

 <https://doi.org/10.31651/2524-2660-2025-4-105-110>

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

ШПИЛЬОВА Віра

докторка економічних наук, професорка,
професорка кафедри освітнього менеджменту, артменеджменту і соціальної роботи,
Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького
e-mail: vera_bsh.21@ukr.net

 <https://orcid.org/0009-0008-4484-3321>

ЛЮБАРЕЦЬ Ірина

магістрантка кафедри освітнього менеджменту, артменеджменту і соціальної роботи,
Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького
e-mail: liubarets.iryana524@vu.cdu.edu.ua

 <https://orcid.org/0009-0006-8017-8950>

КІСАНОВА Карина

магістрантка кафедри освітнього менеджменту, артменеджменту і соціальної роботи,
Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького
e-mail: kisanova.karyna@vu.cdu.edu.ua

УДК 378.014.5-022.312(045)

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ В ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ ОСВІТИ: СУЧАСНІ ПІДХОДИ ТА ВИКЛИКИ

Статтю присвячено дослідженню особливостям стратегічного планування діяльності закладів вищої освіти в умовах динамічних трансформацій освітнього середовища.

Обґрунтовано роль стратегічного управління як інструменту забезпечення адаптивності та конкурентоспроможності університетів, визначено чинники, що зумовлюють необхідність системного стратегічного підходу.

Окреслено алгоритм трирівневого стратегічного аналізу та проаналізовано етапи початковий – аналітичний – результативний,

Акцентовано увагу на значенні академічної автономії, цифровізації та диверсифікації ресурсів у процесі формування стратегії.

Окреслено актуальні проблеми стратегічного розвитку закладів вищої освіти та перспективні напрями вдосконалення стратегічного управління.

Ключові слова: стратегічне планування, заклад вищої освіти, автономія університету, стратегічний аналіз, освітнє середовище.

Постановка проблеми. В умовах трансформації системи вищої освіти, зумовленої глобалізаційними процесами, цифровізацією, демографічними змінами та зростанням конкуренції на ринку освітніх послуг, заклади вищої освіти стикаються з необхідністю переосмислення підходів до управління власним розвитком. Відсутність системного стратегічного планування, недостатня узгодженість місії, візії та стратегічних цілей із показниками результативності діяльності знижують адаптивність і

конкурентоспроможність університетів. Це зумовлює потребу у дослідженні сучасних підходів до стратегічного планування в закладах вищої освіти та визначенні ефективних інструментів його реалізації в умовах нестабільного освітнього середовища.

Метою статті є визначення особливостей стратегічного планування у діяльності закладів вищої освіти в умовах динамічних трансформацій освітнього середовища; розкриття впливу ключових інструментів, чинників та етапів трирівневого стратегічного аналізу, що зумовлюють необхідність системного стратегічного підходу.

Аналіз останніх досліджень. Сучасний освітній простір характеризується посиленням конкуренції на ринку освітніх послуг, зростанням вимог до якості підготовки фахівців, що зумовлює необхідність посилення уваги до формування довгострокових стратегій розвитку. Велика плеяда як вітчизняних так і зарубіжних науковців присвятила свої праці дослідженню процесів стратегічного управління в освітній сфері. Одними з вагомих досліджень у сфері стратегічного управління освітнім закладом є праці Л. Даниленко, М. Клименюка, А. Карамушки, О. Пометун.

Особливості стратегічного планування розкриваються у працях таких авторів, як В. Василенко, А. Діброви, Л. Діброви, О. Ткаченко, Н. Тарнавської.

Праці О. Карпіщенка з К. Ілляшенком і О. Карпіщенком, Н. Носань зі співавторами, І. Маковецької з М. Яргіним й інших науковців засновані на ідеях стратегічного планування в сучасному освітньому просторі (Карпіщенко та ін., 2013; Носань та ін., 2023; Маковецька, Яргін, 2021). Потреба у формуванні довгострокових стратегій

розвитку, необхідність внесення змін у традиційну систему управління освітнім закладом порушують такі науковці як Г. Калінічева (2022),

Варто відзначити праці Л. Райчевої і К. Нестерової (2025) в яких досліджуються питання автономії закладів вищої освіти, що в сучасних реаліях залишається обмеженою (Райчева, Нестерова, 2025). Зазначені науковці у своїх публікаціях розглядають шляхи розроблення системи довгострокових цілей та коригування стратегічних документів закладів вищої освіти з урахуванням сучасних викликів

У Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2022–2032 роки визначено ключові орієнтири розвитку галузі та наголошено на необхідності узгодження місії й візії закладів вищої освіти з показниками ефективності їх діяльності, що, у свою чергу, потребує застосування конкретних інструментів стратегічного планування та механізмів практичної реалізації (Стратегія розвитку, 2022).

Виклад основного матеріалу. Сучасний освітній простір характеризується високою мінливістю, зумовленою глобалізаційними процесами, інтенсивною цифровізацією, розвитком дистанційних форм навчання та посиленням конкуренції між університетами. Це зумовлює потребу у формуванні довгострокових стратегій розвитку, що дозволяють закладам вищої освіти ефективно реагувати на виклики та забезпечувати стійкий інституційний розвиток.

Стратегічне планування у закладах вищої освіти є ключовою передумовою їхнього ефективного функціонування та розвитку в умовах динамічних змін соціально-економічного та освітнього середовища. Посилення конкуренції на ринку освітніх послуг, зростання вимог до якості підготовки фахівців, розвиток цифрових технологій і міжнародних інтеграційних процесів обумовлюють необхідність формування довгострокових орієнтирів та обґрунтованих управлінських рішень. У цьому контексті стратегічне планування виконує не лише функцію прогнозування, а й виступає інструментом адаптації до зовнішніх викликів, забезпечуючи університетам можливість залишатися конкурентоспроможними й інноваційно активними.

Освітній простір України та світу швидко трансформується під впливом цифровізації, розвитку дистанційних форм навчання, міжнародної мобільності та інтеграції у глобальні наукові мережі. Це потре-

бує періодичного оновлення стратегічних документів університетів, коригування цілей, оперативного реагування на тенденції ринку праці, гнучкого реагування на виклики та зміни нормативного поля. Потреба формування довгострокових стратегій розвитку надає можливість освітнім закладам адаптуватися до змін у соціально-економічному та освітньому середовищах, прогнозувати майбутні тенденції, розвивати інноваційний потенціал і формувати систему довгострокових цілей.

Університети, як відкриті соціально-економічні системи, мають враховувати інтереси широкого кола стейкхолдерів – студентів, науково-педагогічних працівників, громадськості, роботодавців, державних інституцій. У цих умовах ефективне стратегічне планування стає ключовим фактором конкурентоспроможності вітчизняних ЗВО. Інтенсивні трансформації вищої освіти, орієнтація на європейські стандарти якості актуалізують необхідність чітко визначеної стратегії розвитку, що спирається на глибокий аналіз внутрішніх і зовнішніх чинників та потенційних ризиків, які можуть впливати на траєкторію розвитку освітньої установи (рис. 1).



Рис. 1. Вплив чинників внутрішнього та зовнішнього середовища

Стратегічне планування дозволяє сформувати комплексну модель управління розвитком, що враховує як традиційні елементи освітньої діяльності, так і сучасні виклики глобалізації, цифрової трансформації та зростання суспільних очікувань щодо якості освіти. Окремої уваги заслуговує питання академічної автономії, яка визначає здатність університету самостійно формувати стратегію розвитку. Чим вищий рівень автономії, тим більш цілісною, гнучкою й ефективною може бути стратегія. Автономія дозволяє ЗВО оперативно реагувати на зміни потреб ринку праці, оптимізувати освітні програми, формувати власну кадрову політику та організовувати наукові дослідження відповідно до стратегіч-

них пріоритетів. Але в реальності вона часто обмежена надмірною регуляцією й залежністю від бюджетного фінансування, супроводжується підвищенням відповідальності керівництва за результати діяльності та якості управлінських рішень.

Заклади вищої освіти нерідко працюють в умовах обмеженого фінансування держави, що актуалізує необхідність диверсифікації джерел доходів шляхом участі у грантових програмах, розширення спектра освітніх послуг, розвитку міжнародних проектів, співпраці з бізнесом.

Сьогодні стратегія повинна одночасно враховувати як традиційні для університетів гуманістичні орієнтири, так і вимоги ефективного ресурсного менеджменту, оптимізації витрат, підвищення якості послуг та зміцнення ринкової позиції. Рациональне використання ресурсів, відповідальне управління та інвестиції у модернізацію інфраструктури стають ключовими умовами реалізації стратегічних пріоритетів.

Слід враховувати, що у широкому значенні стратегічне планування в освітніх закладах виконує комплексні функції: визначення місії та бачення, формування стратегічних цілей, аналіз конкурентного середовища, оцінювання внутрішнього потенціалу та ризиків, визначення механізмів досягнення поставлених завдань, формування системи моніторингу та оцінювання результатів.

Ще однією специфічною характеристикою стратегічного планування у закладах вищої освіти є тривалість освітніх циклів. Результати впровадження стратегічних рішень у сфері навчального процесу, наукової діяльності чи інфраструктурного розвитку проявляються через кілька років, що вимагає від управлінців здатності прогнозувати тенденції та враховувати можливі зміни зовнішнього середовища. Зокрема, трансформації на ринку праці, демографічні зрушення, міжнародні рейтингові підходи, державні освітні реформи, чи реформи у сфері фінансування здатні суттєво вплинути на успішність реалізації стратегічних планів.

Стратегічне планування університету неможливе без проведення комплексного аналізу, що дозволяє оцінити сучасний стан закладу, виявити сильні та слабкі сторони, визначити можливості й загрози зовнішнього середовища. Комплексний аналіз здійснюється за трьома основними етапами: початковим, аналітичним та результативним (рис. 2).

Початковий етап є фундаментом подальшого стратегічного аналізу. На цьому етапі визначається мета дослідження, окреслюється коло ключових проблем, формується перелік показників, необхідних для збору даних, і встановлюються методи аналізу. Також відбувається актуалізація нормативних документів та стратегічних орієнтирів університету, що дозволяє співвіднести подальше оцінювання із загальною політикою розвитку.



Рис. 2. Ключові етапи стратегічного планування в освітній галузі

На початковому етапі збирається статистична інформація про діяльність університету: кількість студентів і викладачів, наукові результати, фінансові показники, інфраструктурні ресурси, зовнішні зв'язки тощо. Формується інформаційна база, необхідна для проведення поглибленого аналізу.

Аналітичний етап включає системне опрацювання зібраної інформації. На цьому рівні здійснюється всебічна оцінка внутрішнього середовища університету: аналіз кадрового потенціалу, якості освітнього процесу, рівня матеріально-технічного забезпечення, фінансової стійкості, результативності наукової діяльності та управлінських процесів. Широко застосовуються методи SWOT-аналізу та порівняльної оцінки з іншими університетами. Паралельно аналізується зовнішнє середовище: демографічні тенденції, державна політика в галузі освіти, міжнародні стандарти, ринкові потреби, технологічні зміни та регіональна специфіка, визначаються ключові стратегічні напрями його розвитку. Цей процес є досить тривалим, передбачає узагальнення аналітичних висновків, відбір найбільш пріоритетних стратегічних цілей, розробляється система показників, за якими в майбутньому оцінюватиметься ефективність реалізації стратегії.

Етап завершується створенням стратегічного плану, що включає заходи з модернізації освітнього процесу, зміцнення наукових шкіл, оновлення інфраструктури, підвищення кваліфікації викладацького складу, а також розробку програм міжнародної академічної мобільності та цифрової трансформації. Таким чином, стратегічне планування є системним, комплексним і довгостроковим процесом, що забезпечує узгодження місії університету з потребами

суспільства, та вимогами зовнішнього середовища, та базується на трирівневій моделі аналізу діяльності.

На сьогодні для успішного стратегічного розвитку закладів вищої освіти необхідно визначити як перспективні напрями розвитку та вдосконалення стратегічного управління (Рогачевський, 2020), так і означити існуючі актуальні проблеми (табл.1)

Таблиця 1

Актуальні проблеми та перспективи
стратегічного розвитку ЗВО

Актуальні проблеми	Перспективи розвитку
Недостатній рівень фінансової автономії – залежність від державного фінансування обмежує реалізацію стратегічних проєктів	Переорієнтація на гнучкі освітні моделі – змішане та дистанційне навчання
Повільні темпи цифрової трансформації – нерівномірний розвиток цифрової інфраструктури	Підвищення рівня автономії ЗВО та впровадження механізмів підзвітності
Кадрові виклики – старіння кадрів, недостатня мотивація молодих науковців	Розвиток цифрових екосистем університетів
Низький рівень інтеграції науки й бізнесу – слабка комерціалізація результатів досліджень	Залучення інвестицій через міжнародні гранти, партнерства, стартап-інкубатори
Недостатній розвиток внутрішніх систем якості – відсутність системного моніторингу результативності	Системне підвищення кваліфікації персоналу та стимулювання молодих науковців

Повільна цифрова трансформація та нерівномірний розвиток цифрової інфраструктури в закладах вищої освіти є нині однією з ключових перешкод на шляху до їхнього стратегічного оновлення. Характерною ознакою є відставання у впровадженні комплексних цифрових рішень: багато закладів локально використовують окремі платформи для навчання або адміністративного обліку, однак відсутність узгодженої архітектури і єдиних стандартів ускладнює інтеграцію та масштабування цих рішень.

Нерівномірність простежується не лише між різними регіонами, а й усередині самих університетів, технічні можливості, доступ до швидкісного інтернету та компетентності персоналу значно варіюють між факультетами й службами. Це породжує фрагментацію освітніх процесів, знижує якість дистанційного й гібридного навчання та обмежує здатність установ до оперативного реагування на зовнішні виклики.

Додатковими бар'єрами є обмежене фінансування довгострокових ІТ-проєктів, дефіцит кадрових ресурсів із цифровими компетенціями та невідповідність нормативно-правового поля сучасним технологі-

чним вимогам. У сукупності ці чинники підривають конкурентоспроможність закладів, уповільнюють інноваційну активність і зменшують можливості для ефективної співпраці з промисловістю та міжнародними партнерами. Усунення проблем вимагає цілісної стратегії, орієнтованої на стандартизацію, інвестиції в інфраструктуру та розвиток цифрових компетенцій.

Незважаючи на наявні виклики, пов'язані з повільними темпами цифрової трансформації та нерівномірним розвитком цифрової інфраструктури, заклади вищої освіти (ЗВО) мають суттєві перспективи стратегічного розвитку у цьому напрямі. Передусім, усвідомлення цифрової трансформації як довгострокового стратегічного пріоритету створює підґрунтя для поетапної модернізації освітніх, наукових та управлінських процесів. Навіть за обмежених ресурсів ЗВО можуть формувати цілісні цифрові стратегії, орієнтовані не лише на впровадження окремих інформаційних рішень, а й на системні організаційні зміни.

Перспективним напрямом є поступове вирівнювання цифрової інфраструктури через диверсифікацію джерел фінансуван-

ня, залучення грантових програм, участь у міжнародних освітніх і наукових проєктах, а також розвиток партнерств із бізнес-сектором та IT-компаніями. Це дозволяє компенсувати регіональні та інституційні диспропорції у доступі до сучасних цифрових технологій і сприяє формуванню більш конкурентоспроможного освітнього середовища.

Важливою перспективою стратегічного розвитку ЗВО є зосередження на людському капіталі як ключовому чиннику цифрових змін. Підвищення цифрової компетентності науково-педагогічних працівників, управлінського персоналу та здобувачів освіти здатне значною мірою нівелювати інфраструктурні обмеження (Кравченко, 2018). У цьому контексті особливого значення набуває розвиток внутрішніх систем навчання, академічної підтримки та обміну кращими цифровими практиками. Крім того, перспективи цифрової трансформації ЗВО пов'язані з переходом від фрагментарного використання цифрових інструментів до створення інтегрованих цифрових екосистем. Такі екосистеми забезпечують узгодженість освітніх платформ, електронного документообігу, аналітичних систем управління та сервісів підтримки навчального процесу. Створення та підтримка стартап-інкубаторів сприяють комерціалізації результатів наукових досліджень і розвитку підприємницьких компетентностей здобувачів освіти та науково-педагогічних працівників. Стартап-інкубатори формують сприятливе середовище для трансформації ідей у практично орієнтовані проєкти, здатні залучати зовнішні інвестиції та генерувати додаткові фінансові надходження.

Отже, навіть за умов повільної цифрової трансформації та нерівномірного розвитку цифрової інфраструктури, заклади вищої освіти мають реальні перспективи стратегічного розвитку, що ґрунтуються на системному плануванні, інвестиціях у людський капітал та поступовому формуванні стійких цифрових освітніх середовищ.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Підсумовуючи вищезазначене, можна зробити висновок, що стратегічне планування є ключовим інструментом управління розвитком закладів вищої освіти в умовах динамічних змін освітнього середовища. Воно передбачає системний аналіз внутрішнього потенціалу, моніторинг ризиків, диверсифікацію ресурсів, цифрову трансформацію та забезпечує узгодження місії університету з потребами

суспільства у формуванні стратегічних рішень.

Стратегія, підкріплена системним моніторингом і гнучким управлінням, дає змогу університетам забезпечити стійкий інституційний розвиток, сприяє зміцненню конкурентоспроможності і відповідати сучасним глобальним викликам. У сукупності використання грантових інструментів, партнерських моделей і інноваційної інфраструктури створює підґрунтя для сталого стратегічного розвитку закладів вищої освіти та посилення їхньої ролі як центрів інноваційного й соціально-економічного розвитку, це сприяє підвищенню якості освіти, прозорості управлінських рішень та адаптивності ЗВО до змін зовнішнього середовища.

Список бібліографічних посилань

- Калінічева, 2022 – Калінічева, Г.І. (2022). Академічна автономія університету як чинник модернізації вищої освіти в Україні. *Educological discourse*, 2(39): 76–86.
- Карпіщенко та ін., 2013 – Карпіщенко, О.І., Іляшенко, К.В., Карпіщенко, О.О. Стратегічне планування: навчальний посібник. Суми: Сумський державний університет. 446 с.
- Кравченко, 2018 – Кравченко, О.І. (2018). Теоретико-методологічні засади моделювання стратегічного розвитку університету: автореф. дис. ... д-ра пед. наук: спец. 13.00.06 – Теорія та методика управління освітою. Старобільськ. 40 с.
- Кульчицька, 2019 – Кульчицька, Н.Є. (2019). Стратегічне планування та процес розбудови муніципальної освіти в Україні. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*, 15 (2): 166–180.
- Маковецька, Яргін, 2021 – Маковецька, І.М., Яргін, М.В. (2021). Стратегічне планування як основа сталого розвитку підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*, 2(36): 37–40. DOI: 10.31673/2415-8089.2021.023944.
- Носань та ін., 2023 – Носань, Н.С., Якименко, Т.В., Панченко, Р.В. (2023). Стратегічне планування діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*, 56: 16. Doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-16>.
- Райчева, Нестерова, 2025 – Райчева, Л.І., Нестерова, К.С. (2025). Стратегічні перспективи вищої освіти України в умовах євроінтеграційних викликів. *Сталий розвиток економіки*, 3(54): 251–257. Doi: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-54-39>.
- Рогачевський, 2020 – Рогачевський, О.П. (2020). Теоретико-методологічні засади забезпечення стратегічного управління у системі охорони здоров'я в умовах глобальних викликів: монографія. Херсон: Олді-Плюс. 374 с.
- Стратегія розвитку, 2022 – Стратегія розвитку вищої освіти в Україні на 2022–2032 роки: схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 23 лютого 2022 р. № 286-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/286-2022-%D1%80#Text>.
- OECD, 2021 – OECD Skills Outlook 2021: Learning for life. OECD Publishing. OECD Publishing, Paris. 229 p. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2021/06/oecd-skills-outlook-2021_6f4da936/0ae365b4-en.pdf.

post-COVID world, 2020 – Education in a post-COVID world: Nine ideas for public action (2020). *International Commission on the Futures of Education*. Paris: Published in UNESCO. URL: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000373717>.

Altbach, Knight, 2020 – Altbach, P.G., Knight, J. (2020). The internationalization of higher education. *Journal of Studies in International Education*, 24(3): 203–225.

Martin, 2017 – Martin, M. (2017). Internal Quality Assurance: Enhancing higher education quality and graduate employability. Paris: UNESCO. 279 p. URL: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000261356>.

References

Kalinicheva, G.I. (2022). Academic autonomy of the university as a factor in the modernization of higher education in Ukraine. *Educological discourse*, 2(39): 76–86 [in Ukr.].

Karpishchenko, O.I., Ilyashenko, K.V., Karpishchenko, O.O. Strategic planning: a textbook. Sumy: Sumy State University. 446 p. [in Ukr.].

Kravchenko, O.I. (2018). Theoretical and methodological principles of modeling the strategic development of the university: abstract of the Doctor Sciences Dissertation in Pedagogy. Starobilsk. 40 p. [in Ukr.].

Kulchytska, N.E. (2019). Strategic planning and the process of developing municipal education in Ukraine. *Current problems of regional economic development*, 15 (2): 166–180 [in Ukr.].

Makovetska, I.M., Yargin, M.V. (2021). Strategic planning as the basis for sustainable development of an enterprise. *Economics. Management. Business*, 2(36): 37–40. Doi: 10.31673/2415-8089.2021.023944 [in Ukr.].

Nosan, N.S., Yakymenko, T.V., Panchenko, R.V. (2023). Strategic planning of enterprise activities. *Economy and society*, 56: 16. Doi:

<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-16> [in Ukr.].

Raicheva, L.I., Nesterova, K.S. (2025). Strategic prospects of higher education in Ukraine in the context of European integration challenges. *Sustainable development of the economy*, 3(54): 251–257. Doi: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-54-39> [in Ukr.].

Rogachevsky, O.P. (2020). Theoretical and methodological principles of ensuring strategic management in the health care system in the context of global challenges: monograph. Kherson: Publisher House Oldi-Plus. 374 p. [in Ukr.].

Strategy for the Development of Higher Education in Ukraine for 2022–2032: approved by the Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated February 23, 2022 No. 286-p. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/286-2022-%D1%80#Text> [in Ukr.].

OECD, 2021 – OECD Skills Outlook 2021: Learning for life. OECD Publishing. OECD Publishing, Paris. 229 p. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2021/06/oecd-skills-outlook-2021_6f4da936/0ae365b4-en.pdf.

UNESCO. (2020). Education in a post-COVID world: Nine ideas for public action. *International Commission on the Futures of Education*. Paris: Published in UNESCO. URL: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000373717>.

Altbach, P.G., Knight, J. (2020). The internationalization of higher education. *Journal of Studies in International Education*, 24(3): 203–225.

Martin, M. (2017). Internal Quality Assurance: Enhancing higher education quality and graduate employability. Paris: UNESCO. 279 p. URL: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000261356>.

SHPILEVA Vira

Doctor of Sciences in Economic, Professor,
the Department of Educational Management, Art Management, and Social Work,
Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy

LIUBARETS Iryna

Master's student at the Department of Educational Management, Art Management, and Social Work,
Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy

KISANOVA Karyna

Master's student at the Department of Educational Management, Art Management, and Social Work,
Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy

STRATEGIC PLANNING IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS: CONTEMPORARY APPROACHES AND CHALLENGES

Summary. The article is devoted to the study of the specific features of strategic planning in higher education institutions under conditions of dynamic transformations of the educational environment.

The role of strategic management as a tool for ensuring the adaptability and competitiveness of universities is substantiated, and the factors that determine the need for a systematic strategic approach are identified.

An algorithm of three-level strategic analysis is outlined, and its stages – initial, analytical, and result-oriented – are examined.

Special emphasis is placed on the importance of academic autonomy, digitalization, and resource diversification in the process of strategy formulation.

Current problems of the strategic development of higher education institutions and prospective directions for improving strategic management are identified.

Keywords: strategic planning; higher education institution; university autonomy; strategic analysis; educational environment.

Одержано редакцією 02.12.2025
Прийнято до публікації 17.12.2025