МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: «Стратегічне управління розвитком закладу освіти»

Виконав : студент 2 курсу, групи 8.0732-ЗОКС-3
спеціальності 073 Менеджмент освітньої програми
Менеджмент закладів освіти, культури та спорту
Охрименко А. О.
Керівник : професор кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор філософських наук, професор
Шавкун І.Г.
Рецензент : завідувач кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор наук з державного управління, професор
Бікулов Д. Т.

Запоріжжя – 2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності
Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітня програма Менеджмент закладів освіти, культури та спорту

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри _____
Д.Т. Бікулов
«____» _____2023 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

Охрименко Анастасії Олександрівни

1. Тема роботи «Стратегічне управління розвитком закладу освіти»

керівник роботи: Шавкун І.Г., професор кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор філософських наук, професор

затверджені наказом ЗНУ від 15.06.2023 року № 888-с

2. Строк подання студентом роботи 23.11.2023 р.

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ
РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА СТАНУ ТА ФАКТОРІВ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ЗАПОРІЗЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ЗАПОРІЗЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)
17 таблиць
7 рисунків

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Шавкун І.Г.		
2	Шавкун І.Г.		
3	Шавкун І.Г.		

7. Дата видачі завдання 10.06.2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	10.06.2023	
2.	Затвердження змісту роботи.	11.06.2023	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	12.06.23-16.06.23	
4.	Розробка чернетки І розділу кваліфікаційної роботи.	17.06.23-23.06.23	
5.	Написання І розділу кваліфікаційної роботи.	24.06.23-27.06.23	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	28.06.23-25.07.23	
7.	Розробка чернетки ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	26.07.23-29.08.23	
8.	Написання ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	30.08.23-06.09.23	
9.	Розробка чернетки ІІІ розділу кваліфікаційної роботи.	07.09.23-14.09.23	
10.	Написання ІІІ розділу кваліфікаційної роботи.	15.09.23-29.10.23	
11.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.10.23-02.11.23	
12.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	09.11.2023	
13.	Проходження нормоконтролю.	09.11.23-22.11.23	
14.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	23.11.2023	
15.	Захист кваліфікаційної роботи.	грудень 2023	

Студент _____ А.О. Охрименко
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ І. Г.Шавкун
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ Т. М. Магомедова
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: 62 с., 7 рис., 17 табл., 55 джерел.

Об’єкт дослідження: процеси стратегічного управління розвитком закладу вищої освіти - Запорізького національного університету.

Предмет дослідження: теоретичні, практичні та науково-методичні аспекти формування механізму стратегічного управління розвитком Запорізького національного університету.

Мета роботи: обґрунтування стратегії розвитку закладу вищої освіти Запорізького національного університету в умовах турбулентності.

Методи дослідження: загальнонаукові та спеціальні методи пізнання об’єктивної природи явищ та процесів: аналіз та синтез, індукція та дедукція; методи логічного узагальнення.

Специфіка роботи полягає у вирішенні наступних основних задач: визначено сутність та складові стратегічного розвитку закладу вищої освіти; проаналізовано місце вищої освіти України в контексті розбудови економіки знань; досліджено конкурентне середовище Запорізького національного університету; надано характеристику потенціал стратегічного розвитку Запорізького національного університету; здійснено стратегічне планування розвитку Запорізького національного університету; виявлено ключові фактори впливу на стратегічний розвиток Запорізького національного університету.

Інформаційною базою дослідження є нормативно-правові документи в системі регулювання діяльності вищих навчальних закладів України; офіційні дані Державної служби статистики і Міністерства освіти та науки України; фундаментальні дослідження вітчизняних та зарубіжних вчених з питань управління ЗВО та інноваційного розвитку суб’єктів господарювання.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у поглибленні теоретико-методологічних основ і розробці практичних рекомендацій щодо формування системи управління інноваційним розвитком вищого навчального закладу.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці методично-прикладних засад організації системи управління інноваційним розвитком закладу вищої освіти Запорізький національний університет.

УПРАВЛІННЯ, СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК, УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ, ЗАКЛАД ВИЩОЇ ОСВІТИ.

ABSTRACT

Master's thesis: 63 pages, 7 figures, 17 tables, 55 sources.

The object of the study: the processes of strategic management of the development of the institution of higher education - Zaporizhzhia National University.

The subject of the research: theoretical, practical and scientific-methodological aspects of the formation of the mechanism of strategic management of the development of the Zaporizhia National University.

The purpose of the work: substantiation of the development strategy of the higher education institution of Zaporizhzhya National University in turbulent conditions.

Research methods: general scientific and special methods of learning the objective nature of phenomena and processes: analysis and synthesis, induction and deduction; methods of logical generalization.

The specificity of the work consists in solving the following main tasks: the essence and components of the strategic development of the higher education institution are determined; the place of higher education in Ukraine in the context of the development of the knowledge economy is analyzed; the competitive environment of the Zaporizhia National University was investigated; the potential of strategic development of the Zaporizhia National University is described; strategic planning of the development of the Zaporizhia National University was carried out; key factors influencing the strategic development of the Zaporizhia National University were identified.

The information base of the research is normative and legal documents in the system of regulating the activity of higher educational institutions of Ukraine; official data of the State Statistics Service and the Ministry of Education and Science of Ukraine; fundamental research of domestic and foreign scientists on the management of higher education institutions and innovative development of economic entities.

The scientific novelty of the obtained results lies in the deepening of the theoretical and methodological foundations and the development of practical recommendations for the formation of a management system for the innovative development of a higher educational institution.

The practical significance of the obtained results lies in the development of methodical and applied principles for the organization of the innovative development management system of the higher education institution Zaporizhzhia National University.

MANAGEMENT, STRATEGIC DEVELOPMENT, MANAGEMENT OF STRATEGIC DEVELOPMENT, INSTITUTION OF HIGHER EDUCATION.

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА 2
РЕФЕРАТ 4
ABSTRACT 5
ВСТУП 7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ 10
1.1 Сутність та особливості концепції стратегічного розвитку 10
1.2 Підходи до обґрунтування стратегічного управління підприємством .. 15
РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА СТАНУ ТА ФАКТОРІВ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ЗАПОРІЗЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ 18
2.1 Вища освіта України в контексті розбудови економіки знань 18
2.2 Характеристика потенціалу стратегічного розвитку Запорізького національного університету 26
2.3 Стратегічне планування в системі управління Запорізьким національним університетом 34
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ЗАПОРІЗЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ 42
ВИСНОВКИ 53
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ 57

ВСТУП

Активне підвищення ефективності наукових досліджень та перетворення отриманих знань у продукти, що мають практичну цінність та приносять прибуток, стає визначальною характеристикою нашого століття і буде набирати обертів у майбутньому. Оскільки система освіти кожної країни формується науковими та фаховими спільнотами, нашою пріоритетною задачею в управлінні є створення та впровадження стратегії розвитку високоякісної системи освіти.

Наразі стратегії розвитку українських закладів вищої освіти все більше спрямовані на підвищення рейтингової позиції у міжнародних та вітчизняних рейтингах, таких як The Times Higher Education World University Ranking, QS Top University, Transparent Ranking, Webometrics, UniRank, ТОП-200 Україна, Консолідований рейтинг та інші. Проте важливо розуміти, що високий рейтинг не є самоціллю. Головною метою кожного закладу вищої освіти повинно залишатися досягнення високої якості підготовки фахівців.

Вагомий внесок у вивчення проблем розвитку вищої школи, зокрема і на засадах стратегічного підходу, як на макро-, мезо-, так і на мікрорівнях внесли такі вітчизняні вчені, як: Б. М. Андрушків, Д.Т. Бікулов, А. В. Ромін, І. О. Тарасенко, В. Є. Сафонова та інші.

Віддаючи належне здобуткам науковців у цій галузі економічної науки, слід вказати на об’єктивну необхідність подальшого поглиблення теоретичних досліджень і практичних розробок стосовно комплексного підходу до функціонування системи вищої освіти в контексті стратегічності розвитку. Значний науковий інтерес та практична значимість системного формування ефективного механізму управління стратегічним розвитком вищого навчального закладу, створення та впровадження якого забезпечить підвищення конкурентоспроможності та фінансової стійкості вищого навчального закладу, обумовили вибір теми дослідження, визначили мету та

завдання даної роботи.

Мета роботи: обґрунтування стратегії розвитку закладу вищої освіти Запорізького національного університету в умовах турбулентності.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання:

– визначити сутність та складові стратегічного розвитку закладу вищої освіти;

– проаналізувати місце вищої освіти України в контексті розбудови економіки знань;

– дослідити конкурентне середовище Запорізького національного університету;

– охарактеризувати потенціал стратегічного розвитку Запорізького національного університету;

– здійснити стратегічне планування інноваційного розвитку Запорізького національного університету;

– виявити ключові фактори впливу на стратегічний розвиток Запорізького національного університету.

Об’єкт дослідження: процеси стратегічного управління розвитком закладу вищої освіти - Запорізького національного університету.

Предмет дослідження: теоретичні, практичні та науково-методичні аспекти формування механізму стратегічного управління розвитком Запорізького національного університету.

При виконанні роботи використано загальнонаукові та специфічні методи пізнання об’єктивної природи економічних явищ та процесів: аналізу та синтезу, індукції та дедукції - при уточненні понятійно-категорійного апарату; абстрактно-логічний метод - для систематизації складових інноваційного розвитку закладів вищої освіти (ЗВО); методи спостереження та порівняння - для дослідження особливостей системи фінансового забезпечення ЗВО; методи синтезу та аналізу - для узагальнення результатів діяльності вищих навчальних закладів та факторів впливу на стратегічний

розвиток ЗВО; методи логічного узагальнення - для теоретичного узагальнення і висновків за результатами проведеного дослідження.

Інформаційною базою дослідження є нормативно-правові документи в системі регулювання діяльності вищих навчальних закладів України; офіційні дані Державної служби статистики і Міністерства освіти та науки України; фундаментальні дослідження вітчизняних та зарубіжних вчених з питань управління ЗВО та інноваційного розвитку суб'єктів господарювання; матеріали науково-практичних конференцій, матеріали, розміщені у мережі Інтернет, матеріали первинного обліку та статистичної звітності окремих класичних вищих навчальних закладів України.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у поглибленні теоретико-методичних основ і розробці практичних рекомендацій щодо формування механізму управління стратегічним розвитком закладу вищої освіти.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці методично-прикладних засад організації системи управління стратегічним розвитком закладу вищої освіти «Запорізький національний університет».

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ

1.1 Сутність та особливості концепції стратегічного розвитку

Управління стратегічним розвитком є важливим аспектом сучасного управління підприємствами та організаціями в умовах глобалізації економіки. Вітчизняні науковці активно використовують світовий досвід в управлінні підприємствами та розробці напрямів стратегічного розвитку. Однак, слідування іноземним традиціям в прийнятті рішень щодо стратегічного управління не завжди є ефективним для вітчизняних підприємств та не завжди призводить до бажаних результатів. Тому на сучасному етапі розвитку економіки виникає необхідність формування власного наукового підходу, який враховував би всю специфіку процесів трансформації та надав можливість розв’язання сучасних економічних завдань.

Питання управління стратегічним розвитком цікавили як зарубіжні, так і вітчизняні науковці та практики. Практичні і теоретико-методичні аспекти стратегічного розвитку та досягнення успіху підприємств в західних країнах висвітлені у наукових працях багатьох закордонних науковців. Значна кількість українських науковців також присвятили свої праці питанням, що стосуються управління стратегічним розвитком вітчизняних підприємств.

Розглядаючи розвиток підприємства та організації, Дунська А.Р. визначає три ключові аспекти: технічний (науково-технічний), ринковий та організаційний.

Технічний розвиток орієнтований на поліпшення якості продукції та послуг через впровадження новітніх техніко-технологічних рішень. Ринковий аспект включає розширення сфери споживачів та збільшення частки на ринку. Організаційний розвиток спрямований на розвиток окремих працівників, груп та вдосконалення систем та процесів управління.

Важливим аспектом є підкреслення ролі інновацій, які є ключовим елементом у розвитку будь-якого підприємства. Кожен аспект розвитку передбачає використання інновацій: організаційний розвиток ґрунтується на організаційно-управлінських нововведеннях, тоді як технічний розвиток базується на техніко-технологічних новаціях.

Отже, при вивченні аспектів розвитку підприємства/організації важливо розглядати різні складові його потенціалу, такі як фінансовий, маркетинговий, майновий, виробничий тощо.

Основною ідеєю стратегічного управління при визначенні цілей компанії є необхідність врахування впливу зовнішнього та внутрішнього середовища та адаптації до змін. Для досягнення стратегічних цілей важливо, щоб всі аспекти підприємства функціонували у стратегічному режимі. У цьому контексті стратегії виступають як інструменти досягнення цілей підприємства.

У науковій літературі ключовим терміном є "стратегічне управління", яке визначає реалізацію концепції, що поєднує цільовий та інтегральний підходи до діяльності компанії. Це дозволяє встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з потенціалом компанії та виробляти стратегії, які приводять їх у відповідність.

Управління стратегічним розвитком підприємства/організації визначається як багатоплановий, формально-поведінковий управлінський процес. Цей процес допомагає формулювати та виконувати ефективні стратегії, сприяючи балансуванню відносин між організацією та її частинами та зовнішнім середовищем, а також досягненню встановлених цілей.

Отже, концепцію "управління стратегічним розвитком підприємства/організації" можна розглядати як процес, що спрямований на довгострокове управління та визначення основних цілей діяльності підприємства. Цей процес включає розробку стратегії розвитку, базуючись на аналізі зовнішніх та внутрішніх умов впливу середовища, а також швидке реагування на зміни.

Існує безліч підходів до концепції управління стратегічним розвитком підприємства/організації від різних науковців. Узагальнюючи їхні погляди, можна визначити, що стратегічне мислення є основою цієї концепції і виявляється через такі риси:

- Взаємозв'язок різних управлінських підходів до системи управління підприємством, розгляд підприємства як відкритої соціально-економічної системи у контексті управління стратегічним розвитком.

- Ідентифікація основних умов функціонування підприємства та дослідження різних факторів впливу на його діяльність, що призводить до формування унікальних систем стратегічного управління, з урахуванням їхньої специфіки та особливостей при прийнятті стратегічних рішень для формування стратегії розвитку.

- Необхідність формування необхідних баз даних через впровадження різних CRM-систем, що поліпшує комунікаційні процеси, дозволяє збирати аналітичну інформацію, і вирішує завдання прогнозування та оцінки наслідків стратегічних рішень.

- Заохочення враховувати та прогнозувати наслідки стратегічних рішень та їх вплив на ситуацію підприємства.

- Застосування різних методів стратегічного аналізу та планування для забезпечення розвитку підприємства та прийняття рішень щодо його напрямків.

Отже, наведені вище характеристики дозволяють визначити основні компоненти стратегічного управління, але невичерпно висвітлюють суть концепції стратегічного управління. Процес стратегічного управління підприємством, який циклічно повторюється, включає в себе кілька ключових завдань:

1) Формування стратегічних напрямків розвитку, що визначає майбутній бізнес підприємства.

2) Складання стратегічних компонентів, таких як бачення та місія підприємства, які служать основою для визначення конкретних цілей та

завдань.



Рис. 1.1 - Модель управління стратегічним розвитком підприємства

3) Визначення стратегічних напрямків та розробка стратегії розвитку для досягнення встановлених цілей.

4) Впровадження обраної стратегії розвитку в діяльність підприємства

та оцінка її ефективності.

5) Розгляд нових пропозицій щодо формування напрямків розвитку, з урахуванням загальної стратегії підприємства.

Ці завдання визначають циклічний характер процесу управління стратегічним розвитком компанії і відображають основні етапи його реалізації.

Модель управліннястратегічним розвитком підприємства представлена на рис. 1.1.

Отже, поняття управління розвитком підприємства, стратегічний розвиток підприємства і стратегічне управління утворюють єдиний комплексний підхід до управління стратегічним розвитком підприємства. Для успішного досягнення стратегічних цілей важливо розуміти стратегічний розвиток і визначати напрямки стратегій розвитку підприємства.

Управління стратегічним розвитком підприємства є динамічним процесом, який базується на потенціалі підприємства та спрямований на досягнення довгострокових стратегічних цілей. Цей процес включає постійне коригування відповідно до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі. Досягнення стратегічного розвитку вимагає інноваційності стратегічних напрямків, реструктуризації підприємства, антикризового управління та розширення ринків збуту.

Управління стратегічним розвитком підприємства включає конкретні управлінські рішення. Цей процес ґрунтується на виборі стратегічних напрямків, розробці стратегії розвитку та впровадженні її в діяльність підприємства. Формування стратегії повинно враховувати вплив зовнішнього середовища та кризові явища, що можуть виникнути, та створювати умови для реалізації обраної стратегії підприємства.

Розробка та впровадження методичних засад стратегічного управління розвитком підприємства є актуальним завданням, яке вимагає урахування існуючих обмежень та проблем для успішного досягнення поставлених цілей.

1.2 Підходи до обґрунтування стратегічного управління підприємством

Забезпечення гармонійного та спрямованого на результати розвитку підприємства можливе за умови впровадження ефективних ідей та концепцій. Ці ідеї стають основою для формування ключових стратегічних напрямків діяльності, дозволяючи реалізувати повний потенціал підприємства.

Важливим етапом є обґрунтування цих ідей, спрямоване на швидкий та стабільний розвиток підприємства. У цьому контексті вдосконалення механізму формування стратегічного управління розвитком стає ключовим фактором. Методика обґрунтування стратегії розвитку повинна дозволити оцінити ефективність обраного напрямку, вивчити конкурентні переваги на ринку та виявити слабкі сторони підприємства.

Визначення показників для вибору стратегії розвитку не має єдиного підходу в науковій літературі. Проте, вважається, що вибір стратегії може базуватися на таких факторах:

- Конкурентна позиція на ринку.
- Фінансові можливості та потенціал підприємства.
- Можливість інвестування та надійність.
- Рентабельність активів та фінансове становище.
- Здатність до інновацій.
- Якість продукції та послуг.
- Відносини зі споживачами та постачальниками.
- Стадія життєвого циклу підприємства.
- SWOT-аналіз (аналіз сильних сторін, слабких сторін, можливостей та загроз).

Основні атрибути стратегії полягають у її результативності, адекватності та надійності, що визначаються взаємодією з навколишнім середовищем і забезпечують успішне виконання стратегічних завдань підприємства.

Вибір правильної стратегії дарує можливість підприємству створювати

конкурентні переваги та продовжувати свій життєвий цикл. Ці аспекти важливі для уваги під час дослідження. Теоретичне обґрунтування обраної моделі розвитку також є доцільним. Зокрема, формування механізму реагування на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі є ключовим організаційним аспектом. На рівні організації визначається інноваційний напрямок розвитку, встановлюються завдання для функціональних підрозділів та оцінюється ефективність обраної стратегії.

Для якісного визначення стратегічних напрямків підприємства розробка стратегії розвитку проходить через кілька етапів. Послідовність цих етапів неоднакова в різних дослідженнях. Одні вчені розпочинають з формування місії підприємства, інші віддають перевагу оцінці його стану та потенціалу. Зазначені етапи можна узагальнити так:

- Встановлення цілей стратегії розвитку.

- Оцінка внутрішнього та зовнішнього середовища.

- Розробка альтернативних стратегій та вибір найкращої.

- Формування тактичних та операційних планів з деталізацією завдань на різних рівнях підприємства.

- Визначення результативності запропонованої стратегії.

Також можливим завершенням процесу формування стратегії розвитку є вибір конкретної стратегії [19; 20; 22; 24; 27; 29], впровадження концепції стратегії у діяльність підприємства [18; 23], контроль реалізації стратегії [25; 26; 33], оцінювання результатів стратегії розвитку та виявлення відхилень [17; 21; 28; 30; 31; 32].

Отже, визначення змістовної складової та кількості етапів формування стратегії розвитку підприємства вимагає детального розгляду методики вибору стратегії розвитку, яка повинна ґрунтуватися на кількісній оцінці, враховуючи якісні аспекти.

Основні напрямки формування стратегії розвитку підприємства включають розробку стратегії та її апробацію. Важливо враховувати, що ретельне обґрунтування стратегії значно полегшує її впровадження та

зменшує необхідність частого коригування. Таким чином, етап розробки стратегії розвитку є найбільш вагомим та глибоким, оскільки від цього залежить гнучкість та адаптивність стратегії до швидких змін.

Отже, в даному розділі вивчено аспекти створення ефективної системи управління стратегічним розвитком підприємства, базуючись на його потенціалі. В результаті аналізу встановлено, що потенціал є здатністю підприємства максимально використовувати свої ресурси для досягнення стратегічних цілей, впровадження обраної стратегії та досягнення відповідного рівня розвитку. Отже, у контексті управління потенціалом підприємства, важливим етапом є обґрунтування стратегій розвитку на основі потенційних можливостей.

Загальна концепція стратегічного управління розвитком підприємства включає ряд елементів, серед яких ключовим є розробка системи відповідних індикаторів для оцінки стратегічного управління розвитком підприємства. Ці індикатори представляють собою конкретні позитивні результати діяльності, спрямовані на досягнення поставлених цілей або впровадження обраної стратегії. Такі індикатори мають безпосередній вплив на загальний рівень розвитку підприємства.

РОЗДІЛ 2
ОЦІНКА СТАНУ ТА ФАКТОРІВ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ЗАПОРІЗЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ

2.1 Вища освіта України в контексті розбудови економіки знань

Основи економіки знань заклали три випускники Віденського університету: Й. Шумпетер, Ф. Хайєк і Ф. Махлуп, які в подальшому жили й працювали в США. Економіку знань вони розглядали як один із секторів економіки [1, 225]. Вперше термін «економіка знань» вжив економіст Ф. Махлуп у книзі «Виробництво та поширення знань у США» (1962 р.), де до сектору економіки знань ним було включено п’ять видів діяльності: освіта, наукові дослідження та розробки, засоби масової інформації, інформаційна техніка, інформаційні послуги [2, 47].

У свою чергу, Організація економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) у документі «Економіка на основі знань» зазначає, що її політика в галузі науки, техніки та промисловості має бути сформульована так, щоб максимально підвищити ефективність і добробут у «економіках, що базуються на знаннях», що безпосередньо ґрунтуються на виробництві, розподілі й використанні знань та інформації [3, 7].

І. Шавкун і Я. Дибчинська зазначають, що пріоритетним завданням менеджменту стає перетворення інтелектуального капіталу фахівців на інтелектуальний капітал організації – «неявних» знань на «явні». Відтак економіку знань слід розуміти як економіку «явних» знань, а сутність менеджменту економіки знань – як діяльність зі створення, поширення та використання організаційних знань для прискорення власного зростання організації й підвищення її конкурентоспроможності [9]. Як бачимо, освіті загалом і вищій освіті зокрема відводиться важлива роль у формуванні національної економіки знань. Тому детальніше розглянемо ці поняття. Згідно

ЗУ «Про освіту», освіта є основою інтелектуального, духовного, фізичного і культурного розвитку особистості, її успішної соціалізації, економічного добробуту, запорукою розвитку суспільства, об'єднаного спільними цінностями і культурою, та держави [14].

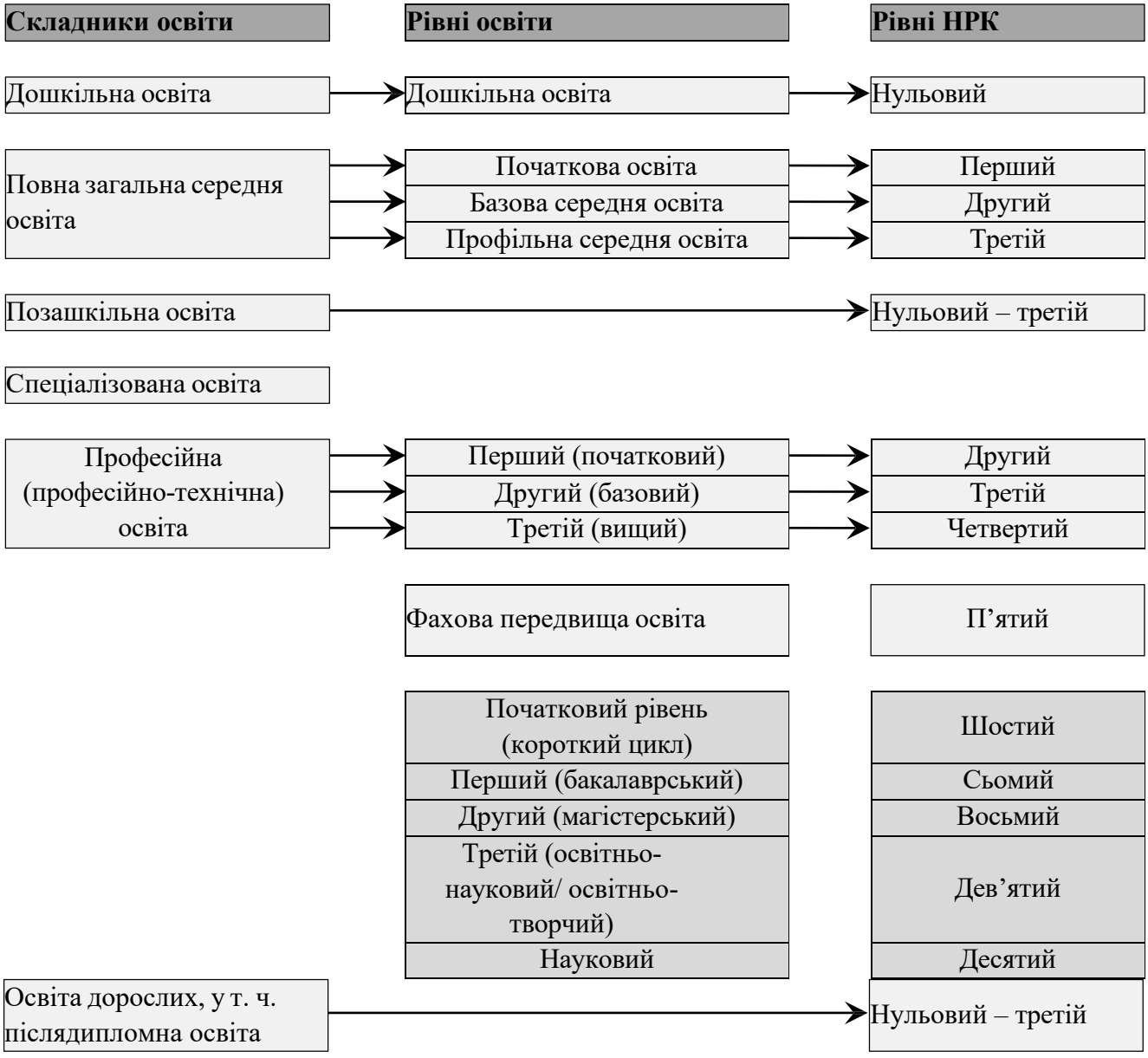


Рис. 2.1 - Вища освіта у структурі освіти в Україні

Одним із невід'ємних складників системи освіти є вища освіта, що, згідно ЗУ «Про вищу освіту», є сукупністю систематизованих знань, умінь і практичних навичок, способів мислення, професійних, світоглядних і громадянських якостей, морально-етичних цінностей, інших

компетентностей, здобутих у ЗВО (науковій установі) у відповідній галузі знань за певною кваліфікацією на рівнях вищої освіти, що за складністю є вищими, ніж рівень повної загальної середньої освіти [15]. Її метою є здобуття особою високого рівня наукових та/або творчих мистецьких, професійних і загальних компетентностей, необхідних для діяльності за певною спеціальністю чи в певній галузі знань [14].

Вищу освіту у структурі освіти зображено на рис. 2.1.

Слід зазначити, що Національна рамка кваліфікацій (НРК) – це системний і структурований за компетентностями опис кваліфіка- ційних рівнів. Вона призначена для використання державними органами та органами місцевого самоврядування, установами й організаціями, закладами освіти, роботодавцями, іншими юридичними та фізичними особами з метою розроблення, ідентифікації, співвіднесення, визнання, планування і розвитку кваліфікацій. Рамка ґрунтується на європейських і національних стандартах та принципах забезпечення якості освіти, враховує вимоги ринку праці до компетентностей працівників і запроваджується з метою гармонізації норм законодавства у сферах освіти й соціально- трудових відносин, сприяння національному та міжнародному визнанню кваліфікацій, здобутих в Україні, налагодження ефективної взаємодії сфери освіти і ринку праці [16].

Складові системи вищої освіти України подано на рис. 2.2.

Зауважимо, що ЗВО – окремий вид установи, є юридичною особою приватного або публічного права, діє згідно з виданою ліцензією на провадження освітньої діяльності на певних рівнях вищої освіти, проводить наукову, науково-технічну, інноваційну та/або методичну діяльність, забезпечує організацію освітнього процесу і здобуття особами вищої освіти, післядипломної освіти з урахуванням їхніх покликань, інтересів і здібностей [15].

Галузі знань і спеціальності, за якими відбувається підготовка здобувачів вищої освіти у вітчизняних ЗВО, подано нормативній базі. Цей перелік містить 29 галузей знань і 121 спеціальність.

Система вищої освіти	Пояснення	
ЗВО всіх форм власності	Університети, академії, інститути, коледжі.	
Рівні та ступені (кваліфікації) вищої освіти	Рівні вищої освіти: 1) початковий (короткий цикл); 2) перший (бакалаврський); 3) другий (магістерський);) третій (освітньо-науковий/ освітньо-творчий); 5) науковий.	Ступені вищої освіти: 1) молодший бакалавр; 2) бакалавр; 3) магістр; 4) доктор філософії/ доктор мистецтва; 5) доктор наук.
Галузі знань і спеціальності	Галузь знань – гармонізована з Міжнародною стандартною класифікацією освіти (МСКО) широка предметна область освіти і науки, що включає групу споріднених спеціальностей. Спеціальність – гармонізована з МСКО предметна область освіти і науки, яка об'єднує споріднені освітні програми, що передбачають спільні вимоги до компетентностей і результатів навчання випускників.	
Освітні та наукові програми	Освітня (освітньо-професійна, освітньо-наукова чи освітньо-творча) програма – єдиний комплекс освітніх компонентів (навчальних дисциплін, індивідуальних завдань, практик, контрольних заходів тощо), спрямованих на досягнення передбачених такою програмою результатів навчання, що дає право на отримання визначеної освітньої або освітньої та професійної (професійних) кваліфікації (кваліфікацій). Освітня програма може визначати єдину в її межах спеціалізацію або не передбачати спеціалізації.	
Ліцензійні умови провадження освітньої діяльності та ліцензійні умови провадження вищої освіти	Ліцензійні умови провадження освітньої діяльності встановлюють вичерпний перелік вимог, обов'язкових для виконання ЗВО або науковою установою, та вичерпний перелік документів, що додаються до заяви про отримання ліцензії. Стандарт вищої освіти – це сукупність вимог до освітніх програм вищої освіти, які є спільними для всіх освітніх програм у межах певного рівня вищої освіти та спеціальності.	
Органи, що здійснюють управління у сфері вищої освіти	КМУ; 2) МОН; 3) галузеві державні органи, до сфери управління яких належать ЗВО; 4) органи влади Автономної Республіки Крим (АРК), органи місцевого самоврядування, до сфери управління яких належать ЗВО; 5) Національна академія наук (НАН) України та національні галузеві академії наук; 6) засновники ЗВО; 7) органи громадського самоврядування у сфері вищої освіти і науки; 8) НАЗЯВО.	
Учасники освітнього процесу	1) наукові, науково-педагогічні та педагогічні працівники; 2) здобувачі вищої освіти та інші особи, які навчаються у ЗВО; фахівці-практики, які залучаються до освітнього процесу на освітньо-професійних програмах; 4) інші працівники ЗВО.	

Рис. 2.2 - Складові системи вищої освіти України

Слід зазначити, що МОН України затвердило і 100 стандартів вищої освіти, з яких 73 – для бакалаврського, 27 – для магістерського рівня. Особливістю є те, що вони не містять переліку дисциплін і тем, що сприяє академічній свободі працівників ЗВО. Натомість вони включають преамбулу; загальну характеристику (рівень вищої освіти; ступінь, що присвоюється; назву галузі знань; назву спеціальності; обмеження щодо форм навчання; освітню кваліфікацію; кваліфікацію в дипломі; опис предметної області; академічні права випускників);обсяг кредитів Європейської кредитної трансферно-накопичувальної системи (ЄКТС), необхідний для здобуття відповідного ступеня вищої освіти; перелік компетентностей випускника (інтегральну, загальні, спеціальні); нормативний зміст підготовки здобувачів вищої освіти, сформульований у термінах результатів навчання; форми атестації здобувачів вищої освіти; вимоги до наявності системи внутрішнього забезпечення якості вищої освіти; перелік нормативних документів, на яких базується стандарт вищої освіти. Пояснювальна записка стандартів містить матрицю відповідності визначених ними компетентностей дескрипторам НРК і матрицю відповідності визначених ними результатів навчання та компетентностей [18].

Хоч аналіз змісту наукових публікацій з тематики економіки знань ілюструє видимість одностайності в питаннях важливості процесів виробництва, нагромадження, використання, поширення знань та інвестування в них задля людського розвитку в країні та росту рівнів її конкурентоспроможності й інноваційності, проте ще не в достатній мірі визначені теоретичні та методологічні засади управління розвитком вищої освіти задля формування національної економіки знань.

Результати досліджень свідчать про множину різноманітних підходів до трактування навіть самого терміну «вища освіта» у міжнародних і національних документах. Зокрема:

вища освіта (Higher Education) містить всі види навчання, підготовчих курсів або підготовки для наукових досліджень на рівні післясередньої освіти,

що надають університети або інші ЗВО, які визнані такими компетентними державними органами (ЮНЕСКО: Всесвітня декларація «Вища освіта у XXI столітті: візія і дія»);

вища освіта – всі види курсів або циклів навчання, професійної підготовки або підготовки до наукових досліджень післясередньоосвітнього рівня, визначені уповноваженими органами, що належать до її системи вищої освіти (Рада Європи: Конвенція про визнання кваліфікацій, що належать до вищої освіти в Європейському регіоні);

Більшість вітчизняних науковців розглядають вищу освіту в окремих аспектах, аналізують її з різних точок зору. М. Ванієва під вищою освітою запропонувала розуміти цілеспрямований процес виховання та навчання на користь людини, суспільства, держави, що супроводжується констатацією досягнення громадянином (що навчається) встановлених державою освітніх рівнів (освітніх цензів). Соціально-економічну сутність вищої освіти як виду економічної діяльності нею розглянуто як форму та спосіб інвестицій у людський капітал [20].

В ЗУ «Про вищу освіту» вища освіта трактується як сукупність певних компетентностей, а науковцями – як капітал, метод, механізм, об'єкт, основа, процес, суб'єкт (виробник, інститут), сфера, форма, чинник/фактор. На нашу думку, вищу освіту можна розглядати ще і як результат, ціль.

З огляду на множину різноманітних підходів до трактування поняття «вища освіта», таке визначення потребує систематизації головних ознак його ідентифікації. Це дозволить визначити роль і місце вищої освіти у формуванні економіки знань.

На нашу думку, вища освіта – це суспільно значиме багатогранне явище, що є потужним джерелом і засадничою базою метод профілактики та лікування когнітивних захворювань; механізм реалізації державних інноваційних завдань; об'єкт впливу розвитку економіки знань, і яке можна розглядати як інтелектуальний капітал окремих осіб, ЗВО, наукових установ; глобальних освітніх процесів; основу формування та розвитку

інтелектуального потенціалу суспільства; цілеспрямований процес виховання та навчання у ЗВО (науковій установі); результат набутих знань, умінь і практичних навичок у ЗВО (науковій установі); рівень основної освіти, що надають університети або інші ЗВО; суб'єкт трансляції моральних цінностей, норм та ідеалів; сукупність компетентностей, яку можна здобути у ЗВО (науковій установі); сферу розвитку суспільства; форму/спосіб відтворення національно-культурного світу; чинник/фактор суспільного й економічного розвою держави, соціалізації молоді та запобігання злочинності; ціль розвитку особистості.

Зазначені рольові аспекти дослідження вищої освіти в контексті формування національної економіки знань у геометричному розрізі розкрито на рис. 2.3.

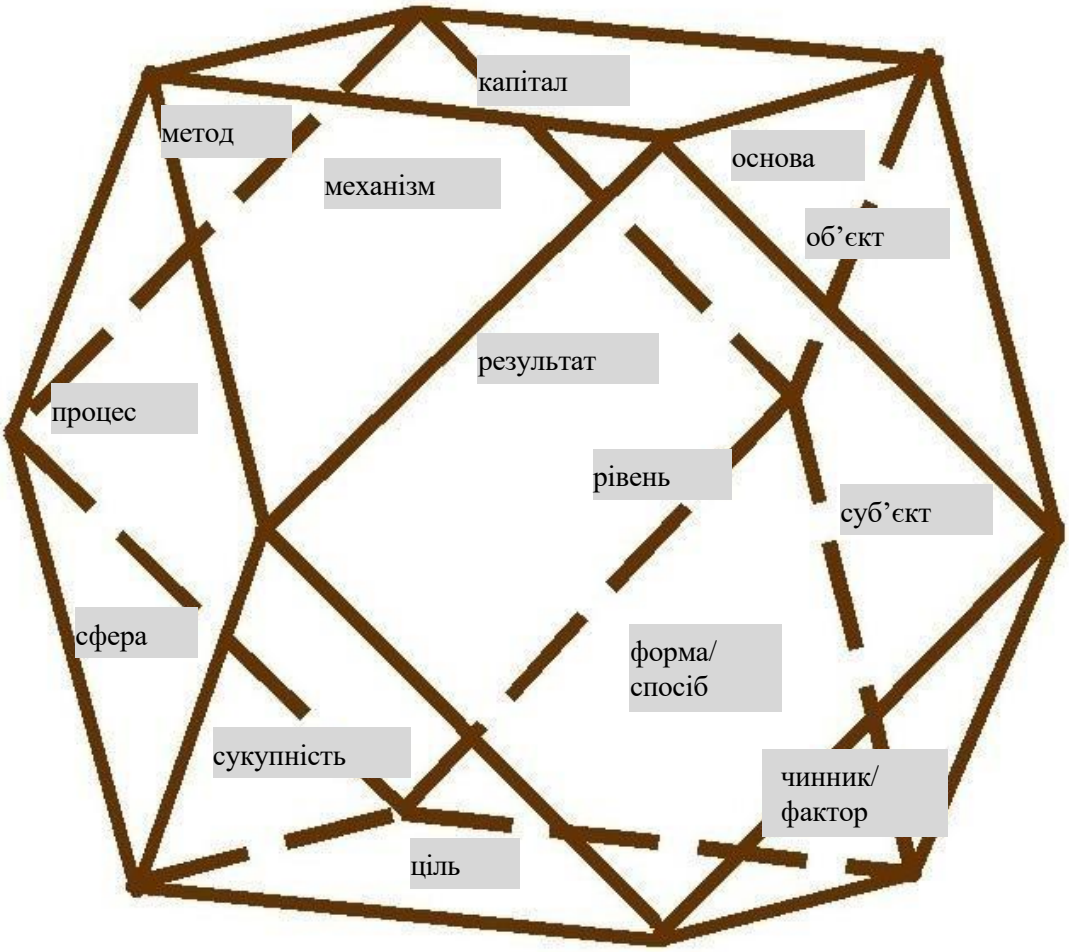


Рис. 2.3 - Багатогранність ролей вищої освіти в контексті формування національної економіки знань

Для підвищення ефективності розвитку вищої освіти України та посилення її ролі у формуванні національної економіки знань необхідно:

визначити та сформувати концептуальні засади та підходи до управління розвитком вітчизняної вищої освіти в умовах функціонування Європейського освітнього простору;

проаналізувати розвиток й ефективність управління вищою освітою в Україні в сучасних умовах;

спрогнозувати макроекономічні показники національної економіки, що відображають управління вищою освітою України за освітньою, науковою та фінансовою компонентами;

на основі отриманих прогнозних моделей сформувати стратегічні напрями розвитку вищої освіти України та їх конкретні заходи задля поступального входження в Європейський і світовий освітній простір.

У ЗУ «Про вищу освіту» називаються її характерні ознаки, якісне наповнення яких в процесі реалізації на практиці, дозволяє підсилити роль вищої освіти у формуванні національної економіки знань. Такими характерними ознаками є:

кожен має право на вищу освіту незалежно від віку, громадянства, місця проживання тощо;

вища освіта здобувається на основі повної загальної середньої освіти;

обов’язковою та невід’ємною складовою частиною освітньої діяльності ЗВО є наукова, науково-технічна й інноваційна діяльність;

автономія ЗВО – самостійність, незалежність і відповідальність ЗВО у прийнятті рішень стосовно розвитку академічних свобод, організації освітнього процесу, наукових досліджень, внутрішнього управління, економічної та іншої діяльності, самостійного добору і розстановки кадрів;

академічна доброчесність – сукупність етичних принципів і правил, якими мають керуватися учасники освітнього процесу під час навчання, викладання та провадження наукової (творчої) діяльності з метою

забезпечення довіри до результатів навчання та/або наукових (творчих) досягнень;

академічна мобільність – можливість учасників освітнього процесу навчатися, викладати, стажуватися чи проводити наукову діяльність в іншому ЗВО (науковій установі) на території України чи поза її межами;

академічна свобода – самостійність і незалежність учасників освітнього процесу під час провадження педагогічної, науково- педагогічної, наукової та/або інноваційної діяльності, що здійснюється на принципах свободи слова і творчості, поширення знань та інформації, проведення наукових досліджень і використання їх результатів;

студентоцентроване навчання – підхід до організації освітнього процесу, що передбачає: заохочення здобувачів вищої освіти до ролі автономних і відповідальних суб'єктів освітнього процесу; створення освітнього середовища, орієнтованого на задоволення потреб та інтересів здобувачів вищої освіти, зокрема надання можливостей для формування індивідуальної освітньої траєкторії; побудову освітнього процесу на засадах взаємної поваги і партнерства між учасниками освітнього процесу;

акредитація освітніх програм – оцінювання освітньої програми та/або освітньої діяльності ЗВО за цією програмою на предмет забезпечення та вдосконалення якості вищої освіти;

ліцензування – процедура визнання спроможності юридичної особи провадити освітню діяльність відповідно до ліцензійних умов провадження освітньої діяльності [14–15].

2.2 Характеристика потенціалу стратегічного розвитку Запорізького національного університету

Запорізький національний університет – це потужний заклад вищої освіти, який здійснює освітню, наукову, міжнародну та виховну діяльність із метою розвитку та закріплення провідних позицій вишу в регіоні та державі

загалом, спрямованих на підготовку висококваліфікованих фахівців, розвиток наукових досліджень, посилення ролі інноваційної складової в роботі закладу та його інтеграції до європейського і світового освітнього простору.

Цю роботу в університеті виконують 12 факультетів (математичний, біологічний, економічний, юридичний, менеджменту, історичний, філологічний, іноземної філології, соціології та управління, соціальної педагогіки та психології, журналістики, фізичного виховання, здоров'я та туризму), Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні ЗНУ, до складу якого входять 10 кафедр; 4 заклади фахової передвищої освіти (відокремлені структурні підрозділи) – ВСП «Економіко-правничий фаховий коледж ЗНУ», ВСП «Фаховий коледж бізнесу та харчових технологій ЗНУ», ВСП «Запорізький гідроенергетичний фаховий коледж ЗНУ» та ВСП «Запорізький металургійний фаховий коледж ЗНУ», навчально-науково-виробничі центри «Екологія», «Металспецпроект», «Структура», навчально-методичні центри «Цифрові сервіси в управлінні бізнесом», «Кристалографії та мінералогії», «Цифровізація управлінської та проектної діяльності», Український міжуніверситетський навчально-науковий шекспірівський центр, Центр післядипломної освіти, Центр гендерної освіти, Центр інтенсивного вивчення іноземних мов, Центр освітніх послуг для іноземних громадян ЗНУ, Центр німецької мови, партнер Гете-Інституту, Центр промислової екології, Школа Конфуція, наукова бібліотека, медичний кабінет, кілька музеїв та інші структурні підрозділи університету.

Розробка та визначення механізмів реалізації управлінських рішень здійснювались на основі неухильного виконання положень Законів України «Про освіту», «Про вищу освіту», «Про фахову передвищу освіту», «Про наукову і науково-технічну діяльність», «Про інноваційну діяльність», «Про державне регулювання діяльності у сфері трансферу технологій», «Про забезпечення функціонування української мови як державної» «Про запобігання корупції», інших законодавчих актів, нормативних актів Президента України та Кабінету Міністрів України, наказів та рішень колегій

Міністерства освіти і науки України, інших нормативних актів у сфері освіти й науки.

Діяльність закладу вищої освіти ґрунтується на наданні освітніх послуг студентам, тому одним з основних етапів роботи ЗНУ є вступна компанія.

Вступна кампанія проводилась відповідно до Умов прийому на навчання до закладів вищої освіти України у 2018-2022 рр., Правил прийому до Запорізького національного університету 2018-2022 рр., затверджених Вченою радою ЗНУ.

Приймальна комісія працювала відповідно до Положення про приймальну комісію Запорізького національного університету. За звітний період вступ на навчання до університету відбувався без порушень законодавства і на засадах прозорості, відкритості та добросовісної конкуренції.

Наразі зведені показники контингенту студентів ЗНУ разом із відокремленими структурними підрозділами наведені в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 Зведені показники контингенту студентів ЗНУ за 2018-2022 рр.

Рік	Загальна кількість	Денна форма здобуття освіти		Заочна форма здобуття освіти	
		всього осіб	з них на держбюджетній основі, %	всього осіб	з них на держбюджетній основі, %
2018	12924	8207	29%	4717	7%
2019	16620	10842	39%	5778	8%
2020	16116	10585	38%	5531	9%
2021	14811	10352	41%	4459	13%
2022	15520	11423	40%	4097	14%

Загалом ЗНУ вдається зберігати кількість здобувачів вищої освіти. Разом із тим, контингент студентів-бюджетників у 2022 р. складає лише 33 % від загальної чисельності студентів.

Таблиця 2.2 - Розподіл студентів за рівнями вищої та фахової передвищої освіти

Рік	Загальний	Бакалавр	Магістр	Молодший спеціаліст	Фаховий молодший бакалавр
2018	12924	8109	3662	1153	–
2019	16620	9771	4325	2524	–
2020	16116	9699	3793	1915	709
2021	14811	9056	2756	975	2024
2022	15520	8632	3719	349	2820

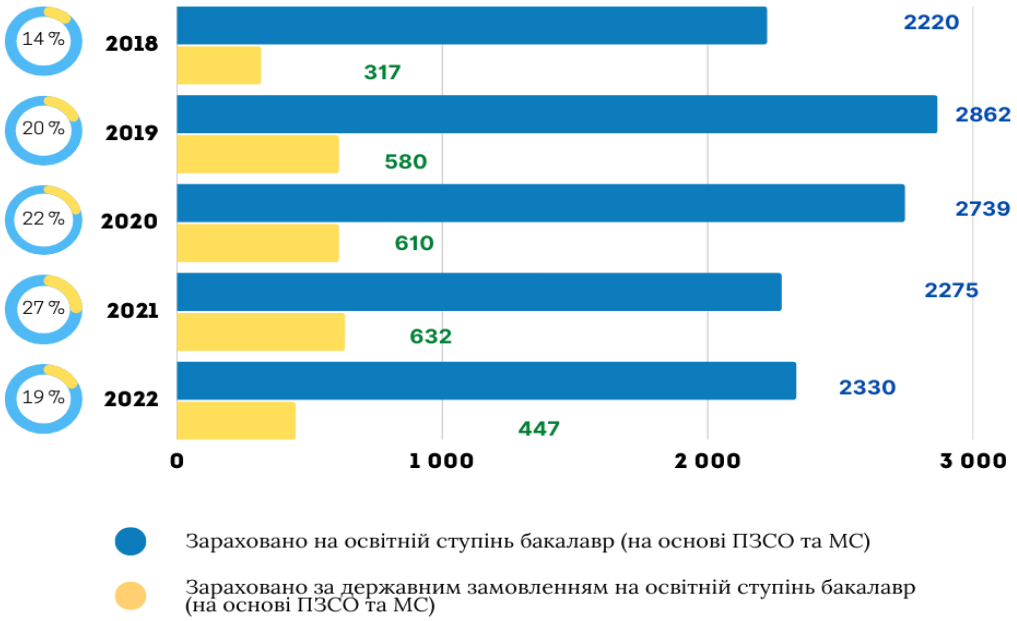


Рис. 2.4 - Динаміка набору до ЗНУ за освітнім ступенем бакалавра

Прийом на навчання усіх форм здобуття освіти проводився відповідно до чинного законодавства та Правил прийому до Запорізького національного університету. Упродовж 2018-2022 років план державного замовлення на 1-й

курс виконувався повністю. Показники набору на навчання за освітніми ступенями бакалавра, магістра, фахового молодшого бакалавра (освітньо-кваліфікаційного рівня молодший спеціаліст) представлені на рис. 2.4-2.6.



Рис. 2.5 - Динаміка набору до ЗНУ за освітнім ступенем магістра

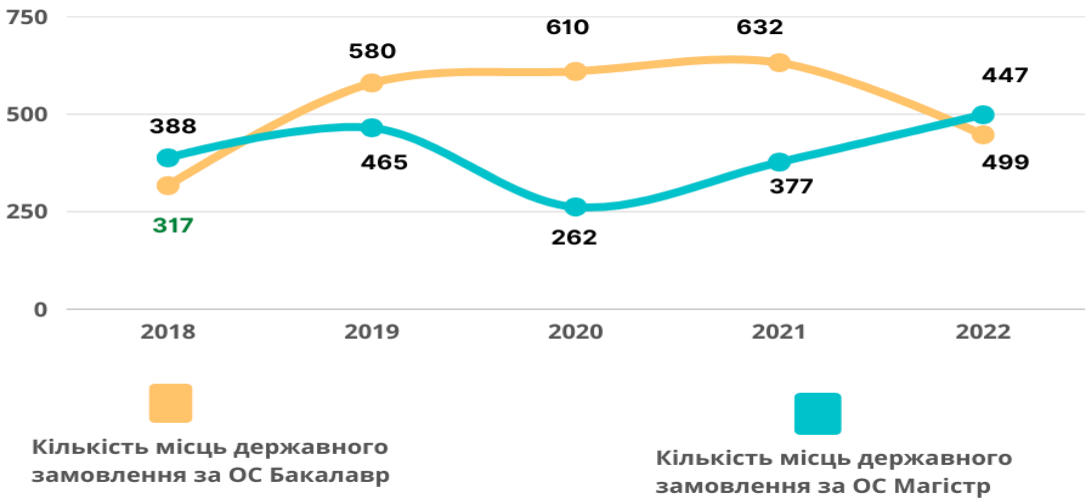


Рис. 2.6 - Динаміка кількості місць державного замовлення в ЗНУ за освітнім ступенем бакалавр та магістр

На базі університету протягом звітних років функціонував освітній центр «Крим-Україна» («Донбас-Україна») для прийому вступників із Криму та Донбасу.

Таблиця 2.2 Зведені показники осіб пільгових категорій, зарахованих на освітній ступінь бакалавра на основі повної загальної середньої освіти у 2018-2022 рр.

Пільгові категорії	2018	2019	2020	2021	2022
Внутрішньо переміщені особи	7	–	14	8	4
Вступники з Криму / Донбасу	2	5	5	6	–
Діти з багатодітних родин	–	3	3	1	–
Діти інваліди I-II групи	7	16	29	20	6
Діти та члени родин військовослужбовців, які загинули під час виконання посадових обов`язків	2	–	2	1	–
Діти учасників бойових дій	12	36	30	28	26
Діти шахтарів	4	3	1	5	–
Діти-сироти та позбавлені батьківського піклування	32	36	26	22	13
Особи з інвалідністю внаслідок війни	–	2	2	1	1
Особи, місце проживання яких зареєстровано (задекларовано) на особливо небезпечній території	–	–	–	–	691
Учасники бойових дій	14	27	65	77	44
Шахтарі, які мають стаж підземної роботи не менше ніж три роки	–	–	–	–	1
Всього:	80	128	177	169	786

Згідно з ліцензією на провадження освітньої діяльності, ЗНУ має достатній ліцензований обсяг (на рік) за рівнями вищої освіти (табл 2.3).

Таблиця 2.3 Ліцензований обсяг підготовки фахівція ЗНУ (на рік) за рівнями вищої освіти

1.	Перший (бакалаврський) рівень	6479
2.	Другий (магістерський) рівень	4067
3.	Третій (освітньо-науковий/освітньо-творчий) рівень	285

Таблиця 2.4 Кількість освітніх програм, за якими здійснюється підготовка здобувачів вищої освіти, за 2018-2022 рр.

Рівень вищої освіти	2018	2019	2020	2021	2022
Перший (бакалаврський)	69	105	96	96	95
Другий (магістерський)	57	87	85	78	86
Третій (освітньо-науковий / освітньо-творчий)	27	27	27	22	22

Виходячи з даних, наведених у табл. 2.4 можна зробити висновок, що у ЗНУ створена розгалужена мережа освітніх програм, які задовольняють потреби регіону у фахівцях різного спрямування.

У 2022 р., в умовах воєнного стану в Україні, завершено повноцінну акредитацію 6 освітніх програм, із них: 5 програм бакалаврського рівня і 1 програма третього (освітньо-наукового / освітньо-творчого) рівня. (таб. 2.5).

Основна причина надання умовної акредитації освітній програмі Логопедія – невідповідність Критерію 6 (Людські ресурси), а саме переважання сумісників над штатними працівниками, які забезпечують викладання основних курсів.

Отже, на сьогодні Запорізький національний університет – це багатогалузевий навчально-методичний комплекс. Ступеневу систему освіти в університеті забезпечують 63 кафедри, на яких працює 582 науково-педагогічних працівники, із них 134 – професори, доктори наук та 386 – доцентів, кандидатів наук.

Мають вчене звання професора – 85 осіб (14,6%), вчене звання

доцента – 344 особи (59,1%). У процентному співвідношенні:

- докторів наук, професорів 23%;
- кандидатів наук, доцентів 66,3%;
- без наукових ступенів і вчених звань 10,7%.

Таблиця 2.5 Акредитовані ЗНУ у 2022 році освітні програми

№ з/п	Спеціальність	Назва освітньої програми	Рішення Нацагентства / термін дії сертифіката
Перший (бакалаврський) рівень			
1.	126 Інформаційні системи та технології	Інформаційні системи та технології	Акредитація, 5 років (рішення від 21.06.2022)
2.	014 Середня освіта	Середня освіта (Англійська мова і література)	Акредитація, 5 років (рішення від 14.04.2022)
3.	033 Філософія	Європейські філософські студії і креативні індустрії	Акредитація, 5 років (рішення від 01.03.2022)
4.	291 Міжнародні відносини, суспільні комунікації та регіональні студії	Країнознавство	Акредитація, 5 років (рішення від 21.06.2022)
5.	016 Спеціальна освіта	Логопедія	Умовна акредитація, 1 рік (рішення від 14.04.2022)
Третій (освітньо-науковий) рівень			
6.	035 Філологія	Філологія	Акредитація, 5 років (рішення від 21.06.2022)

За період із грудня 2021 р. по грудень 2022 р. в університеті проводились конкурсні відбори на заміщення вакантних посад науково-педагогічних працівників, відповідно до вимог Законів України «Про освіту», «Про вищу освіту», Положення про порядок проведення конкурсного відбору при заміщенні вакантних посад науково-педагогічних працівників та укладення з ними контрактів (трудових договорів) Запорізького національного університету, Статуту Запорізького національного університету. За цей період було обрано за конкурсом 19

науково-педагогічних працівників.

2.3 Стратегічне планування в системі управління Запорізьким національним університетом

Довгострокова стратегія розвитку Запорізького національного університету здійснюється на основі комплексного вирішення багаточисельних взаємопов’язаних завдань за двома основними етапами.

Перший - спрямований на створення, зміцнення, вдосконалення інфраструктури навчально-виховного комплексу ЗНУ, відбір та формування нової генерації викладацького корпусу з високим рівнем інноваційної культури, який здатний розробляти та ефективно впроваджувати новітні технології навчання в умовах медійної освіти, створювати необхідні передумови для подальшого стабільного зростання основних показників освітньо-наукової діяльності окремих структурних підрозділів та університету загалом.

Другий етап передбачає розробку та запровадження у навчальний процес гнучкої динамічної системи спеціальностей і спеціалізацій, яка враховує сучасні вимоги ринку праці і безпосередньо роботодавців, реалізацію системи паралельної освіти та інтегрованого навчання за декількома спеціальностями для підготовки висококваліфікованих, компетентних майбутніх фахівців, орієнтацію освітніх послуг на міжнародні стандарти розвитку, ефективне та якісне їх задоволення.

Стратегія інноваційного розвитку вищого навчального закладу являє собою важливий управлінський інструмент, за допомогою якого керівництво ЗНУ вживає заходів, спрямованих на мінімізацію негативного впливу внутрішніх та зовнішніх загроз, а також посилює позитивний вплив конкурентних переваг.

Для розробки стратегії керівництво університету має усвідомити такі важливі елементи своєї діяльності: місію, конкурентні переваги, особливості

організації навчального процесу, ресурси, структуру, організаційну культуру.

З метою полегшення стратегічного управління, пропонуємо концептуальну схему розробки та реалізації стратегії інноваційного розвитку вищого навчального закладу, яка характеризується комплексністю та передбачає послідовність певних етапів.

На першому етапі формування стратегії відбувається визначення місії та цілей інноваційного розвитку ЗВО, тобто на даному етапі визначаються пріоритети, цінності, загальний підхід до функціонування ЗВО як цілісної системи та відповідність побудові механізму управління інноваційним розвитком ЗВО.

У широкому розумінні місія втілює філософію організації, тобто визначає цінності, переконання, пріоритети і принципи, якими керується колектив. У більш вузькому значенні місія декларує причини створення, основні цілі і напрями діяльності організації; продукти або послуги, які виробляє організація, а також потенційні ринки і споживачів, для яких вона працює. Правильно викладена місія університету не тільки створює сприятливі можливості для ефективного управління розвитком ЗВО, а й робить освітню організацію унікальною у своєму роді.

Місія повинна давати чіткі відповіді на потреби та очікування заінтересованих груп споживачів освітніх продуктів: суспільства в цілому, студентів та їх батьків, місцевої влади, бізнесу, науково-педагогічного персоналу, співробітників і керівників університету, а також містити інформацію про інструменти та технології своєї реалізації і водночас не суперечити практичним діям.

Визначення місії ЗВО дозволить окреслити довгострокові напрями роботи; вирішити де знаходиться ЗВО, що відбувається зараз і куди необхідно рухатися у майбутньому; а також внести цільову направленість у роботу ЗВО.

Місія є важливий інструмент керівників ЗВО для визначення довгострокової стратегічної орієнтації діяльності. Саме на основі місії ЗВО формуються всі інші цілі, спрямовані на забезпечення безперервності

розвитку, а також визначають показники, за якими буде оцінюватися успішність роботи, тощо. Розглянемо місію ЗНУ.

Місія Запорізького національного університету полягає у формуванні європейського простору освіти, науки і культури європейського рівня, здатного активно впливати на громадську думку, забезпечувати соціальне прогнозування у різних сферах на основі фундаментальних і прикладних наукових досліджень. Запорізький національний університет відіграє важливу роль у розвитку економіки, державних інституцій та громадянського суспільства, надаючи їм знань, компетентностей та ідей, необхідних для забезпечення економічного, політичного та соціального розвитку і зростання [55].

Місія Запорізького національного університету не є компактною, носить дещо декларативний характер та розкриває основні пріоритети розвитку ЗВО, проте не містить інформації про інструменти та методи, які необхідно використовувати для досягнення мети діяльності.

Окрім місії ряд ЗВО визначає ще й візію своєї діяльності – тобто комплексне уявлення про щось (особливо про майбутнє, наміри, плани тощо); бачення. Так, на офіційному сайті Львівського національного університету імені Івана Франка зазначена візія ЗВО: Львівський університет - це відкритий, мобільний, креативний, інноваційний, конкурентоздатний, соціально відповідальний навчальний заклад. Його розвиток вимагає, найперше, трансформації управління навчальним закладом із системи обліку в ефективний, прогресивний менеджмент, скерований на постійне покращення якості навчання і розвиток наукових досліджень.

На офіційному сайті та нормативних документах Запорізького національного університету візії не визначено. Вважаємо за потрібне сформулювати її наприклад таким чином: Візія Запорізького національного університету – цілісна система підготовки та підвищення кваліфікації кадрів європейського рівня, що відповідає наявним суспільним потребам, формує майбутні потреби та є конкурентоздатною на ринку освітніх послуг.

Цілі ЗВО відрізняються від місії як за формою, так і за змістом, оскільки роблять наголос на формуванні конкретного описання внутрішнього стану або зовнішньої позиції організації, в тому числі з визначенням конкретних строків, показників тощо. Цілі вищого навчального закладу, як правило, враховують поточні особливості моделі вищої освіти, тобто конкретних особливостей державної освітньої політики, ринку праці, традицій самого закладу та стану конкуренції на ринку освітніх послуг.

Стратегічні цілі Запорізького національного університету.

1. Модернізація, удосконалення та гармонійний розвиток освітньої, наукової, виховної діяльності відповідно до вимог сьогодення, унормованих в актах національного законодавства та міжнародно-правових документах, надання наукових та освітніх послуг у регіоні та державі, забезпечення підготовки висококваліфікованих фахівців, максимально адаптованих до вирішення завдань практичної діяльності.

2. Забезпечення інноваційних підходів до розвитку університету в усіх сферах його діяльності.

3. Розробка ефективних механізмів і форм управління університетом. Розвиток інформатизації в освітньому, науковому процесах та в управлінні університетом. Впровадження й удосконалення внутрішньої системи забезпечення якості освітніх послуг та освітньої діяльності, а також системи управління університетом.

4. Дебюрократизація управлінської діяльності, організації освітнього та наукового процесів в університеті.

5. Реалізація кадрової політики щодо поліпшення якісного складу науково-педагогічних працівників, підвищення рівня кваліфікації, зокрема й щодо володіння державною мовою та професійної компетентності викладачів, збереження кадрового потенціалу.

6. Забезпечення розвитку наукової діяльності університету з наближенням його до параметрів дослідницького закладу вищої освіти. Структурна перебудова наукових досліджень у бік актуалізації тематики

досліджень, посилення інноваційної діяльності університету та наукового впливу на соціально-економічний розвиток південно-східного регіону України зокрема та держави загалом.

7. Активізація інтеграції в європейський та світовий освітній простір. Впровадження кращого зарубіжного досвіду у діяльності вишу. Нарощування активності університету в організації міжнародного співробітництва, мобільності викладачів та студентів.

8. Розвиток та підтримка студентського самоврядування, забезпечення гарантій його діяльності.

9. Удосконалення інфраструктури та розвиток матеріально-технічної бази з метою забезпечення подальшого поліпшення умов проведення освітнього процесу, наукової діяльності, виховної роботи, підвищення побутової комфортності для співробітників та студентів.

10. Впровадження сучасних технологій енергозбереження, оптимізації фінансової та господарської діяльності університету.

Наступними етапами формування стратегії інноваційного розвитку є аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, інформаційною базою якого є фінансова звітність ЗНУ, статистична інформація, публічна інформація, дослідження сучасного стану ринку освітніх послуг, рейтинги ЗВО, аналітичні огляди тощо. Такий аналіз дозволить створити певний стратегічний баланс негативних й позитивних факторів з позицій як внутрішнього так і зовнішнього оточення, що допомагає виявити напрями інвестиційного розвитку ЗВО, визначити конкурентні переваги на інвестиційному освітньому ринку.

Отримані стратегічні позиції за обраними складовими інноваційного розвитку (фактори) були згрупуємо в табл. 2.6. Згідно даних таблиці Запорізький національний університет має хороший потенціал для розвитку та є конкурентоспроможним на регіональному ринку.

Керівництву Запорізького національного університету звернути увагу на посилення міжнародних зв’язків, та здійснювати пошук альтернативних

шляхів фінансування ЗВО, крім того необхідно підвищити результативність науково-методичної роботи та забезпечити сталий характер розвитку шляхом формування партнерських взаємозв'язків університету з роботодавцями.

У результаті проведеного SWOT-аналізу можна зробити такі висновки. У ЗНУ сильні сторони внутрішнього середовища переважають слабкі, а можливості зовнішнього середовища - загрози. У такому випадку рекомендованою є стратегія, яка дозволить використовувати сильні сторони для реалізації зовнішніх можливостей. Вона полягає в активних діях для зміцнення своїх позицій на ринку послуг, тобто збільшення своєї частки, диверсифікація продуктів (відкриття нових спеціальностей, надання платних послуг тощо).

Таблиця 2.6 - Матриця аналізу сильних і слабких сторін можливостей та загроз інноваційного розвитку Запорізького національного університету

Сильні сторони	Слабкі сторони
Наукова робота Кадрове забезпечення Навчально-методична робота Фінансове забезпечення Іміджевий розвиток Матеріально-технічний розвиток Соціальний розвиток Розвиток навчального процесу	Інформаційний розвиток Залежність від державного фінансування Міжнародна діяльність
Можливості	**Загрози**
Підвищення рівня конкурентоспроможності ЗВО Підвищення кваліфікації викладачів у закордонних ЗВО Створення нових спеціальностей Розвиток та створення міжнародних програм навчання та обміну Створення нових спеціальностей Залучення коштів міжнародних фондів для виконання освітніх і наукових програм Залучення додаткового контингенту іноземних студентів Організація практик та стажувань для студентів в рамках співпраці з бізнес-сектором	Негативні демографічні зміни Зростання конкуренції з боку європейських ЗВО Нормативно-правове законодавство з питань освіти

Однак, вважаємо, що одним з найбільш коректних підходів до формування стратегій розвитку є ієрархічний, який відображає рівні управління ЗВО та характер взаємозв'язку із зовнішнім оточенням. Процес формування стратегії інноваційного розвитку ЗВО має базуватися на загальну, ділову (бізнес- стратегію) та портфель функціональних субстратегій. При цьому домінуючим елементом повинно бути стратегічне мислення, яке спрямовує ЗНУ до постійного творчого пошуку, втілення новаторських ідей в усіх аспектах діяльності.

На основі проведеного аналізу варто відмітити, що оскільки Запорізький національний університет є одним з регіональних лідерів серед навчальних закладів та має найкращий потенціал для інноваційного розвитку, ми пропонуємо йому використовувати стратегію стійкого розвитку, що дозволить ЗНУ зміцнити лідируючі позиції та наростити конкурентний потенціал. А, оскільки освітній ринок перебуває на етапі трансформації на інтеграції в міжнародний освітній простір, пропонуємо університету посилити стратегію розвитку міжнародних зв'язків та приділити увагу інформаційному розвитку ЗВО.

На наступному етапі формування стратегії інноваційного розвитку ЗНУ необхідно здійснити обґрунтування моделі, методів та прийомів реалізації стратегії, тобто відбувається розробка стратегічної карти, формування цільових показників досягнення стратегічних цілей, розробка плану дій.

Запропонуємо систему заходів для реалізації стратегій інноваційного розвитку ЗНУ. Вона повинна передбачати:

- диверсифікацію джерел фінансування освітньої діяльності;
- забезпечення ефективного розподілу та використання наявних фінансових ресурсів;
- залучення зовнішніх інвестицій у розвиток науково-дослідної та інноваційної роботи, матеріально-технічної бази університету;
- використання сучасних інструментів управління фінансовими ресурсами ЗВО;

- модернізацію навчальних планів, програм, змісту навчання;
- забезпечення ефективної взаємодії та співпраці із замовниками і клієнтами послуг ЗВО;
- активізацію діяльності ЗВО в міжнародному та європейському освітньому просторі;
- інтенсифікацію освітнього процесу завдяки широкому впровадженню інформаційно-комунікаційних технологій;
- формування стійкої позитивної академічної репутації ЗВО;
- забезпечення довіри ринку праці до присвоєних ЗВО кваліфікацій;
- забезпечення планомірності структурної перебудови управління, новими структурними підрозділами (інститут, факультет, кафедра).

Таким чином, стратегічний вибір навчального закладу передбачає, по-перше, вибір стратегічного напряму розвитку; по-друге, генерування великої кількості альтернативних стратегій, які дають змогу досягти бажаних цілей. Реалізація будь-якої стратегії передбачає організаційні заходи з реалізації обраної стратегії, розробку проекту і плану, реструктуризацію, контроль (моніторинг) аналітичного процесу, реалізацію рішень.

РОЗДІЛ 3
НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ЗАПОРІЗЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ

Динамічна зміна технологій, розвиток інформаційного суспільства вимагають забезпечення відповідного рівня вищої освіти в Україні, що визначається, насамперед, якістю освітніх послуг та системою ефективного менеджменту як окремих вищих навчальних закладів, так і системи освіти в цілому. Саме тому, з метою ефективного управління Запорізькому національному університету, як складової системи вищої освіти України, необхідно виявлення всіх сил, які чинять вплив на якість вищої освіти: тих, що безпосередньо беруть участь у перетворенні властивостей об'єкта, тобто факторів впливу, та умов − сил, які впливають на об'єкт опосередковано.

В фаховій літературі фактори, які здійснюють вплив на інноваційну активність ЗВО класифікують за такими ознаками: за характером результативності впливу (стимулюючі, стримуючі); за рівнем економічного впливу (зовнішні, внутрішні). Зовнішні фактори, які впливають на стратегічний розвиток ЗВО доцільно систематизувати за такими підгрупами: фінансово-економічні, технологічні, організаційно-правові, політичні, демографічні, соціокультурні, що дозволить сформувати ефективну систему управління ЗВО, крім того такий перелік зовнішніх факторів поєднує фактори як прямого, так і непрямого впливу.

Фінансово-економічні фактори відображають рівень розвитку економіки, інноваційні процеси в економічному просторі, стан фінансового ринку, галузеву кон'юнктуру.

До цієї групи факторів віднесемо: макроекономічну ситуацію в країні, обсяг державних видатків на освіту, розвиток недержавних інструментів фінансування освіти, рівень фінансування інноваційних проектів,

платоспроможний попит, рівень розвитку ринку освітніх послуг.

Фінансово-економічні фактори в залежності від ступеня їхньої дії та тенденцій змін двояко впливають на процес прийняття управлінських рішень, тобто сприяють або стримують стратегічний розвиток ЗВО та Запорізького національного університету (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 - Вплив фінансово-економічних факторів на стратегічний розвиток ЗНУ

Фактор	Характеристика	Характер впливу фактору на стратегічний розвиток ЗВО	
		Стимулює	Стримує
Макроекономічна ситуація в країні	стабільна	+	
	нестабільна		+
Рівень державних видатків на освіту	низький		+
	високий	+	
Рівень розвитку недержавних інструментів фінансування освіти	низький		+
	високий	+	
Рівень фінансування інноваційних проектів	низький		+
	високий	+	
Платоспроможний попит	зростає	+	
	зменшується		+
Рівень розвитку ринку освітніх послуг	низький		+
	високий	+	

Досить вагомий вплив на стратегічний розвиток ЗВО здійснюють організаційно-правові фактори, до яких ми відносимо: нормативно-правове забезпечення вищої освіти; норми і стандарти в галузі вищої освіти; нормативно-правове забезпечення інноваційної діяльності; рівень захисту права інтелектуальної власності, авторських та пов’язаних з ними інтересів.

Організаційно-правові фактори в залежності від ступеня їхньої дії по різному впливають на процес прийняття управлінських рішень, тобто сприяють або стримують стратегічний розвиток ЗВО України загалом та Запорізького національного університету зокрема (табл. 3.2).

Політичними факторами, які здійснюють вплив на стратегічний розвиток ЗВО, на нашу думку, є: загальнополітичний клімат у державі; політичний курс країни; регуляторна діяльність уряду; державна політики у сфері вищої освіти та інноваційної діяльності.

Таблиця 3.2 - Вплив організаційно-правових факторів на стратегічний розвиток ЗНУ

Фактор	Характеристика	Характер впливу фактору на стратегічний розвиток ЗВО	
		Стимулює	Стримує
Нормативно-правове забезпечення вищої освіти	ефективне	+	
	неефективне		+
Норми і стандарти в галузі вищої освіти	досконалі	+	
	недосконалі		+
Нормативно-правове забезпечення інноваційної діяльності	ефективне	+	
	неефективне		+
Рівень захисту права інтелектуальної власності, авторських та пов'язаних з ними інтересів	вагомий	+	
	невагомий		+

Політичні фактори в залежності від ступеня їх дії по різному впливають на процес прийняття управлінських рішень, тобто сприяють або стримують стратегічний розвиток ЗНУ (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 - Вплив політичних факторів на стратегічний розвиток ЗНУ

Фактор	Характеристика	Характер впливу фактору на стратегічний розвиток ЗВО	
		Стимулює	Стримує
Загальнополітичний клімат у державі	сприятливий	+	
	несприятливий		+
Політичний курс країни	стабільний	+	
	нестабільний		+
Регуляторна діяльність уряду	жорстка		+
	ліберальна	+	
Державна політики у сфері вищої освіти та інноваційної діяльності	прогресивна	+	
	консервативна		+

Технологічні фактори пов'язані з розвитком техніки, технологій, інструментів, результатів науково-технічного прогресу та науково-технічної революції, які використовуються як під час управління ЗВО, так і під час організації навчального процесу. Також, до технологічних факторів відносяться рівень науково-технічних досліджень, рівень інформаційно-технологічної інфраструктури, розробка державних інноваційних програм,

проектів у науково-технічній галузі.

Технологічні фактори в залежності від ступеня їх дії по різному впливають на процес прийняття управлінських рішень, тобто сприяють або стримують стратегічний розвиток ЗНУ (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 - Вплив технологічних факторів на стратегічний розвиток ЗНУ

Фактор	Характеристика	Характер впливу фактору на стратегічний розвиток ЗВО	
		Стимулює	Стримує
Рівень науково- технічних досліджень	високий	+	
	низький		+
Рівень розвитку технологій	високий	+	
	низький		+
Рівень розвитку інформаційно-технологічної інфраструктури	високий	+	
	низький		+
Наявність державних інноваційних програм, проектів у науково- технічній галузі	наявність	+	
	відсутність		+

Основними демографічними факторами, які здійснюють значний вплив на стратегічний розвиток ЗНУ є: чисельність населення, віковий склад населення, рівень народжуваності, рівень урбанізації, міграція населення, рівень доходів населення. Демографічні фактори в залежності від ступеня їх дії по різному впливають на процес прийняття управлінських рішень, тобто сприяють або стримують стратегічний розвиток ЗНУ (табл. 3.5).

Соціокультурні фактори формуються в межах конкретного суспільства і відображають погляди, цінності та норми поведінки людей, що впливає на прийняття рішень. До соціокультурних факторів віднесемо: національні традиції та цінності, особистісну орієнтацію в освіті в поєднанні з розвитком особистості, ментальні особливості нації, освітній рівень, релігійні особливості.

Соціокультурні фактори здійснюють значний вплив як на розвиток системи освіти в цілому так і діяльність ЗНУ та його стратегічний розвиток, а

також на модель поведінки індивіда. Ще однією тенденцією є зменшення, а інколи і відсутність інтересу молодого покоління до отримання освіти, підвищення свого культурного та інтелектуального рівня.

Таблиця 3.5 - Вплив демографічних факторів на стратегічний розвиток ЗНУ

Фактор	Характеристика	Характер впливу фактору на стратегічний розвиток ЗВО	
		Стимулює	Стримує
Чисельність населення	висока	+	
	низька		+
Віковий склад населення	високий		+
	низький	+	
Рівень народжуваності	високий	+	
	низький		+
Рівень урбанізації	високий	+	
	низький		+
Освітня міграція населення	значна		+
	незначна	+	
Рівень доходів населення	високий	+	
	низький		+

Соціокультурні фактори в залежності від ступеня їх дії по різному впливають на процес прийняття управлінських рішень, тобто сприяють або стримують стратегічний розвиток ЗНУ (табл. 3.6).

Таблиця 3.6 - Вплив соціокультурних факторів на стратегічний розвиток ЗНУ

Фактор	Характеристика	Характер впливу фактору на стратегічний розвиток ЗВО	
		Стимулює	Стримує
Національні традиції та цінності		+	+
Освітній рівень	високий	+	
	низький		+
Особистісна орієнтація в освіті в поєднанні з розвитком особистості		+	+
Ментальні особливості нації		+	+
Релігійні особливості		+	+

Внутрішні фактори - це фактори, які безпосередньо пов’язані з результатами діяльності суб’єкта господарювання, тобто, відповідно до

об’єкта нашого дослідження, вищого навчального закладу. Внутрішні фактори, які здійснюють вплив на діяльність та розвиток усіх суб’єктів господарювання, в тому числі і ЗНУ мають ряд особливостей, зокрема: специфіка впливу на діяльність та його розвиток - виникає в наслідок діяльності ЗНУ і впливає на нього; взаємообумовленість - зміна факторів зовнішнього середовища впливає на внутрішні фактори; взаємозалежність - зміна одного фактору спричиняє зміни інших; відносна легкість врахування.

Внутрішні фактори, які впливають на стратегічний розвиток ЗНУ доцільно згрупувати у наступні підгрупи: фінансово-економічні, організаційно-правові, науково-технологічні, управлінські, кадрові.

Фінансово-економічні фактори відображають економічний розвиток вишу, ефективність його господарської та фінансової діяльності, характеризують забезпеченість фінансовими ресурсами, тощо. В залежності від ступеня їх дії по різному впливають на процес прийняття управлінських рішень, тобто сприяють або стримують стратегічний розвиток ЗНУ (табл. 3.7).

Таблиця 3.7 - Вплив внутрішніх фінансово-економічних факторів на стратегічний розвиток ЗНУ

Фактор	Характеристика	Характер впливу фактору на стратегічний розвиток ЗВО	
		Стимулює	Стримує
Економічний розвиток ЗВО	високий	+	
	низький		+
Ефективність господарської діяльності	ефективна	+	
	неефективна		+
Забезпеченість фінансовими ресурсами	висока	+	
	низька		+
Рівень фінансування інноваційних проектів, НДДКР	високий	+	
	низький		+
Обсяг державного замовлення на підготовку фахівців	значний	+	
	незначний		+

Організаційно-правові фактори включають в себе: тип ЗВО, форма власності ЗВО, норми, правила, процедури, розподіл прав і відповідальності, рівень підготовки студентів, рівень використання в навчальному процесі новітніх технологій.

В Україні вищі навчальні заклади за формою власності поділяються на заклади державної, комунальної та приватної власності. Форма власності визначає структуру управління та джерела його фінансування, що у свою чергу має значний вплив на його стратегічний розвиток. Так, основним джерелом фінансування діяльності державних ЗВО, до яких відноситься Запорізький національний університет, є кошти загального фонду бюджету, що спрямовуються на підготовку фахівців у межах державного замовлення та проведення науково-дослідних робіт. Крім того, вони створюють спеціальний фонд, який формується за рахунок коштів, одержаних за підготовку, перепідготовку, підвищення кваліфікації фахівців, надання додаткових освітніх послуг за договорами з юридичними й фізичними особами; доходи від здачі в оренду приміщень, обладнання; безоплатні та благодійні внески юридичних і фізичних осіб; надходження за виконання наукових робіт за договорами з підприємствами, установами, організаціями й фізичними особами; інші доходи згідно з чинним законодавством. Також, важливе місце серед потенційних джерел фінансування ЗНУ займає цільове фінансування міжнародних організацій та оплата за навчання іноземних студентів, що дозволяє диверсифікувати джерела фінансування та розширює можливості до оновлення матеріально-технічної бази та впровадження інновацій.

Тип ЗВО впливає на розмір установи, рівень науково-технічного розвитку, організаційні структуру, якісний склад професорсько-викладацького складу, джерела фінансування та напрями інноваційного розвитку.

Організаційно-правові фактори в залежності від ступеня їх дії по різному впливають на процес прийняття управлінських рішень, тобто сприяють або стримують стратегічний розвиток ЗВО (табл. 3.8).

До складу науково-технологічних факторів інноваційного розвитку ЗНУ включають: якість матеріально-технічної бази, швидкість оновлення матеріально-технічної бази, науковий потенціал ЗНУ.

Якість матеріально-технічної бази ЗНУ (її наявність, стан і

обслуговування) містить у собі навчальні і забезпечувальні потужності, меблі й устаткування, комп'ютерну й інформаційну базу, бібліотечні фонди; доступність використання комп'ютерної техніки, навчальної й навчально-методичної літератури, забезпеченість громадським харчуванням, можливості використання послуг соціальної інфраструктури ЗНУ.

Таблиця 3.8 - Вплив внутрішніх організаційно-правових факторів на стратегічний розвиток ЗНУ

Фактор	Характеристика	Характер впливу фактору на стратегічний розвиток ЗВО	
		Стимулює	Стримує
Тип ЗВО		+	+
Форма власності ЗВО		+	+
Організаційна структура ЗВО	консервативна		+
	інноваційна	+	
Норми, правила, процедури, розподіл прав і відповідальності	ліберальні	+	
	жорсткі		+
Рівень підготовки студентів	якісний	+	
	неякісний		+
Рівень використання в навчальному процесі новітніх технологій	високий	+	
	низький		+

Науковий потенціал Запорізького національного університету включає: обсяги, напрямки і результативність НДР, можливість участі студентів у науковій роботі, наявність визнаних наукових шкіл, можливість участі в конференціях і семінарах, можливість продовження навчання в аспірантурі й докторантурі.

Науково-технологічні фактори в залежності від ступеня їх дії по різному впливають на процес прийняття управлінських рішень, тобто сприяють або стримують стратегічний розвиток університету (табл. 3.9).

Кадрові фактори включають якість професорсько-викладацького складу, особистісні, креативність, амбіції, наявність спільних інтересів, вміння працювати в колективі, правильне самоорганізування тощо. Міжособистісні відносини відіграють важливу роль як фактор впливу на стратегічний розвиток ЗВО, оскільки дають змогу максимально ефективно використовувати індивідуальні можливості працівників.

Таблиця 3.9 - Вплив науково-технологічних факторів на стратегічний розвиток ЗВО

Фактор	Характеристика	Характер впливу фактору на стратегічний розвиток ЗВО	
		Стимулює	Стримує
Якість матеріально- технічної бази	висока	+	
	низька		+
Швидкість оновлення матеріально-технічної бази	висока	+	
	низька		+
Науковий потенціал ЗВО	високий	+	
	низький		+

Стан професорсько-викладацького складу Запорізького національного університету містить у собі наукову та педагогічну кваліфікацію ПВС, досвід роботи, задоволеність роботою і мотивацію до роботи, можливості й напрямки підвищення кваліфікації і перепідготовки.

Кадрові фактори в залежності від ступеня їх дії по різному впливають на процес прийняття управлінських рішень, тобто сприяють або стримують стратегічний розвиток ЗНУ (табл. 3.10).

Таблиця 3.10 - Вплив кадрових факторів на стратегічний розвиток ЗНУ

Фактор	Характеристика	Характер впливу фактору на стратегічний розвиток ЗВО	
		Стимулює	Стримує
Укомплектованість персоналу	повна	+	
	неповна		+
Професорсько-викладацький склад	якісний	+	
	неякісний		+
Рівень компетентності викладачів	високий	+	
	низький		+

Успішне вирішення завдань пов’язаних із забезпеченням інноваційного розвитку ЗНУ залежить від якісного та ефективного кадрового потенціалу, який є ключовою ланкою системи вищої освіти. Укомплектованість персоналу, якість підготовки професорсько-викладацького складу та високий

рівень їх компетентності дозволить створити високоякісну платформу навчального процесу, підвищити ефективність науково-дослідної роботи, посилити міжнародну кооперацію та підвищити конкурентоспроможність закладу, однак протилежні характеристики зазначених факторів стримуватимуть процес впровадження інновацій у діяльність ЗНУ та можуть знижувати рейтинг закладу.

Управлінські фактори характеризують структуру та ефективність системи управління вищим навчальним закладом, систему прогнозування, стратегічного та поточного планування. Стратегічні завдання управління визначаються довготривалістю наслідків, істотним впливом на всі напрями діяльності вищого навчального закладу. Оперативні завдання управління вирішуються кожного дня і пов’язані із забезпеченням процесу життя вищого навчального закладу.

Управлінські фактори в залежності від ступеня їх дії по різному впливають на процес прийняття управлінських рішень, тобто сприяють або стримують стратегічний розвиток ЗНУ (табл. 3.11).

Таблиця 3.11 - Вплив управлінських факторів на стратегічний розвиток ЗНУ

Фактор	Характеристика	Характер впливу фактору на стратегічний розвиток ЗВО	
		Стимулює	Стримує
Стиль управління	демократичний	+	
	авторитарний		+
Рівень кваліфікації менеджменту ЗВО	високий	+	
	низький		+
Відношення менеджменту до використання інноваційним методів підготовки фахівців та управління ЗВО	позитивне	+	
	негативне		+

Як свідчать дані таблиці 3.11 управлінські фактори здійснюють ключовий вплив на розвиток вищого навчального закладу, в тому числі і на впровадження інновацій як в академічну, організаційну, фінансову та господарську діяльність Запорізького національного університету.

Посилення впливу управлінських факторів на стратегічний розвиток ЗНУ спричинило прийняття нового Закону України «Про вищу освіту», який створив підґрунтя для посилення автономії вузів. Зокрема, відтепер в університетах зможуть на власний розсуд розробляти та реалізовувати освітні програми, визначати форми навчання та організації освітнього процесу, запроваджувати спеціалізації, присуджувати наукові ступені, утворювати, реорганізовувати та ліквідовувати структурні підрозділи. ЗНУ також має право встановлювати власні форми матеріального заохочення, розпоряджатися надходженнями, відкривати поточні та депозитні рахунки в банках. Іншими словами, приймати рішення щодо розподілу коштів та генерування доходів буде не держава, а сам університет, тобто - його керівництво. Саме тому, стиль управління, рівень кваліфікації менеджерів, ставлення менеджерів до інновацій впливає на можливість впровадження новітніх технологій у діяльність ЗНУ.

Таким чином, досліджені зовнішні та внутрішні фактори впливають як на діяльність вищого навчального закладу в цілому, так і на його стратегічний розвиток та в своїй сукупності є потенційними носіями загроз та додаткових можливостей для освітнього закладу, і повинні враховуватися в стратегічних програмах розвитку університету, зокрема в напрямку адекватних змін у підсистемах та елементах інноваційної культури. Проте, врахувати вплив усіх факторів є досить складно, такий процес потребує значних витрат ресурсів як фінансових так і трудових. Отже, під час розробки та реалізації стратегії управління інноваційним розвитком Запорізького національного університету доцільно враховувати вплив внутрішніх та зовнішніх факторів, що, безперечно, дасть змогу, зважаючи на тенденції та перспективи розвитку економіки країни в цілому та освіти зокрема, потреби суспільства, держави в освіті та освічених громадянах, розробляти реалістичну концепцію розвитку вишу, яка ґрунтувалася б на вітчизняному досвіді освітньо-педагогічної діяльності з урахуванням досягнень в освітній сфері міжнародного співтовариства.

ВИСНОВКИ

У роботі наведено теоретичні узагальнення і нове вирішення актуального наукового завдання поглиблення теоретико-методичних основ та розробки практичних рекомендацій щодо формування системи управління інноваційним розвитком закладу вищої освіти – Запорізького національного університету. Отримані у ході дослідження результати дають змогу зробити наступні висновки.

1. Стратегічний розвиток закладу вищої освіти це - удосконалення усіх складових освітнього процесу за рахунок використання новітніх технологій та впровадження сучасних методів управління.

Основні складові інноваційного розвитку вищого навчального закладу. На наш погляд, до таких доречно віднести:

- запровадження інноваційних технологій у навчальний процес;

- удосконалення системи організації та управління вищим навчальним закладом;

- підвищення рівня кваліфікації і самосвідомості кадрів вищого навчального закладу;

- розвиток власного дослідницького потенціалу, виконання науково-дослідницьких робіт і випуск науково-інноваційної продукції;

- формування відповідного економічного механізму, що дозволить отримувати додаткові фінансові ресурси та ощадно їх використовувати;

- проведення маркетингової роботи з метою розширення ринків освітніх послуг та задоволення запитів споживачів.

2. Запропонована на укрупнена структура механізму управління інноваційним розвитком ЗВО повинна мати: суб’єкт, об’єкт, методи, важелі, інструменти, принципи, функції, мету, завдання, фактори впливу та систему забезпечення, а сам механізм є складною структурою, що включає в себе організаційні, економічні та фінансові підходи, методи та принципи

формування інноваційної політики та стратегії, які забезпечують зростання конкурентоспроможності ЗВО, рівня його соціально-економічного розвитку та якості надання освітніх послуг.

3. Конкурентне середовище Запорізького національного університету включає ЗВО державної, комунальної та приватної форм власності. Ринок вищої освіти представлений університетами, академіями, інститутами та коледжами, технікумами та училищами які здійснюють підготовку фахівців за відповідними освітньо-професійними та освітньо- науковими, науковими програмами за такими рівнями вищої освіти: початковий рівень (короткий цикл) вищої освіти; перший (бакалаврський) рівень; другий (магістерський) рівень; третій (освітньо-науковий) рівень; науковий рівень.

Динаміка мережі вищих навчальних закладів характеризується хвилеподібними тенденціями, коли їх мережа почала розширюватись з 1990 року від 891 навчального закладу до найбільшого показника у 1996 році - 1064 навчальних закладів.

При цьому чисельність студентів за цей період зменшилась з 1638,3 тис. осіб до 1522,2 тис. осіб.

Для визначення успішності та популярності вищого навчального закладу використовуються різноманітні рейтинги які відображають його важливість або вплив у світовій спільноті. Запорізький національний університет посідає 77 місце в Рейтингу ТОП-200 університетів України у 2019 році та 25 місце в рейтингу аналітичного центру CEDOS.

4. Потенціал інноваційного розвитку Запорізького національного університету забезпечують науково-педагогічні працівники університету – 746 науково-педагогічних працівників за основним місцем роботи, із них докторів наук – 124, професорів – 72, кандидатів наук – 517, доцентів – 411; та 42 – науково-педагогічних працівників за зовнішнім сумісництвом.

Загальна кількість студентів Запорізького національного університету станом на 01.04.2019 – 9378 осіб, з них на денній формі навчання – 6040 особа, а на заочній формі – 3338 особи.

Науково-дослідна робота в університеті проводиться кафедрами як основними науковими підрозділами університету, та науково-дослідною частиною, до складу якої входять навчально-науково-виробничі центри: «Металспецпроект» та «Екологія», Український міжуніверситетський навчально-науковий шекспірівський центр, центр промислової екології, науково-консультаційний центр юридичної лінгвістики та центр спортивного права, науково-тематична група з актуальних проблем суспільно-гуманітарних наук і 18 навчально-науково-дослідних лабораторій, у тому числі 4 – у складі центрів).

5. У результаті проведеного SWOT-аналізу можна зробити такі висновки. У ЗНУ сильні сторони внутрішнього середовища переважають слабкі, а можливості зовнішнього середовища - загрози. У такому випадку рекомендованою є стратегія, яка дозволить використовувати сильні сторони для реалізації зовнішніх можливостей. Вона полягає в активних діях для зміцнення своїх позицій на ринку послуг, тобто збільшення своєї частки, диверсифікація продуктів (відкриття нових спеціальностей, надання платних послуг тощо).

6. На основі проведеного аналізу варто відмітити, що оскільки Запорізький національний університет є одним з регіональних лідерів серед навчальних закладів та має найкращий потенціал для інноваційного розвитку, пропонуємо йому використовувати стратегію стійкого розвитку, що дозволить ЗНУ зміцнити лідируючі позиції та наростити конкурентний потенціал. А, оскільки освітній ринок перебуває на етапі трансформації на інтеграції в міжнародний освітній простір, пропонуємо університету посилити стратегію розвитку міжнародних зв’язків та приділити увагу інформаційному розвитку ЗВО.

7. Запропоновано систему заходів для реалізації стратегій інноваційного розвитку ЗНУ. Вона передбачає:

- диверсифікацію джерел фінансування освітньої діяльності;
- забезпечення ефективного розподілу та використання наявних

фінансових ресурсів;

- залучення зовнішніх інвестицій у розвиток науково-дослідної та інноваційної роботи, матеріально-технічної бази університету;

- використання сучасних інструментів управління фінансовими ресурсами ЗВО;

- модернізацію навчальних планів, програм, змісту навчання;

- забезпечення ефективної взаємодії та співпраці із замовниками і клієнтами послуг ЗВО;

- активізацію діяльності ЗВО в міжнародному та європейському освітньому просторі;

- інтенсифікацію освітнього процесу завдяки широкому впровадженню інформаційно-комунікаційних технологій;

- формування стійкої позитивної академічної репутації ЗВО;

- забезпечення довіри ринку праці до присвоєних ЗВО кваліфікацій;

- забезпечення планомірності структурної перебудови управління.

8. Запропоновано перспективні напрямки вдосконалення системи фінансування інноваційного розвитку ЗНУ, що дає змогу приймати виважені та ефективні управлінські рішення націлені на формування оптимальних джерел його фінансування з використанням сучасних інструментів та методів.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Клімова Г. П. Формування інноваційного клімату у ЗВО. Право та інновації. 2018. № 4. С. 54-64.

2. Коваленко О. О. Методологія створення мережевого інформаційного середовища управління діяльністю та розвитком організації : монографія. Вінниця : РВВ ВНАУ, 2023. 230 с.

3. Кожем'якіна С. М. Інноваційна діяльність вищих навчальних закладів України: макроекономічна оцінка. Ефективна економіка. 2023. № 6. С. 24-34.

4. Боголіб Т. М. Ринкова модель ЗВО. Київ : Міленіум, 2017. 264 с.

5. Volodymyr Pirus. Analysis of innovation trends of higher education institutions in Ukraine. Regional Perspective International journal of economics and society. 2016. Iss. 8. Vol. 2. P. 88-92.

6. Антошкина Л. Економіка країни та витрати на підготовку фахівців URL: http://www.nbuv.gov.Ua/portal/Soc_Gum/ Vbumb/2017_3/1.pdf. (дата звернення 15.09.2023)

7. Бондаренко О. О. Системне управління інноваційною діяльністю у вищому навчальному закладі. Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. 2018. № 4(66). С. 321-327.

8. Nicholls A. Managing Educational Innovations. London, 2018. 276 p.

9. Авксентьєв М. Ю. Характеристика процесу фінансування вищої освіти в Україні. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2018. № 4. С. 126-131.

10. Антонюк Т. Міжнародне співробітництво та інтеграція у галузі освіти як важливий фактор конкурентоспроможності української освітньої системи. Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Історичні науки. 2023. Вип. 21. С. 149-155.

11. Боголіб Т. М. Фінансове забезпечення розвитку вищої освіти і науки в трансформаційний період : монографія. Київ : Міленіум, 2023. 506 с.

12. Бахчеван Е. Сучасні проблеми фінансового забезпечення установ освіти в Україні. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2018. № 5. С. 21-30.

13. Бенедик Ю. Ю. Стан і тенденції фінансування вищої освіти в Україні. URL: http: //www.naub. org.ua/?p=213.8. (дата звернення 13.09.2023)

14. Воловик Г. В. Моделювання стратегічних карт розвитку організації : монографія. Вінниця : ВТЕІ, 2023. 312 с.

15. Блакита Г. В. Сучасний механізм фінансового ресурсного забезпечення закладів вищої освіти. Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки. 2023. Вип. 4. С. 372-375.

16. Peter F. Drucker A New Discipline. Success. 2017. January-February. P. 18.

17. Бурдонос Л. І. Ефективність наукової та інноваційної діяльності університетів України. Економічний вісник університету. 2023. Вип. № 17/2. С. 14-18.

18. Вербицький В. В. Інноваційні технології в управлінні навчальним закладом. URL: http: //www. stattionline.org.ua/pedagog/104/17789-innovacijni-texnologi %D1 %97- v-upravlinni-navchalnim-zakladom.html. (дата звернення 15.09.2023)

19. Верхоглядова Н. І. Економічний вимір якості вищої освіти як складової національної конкурентоспроможності : монографія. Дніпро : Вид-во ДНУ, 2018. 196 с.

20. Войнаренко М. П. Суспільно-економічний прояв автономії університетів у перспективі розвитку вищої освіти. Київський національний університет технологій та дизайну. Вісник КНУТД. Тем вип. 2023. № 4. С. 413-417.

21. Воронкова Т. Є. Удосконалення механізму фінансування системи вищої освіти України як умова її інноваційного розвитк. Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Тем. вип. 2018. №1 (75). URL : http://knutd.edu.ua/publications/pdf/Visnyk/ 2018-1/Voronkova

2018052802.pdf (дата звернення 10.09.2023)

22. Галус О. М. Принципи педагогічного управління освітніми процесами у ступеневому вищому навчальному закладі. Вісник Національної академії Державної прикордонної служби України. 2018. Вип. 3. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadps_2010_3_5. (дата звернення 15.09.2023)

23. Бурмака М. М. Управління розвитком підприємства (на прикладі підприємств будівельної галузі) : монографія /Харків : ХНАДУ, 2018. 204 с.

24. Буцька О. Ю. Джерела фінансування вищих навчальних закладів. URL: https://www.sworld.com.ua/mdex.php/uk/economy-311/finandal-cash-flow-and- credit-311/7655-dzherelo-fnansuvannya-vischih-navchalnih-zakladv. (дата звернення 15.09.2023)

25. Грищенко І. М. Стратегічні пріоритети та форми інноваційного розвитку ВНЗ України в контексті забезпечення конкурентоспроможності. Економіка та держава. 2018. № 2. С. 16-21.

26. Даниленко Л. І. Управління процесом здійснення інноваційної діяльності в системі загальної середньої освіти. Післядипломна освіта в Україні. 2018. № 3. С. 70-74.

27. Дмитришин М. В. Інноваційні підходи до формування організаційно- фінансового механізму вищого навчального закладу. Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. 2017. Вип. 7. Т. 1. С. 215-222.

28. Жукова В. О. Інноваційна модель розвитку вищого навчального закладу як чинник забезпечення високої якості підготовки фахівців. Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. 2017. Вип. 17. С. 42-49.

29. Інтеграція вищої школи України до європейського та світового освітнього простору. Київ : Вища освіта України, 2023. 558 с.

30. Ісайкіна О. В. Інноваційний менеджмент як напрям вдосконалення процесу управління якістю освіти. URL : www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/ Evu/2023_17_1/Isaikina.pdf (дата звернення 20.10.2023)

31. Карамушка Л. М. Створення іміджу навчального закладу як важливий напрямок менеджменту освіти. Управління сучасними навчально-виховними закладами в системі освіти : матеріали міжрег. наук.- практ. конф. Запоріжжя, 2018. С. 11-15.

32. Карапетян А. О. Удосконалення кадрово-мотиваційного механізму державного управління системою вищої освіти в Україні. Актуальні проблеми державного управління. 2018. № 2. С. 223-232.

33. Котенко Т. М. Фінансування вищих навчальних закладів в умовах імплементації вищої освіти. Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. 2018. Вип. 26. С. 21-26.

34. Дворцева Г. Класичний університет як культурне середовище. Психолого-педагогічна проблеми сільської школи. 2023. № 39(2). С. 32-36.

35. Демченко О. П. Вища освіта як фактор формування інноваційного потенціалу України. Науковий вісник Чернігівського державного інституту економіки і управління. Серія 1 : Економіка. 2023. Вип. 1. С. 59-66.

36. Дзвінчук Д. І. Засади управління і вибір цілей діяльності освітньої системи в контексті європейського виміру. Вища освіта України. 2018. № 2. С. 20-26.

37. Котова І. М. Деякі проблеми забезпечення інноваційного розвитку ЗВО. Проблеми економіки та управління національним господарством : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф.(1-3 жовтня 2018 р.). Одеса, 2018. Т. ІІ. С. 161-171.

38. Красільник О. Проблеми та перспективи фінансування вищих навчальних закладів України. Вісник Київського національного університету ім. Тараса Шевченка. Серія: Економіка. 2023. Вип. 2 (167). С. 110-116.

39. Луцишин З. О. Роль класичних університетів у підвищенні якості вищої освіти. Вісник Київського національного університету ім. Т. Шевченка. Серія: Філософія. Політологія. 2018. № 1. Вип. 94/96. 103108.

40. Мельникова О. В. Інновації у вищій освіті як чинник формування національної економіки знань. Зб. наук. пр. Харківського національного

педагогічного університету ім. Г. С. Сковороди. Економіка. Вип. 14. С. 16-27.

41. Мещанінов О. П. Еволюція моделі розвитку університетської системи освіти. Наукові праці Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу «Києво-Могилянська академія». Серія: Педагогіка. 2018. Т. 246. Вип. 234. С. 714.

42. Моргулець О. Б. Стратегічний вибір ЗВО на основі оцінки ефективності управління та реальної автономії навчального закладу. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. 2023. Вип. 17(3). С. 61-63.

43. Нижник В. М. Забезпечення економічного розвитку вищих навчальних закладів: теоретичні аспекти. Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. 2017. № 1 (75). С. 128-136.

44. Олексин А. Г. Фінансова діяльність вищих навчальних закладів в Україні. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2018. Вип. 3. С. 222-227.

45. Касич А. О. Особливості фінансування вищої освіти в Україні та інших країнах світу. URL : http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2587. (дата звернення: 11.09.2023)

46. Козаченко В. М. Модернізація вищої освіти: досягнення та перспективи інноваційного розвитку. Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Тематичний випуск. 2017. № 4(66). С. 63-68.

47. Корольова Т. С. Особливості інноваційних процесів у сфері вищої освіти. Науковий вісник Буковинської державної фінансової академії. Економічні науки. 2023. Вип. 2 (15). С. 78-84.

49. Остудімова В. А. Проблеми фінансування вищої освіти та науки в Україні. Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. 2023. № 142. Ч. 2.

50. Офіційний сайт Державної служби статистики. URL : http://www.ukrstat.gov.ua. (дата звернення: 11.09.2023)

51. Пірус В. О. Аналіз ринку вищої освіти в України. Проблеми та перспективи розвитку економіки в контексті євроінтеграційних процесів : матеріали доп. Міжнар. наук.-практ. конф. м. Запоріжжя, 21 квітня 2023 р. Запоріжжя : Класичний приватний університет, 2023. С. 54-55.

52. Ржевська А. В. Рейтинги університетів як явище сучасного простору вищої освіти. Науковий вісник Донбасу. 2023. № 3.

53. Тарасенко І. О. Проблеми фінансування вищої освіти в Україні в контексті забезпечення конкурентоспроможності. Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. 2018. № 4. С. 177-185.

54. Харківська А. Управління інноваційним розвитком ВНЗ в умовах формування загальноєвропейського простору вищої освіти. Теорія та методика управління освітою. 2013. Вип. 13. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/ttmuo_2013_13_12. (дата звернення: 15.09.2023)

55. Офіційний сайт Запорізького національного університету. URL : https://www.znu.edu.ua/ (дата звернення: 15.09.2023)