ ПОНЯТТЯ «РОЗВИТОК ОСВІТНЬОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ» ТА РОЛЬ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У ЙОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННІ

У статті здійснено теоретичне узагальнення та концептуалізацію сутності поняття «розвиток освітньої організації» (на прикладі закладів вищої освіти) в сучасних умовах динамічних викликів зовнішнього середовища. Обґрунтовано, що розвиток ЗВО є тривалим, керованим і стратегічно орієнтованим процесом цілеспрямованих, якісних і системних змін у його структурі, культурі та процесах. Це забезпечує трансформацію консервативного «транслятора знань» в адаптивну, інноваційну й підзвітну суспільству екосистему. У межах дослідження проаналізовано еволюцію університетських моделей (від Університету 1.0 до Університету 4.0) та відповідну трансформацію ролі держави й публічного управління. Визначено, що на сучасному етапі відбувається перехід від жорсткого ієрархічного контролю до стратегічного партнерства. Запропоновано модель формування стратегії розвитку ЗВО, яка базується на поєднанні інституційної автономії та підзвітності, врахуванні глобального контексту та стейкхолдерського підходу. Проілюстровано функціональне розмежування рівнів управління розвитком університету: зовнішнього (на рівні Міністерства освіти і науки України як стратега, регулятора та інвестора) та внутрішнього (на рівні менеджменту ЗВО як драйвера змін та інтегратора). Обґрунтовано, що на сучасному етапі спостерігається зміна підходів у публічному управлінні розвитком ЗВО, це проявляється зокрема у орієнтації на стратегічне та рамкове управління, збільшенні автономії університетів у її поєднанні з підзвітністю, переході від механічного утримання контингенту студентів до стимулювання якості, розширенні використання стейкхолдерського підходу. Визначено термін «розвиток освітніх організацій» у сфері вищої освіти як процес цілеспрямованих, якісних і системних змін у структурі, культурі, процесах закладів вищої освіти, який формалізується у їхніх стратегіях і перебуває під регламентуючим і координуючим впливом з боку управлінських структур. Автор статті обґрунтовує його суть, яка полягає не в механічному нарощуванні кількісних параметрів, а в підвищенні життєздатності, конкурентоспроможності та спроможності ЗВО адаптуватися до мінливих умов зовнішнього середовища.

Ключові слова: розвиток, розвиток освітньої організації, заклад вищої освіти, публічне управління, університет 4.0, стратегія розвитку, автономія ЗВО, стейкхолдерський підхід.

Постановка проблеми. У Стратегії розвитку вищої освіти на 2022–2032 роки зазначено, що сучасні цивілізаційні процеси характеризуються своєю складністю, масштабністю, багатовекторністю та динамічністю, створюють нові виклики для системи підготовки людини до життя [11]. Про підготовку людини до життя говорив

і міністр освіти і науки України: «освіта готує людину до життя у післязавтрашньому дні – у світі, який ми навіть не уявляємо» [9]. Цю підготовку здійснюють конкретні освітні організації, використовуючи наявні ресурси і методики. Априорі не здатен підготувати людину до життя освітній заклад, який якщо сам не змінюється і не

розвивається, не адаптується під виклики глобального і локального зовнішнього середовища.

Водночас освітні заклади, насамперед університети, проводять свою діяльність на міцному ціннісному фундаменті, який не підвладний змінам і модерним віянням. Можуть змінюватися підходи і методики в навчанні чи комунікаціях, однак ціннісне ядро університетів залишається незмінним упродовж століть. Ці цінності викладені у Великій хартії університетів (1988), і до них належать служіння істині, гуманізм, академічна свобода в дослідницькій і викладацькій діяльності, інституційна автономія, нерозривність навчання і досліджень, академічна доброчесність, взаємна довіра, відкритість. У сучасному динамічному світі, де конкуренція спонукає до рефлексії і де панують КРІ, ці історичні цінності залишаються головним захисним бар'єром, який не дозволяє освіті перетворитися з суспільного блага на звичайний товар, а освітнім організаціям – на комерційного надавача освітніх послуг. Як зазначають експерти ВЕФ, освітні системи розраховані на виважену еволюцію, де пріоритетами є рівність, довіра та якість [14].

Однак сьогодні зовнішнє середовище функціонування освітніх організацій настільки складне і мінливе, що функціонування стабільно і без якісних змін означає втрату конкурентоспроможності. Динамічність зовнішніх умов (економічних, соціальних, демографічних, технічних, інформаційних і ін.) змушують освітні організації бути гнучкими, постійно реагувати на зміни, більше того, – бути проактивними і змінюватися відповідно до очікуваних об'єктивних трендів. Причому зміни мають бути усвідомленими, обґрунтованими, з передбачуваними результатами. Це потребує розробки і реалізації проєктів змін діяльності, які би протікали без втрати контролю над організацією. Коли мова йде про вищу освіту, зміни на рівні ЗВО мають гармонізуватися із стратегією розвитку вищої освіти загалом.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Міністр освіти і науки О. Лісовий до ключових факторів в освіті, які потребують змін найбільше відніс так звану «тріаду освітнього простору» – якість підготовки викладачів, якість змісту і якість середовища. Міністр назвав ще один фактор – культуру адміністрування, і саме його визначив центральним [9]. М. Гагарін класифікує зміни в закладі освіти за ступенем радикальності – глобальні, локальні, часткові, за ступенем передбачуваності – на спонтанні та планові, за характером

ініціювання зміни поділяються на директивні та партисипативні [3].

Зміни лежать в основі розвитку освітньо-наукових організацій (закладів вищої освіти – університетів, академій, інститутів; далі позначатимемо ЗВО), і їх розвиток певною мірою впливає на всі сфери суспільного й економічного життя держави. Погоджуємося з колективом науковців [6], що від стану та тенденцій розвитку науково-освітньої сфери значною мірою залежать темпи економічного та технологічного зростання, конкурентоспроможність країни та її місце в міжнародному поділі праці.

Розвиток можна розглядати з різних точок зору – як універсальну філософську категорію, а також в практичній площині. Венжега Р. В. у своїй праці провів детальний аналіз понять розвиток і відмітив, що проблема вивчення поняття розвиток має ґрунтовну дослідницьку базу [1]. При цьому в науковому середовищі має місце досить широке й неоднозначне визначення розвитку, – його трактують по-різному, залежно від того, до якої галузі знань має відношення це поняття. Загалом розвиток характеризує якісні зміни об'єктів, появу новітніх форм буття, новацій і нововведень та спряжений з перетворенням їх внутрішніх і зовнішніх зв'язків [1].

Кукушкін О. М. досліджував розвиток в контексті стратегічного управління [7]. Ми цілком поділяємо його думку, що поняття «стратегія» та «розвиток» тісно пов'язані між собою. Адже розвиток – не одномоментна дія, це тривалий процес, в основі якого – якісні зміни, і керованість розвитком забезпечується завдяки тому, що він є базовим елементом стратегії. Юшкевич О. О. систематизував погляди науковців до теорії розвитку підприємства [12].

Більшість наукових праць, присвячених розвитку організацій, стосуються сфери бізнесу і підприємств. Розвиток освітніх організацій не настільки всебічно розкритий. Тому проблема дослідження сутності розвитку ЗВО, враховуючи їх особливості з позиції суспільної значимості, ролі в забезпеченні економічного поступу та стійкого розвитку, внеску в суспільний добробут набуває особливого значення.

Постановка завдання. Мета статті полягає у дослідженні поняття «розвиток освітньої організації» та розкритті особливостей управління розвитком закладів вищої освіти з урахуванням стану і динаміки зовнішнього середовища.

Виклад основного матеріалу. За універсальним підходом, розвиток визначається як еволюція,

направлена зміна будь-якого органічного цілого (біологічного, соціального, культурно-історичного, економічного), в процесі якого розширюються його внутрішні можливості. Розвиток відбувається в часі у послідовності стадій, як перехід від одного стану до іншого. Розвиток освітніх організацій (в нашому випадку – ЗВО) означає їх перехід в новий якісно-кількісний стан внаслідок закономірних, незворотніх, спрямованих змін, що ведуть до появи нової якості діяльності та зміцнення конкурентоспроможності, приведення їх у відповідність умовам зовнішнього середовища. Розвиток ЗВО варто розглядати як процес, спрямований на покращення чи набуття нових якостей, що посилює його потенціал та стійкість. У процесі розвитку закладу освіти очевидними є цілеспрямоване корегування його цілей, зміна змісту, форм організації, методів, управлінської діяльності, що спрямовується на досягнення якісно нових результатів [3].

Розвиток за напрямом може бути як позитивним, так і негативним, однак ми зосередимо увагу на першому. Позитивний розвиток ЗВО зумовлений наступними чинниками:

- перманентними змінами зовнішнього середовища, які сьогодні особливо відчутні, відзначаються системністю, глибиною, нерідко – невизначеністю;

- змінами (кількісними, якісними та структурними) внутрішнього потенціалу організації та потребою в його нарощуванні для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності і життєздатності;

- необхідністю подолання кризових і проблемних аспектів, які виникають при функціонуванні ЗВО, поліпшенням його стану;

- науково-технічним прогресом, що проявляється насамперед в необхідності цифровізації різних процесів, використанням ІІТ;

- формуванням єдиного глобального освітнього простору, де кожен ЗВО має не лише знайти свою нішу, а й відповідати високим стандартам діяльності.

Огляд наукових праць, присвячених розвитку організацій, дає підстави робити такі основні узагальнення:

1. Основна передумова розвитку – необхідність реагувати на існуючі чи прогнозовані зміни (тенденції, тренди) у зовнішньому середовищі, неврахування або недооцінювання яких призведе до втрати конкурентоспроможності.

2. Розвиток пов'язаний із стратегією і стратегічним управлінням. Він не відбувається хаотично,

а є результатом скоординованих дій, із відповідним ресурсним забезпеченням, супроводжується організаційними змінами, націлений на прогнозовані результати.

3. Розвиток неодмінно супроводжується зміною потенціалу організації, – у результаті позитивного розвитку потенціал зростає, водночас розвиток є наслідком збільшення внутрішнього потенціалу організації.

Розвиток підприємств як суб'єктів бізнесу, і розвиток освітніх організацій, незалежно від форми власності, має як спільні риси (переважно вони стосуються загальних філософських аспектів чи організаційних питань у сфері менеджменту), так і принципові відмінності в практичній площині. Термін «розвиток освітніх організацій» у сфері вищої освіти можна визначити як процес цілеспрямованих, якісних і системних змін у структурі, культурі, процесах закладів вищої освіти, який формалізується у їхніх стратегіях і перебуває під регламентуючим і координуючим впливом з боку управлінських структур. Його суть полягає не в механічному нарощуванні кількісних параметрів (наприклад, чисельності студентів чи навчальних аудиторій), а в підвищенні життєздатності, конкурентоспроможності та спроможності ЗВО адаптуватися до мінливих умов зовнішнього середовища (суспільства, ринку праці та технологій).

Розвиток є керованим процесом, він передбачає розуміння контексту, в якому відбувається, цілей і завдань, відповідного ресурсного забезпечення. Суть розвитку освітніх організацій у вищій освіті полягає у їхній трансформації з консервативного «транслятора знань» в адаптивну, інноваційну, фінансово стійку систему, яка здатна швидко реагувати на виклики часу, готувати затребуваних фахівців та забезпечувати виконання фундаментальних та прикладних наукових досліджень. Варто зауважити, що фактори середовища, на які має реагувати заклад освіти – це не ситуативні чи кон'юнктурні умови, а об'єктивні стійкі суспільні, технологічні, економічні тренди.

Розвиток освітніх організацій найкраще простежується на прикладі еволюції моделей університетів, які, будучи доволі інертними інституціями, трансформувалися згідно суспільних вимог і очікувань. Відповідним чином завжди змінювалася і роль держави (державного, а згодом – публічного управління) у відносинах з університетами (таблиця 1).

Як можемо простежити, із розвитком суспільства і економічних відносин, їх ускладненні, змі-

Таблиця 1

Еволюція публічного управління в контексті розвитку університетів

Модель університету	Орієнтовні часові межі і ключові фактори трансформації моделей	Позиціонування університету	Роль держави (державного, публічного управління)
Університет 1.0	До кінця XVIII стол.,	Центр освіти, основною метою існування якого є збереження і трансфер знань; викладач – єдине джерело істини	Держава – верховний гарант існування закладу, який наділяє його особливим правовим статусом і привілеями
Університет 2.0	Поч. XX стол – кінець XXI стол. Промислова революція, НТП, епоха Просвітництва і секуляризація, потреба держав в інтелектуальних елітах	Університет дослідницького типу – місце, де знання не просто переказують, а створюють нові через науку; центр науково-технічного прогресу (Гумбольдтівський університет)	Усвідомлення, що освіта і наука – рушії індустріалізації міцї держави, відтак держава фінансує університети. Надання університетам ширшої академічної та організаційної автономії
Університет 3.0	Друга половина XX стол. – початок XXI стол. Перехід до економіки знань, масовізація вищої освіти, глобальна конкуренція між ЗВО	Підприємницький університет, який базується на концепції «Потрійної спіралі» (університет – бізнес – держава) та спрямований на комерціалізацію наукових результатів. До навчання та науки додається «третя місія» – комерціалізація знань, трансфер технологій. Комерційний успіх – один із критеріїв ефективності університетського менеджменту	Вища освіта втрачає елітарність і зростає потреба в диверсифікації фінансування. Розширення автономії університетів та забезпечення балансу між академічною автономією та виконанням стратегічних завдань держави; створення правового поля для у сфері комерціалізації наукових розробок. Поява концепції New Public Management. Важливими є показники ефективності та позиції в рейтингах
Університет 4.0	Від початку XXI стол. Поява концепції сталого розвитку і Цілей сталого розвитку, четверта промислова революція, цифровізація і використання штучного інтелекту, старіння знань і необхідність навчання впродовж життя	«Екологічний університет» (за Барнеттом) – орієнтований на зовнішній світ, є тісно пов'язаним з реальним сектором економіки і оточуючими його співтовариствами; має місце глибока інтеграція освіти, науки та бізнесу; формування «четвертої місії університету» – служінні суспільству; зростання ваги соціальної відповідальності і етичного лідерства	Публічне управління – інтегратор та архітектор взаємодії між університетом і широким колом зацікавлених сторін; серед його завдань: створення умов для взаємодії університету з бізнесом; формування стратегічного партнерства між державою та університетом; сприяння створенню сприятливої екосистеми університетів; регламентування використання штучного інтелекту та інших цифрових інструментів в освітньому процесі

Джерело: розроблено автором.

нювалися запити до університетів, розширювалися їх функції (від «першої» до «четвертої» місії), і відповідним чином змінювалося роль державного впливу на діяльність освітніх організацій. Тобто суспільно-економічний розвиток, діяльність освітніх організацій та публічне управління сферою освіти еволюціонували спільно, підпорядковуючись новим викликам і умовам.

Історично склалося так, що розвиток університетів так чи інакше був пов'язаний із державною владою і державним управлінням. На питання «що стається з ідеєю університету, коли вона розвива-

ється на конкретній території?» історик Я. Грицак відповідає: «Природно, вона одержавлюється, але не завжди. На Заході університети не залежали від держави, там була автономія науки. І звідси вилася традиція академічної свободи. Натомість у православному світі цієї свободи не було, бо Церква була підпорядкована державі. Тому університет мислився як місце виховання лояльної бюрократії» [13]. Ми наводимо думку історика, щоб проілюструвати, що роль держави в освіті і розвитку науки, які історично пов'язувалися з університетами, завжди була вагомою, однак різ-

ною залежно від регіонів чи історичного періоду.

У моделі Університету 2.0 держава перетворилася на головного фінансиста та замовника підготовки кадрів та наукових досліджень для соціально-економічного розвитку нації. У моделі Університету 3.0 державне управління трансформувалося у партнерство та взаємодію в межах «потрійної спіралі». Концепція «потрійної спіралі», викладена в однойменній праці, автором якої є професор Стенфордського університету Г. Іцковіц (2008) обґрунтовує модель інноваційного розвитку, згідно з якою у XXI столітті розвиток економіки і суспільства в цілому найбільш ефективно забезпечується через тісну взаємодію трьох суб'єктів: органів влади (як центральної, так і місцевої), бізнесу та університетів. При цьому центральна роль належатиме саме університетам, як продуцентам нових знань в інформаційну епоху. Держава покликана сприяти інтеграції наукової спільноти і реального сектору економіки, за якої представники уряду, бізнес-асоціацій та університетський менеджмент спільно напрацьовують рішення щодо важливих і актуальних проблем.

В моделі Університету 4.0 держава свідомо поступається своїм монопольним правом одноосібно регулювати освітню сферу, вона виступає скоріше в ролі фасилітатора. Спостерігається перехід до стратегічного та рамкового управління – замість мікроменеджменту, державні органи формують правове поле, де університет може самостійно вибудовувати пряму взаємодію з громадами, бізнесом, екологічними рухами та міжнародними інституціями. За цих умов публічне управління перетворюється на модератора платформи, де університетська спільнота може вільно капіталізувати свої знання на користь суспільства й економіки, а також інвестором, який очікує на віддачу у формі підготовлених фахівців та інноваційних рішень для реального сектору і держави.

В Україні підхід до публічного управління, адекватного моделі Університету 4.0, простежується в концептуальних документах. Так, як зазначено в Національній доктрині розвитку освіти (розділ X), державна політика в галузі освіти спрямовується на посилення ролі органів місцевого самоврядування, активізацію участі батьків, піклувальних рад, меценатів, громадських організацій, фондів, засобів масової інформації у навчально-виховній, науково-методичній, економічній діяльності навчальних закладів, прогнозуванні їх розвитку, оцінці якості освітніх послуг. Нова модель системи управління сферою освіти має бути відкритою і демократичною. У ній перед-

бачається забезпечення державного управління з урахуванням громадської думки, внаслідок чого змінюються навантаження, функції, структура і стиль центрального та регіонального управління освітою [8].

Розвиток в освітній сфері має такі особливості, які повинні знаходити своє відображення в стратегічних документах конкретного ЗВО.

1. Розвиток освітньої організації повинен здійснюватися на основі збалансування інтересів усіх зацікавлених сторін (стейкхолдерів): держави, бізнесу, викладачів, студентів та випускників. У тому числі за рахунок розширення публічно-приватного партнерства для залучення інвестицій, створення спільних наукових лабораторій та грантових програм із бізнесом. Всі стейкхолдери мають відчутти позитивний вплив від розвитку освітніх організацій.

2. Стрижнем розвитку ЗВО є постійне вдосконалення внутрішніх стандартів, що передбачає модернізацію освітніх програм відповідно до вимог реального ринку праці та міжнародних стандартів, забезпечення прозорих процедур академічної доброчесності та внутрішнього моніторингу, впровадження студентоцентричного навчання, перехід від контролю фактичних показників до управління культурою якості.

3. Розвиток ЗВО невіддільний від цифрової трансформації, оскільки сьогодні він прямо пов'язаний із спроможністю застосовувати інформаційно-технологічні інновації в освітньо-науковому процесі та адмініструванні (оптимізації внутрішніх управлінських процесів). Кожна технологічна хвиля змінювала вимоги до навичок на ринку праці та змушувала освітні системи еволюціонувати у відповідь [14].

4. На відміну від бізнес-сектору, в освіті розвиток ґрунтується насамперед на трансформації мислення її спільноти – від чиновників від освіти до науково-педагогічних працівників. Розвиток передбачає зміни в організаційній культурі, постійному збільшенні людського капіталу, подоланні спротиву змінам і формуванні культури інновацій та гнучкості в освітньому середовищі.

5. Важливим для забезпечення розвитку в сфері освіти, а особливо в конкретному ЗВО є лідерство, зокрема моральне лідерство. Оскільки розвиток – це рух уперед, і важливо, щоб були авторитетні лідери, здатні вести за собою. Так, на презентації стратегії розвитку УКУ до 2030 року ректор Тарас Добко наголосив: «Наша праця дасть стократний плід, якщо перед обличчям тих викликів, які нас оточують, серед нас знайдуться провідники

з візією, готові вести за собою, які будуть спроможні мислити категоріями великих проєктів, мислити глобально і будуть здатні на прорив у своїх ділянках. Нам потрібні люди, що будуть сміливо казати: «Йдемо вперед».

6. Розвиток освітніх організацій неможливий у відірваності від глобального контексту. Сьогодні не лише світ, а й сфера вищої освіти глобалізована. В Угоді про асоціацію між Україною та Європейським Союзом закріплено необхідність активізації співпраці України та ЄС у сфері вищої освіти, зокрема з метою реформування та модернізації системи вищої освіти, сприяння зближенню у сфері вищої освіти в рамках Болонського процесу, покращення якості та підвищення важливості, спрощення доступу до вищої освіти; поглиблення співробітництва між закладами вищої освіти, активізації мобільності студентів та викладачів [2].

Вести мову про конкретні кількісні результати розвитку ЗВО не зовсім коректно, оскільки розвиток ми розглядаємо як перманентний процес адаптації освітньої організації до умов і викликів зовнішнього середовища, в результаті якого має зрости її потенціал і покращитися властивості як системи. Результати розвитку відображатимуться насамперед в якісних показниках сфери вищої освіти, а конкретні ЗВО визначають і моніторять KPI. За словами О. Лісового, реформи в освіті – це не те, що треба просто пережити. Це безперервний процес і готовність усіх – від міністерства до викладача – постійно навчатися, переосмислювати управлінські процеси [9].

В монографії колектив науковців, досліджуючи особливості державного управління розвитком університету, окреслив пріоритети, принципи та механізми розвитку національних університетів [4]. Поділяємо думку авторів, що національний університет і держава неможливі одне без одного. Держава надає університетові його власний, вільний від держави простір та охороняє його в цьому просторі. У відповідь на це національний університет розглядає державу, якій він служить, з точки зору того, як вона реалізує сенс свободи і наскільки йде шляхом свободи [4].

Розвиток освітньої організації – це керований процес, тобто зміни, які відбуваються в процесі розвитку, є об'єктами управління. Управління розвитком освітньої організації можна визначити як цілеспрямований, системний процес переведення освітньої організації з її поточного стану у якісно новий стан, який краще відповідає вимогам часу, запитам суспільства та змінам у законодавстві. Це

завжди управління змінами та інноваціями в освітній, науковій, організаційній сферах, а також стратегічними трансформаціями для підвищення конкурентоспроможності. За своїм змістом управління розвитком є процесом постійної модернізації та адаптації. Здійснюється воно через синергію лідерства керівництва освітнім закладом, експертизи його колегіальних органів (вченої ради) та зворотного зв'язку від ключових стейкхолдерів (насамперед студентів, бізнесу, держави). Осокін А. Е. і Кубіцький С. О., розглядаючи моделі управління розвитком ЗВО доходять висновку, що вони передбачають комплексну взаємодію стратегічних, цифрових, аналітичних та стейкхолдер-орієнтованих підходів та що успішне управління розвитком ЗВО у XXI столітті – це не вибір однієї моделі, а здатність комбінувати й адаптувати різні підходи відповідно до викликів часу та стратегічних амбіцій закладу [10].

Управління розвитком ЗВО відбувається на двох рівнях:

- зовнішньому – це рівень публічного управління освітньою сферою і сферою вищої освіти зокрема, головна роль у цьому належить профільному міністерству;

- внутрішньому – на рівні менеджменту освітньої організації, який розробляє стратегію розвитку і втілює її в життя.

Якщо внутрішнє управління розвитком пов'язане з рішеннями і діями менеджменту ЗВО, то зовнішнє – втілюється насамперед в регламентуючому та регулюючому впливі органів публічного управління. Об'єднуючими факторами для обох рівнів є стратегічна орієнтація, пріоритет якісних показників перед кількісними, стейкхолдерський підхід.

Відповідно до Національної доктрини розвитку освіти в Україні має забезпечуватися прискорений, випереджальний інноваційний розвиток освіти, а також створюватися умови для розвитку, самоствердження та самореалізації особистості протягом життя. А одним із пріоритетних напрямів державної політики щодо розвитку освіти є запровадження освітніх інновацій, інформаційних технологій [6].

В Україні якісні зміни і розвиток ЗВО, насамперед університетів, залишаються актуальним завданням державної ваги. Як зазначають автори монографії, наразі освіта в Україні не відповідає ані сучасним потребам з боку особистості та суспільства, ані вимогам економіки та світових тенденцій [6]. Це актуалізує потребу якісних змін та розвитку ЗВО відповідно до викликів сьогодення.

Причому ці зміни мають бути фундаментальними, пов'язаними із переосмисленням значення і цінності вищої освіти для людини, яка має доступ до інформації, онлайн-навчання у різних форматах.

У травні 2026 року Gradus Research і Forbes Ukraine було проведено опитування щодо навчання впродовж життя. Результати опитування, серед іншого, засвідчили, що формальна освіта є найменш затребуваною. Університетська освіта в очах українців змінює своє значення. Лише чверть опитаних (25,9%) вважає головною цінністю вищу знання за спеціальністю, а кожен восьмий (12%) не бачить у університетській освіті суттєвої цінності взагалі [5]. Таким чином, та якість, яку пропонують сучасні університети, не приваблює потенційних абітурієнтів, і ЗВО необхідно боротися за їхню довіру і увагу, пропонувати цінність, у яку вони готові інвестувати кошти і свій час. А це можливо лише за умови позитивних трансформацій і розвитку.

На даний час в Україні налічується 130 університетів, при цьому міністр освіти і науки зазначає, що конкурентоспроможних із них є 20, і стільки ж рухаються у цьому напрямі. Також до вкрай негативних чинників міністр відніс це розрив між найкращими університетами і звичайними, і причиною цієї прірви визначив ціннісну проблему [9]. Така ситуація вимагає змін, і без управління розвитком на рівні держави ситуацію не покращити.

Ключову роль у регламентуванні і сприянні розвитку освітніх організацій відіграє профільне міністерство. Згідно п. 4 ст. 13 Закону України «Про вищу освіту» Міністерство освіти і науки (МОН) «проводить аналітично-прогностичну діяльність у сфері вищої освіти, визначає тенденції її розвитку, вплив демографічної, етнічної, соціально-економічної ситуації, інфраструктури виробничої та невиробничої сфери, формує стратегічні напрями розвитку вищої освіти з урахуванням науково-технічного прогресу та інших факторів, узагальнює світовий і вітчизняний досвід розвитку вищої освіти». МОН розробляє стратегії розвитку вищої освіти на певний період, які узгоджуються із стратегіями соціально-економічного, науково-технічного та інноваційного розвитку України, націлені на створення інтегрованої стратегії розвитку освіти, науки та інновацій.

Стратегія розвитку вищої освіти в Україні на 2022–2032 рр., затверджена Розпорядженням Кабінету Міністрів України № 286-р. [11]. Стратегія розроблена на основі стратегічної піраміди розвитку вищої освіти в Україні на 2022–2032 роки з урахуванням SWOT-аналізу національної сис-

теми вищої освіти. Вона передбачає досягнення п'яти стратегічних цілей, 25 менших операційних цілей та містить показники їх досягнення. Вагому роль у підготовці та експертному супроводі документа відігравали фахівці Інституту вищої освіти Національної академії педагогічних наук (НАПН) України та Національного Еразмус+ офісу в Україні. Проект документа пройшов відкрите громадське обговорення, під час якого свої пропозиції надавали заклади вищої освіти, Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти (НАЗЯВО), Спілка ректорів, студентські профспілки та роботодавці.

Стратегія розвитку вищої освіти визначає місце вищої освіти у суспільстві й економіці країни через формулювання місії та візії, основні стратегічні й операційні цілі та завдання щодо їх досягнення, механізм реалізації та моніторингу, очікувані результати та способи їх вимірювання.

Зклади вищої освіти також розробляють власні Стратегії розвитку. Враховуючи, що діяльність закладу вищої освіти провадиться на принципі автономії та самоврядування (п. 1, ст. 32), він має широкі можливості для визначення цілей, пріоритетів, механізмів реалізації стратегії розвитку. Автономія закладу вищої освіти визначена як самостійність, незалежність і відповідальність закладу вищої освіти у прийнятті рішень стосовно розвитку академічних свобод, організації освітнього процесу, наукових досліджень, внутрішнього управління, економічної та іншої діяльності, самостійного добору і розстановки кадрів тощо. Важливо, щоб при розробці Стратегії розвитку максимально бралися до уваги фактори зовнішнього середовища та прогноз їх впливу на сферу освіти, а також максимально враховувалися очікування та інтереси стейкхолдерів, – як вищої освіти загалом, так і конкретного ЗВО.

Наведена модель підкреслює взаємозалежність між Стратегією розвитку вищої освіти і Стратегією розвитку конкретного ЗВО. Обидві стратегії розробляються з урахуванням факторів зовнішнього середовища, орієнтуються на інтереси широкого кола стейкхолдерів. Щодо автономії ЗВО, то вона не означає повної всездозволеності, оскільки завжди поєднується з підзвітністю: університет вільний у виборі шляхів розвитку, але зобов'язаний звітувати перед державою (через ліцензійні умови), суспільством (через акредитацію програм) та стейкхолдерами за якість надання освітніх послуг.

У контексті публічного управління розвитком ЗВО трансформується роль Міністерства освіти

і науки України (МОНУ) та керівництва самого закладу, змінюється модель взаємовідносин між ними. На зміну класичній вертикалі «команда – виконання» проходить адекватна сучасним реаліям модель розподіленого лідерства та стратегічного партнерства.

На рис. 1 відображено модель формування стратегії розвитку ЗВО.

Роль кожного з цих суб'єктів у розвитку сучасного університету має чітке функціональне розмежування (рис. 2). Як можемо бачити, діяльність профільного міністерства і керівництва ЗВО у сфері забезпечення розвитком є багатосторонньою і системною, причому в кінцевому підсумку направлена вона на підвищення якості послуг закладу. Міністерство освіти і науки України, як ключовий суб'єкт публічного управління освітньою сферою, управляє розвитком через регламентування і координування, тобто опосередковано, що характерно для сучасного етапу розвитку як освіти, так і публічного управління.

Висновки. Розвиток освітньої організації передбачає суттєві та постійні перебудови та зміни в її діяльності, перехід кількісних змін в якісні, зміну потенціалу ОО, її інфраструктури та загальних засад функціонування.

Історичний аналіз показав взаємозалежність між суспільними запитами та характером державного впливу на ЗВО. В еволюції моделей від Університету 1.0 до Університету 4.0 роль простежується трансформація ролі держави від пасивного гаранта привілеїв (модель 1.0) та жорсткого ієрархічного фінансування (модель 2.0) до впровадження ринкових інструментів New Public Management (модель 3.0). На сучасному етапі (модель 4.0) публічне управління остаточно відмовляється від мікроменеджменту та переходить до стратегічного, рамкового регулювання, де держава виступає фасилітатором, регулятором та інвестором, що стимулює якість. Розвиток університетів на сучасному етапі має забезпечувати перетворення його на відкриту, підзвітну суспіль-



Рис. 1. Модель формування стратегії розвитку ЗВО

* розроблено автором.

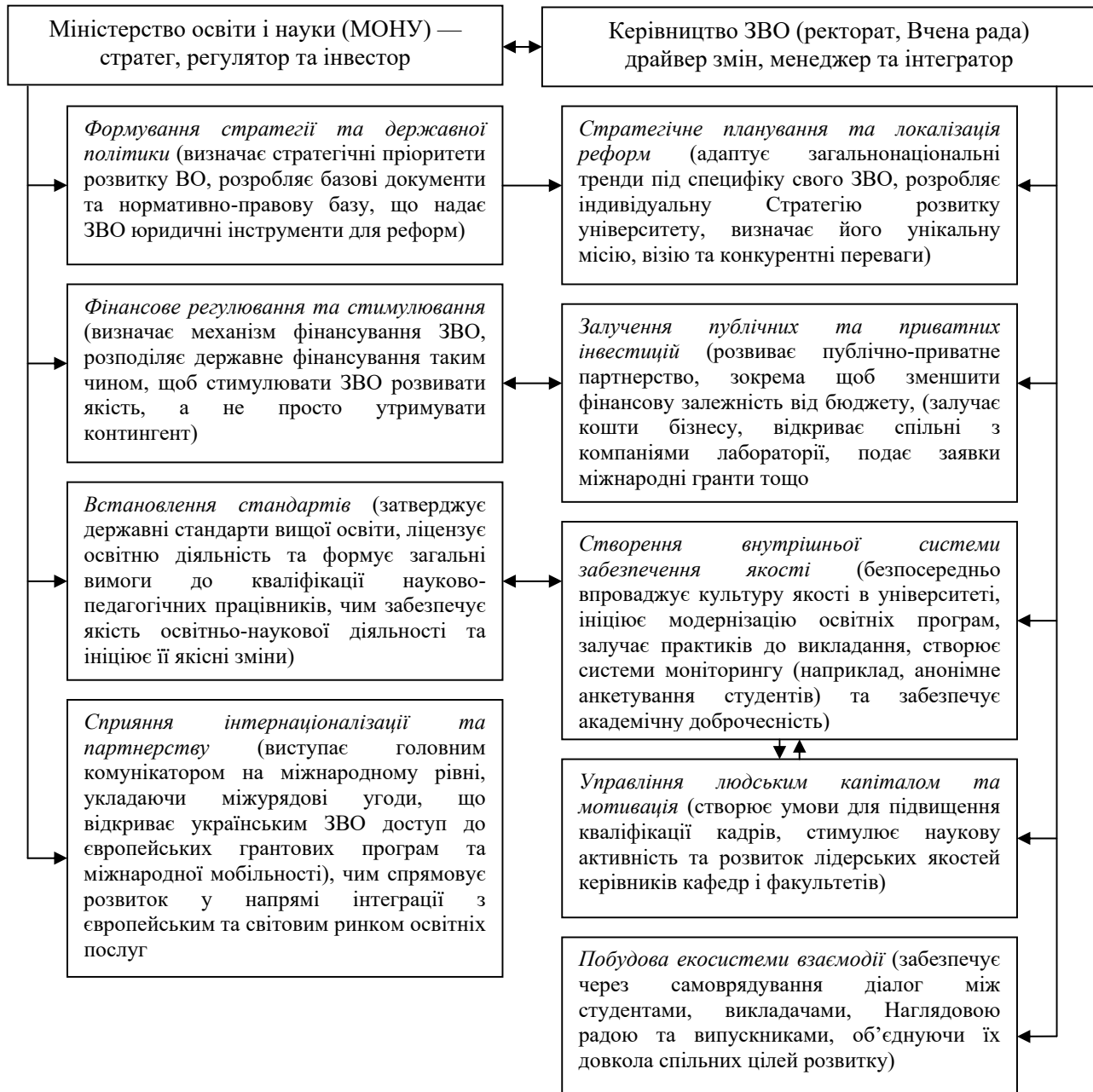


Рис. 2. Роль Міністерства освіти і науки та керівництва ЗВО у забезпеченні його розвитку

* розроблено автором.

ству екосистему, де стратегічні рішення щодо майбутнього закладу приймаються колегіально, із залученням бізнесу, громади та органів управління задля посилення освітньо-наукового потенціалу держави.

Успішне забезпечення розвитку ЗВО у XXI столітті реалізується через взаємодію двох рівнів: зовнішнього (рівень публічного управління), який уособлюється МОН України та внутрішнього (рівень менеджменту ЗВО). МОН визначає стратегічні пріоритети, формує нормативно-правову

базу, здійснює фінансове стимулювання якості та сприяє інтернаціоналізації. Керівництво ЗВО діє на засадах автономії і виступає драйвером змін через локалізацію реформ, створення внутрішніх систем забезпечення якості, управління людським капіталом та побудову відкритих екосистем взаємодії.

Розроблена модель формування стратегії підкреслює, що індивідуальна Стратегія розвитку ЗВО має чітко гармонізуватися із загальнонаціональною Стратегією розвитку вищої освіти в Укра-

їні на 2022–2032 роки, Цілями сталого розвитку та вектором на входження у Європейський освітній простір. Водночас широка автономія університе-

тів накладає на них високу соціальну підзвітність перед державою та стейкхолдерами за кінцеву якість освітніх послуг.

Список літератури:

1. Венжега Р. В. Теоретичні аспекти стратегічного розвитку промислових підприємств. *Науковий вісник ДГМА*. №1 (22Е), 2017. С. 120–132.
2. Вища освіта в Україні: зміни через війну: аналітичний звіт / Є. Ніколаєв, Г. Рій, І. Шемелинець. Київ: Київський університет імені Бориса Грінченка, 2023. 94 с.
3. Гагарін М. Управління розвитком закладу освіти. Збірник наукових праць Уманського державного педагогічного університету. Вип. 2, 2023.
4. Державне управління розвитком університету: теоретично-прикладний аспект : [монографія] / І. А. Медведєв. Х. : Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2011. 220 с.
5. Запит на освіту. Як змінюються освітні звички українців та хто більше схильний до навчання? Дослідження Forbes Ukraine і Gradus. 1 червня 2026 р. URL: <https://forbes.ua/lifestyle/zapit-na-osvitu-yak-zminuyutsya-osvitni-zvichki-ukraintsiv-ta-khto-bilshe-skhlilniy-do-navchannya-doslidzhennya-forbes-ukraine-i-gradus-01062026-38920>
6. Інтеграція освіти та науки в Україні на базі моделі університету майбутнього : кол. моногр. / за заг. ред. В. Є. Хаустової. Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2021. 424 с.
7. Кукушкін О.М. Сутність поняття «стратегія розвитку підприємства». *Науковий вісник Українського державного лісотехнічного університету*. 2005, вип. 15.2. С. 220–226.
8. Національна доктрина розвитку освіти. Затверджена Указом Президента України від 17 квітня 2002 року №347/2002. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/347/2002#Text>
9. Лісовий О. «Тільки 20 зі 130 університетів конкурентоспроможні». Міністр освіти Оксен Лісовий – про об'єднання вишів, корупційних ректорів і ШІ в навчанні. URL: <https://forbes.ua/leadership/tilki-20-zi-130-universitetiv-konkurentospromozhni-ministr-osviti-oksen-lisoviy-pro-obednannya-vishiv-koruptsiynikh-rektoriv-i-shi-v-navchanni-intervyu-08062026-39320>
10. Осокін А. Е., Кубіцький С. О. Сучасні моделі управління розвитком закладу вищої освіти. *Modernization of today's science: experience and trends*. June 6, 2025. Montreal, Canada. Collection of scientific papers «SCIENTIA». С. 25–34.
11. Стратегія розвитку вищої освіти в Україні на 2022-2032 роки. Схвалена розпорядженням КМУ № 286-р від 23.02.2022 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/286-2022-%D1%80#Text>
12. Юшкевич О. О. Систематизація поглядів до теорії розвитку підприємства як відкритої системи. *Вісник Житомирського державного технологічного університету*. Серія: економічні науки. 2011. № 2 (56). Ч. 2. С. 179–183.
13. Ярослав Грицак: «Сучасні університети грають роль “бебісітерів”». URL: https://theukrainians.org/yaroslav-hrytsak-universitas/?fbclid=IwAR2VBrYNTJ_xhlH154dracjZjhByAH_EbwqpBIA8SvI7ygQ4QfjvNUs09E
14. Shaping the Future of Learning: Education Readiness for the Age of AI. Insight report. June 2026. World Economic Forum.

Zakharchuk M. Ye. CONCEPTUALIZATION OF THE NOTION OF “EDUCATIONAL ORGANIZATION DEVELOPMENT” AND THE ROLE OF PUBLIC ADMINISTRATION IN ITS PROVISION

The article provides a theoretical generalization and conceptualization of the essence of the notion of “educational organization development” (using the example of higher education institutions) in modern conditions of dynamic external environmental challenges. It is substantiated that the development of higher education institutions is a long-term, managed, and strategically oriented process of purposeful, qualitative, and systemic changes in their structure, culture, and processes. This ensures the transformation of a conservative “knowledge translator” into an adaptive, innovative, and socially accountable ecosystem. The study analyzes the evolution of university models (from University 1.0 to University 4.0) and the corresponding transformations in the roles of the state and public administration. It is determined that at the current stage, there is a transition from strict hierarchical control to strategic partnership. A model for developing a strategy for HEIs is proposed, based on a combination of institutional autonomy and accountability, with consideration of the global context and a stakeholder approach. The functional distinction between the levels of university development

management is illustrated: external (at the level of the Ministry of Education and Science of Ukraine, as a strategist, regulator, and investor) and internal (at the level of HEI management, as a driver of change and integrator). It is substantiated that at the present stage, there is a change in approaches in public management of HEI development, which is manifested in particular in the orientation towards strategic and framework management, increasing the autonomy of universities in its combination with accountability, the transition from mechanical retention of the student contingent to stimulating quality, and expanding the use of the stakeholder approach. The term “development of educational organizations” in the field of higher education is defined as a process of purposeful, qualitative, and systemic changes in the structure, culture, and processes of higher education institutions, formalized in their strategies and under the regulatory and coordinating influence of management structures. The author of the article justifies its essence, which consists not in mechanical increases in quantitative parameters, but in enhancing the viability, competitiveness, and adaptability of higher education institutions to changing environmental conditions.

Keywords: *development, development of an educational organization, higher education institution, public administration, university 4.0, development strategy, autonomy of higher education institutions, stakeholder approach.*

Дата першого надходження статті до видання: 30.06.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 16.07.2026

Дата публікації (оприлюднення) статті: 12.08.2026