

Національна академія педагогічних наук України

Інститут вищої освіти

О. Воробйова, К. Жданова, В. Іванова, В. Луговий,
О. Паламарчук, О. Слюсаренко, Ж. Таланова

**Політики і стратегії досягнення
конкурентоспроможної якості
вищої освіти України в контексті
стійкого розвитку в умовах
євроінтеграції та післявоєнного
відновлення**

Монографія

Київ 2025

НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ПЕДАГОГІЧНИХ НАУК УКРАЇНИ
ІНСТИТУТ ВИЩОЇ ОСВІТИ

О. ВОРОБЙОВА, К. ЖДАНОВА, В. ІВАНОВА, В. ЛУГОВИЙ, О. ПАЛАМАРЧУК,
О. СЛЮСАРЕНКО, Ж. ТАЛАНОВА

ПОЛІТИКИ І СТРАТЕГІЇ ДОСЯГНЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОЇ ЯКОСТІ
ВИЩОЇ ОСВІТИ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ
В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ ТА ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

Монографія

Київ – 2025

УДК 378.014.6:355271+338.246.8(477)

DOI: <https://doi.org/10.31874/978-617-7486-52-6-2025>

Рецензенти: **ГАЛУС О.М.**, доктор педагогічних наук, професор, проректор з наукової роботи Хмельницької гуманітарно-педагогічної академії;
НОСКО М.О., доктор педагогічних наук, професор, радник ректора, Національний університет «Чернігівський колегіум» імені Т. Г. Шевченка;
ЗАРУБІНСЬКА І.Б., доктор педагогічних наук, професор, проректор Державного університету «Київський авіаційний інститут».

*Рекомендовано до друку вченою радою Інституту вищої освіти НАПН України
(протокол № 15 від 29 грудня 2025 р.)*

Політики і стратегії досягнення конкурентоспроможної якості вищої освіти України в контексті стійкого розвитку в умовах євроінтеграції та післявоєнного відновлення: монографія / О. Воробйова, К. Жданова, В. Іванова, В. Луговий, О. Паламарчук, О. Слюсаренко, Ж. Таланова; за ред. В. Лугового, Ж. Таланової. Київ: Інститут вищої освіти НАПН України, 2025. 119 с. DOI: <https://doi.org/10.31874/978-617-7486-52-6-2025>

ISBN 978-617-7486-52-6

2

Монографію підготовлено за результатами виконання другого етапу наукового дослідження за темою «Забезпечення та вдосконалення якості вищої освіти України в контексті стійкого розвитку в умовах євроінтеграції та післявоєнного відновлення країни» колективом вчених відділу забезпечення якості вищої освіти Інституту вищої освіти НАПН України.

У роботі представлено визначення та обґрунтування підходів до формування та механізмів реалізації політики і стратегії досягнення конкурентоспроможної якості вищої освіти й подолання кваліфікаційного розриву між вищою освітою та ринком праці в контексті стійкого розвитку в умовах євроінтеграції та післявоєнного відновлення України. Фокус дослідження зосереджено на різних аспектах проблеми, зокрема на формуванні політики і стратегії досягнення конкурентоспроможної якості вищої освіти, теоретичних і методичних основах модернізації структури вищої освіти як умови досягнення її конкурентоспроможної якості та подолання кваліфікаційного розриву, якісному і кількісному оцінюванні конкурентоспроможності університетів, інституційній модернізації університетів як складової системи забезпечення і вдосконалення якості, трансформації механізмів забезпечення лідерства вищої освіти та її конкурентоспроможної якості, забезпеченні ефективного викладання, навчання та оцінювання у вищій освіті на основі результатної парадигми, стратегії розвитку людського потенціалу вищої освіти як умови досягнення конкурентоспроможної якості.

Упровадження монографії сприятиме залученню розробників освітньої політики, науковців, викладачів і аспірантів до міжнародного досвіду щодо розвитку систем забезпечення та вдосконалення якості вищої освіти в контексті стійкого розвитку та його застосування в університетах України в умовах воєнного стану і післявоєнного відновлення країни.

Видання буде корисним для розробників освітньої політики, дослідників, керівників, викладачів і здобувачів вищої освіти закладів вищої освіти, а також інших зацікавлених осіб.

ISBN 978-617-7486-52-6

УДК 378.014.6:355271+338.246.8(477)

© Інститут вищої освіти НАПН України, 2025
© О. Воробйова, К. Жданова, В. Іванова, В. Луговий,
О. Паламарчук, О. Слюсаренко, Ж. Таланова, 2025

Abstract

The monograph was prepared based on the results of the second stage of the research “Assuring and enhancing the higher education quality in Ukraine in the context of Sustainable Development under European integration and post-war recovery of the country” by researchers of the Department of Higher Education Quality Assurance, the Institute of Higher Education of the National Academy of Educational Sciences of Ukraine.

The work presents the definition and justification of approaches to the formation and mechanisms for implementing policies and strategies for achieving competitive quality in higher education and overcoming the qualification gap between higher education and the labor market in the context of sustainable development in the conditions of European integration and post-war recovery of Ukraine. The focus of the research is on various aspects of the problem, in particular, on the formation of a policy and strategy for achieving competitive quality in higher education, theoretical and methodological foundations of modernization of the structure of higher education as a condition for achieving its competitive quality and overcoming the qualification gap, qualitative and quantitative assessment of the competitiveness of Universities, institutional modernization of Universities as a component of the quality assurance and enhancement system, transformation of mechanisms for ensuring leadership in higher education and its competitive quality, ensuring effective teaching, learning and assessment in higher education based on a results-based paradigm, and a strategy for developing human potential in higher education as a condition for achieving competitive quality.

The introduction of the monograph will contribute to the involvement of education policymakers, researchers, academic staff and PhD students in international experience on the development of higher education quality assurance and enhancement system in the context of sustainable development and its application in Ukrainian Universities in the conditions of martial law and post-war recovery of the country.

The publication will be useful for education policymakers, researchers, managers, academic staff and students of higher education institutions, as well as other interested parties.

ЗМІСТ

Передмова	5
РОЗДІЛ 1. Синергія об'єктивних (природничих) і суб'єктивних (правничих) законів – ключовий методологічний принцип підвищення ефективності політик і стратегій університетського розвитку та механізмів їх реалізації (В. ЛУГОВИЙ)	6
РОЗДІЛ 2. Політики і стратегії досягнення конкурентоспроможної якості вищої освіти України в контексті стійкого розвитку в умовах євроінтеграції та післявоєнного відновлення: підходи до формування та механізми реалізації (В. ЛУГОВИЙ, О. СЛЮСАРЕНКО, Ж. ТАЛАНОВА)	15
РОЗДІЛ 3. Моделі та механізми модернізації структури вищої освіти як умови досягнення її конкурентоспроможності та подолання кваліфікаційного розриву між вищою освітою та ринком праці в контексті стійкого розвитку в умовах євроінтеграції та післявоєнного відновлення України (Ж. ТАЛАНОВА)	46
РОЗДІЛ 4. Підходи до формування політики і стратегії інституційної модернізації університетів як складової системи забезпечення і вдосконалення якості вищої освіти в контексті стійкого розвитку в умовах євроінтеграції та післявоєнного відновлення країни та відповідні механізми їх реалізації (О. СЛЮСАРЕНКО)	59
РОЗДІЛ 5. Політики і стратегії трансформації механізмів забезпечення лідерства вищої освіти на основі конкурентоспроможної якості в контексті стійкого розвитку в умовах євроінтеграції та післявоєнного відновлення (О. ВОРОБИЙОВА)	72
РОЗДІЛ 6. Розвиток людського потенціалу вищої освіти як умови досягнення конкурентоспроможної якості вищої освіти України в контексті стійкого розвитку в умовах євроінтеграції та післявоєнного відновлення: політики, стратегії та механізми (В. ІВАНОВА)	85
РОЗДІЛ 7. Забезпечення ефективного викладання, навчання та оцінювання у вищій освіті на основі результатної парадигми в контексті стійкого розвитку в умовах євроінтеграції та післявоєнного відновлення країни: політики, стратегії та механізми (О. ПАЛАМАРЧУК)	95
РОЗДІЛ 8. Підходи до формування політики і стратегії розвитку публічної відповідальності вищої освіти як критерія конкурентоспроможної якості в контексті стійкого розвитку в умовах євроінтеграції та післявоєнного відновлення (К. ЖДАНОВА)	108
Відомості про авторів	118

ПЕРЕДМОВА

Монографія «Політики і стратегії досягнення конкурентоспроможної якості вищої освіти України в контексті стійкого розвитку в умовах євроінтеграції та післявоєнного відновлення» представляє результати другого етапу виконання наукового дослідження «Забезпечення та вдосконалення якості вищої освіти України в контексті стійкого розвитку в умовах євроінтеграції та післявоєнного відновлення країни» (2024-2025 рр.), яке здійснювалося в межах розв'язання проблеми «Розбудова конкурентоспроможної мережі закладів вищої освіти в умовах повоєнного відновлення та євроінтеграції України» за пріоритетним напрямом 12 «Вища освіта» Національної академії педагогічних наук України.

Дослідження провадилося колективом відділу забезпечення якості вищої освіти Інституту вищої освіти Національної академії педагогічних наук України.

Мета наукового дослідження «Забезпечення та вдосконалення якості вищої освіти України в контексті стійкого розвитку в умовах євроінтеграції та післявоєнного відновлення країни» – визначити та обґрунтувати теоретичні й методичні основи забезпечення та вдосконалення якості вищої освіти та формування й реалізації політики і стратегії досягнення конкурентоспроможної якості вищої освіти й подолання кваліфікаційного розриву між вищою освітою та ринком праці в контексті стійкого розвитку в умовах євроінтеграції та післявоєнного відновлення.

Другий етап (2025 рік) наукового дослідження спрямовано на обґрунтування підходів до формування та механізмів реалізації політики і стратегії досягнення конкурентоспроможної якості вищої освіти й подолання кваліфікаційного розриву між вищою освітою та ринком праці в контексті стійкого розвитку в умовах євроінтеграції та післявоєнного відновлення України, зокрема модернізації структури вищої освіти як умови досягнення її конкурентоспроможної якості та подолання кваліфікаційного розриву, якісного і кількісного оцінювання конкурентоспроможності університетів, інституційної модернізації університетів як складової системи забезпечення і вдосконалення якості, трансформації механізмів забезпечення лідерства вищої освіти та її конкурентоспроможної якості, забезпечення ефективного викладання, навчання та оцінювання у вищій освіті на основі результатної парадигми, стратегій розвитку людського потенціалу вищої освіти як умови досягнення конкурентоспроможної якості. З-поміж теоретичних здобутків, представлених в монографії та статтях, насамперед потрібно зазначити такі.

Тенденції до:

– Поширення використання рейтингових систем для стратегічного розвитку університетів-лідерів (В.І. Луговий, О.М. Слюсаренко, Ж.В. Таланова).

– Кластеризації взаємодії вищої освіти і ринку праці за рівнем конкурентоспроможності за провідної ролі університетів (В.І. Луговий, О.М. Слюсаренко, Ж.В. Таланова).

– Стійкого переходу від ієрархічної, централізованої моделі до концепції розподіленого лідерства, що делегує стратегічні та управлінські функції на різні рівні, забезпечуючи підвищення прозорості та ефективне використання людського капіталу в процесах інституційної трансформації (О.П. Воробйова).

– Переходу від HR-адміністрування до людиноцентричної People Strategy, що інтегрує кадрову політику з академічною місією, цінностями та стратегією забезпечення якості університету (В.П. Іванова).

– Запровадження інклюзивного освітнього середовища та персоналізованого підходу в освіті як ефективного засобу підвищення якості освіти та задоволення індивідуальних потреб студентів (О.Ф. Паламарчук).

Моделі:

– Рамкова модель рівневої дихотомії кваліфікаційного розриву за критерієм конкурентоспроможності в екосистемі «вища освіта – ринок праці» (В.І. Луговий, О.М. Слюсаренко, Ж.В. Таланова).

– Модель модернізації структури вищої освіти як умови досягнення її конкурентоспроможності та подолання кваліфікаційного розриву між вищою освітою та ринком праці (Ж.В. Таланова).

Зазначені та інші наукові результати важливі для розвитку освітньої теорії та практики забезпечення конкурентоспроможної вищої освіти в умовах повоєнного відновлення та євроінтеграції України.

В. ЛУГОВИЙ, Ж. ТАЛАНОВА

РОЗДІЛ 1

Синергія об'єктивних (природничих) і суб'єктивних (правничих) законів – ключовий методологічний принцип підвищення ефективності політик і стратегій університетського розвитку та механізмів їх реалізації

Володимир Луговий,

доктор педагогічних наук, професор,

перший віце-президент,

Національна академія педагогічних наук України,

головний науковий співробітник

відділу забезпечення якості вищої освіти,

Інститут вищої освіти НАПН України

<https://orcid.org.0000-0003-1650-066X>

Анотація

У розділі на підставі узагальнення світового досвіду із застосуванням положень загальної методології розвитку і науки про університети аналізуються системні проблеми у забезпеченні ефективних політик і стратегій досягнення конкурентоспроможної якості вищої освіти України в контексті стійкого розвитку в умовах євроінтеграції та післявоєнного відновлення та у визначенні відповідних механізмів їх реалізації. Надаються практичні рекомендації з усунення гальмівних чинників, натомість щодо досягнення прогресу. Серед актуальних базових методологічних посилів, які необхідно враховувати, – дотримання принципу синергії об'єктивних і суб'єктивних чинників розвитку, що вимагає узгодження, тобто забезпечення несуперечливості, дії природничих (об'єктивних) і правничих (суб'єктивних) регуляторів вищої освіти. Також важливим методологічним положенням є те, що розвитку іманентно притаманний змагальний (конкурентний) характер, особливо в умовах глобалізації, а виклик війни є проявом найжорстокішої конкуренції і безжалісним стимулятором конкурентного розвитку. Крім того, розвиток має двоетапний характер: первинний етап – продукування (формування) нового, і вторинний етап – поширення (фіксація) нового. Відповідно вища освіта об'єктивно набуває рольової диференціації: з одного боку, елітні університети-лідери, слугуючи локомотивами прогресу, виконують проривну роль, а, з другого боку, масові заклади вищої освіти переважно здійснюють поширювальну функцію. Тож, політики і стратегії щодо досягнення конкурентоспроможної якості мають урахувати у своїх концепціях, нормативно-правовій основі функціональне розмежування закладів (нині домінуючий у вітчизняній практиці підхід «один рецепт і один розмір для всіх» слід визнати безперспективним). Усупереч передовій світовій практиці Україні бракує спеціального законодавства, національної стратегії, фахових об'єднань, механізмів ідентифікації (насамперед, рейтингових, класифікаційних, асоціаційних) щодо лідерських університетів. Наслідком є відсутність у країні університетів світового класу і цілеспрямованої діяльності з їх формування, певною мірою втрачено історичний досвід кластеризації вищої освіти і ринку праці за рівнем конкурентоспроможності. Водночас Тиранська міністерська конференція (2024 р.) усунула з порядку денного Болонського процесу один з двох основних його напрямів, а саме той, що стосується досягнення «конкурентоспроможності і привабливості» Європейського простору вищої освіти. Серед негативних наслідків такого спрощення цього процесу зниження інтересу до нього країн – університетських лідерів, як і лідерських університетів.

Ключові слова: методологія, об'єктивні і суб'єктивні чинники, вища освіта, конкурентоспроможність, стійкий розвиток, євроінтеграція, повоєнне відновлення, Україна.

Summary

The section, based on the generalization of world experience with the application of the provisions of the general methodology of development, and university science, analyzes systemic problems in ensuring effective policies and strategies for achieving competitive quality of higher education in Ukraine in the context of sustainable development in the context of European integration and post-war recovery and in determining the appropriate mechanisms for their implementation. Practical recommendations are provided to eliminate inhibiting factors and instead achieve progress. Among the relevant basic methodological recommendations that must be taken into account is adherence to the principle of synergy of objective and subjective factors of development, which requires coordination, that is, ensuring the consistency of the action of natural (objective) and legal (subjective) regulators of higher education. Another important

methodological provision is that development is inherently competitive, especially in the context of globalization, and the challenge of war is a manifestation of the fiercest competition and a ruthless stimulator of competitive development. In addition, development has a two-stage nature: the primary stage is the production (formation) of the new, and the secondary stage is the dissemination (fixation) of the new. Accordingly, higher education objectively acquires role differentiation: on the one hand, elite leading universities, serving as locomotives of progress, perform a breakthrough role, and, on the other hand, mass higher education institutions mainly perform a disseminating function. Therefore, policies and strategies for achieving competitive quality should take into account in their concepts, regulatory and legal framework the functional demarcation of institutions (the “one recipe and one size fits all” approach currently dominant in domestic practice should be recognized as unpromising). Contrary to advanced world practice, Ukraine lacks special legislation, national strategy, professional associations, identification mechanisms (primarily, rating, classification, association) for leading universities. The result is the absence of world-class universities in the country and targeted activities to form them, and to some extent the historical experience of clustering higher education and the labour market by competitiveness has been lost. At the same time, the Tirana Ministerial Conference (2024) removed from the agenda of the Bologna Process one of its two main directions, namely the one related to achieving the “competitiveness and attractiveness” of the European Higher Education Area. Among the negative consequences of such simplification of this process is the decrease in interest in it by university leader countries, as well as by leading universities.

Keywords: methodology, objective and subjective factors, higher education, competitiveness, sustainable development, European integration, post-war reconstruction, Ukraine.

Скорочення, використані у Розділі 1:

- ЄПВО – Європейський простір вищої освіти,
- AAU – Association of American Universities,
- Carnegie Classification – Carnegie Classification of Institutions of Higher Education,
- LERU – League of European Research Universities,
- QS – QS World University Rankings,
- ShR – Shanghai Ranking,
- THE – THE World University Rankings,
- The Guild – The Guild of European Research-Intensive Universities.

7

У розділі йдеться про врахування у практичній діяльності об’єктивного (що є предметом фундаментальних, системних досліджень) і суб’єктивного (предмета прикладних, ситуаційних досліджень) чинників розвитку освітньої та наукової сфер і передовсім інтегрованого перетину цих сфер – вищої освіти.

Відтак виконане дослідження було сфокусоване на пошуку об’єктивних регуляторів становлення, функціонування і розвитку згаданих сфер, що є великими системами, на продукуванні системного (фундаментального) знання про ці утворення. Адже суб’єктивна діяльність з удосконалення, модернізації, реформування освіти, науки має повною мірою враховувати об’єктивні фактори, які діють незалежно від наших суб’єктивних бажань і бачень, симпатій і сприйняття. Інакше, для досягнення успіху об’єктивні і суб’єктивні чинники мають бути максимально узгоджені, корельовані, синергізовані. Тобто для ефективного управління поведінкою означених й інших систем відповідні прикладні знання і практичні дії в усіх ситуаціях, що складаються, повинні виходити з розуміння фундаментального підґрунтя природи (сутності) того чи іншого системного явища¹.

Базовим методологічним положенням тут слугує висновок синергетики – теорії становлення упорядкованих (системних) утворень стосовно того, що в кожній системі одночасно з її народженням

¹ Луговий, В. І. (2025). Системне і ситуаційне знання: забезпечення синергії об’єктивного і суб’єктивного чинників розвитку (авторський коментар здобутків 2020-2025 рр.). *Володимир Іларіонович Луговий – перший віце-президент НАПН України: матеріали до біобібліографії* (2020-2025 рр.) / НАПН України, ДНПБ України ім. В. О. Сухомлинського; [упоряд.: Пономаренко Л. О., Бондарчук О. Б.; наук. ред. Березівська Л. Д.]. Київ: Педагогічна думка, 2025. 78 с. С. 9-19. (Серія «Академіки НАПН України»; вип. 36). URL: https://dnpb.gov.ua/wp-content/uploads/2025/05/Lugovyi_V.Index_2020-2025.pdf; Луговий, В.І., Регейло, І.Ю. (2025). Оцінювання науки, оцінювання в науці: проблема врахування закономірностей розвитку. *Теорія і практика оцінювання результатів наукових досліджень у сучасних реаліях: кол. моногр.* / [Богданов В.Л., Журавель В.А., Кривцун І.В. та ін.]; за ред. В.Л. Богданова, Б.А. Маліцького; передмова А.Г. Загороднього. Київ: Академперіодика, 2025. 258 с. С. 51-61. <https://doi.org/10.15407/akademperiodyka.543.258>.

виникають іманентні (внутрішньо притаманні) її правила і закони поведінки. Тож, зневага до законів природи (включно із живою) закономірно завершується поразками на практиці².

Наприклад, якщо у світовій, європейській, вітчизняній сфері вищої освіти реально поза нашою волею відбуваються потужні та невинні об'єктивні процеси диференціації університетів за рівнем конкурентоспроможності, то сповідати на практиці підхід «один рецепт і один розмір для всіх» у розробленні політик і стратегій та визначенні відповідних механізмів реалізації як мінімум малоперспективно. Так само малопродуктивно ігнорувати закономірну появу у передовій практиці механізмів та інструментів (рейтингів, класифікацій) точного вимірювання рівня згаданої диференціації, як і приблизно (без даних кількісного аналізу) ставити діагноз та приписувати методи виправлення ситуації на краще. Або гальмівним є не усвідомлення того, що в майбутнє спочатку прориваються університет-лідери, які по суті формують його і торують дорогу в нього пересічним закладам вищої освіти. Тож, безперспективно стратегувати в Україні вищу освіту майбутнього без цільових програм створення університетів світового класу.

Отже, зазначений методологічний принцип у разі його визнання і використання сприятиме стійкому розвитку згаданих сфер, які відіграють ключову роль у прогресі людини, суспільства, економіки, а за нинішньої тривалої виснажливої війни РФ проти України³ важливі для підвищення обороноздатності і безпеки держави, повоєнного відновлення та успішної євроінтеграції країни.

З огляду на зазначене вища освіта України та її законодавче регулювання стикаються із низкою системних проблем.

Факти свідчать, що для законодавчого врегулювання функціонування і розвитку вищої освіти, особливо з огляду на майбутнє, рамкового закону «Про вищу освіту» (2014 р.) явно недостатньо, навіть з його перманентними численними (близько 70) поправками⁴.

Адже, як зазначалося, *де-факто* вища освіта сильно *диференційована*, зокрема за рівнем конкурентоспроможності університетів, що, з огляду на посилення змагальності людського розвитку та підвищення ролі університетів у забезпеченні прогресу,⁵ *де-юре* спеціально врегульовано недостатньо.

Більше того, у ряді випадків відбулася невинуватана уніфікація законодавства (його відкат назад) усупереч специфічній об'єктивній реальності. Це небезпечно.

² Луговий, В. І. (2025). Системне і ситуаційне знання: забезпечення синергії об'єктивного і суб'єктивного чинників розвитку (авторський коментар здобутків 2020-2025 рр.). *Володимир Іларіонович Луговий – перший віцепрезидент НАПН України: матеріали до біобібліографії* (2020-2025 рр.) / НАПН України, ДНПБ України ім. В. О. Сухомлинського; [упоряд.: Пономаренко Л. О., Бондарчук О. Б.; наук. ред. Березівська Л. Д.]. Київ: Педагогічна думка, 2025. 78 с. С. 9-19. (Серія «Академіки НАПН України»; вип. 36). URL: https://dnpb.gov.ua/wp-content/uploads/2025/05/Lugovyi_V.Index_2020-2025.pdf.

³ Кремень, В. (ред.). (2023). Вища освіта України в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення: виклики і відповіді: науково-аналітична доповідь / В.Г. Кремень та ін.; за заг. ред. В.Г. Кременя. Київ: Пед. думка, 2023. 172 с. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/738494/>.

⁴ Верховна Рада України. (2014). Закон України «Про вищу освіту» (1 липня 2014 р. № 1556-VII). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text>.

⁵ Budapest Declaration on the New European Competitiveness Deal. (2024). URL: <https://www.consilium.europa.eu/en/press/press-releases/2024/11/08/the-budapest-declaration/>; A renewed social contract for Europe and its universities. How universities and policy makers can work together to shape a strong, open and future-proof Europe. EUA. (2024). URL: <http://surl.li/tcolz>.

Приклад розбіжності де-факто і де-юре у вищій освіті України.

Де-факто існуюча вітчизняна вища освіта рівня доктора наук є аналогом американської постдокторської освіти (*postdoctoral education, same education*, в інтерпретації Асоціації американських університетів⁶, 2005 р.) і значно відрізняється за складністю від освіти рівня доктора філософії⁷.

Проте науковий рівень вищої освіти (доктора наук) поправками де-юре вилучено із закону «Про вищу освіту»⁸.

Так само, у Національній рамці кваліфікацій поправками прибрано 9-й рівень, що відповідав освітньому рівню і кваліфікації доктора наук. Тепер у НРК на одному 8-му рівні поєднано принципово різні за складністю кваліфікації доктора філософії і доктора наук, що конфліктує з об'єктивною реальністю⁹.

В Україні університетська мережа, як і в Європі та світі, також *де-факто* сильно диференційована¹⁰. Водночас діяльність університетів-лідерів і університетів-аутсайдерів *де-юре* регулюється одним законом.

Спеціального закону для провідних університетів, потенційних університетів світового класу в Україні немає. А саме такі університети здійснюють прорив у майбутнє.

Об'єктивна диференціація закладів вищої освіти зумовлює об'єктивну появу інструментів вимірювання і визнання їх конкурентоспроможності (рейтингів, класифікацій, елітного асоціювання)¹¹. Водночас вітчизняне законодавство не підтримує по суті ці об'єктивні процеси¹².

Що стосується рейтингів, то з початку двохтисячних років у світі інтенсивно розвивається *рейтингова культура*. У сфері вищої освіти утвердилися три міжнародні рейтинги Shanghai Ranking (ShR), THE World University Rankings (THE), QS World University Rankings (QS). З них найбільш об'єктивний, валідний і «крутий» (з найбільшою диференціовальною крутизою) і такий, що заслуговує довіри, ShR, у якому, однак, нині немає українських університетів ані в його загальній (ARWU), ані в галузевій (GRAS) версія¹³. Слід зазначити, що у GRAS у 2017 р. з *математики* перебував Київський національний університет імені Тараса Шевченка в останній групі 401-500. До ARWU у 2024 р. цей університет входив до останньої групі 901-1000¹⁴.

Водночас ці *видатні* досягнення університету не знайшли належної державної підтримки, насамперед через індиферентність *законодавства* до ранжування і рейтингових досягнень закладів, як результат, університет самотужки не утримався в рейтингу.

⁶ AAU Postdoctoral Education Survey Results. (2005). URL: <https://www.aau.edu/node/9151>.

⁷ Таланова, Ж. (2010). *Докторська підготовка у світі та Україні: монографія*. Київ: Міленіум. 476 с. URL: https://ihed.org.ua/wp-content/uploads/2020/05/mon_Doktorska-pidhotovka_Talanova_Z_2010-476s.pdf; Слюсаренко О.М. *Розвиток найвищого університетського потенціалу в умовах глобалізації: монографія*. Київ: Пріоритети, 2015, 384 с.

⁸ Верховна Рада України. (2014). Закон України «Про вищу освіту» (1 липня 2014 р. № 1556-VII). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text>.

⁹ Верховна Рада України. (2017). Закон України «Про освіту» (5 вересня 2017 р. № 2145-VIII). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>; Кабінет Міністрів України. (2011, 23 листопада). *Про затвердження Національної рамки кваліфікацій*. (1341). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1341-2011-%D0%BF#Text>.

¹⁰ Кремень, В. (ред.). (2024). Мережа державних закладів вищої освіти України: аналіз ефективності та конкурентоспроможності: *препринт* (аналітичні матеріали) / В. Кремень, В. Луговий, П. Саух, О. Слюсаренко, Ж. Таланова ; за ред. В. Кременя. Київ : НАПН України, 2024. 68 с. <https://doi.org/10.37472/NAES-IHED-2024>.

¹¹ Луговий, В., Слюсаренко, О., & Таланова, Ж. (2023b). Методологія рейтингових методологій: проблема побудови правильних університетських рейтингів. *Міжнародний науковий журнал «Університети і лідерство»*, 16, 90-108. <https://doi.org/10.31874/2520-6702-2023-16-90-108>; Луговий, В., Слюсаренко, О., & Таланова, Ж. (2025b). Рейтинговий супровід стратегічного розвитку університетів-лідерів: уроки університетської революції в Китаї. *Міжнародний науковий журнал «Університети і лідерство»*, 20, 52-71. <https://doi.org/10.31874/2520-6702-2025-20-52-71>.

¹² Верховна Рада України. (2014). Закон України «Про вищу освіту» (1 липня 2014 р. № 1556-VII). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text>; Верховна Рада України. (2017). Закон України «Про освіту» (5 вересня 2017 р. № 2145-VIII). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>.

¹³ Academic Ranking of World Universities. (2025). URL: <https://www.shanghairanking.com/rankings/arwu/2025>; Global Ranking of Academic Subjects. (2025). URL: <https://www.shanghairanking.com/rankings/gras/2025>.

¹⁴ Луговий, В. І., Слюсаренко, О. М., & Таланова, Ж. В. (2024b). Рейтингові методи кількісного оцінювання конкурентоспроможності університетів. *Вісник Національної академії педагогічних наук України*, 6(2), 1-6. <https://doi.org/10.37472/v.naes.2024.6238>; Луговий, В., Слюсаренко, О., & Таланова, Ж. (2025c). Рейтинговий супровід стратегічного розвитку університетів-лідерів: уроки університетської революції в Китаї. *Міжнародний науковий журнал «Університети і лідерство»*, 20, 52-71. <https://doi.org/10.31874/2520-6702-2025-20-52-71>; Shanghai Ranking. (2025). URL: <http://surl.li/mdrjrl>.

Отже, для ефективного управління університетською мережею потрібний законодавчо визнаний національний рейтинг подібно до узаконеної національної акредитації.

Ще раніше, у 1973 р. у США – світовому університетському лідері, закономірно впроваджена *Класифікація Карнегі*. Класифікація Карнегі (2021, 2025 рр.) групує ЗВО за складністю і обсягом освітніх програм та досліджень і розробок, зокрема, виділяє групу докторських університетів з різним ступенем дослідницької активності¹⁵.

Натомість досвід розподілу ЗВО за рівнями акредитації втрачено¹⁶.

Тож, законодавство вищої освіти має впровадити *класифікацію ЗВО* за рівнем конкурентоспроможності, як це зроблено, наприклад, для дослідницької діяльності з віднесенням відповідних організацій за результатами атестації (з фактичним *рейтингуванням* за балами) до груп А, Б, В і Г.¹⁷

Також глобалізація спричиняє інтенсивні процеси *диференціації* і *структурованої інтеграції* на глобальному, регіональному, національному рівнях. Де-факто виникає об'єктивний феномен паритетної *селективної асоціативності* для високорейтингових університетів на засадах «рівний з рівними» з метою *синергії* діяльності на основі *збігу можливостей і мотивації*¹⁸.

У 2019 р. Європейська Комісія почала реалізацію European Universities Initiative (EUI) із розвитку транснаціонального освітнього і дослідницького співробітництва університетів шляхом створення більших альянсів¹⁹.

В Україні відсутні об'єднання лідерських університетів паритетної конкурентоспроможності.

Фінансований за проектом ЄС піонерський Альянс українських університетів, що утворений у 2023 р., складається із 6 ЗВО, з яких лише КНУ імені Т. Шевченка нині входить до топ-1000 світового університетського рейтингу QS²⁰.

Це створює ризики для ефективності співробітництва через диспаритет у співпраці.

Приклад європейської структурованої інтеграції (інтернаціоналізації)²¹:

League of European Research Universities (LERU),

The Guild of European Research-Intensive Universities (The Guild).

¹⁵ Carnegie Classification of Institutions of Higher Education. (2025). URL: <https://carnegieclassifications.acenet.edu/>; The Carnegie classification of Institutions of Higher Education. (2022). 2021 Update – Facts & Figures. URL: <https://carnegieclassifications.acenet.edu/wp-content/uploads/2023/03/CCIHE2021-FactsFigures.pdf>.

¹⁶ Верховна Рада України. (2014). Закон України «Про вищу освіту» (1 липня 2014 р. № 1556-VII). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text>.

¹⁷ Луговий, В.І., Регейло, І.Ю. (2025). Оцінювання науки, оцінювання в науці: проблема врахування закономірностей розвитку. *Теорія і практика оцінювання результатів наукових досліджень у сучасних реаліях: кол. моногр.* / [Богданов В.Л., Журавель В.А., Кривцун І.В. та ін.]; за ред. В.Л. Богданова, Б.А. Малицького; передмова А.Г. Загороднього. Київ: Академперіодика, 2025. 258 с. С. 51-61. <https://doi.org/10.15407/akademperiodyka.543.258>.

¹⁸ Луговий, В., Слюсаренко, О., & Таланова, Ж. (2022). Складна активність & селективна асоціативність: ефективність елітного асоціювання університетів. *International Scientific Journal of Universities and Leadership*, (14), 64-80.

<https://doi.org/10.31874/2520-6702-2022-14-64-80>; Луговий, В., Слюсаренко, О., & Таланова, Ж. (2024а). Інтеграція і диференціація лідерської вищої освіти: уроки для України від ЄС, США і Китаю. *International Scientific Journal of Universities and Leadership*, (17), 77-97. <https://doi.org/10.31874/2520-6702-2024-17-77-97>; Луговий, В., Слюсаренко, О., & Таланова, Ж. (2024с). Університетські ліги конкурентоспроможності: мотивуючий механізм мережевого розвитку. *International Scientific Journal of Universities and Leadership*, (18), 24-44. <https://doi.org/10.31874/2520-6702-2024-18-24-44>.

¹⁹ Claeys-Kulik, A.-L., Pruvot, E. B., Estermann, T., and Jørgensen, T. The European Universities Initiative and system level reforms Current challenges and considerations for the future. (2022). URL: <https://www.eua.eu/publications/briefings/the-european-universities-initiative-and-system-level-reforms.html>.

²⁰ Луговий, В., Слюсаренко, О., & Таланова, Ж. (2024с). Університетські ліги конкурентоспроможності: мотивуючий механізм мережевого розвитку. *International Scientific Journal of Universities and Leadership*, (18), 24-44. <https://doi.org/10.31874/2520-6702-2024-18-24-44>.

²¹ Луговий, В., Слюсаренко, О., & Таланова, Ж. (2024с). Університетські ліги конкурентоспроможності: мотивуючий механізм мережевого розвитку. *International Scientific Journal of Universities and Leadership*, (18), 24-44. <https://doi.org/10.31874/2520-6702-2024-18-24-44>.

Приклад північноамериканської структурованої інтеграції (інтернаціоналізації)²²:

Association of American Universities (AAU), утворена ще у 1900 р. з метою ефективного надання докторських програм. На засадах змагальності (прийняття і виключення) нині об'єднує 71 топовий університет США (69, включно з Harvard University) і Канади (2 – University of Toronto і McGill University). AAU має потужний вплив на розвиток США і Канади.

Натомість вітчизняна Спілка ректорів ЗВО України через сильну різномірність складу не може компенсувати відсутність елітної Асоціації українських університетів.

Інші приклади селективної асоціативності (структурованої інтеграції): національний рівень Австралії, Китаю²³.

Австралія – 8 найкращих університетів з інтенсивними дослідженнями об'єднані в *Group of Eight (Australian universities) (Go8)*, їм законодавчо надано великі автономні права, включно з правом самоакредитації.

Китай – реалізовано кілька державних проєктів з підтримки лідерських університетів, особливо топових закладів, зокрема у 1999 р. з дев'яти провідних інституцій утворено *C9 League*. Упродовж 2004–2025 рр. університети ліги за державного сприяння майже 7-кратно поліпшили університетські досягнення, зокрема 14-кратно – найкраще досягнення.

Щодо Європейського простору вищої освіти, до якого інтегрується вітчизняна вища освіта, то, починаючи з 2024 р., Болонський процес погіршив реагування на об'єктивні реалії університетського розвитку.

Болонський процес: спрощення за ускладнення глобального контексту (інтернаціоналізація & конкуренція)²⁴.

Тиранське комюніке (2024 р.) засвідчило як здобутки, так і втрати Болонського процесу.

Серед втрат:

Тиранська конференція усунула з порядку денного виклик щодо досягнення «конкурентоспроможності і привабливості» ЄПВО. Ця мета зазначалася в усіх попередніх болонських міністерських документах, починаючи від Болонської декларації (1999 р.) і завершуючи Римським комюніке (2020 р.), і становила сутність так званого, другого, зовнішнього виміру (і відповідної стратегії-2) розвитку вищої освіти. Згортання цього виміру спрощує Болонський процес і ЄПВО до їх першого, внутрішнього виміру («сумісність і порівнянність»). Це з-поміж іншого зумовлює ризик втрати інтересу до Болонського процесу з боку університетів-лідерів.

Конференція залишила поза увагою світовий 20-річний інноваційний досвід ефективного використання рейтингових механізмів для моніторингу і мотивації діяльності найвищої досконалості, вимірювання і визначення характеристик лідерських університетів, рейтингування країн за рівнем університетського розвитку з метою подальшої мінімізації розриву між ними за «конкурентоспроможністю і привабливістю» вищої освіти. У 2024 р. більше половини країн-учасників ЄПВО не мали університетів світового класу (топ-500) за критеріями Шанхайського рейтингу, решта країн сильно диференційовані за кількістю і якістю таких закладів.

Відповідно Стратегія розвитку вищої освіти в Україні на 2022-2033 роки та другий операційний план з її реалізації у 2025-2028 рр. (як і перший на 2022-2024 рр.) недостатньо враховують об'єктивні процеси, що відбуваються в ЄПВО та у сфері вищої освіти України. Насамперед це стосується

²² Association of American Universities. (2025). URL: <https://www.aau.edu/>.

²³ Луговий, В., Слюсаренко, О., & Таланова, Ж. (2024с). Університетські ліги конкурентоспроможності: мотивуючий механізм мережевого розвитку. *International Scientific Journal of Universities and Leadership*, (18), 24-44. <https://doi.org/10.31874/2520-6702-2024-18-24-44>; Луговий, В., Слюсаренко, О., & Таланова, Ж. (2025а). Кваліфікаційний розрив & конкурентний розвиток: проблема балансу конкурентоспроможності в екосистемі «вища освіта – ринок праці». *Міжнародний науковий журнал «Університети і лідерство»*, (19), 8-26. <https://doi.org/10.31874/2520-6702-2025-19-8-26>.

²⁴ Tirana EHEA Ministerial Conference 29-30 May 2024. (2024). URL: <https://eha2024tirane.al/>; Lugovyi, V., Slyusarenko, O., & Talanova, Z. (2024). Tirana EHEA Ministerial Conference: A posteriori Analysis of Gains & Losses. *Education: Modern Discourses*, (7), 67–79. <https://doi.org/10.37472/2617-3107-2024-7-07>.

стратегічного розвитку конкурентоспроможних університетів-лідерів і створення механізмів, визначення і підтримання цієї конкурентоспроможності²⁵.

На підставі викладеного назрілими є наступні заходи політико-правового характеру.

Практичні пропозиції для вдосконалення законодавства про вищу освіту.

1. Законодавче впровадження **національного рейтингу ЗВО** за методологією, на кшталт, об'єктивного Шанхайського рейтингу (усвідомлення об'єктивної незамінності рейтингування для стратегування в дедалі більше інтернаціоналізованому і конкурентному світі).

2. Законодавче впровадження **національної класифікації ЗВО**, за прикладом Класифікації Карнегі (США).

3. На основі рейтингування і класифікації законодавче впровадження **університетських ліг** за рівнем досконалості / конкурентоспроможності ЗВО.

Такі ліги доцільно створити і в межах ЄПВО з метою мотивації змагального розвитку університетів та їхніх мереж.

4. Урегулювання **спеціальним законом** діяльності (академічна свобода, академічна автономія, ресурсне забезпечення тощо) топових університетів країни, як головних чинників її конкурентного розвитку.

5. Створення лідерської **Асоціації українських університетів** за методологією функціонування і розвитку ААУ.

Ці системні заходи сприятимуть розвитку справжніх лідерських університетів, оскільки їхнє створення і піднесення до вершин досконалості об'єктивно потребує потужної і послідовної загальнонаціональної підтримки²⁶.

Адже актуальна національна проблема України – формування за законодавчої підтримки університетів світового класу, зокрема як чинника успішного протистояння російській агресії, повоєнного відновлення країни та її успішної європейської інтеграції як сильної держави²⁷.

Список використаних джерел

Верховна Рада України. (2014). Закон України «Про вищу освіту» (1 липня 2014 р. № 1556-VII). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text>.

Верховна Рада України. (2017). Закон України «Про освіту» (5 вересня 2017 р. № 2145-VIII). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>.

Кабінет Міністрів України. (2011, 23 листопада). *Про затвердження Національної рамки кваліфікацій* (1341). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1341-2011-%D0%BF#Text>.

Кабінет Міністрів України. (2022, 23 лютого). *Про схвалення Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2022-2032 роки* (286). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/286-2022-p>.

Кабінет Міністрів України. (2025, 3 грудня). *Про затвердження операційного плану заходів з реалізації у 2025-2028 роках Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2022-2032 роки та внесення змін до Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2022-2032 роки* (1383). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1383-2025-%D1%80#n7>.

Кремень, В. (ред.). (2023). *Вища освіта України в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення: виклики і відповіді: науково-аналітична доповідь* / В.Г. Кремень та ін.; за заг. ред. В.Г. Кременя. Київ: Пед. думка, 2023. 172 с. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/738494/>.

²⁵ Кабінет Міністрів України. (2022, 23 лютого). *Про схвалення Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2022-2032 роки* (286). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/286-2022-p>; Кабінет Міністрів України. (2025, 3 грудня). *Про затвердження операційного плану заходів з реалізації у 2025-2028 роках Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2022-2032 роки та внесення змін до Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2022-2032 роки* (1383). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1383-2025-%D1%80#n7>.

²⁶ Луговий, В., Слюсаренко, О., & Таланова, Ж. (2023а). Закон зростання крутизни університетського сходження до вершини досконалості. *International Scientific Journal of Universities and Leadership*, (15), 30-53. <https://doi.org/10.31874/2520-6702-2023-15-30-53>.

²⁷ Указ Президента України. (2022). Питання Національної ради з відновлення України від наслідків війни. URL: <http://surl.li/dpfbw>; План відновлення України. (2022). URL: <http://surl.li/ejuxl>; Луговий, В. І., Слюсаренко, О. М., & Таланова, Ж. В. (2025b). Кластеризація взаємодії вищої освіти та ринку праці: критерій конкурентоспроможності: За матеріалами наукової доповіді на методологічному семінарі НАПН України «Тенденції та особливості взаємодії вищої освіти та ринку праці в умовах війни та повоєнного відновлення України», 20 листопада 2025 р. *Вісник Національної академії педагогічних наук України*, 7(2), 1–7. <https://doi.org/10.37472/v.naes.2025.7237>.

Кремень, В. (ред.). (2024). Мережа державних закладів вищої освіти України: аналіз ефективності та конкурентоспроможності: *препринт* (аналітичні матеріали) / В. Кремень, В. Луговий, П. Саух, О. Слюсаренко, Ж. Таланова; за ред. В. Кременя. Київ: НАПН України, 2024. 68 с. <https://doi.org/10.37472/NAES-IHED-2024>.

Луговий, В. І. (2025). Системне і ситуаційне знання: забезпечення синергії об'єктивного і суб'єктивного чинників розвитку (авторський коментар здобутків 2020-2025 рр.) / Володимир Іларіонович Луговий – перший віце-президент НАПН України: *матеріали до біобібліографії* (2020-2025 рр.) / НАПН України, ДНПБ України ім. В. О. Сухомлинського; [упоряд.: Пономаренко Л. О., Бондарчук О. Б.; наук. ред. Березівська Л. Д.]. – Київ: Педагогічна думка, 2025. 78 с. С. 9-19. (Серія «Академіки НАПН України»; вип. 36). URL: https://dnpb.gov.ua/wp-content/uploads/2025/05/Lugovyi_V.Index_2020-2025.pdf.

Луговий, В.І., Регейло, І.Ю. (2025). Оцінювання науки, оцінювання в науці: проблема врахування закономірностей розвитку. *Теорія і практика оцінювання результатів наукових досліджень у сучасних реаліях: кол. моногр.* / [Богданов В.Л., Журавель В.А., Кривцун І.В. та ін.]; за ред. В.Л. Богданова, Б.А. Маліцького; передмова А.Г. Загороднього. Київ: Академперіодика, 2025. 258 с. С. 51-61. <https://doi.org/10.15407/akademperiodyka.543.258>.

Луговий, В., Слюсаренко, О., & Таланова, Ж. (2022). Складна активність & селективна асоціативність: ефективність елітного асоціювання університетів. *International Scientific Journal of Universities and Leadership*, (14), 64-80. <https://doi.org/10.31874/2520-6702-2022-14-64-80>.

Луговий, В., Слюсаренко, О., & Таланова, Ж. (2023а). Закон зростання крутизни університетського сходження до вершини досконалості. *International Scientific Journal of Universities and Leadership*, 15, 30-53. <https://doi.org/10.31874/2520-6702-2023-15-30-53>.

Луговий, В., Слюсаренко, О., & Таланова, Ж. (2023b). Методологія рейтингових методологій: проблема побудови правильних університетських рейтингів. *Міжнародний науковий журнал "Університети і лідерство"*, 16, 90-108. <https://doi.org/10.31874/2520-6702-2023-16-90-108>.

Луговий, В., Слюсаренко, О., & Таланова, Ж. (2024а). Інтеграція і диференціація лідерської вищої освіти: уроки для України від ЄС, США і Китаю. *International Scientific Journal of Universities and Leadership*, (17), 77-97. <https://doi.org/10.31874/2520-6702-2024-17-77-97>.

Луговий, В. І., Слюсаренко, О. М., & Таланова, Ж. В. (2024b). Рейтингові методи кількісного оцінювання конкурентоспроможності університетів. *Вісник Національної академії педагогічних наук України*, 6(2), 1-6. <https://doi.org/10.37472/v.naes.2024.6238>.

Луговий, В., Слюсаренко, О., & Таланова, Ж. (2024c). Університетські ліги конкурентоспроможності: мотивуючий механізм мережевого розвитку. *International Scientific Journal of Universities and Leadership*, (18), 24-44. <https://doi.org/10.31874/2520-6702-2024-18-24-44>.

Луговий, В., Слюсаренко, О., & Таланова, Ж. (2025а). Кваліфікаційний розрив & конкурентний розвиток: проблема балансу конкурентоспроможності в екосистемі «вища освіта – ринок праці». *Міжнародний науковий журнал «Університети і лідерство»*, 19, 8-26. <https://doi.org/10.31874/2520-6702-2025-19-8-26>.

Луговий, В. І., Слюсаренко, О. М., & Таланова, Ж. В. (2025b). Кластеризація взаємодії вищої освіти та ринку праці: критерій конкурентоспроможності: За матеріалами наукової доповіді на методологічному семінарі НАПН України «Тенденції та особливості взаємодії вищої освіти та ринку праці в умовах війни та повоєнного відновлення України», 20 листопада 2025 р. *Вісник Національної академії педагогічних наук України*, 7(2), 1–7. <https://doi.org/10.37472/v.naes.2025.7237>.

Луговий, В., Слюсаренко, О., & Таланова, Ж. (2025c). Рейтинговий супровід стратегічного розвитку університетів-лідерів: уроки університетської революції в Китаї. *Міжнародний науковий журнал «Університети і лідерство»*, 20, 52-71. <https://doi.org/10.31874/2520-6702-2025-20-52-71>.

План відновлення України. (2022). URL: <http://surl.li/ejuxl>.

Слюсаренко О.М. (2015). *Розвиток найвищого університетського потенціалу в умовах глобалізації: монографія*. Київ: Пріоритети, 2015, 384 с.

Таланова, Ж. (2010). *Докторська підготовка у світі та Україні: монографія*. Київ: Міленіум. 476 с. URL: https://ihed.org.ua/wp-content/uploads/2020/05/mon_Doktorska_pidhotovka_Talanova_Z_2010-476s.pdf.

Указ Президента України. (2022). Питання Національної ради з відновлення України від наслідків війни. URL: <http://surl.li/dpfbw>.

A renewed social contract for Europe and its universities. How universities and policy makers can work together to shape a strong, open and future-proof Europe. EUA. (2024). URL: <http://surl.li/tcolz>.

- AAU Postdoctoral Education Survey Results. (2005). URL: <https://www.aau.edu/node/9151>.
- Academic Ranking of World Universities. (2025). URL: <https://www.shanghairanking.com/rankings/arwu/2025>.
- Association of American Universities. (2025). URL: <https://www.aau.edu/>.
- Budapest Declaration on the New European Competitiveness Deal. (2024). URL: <https://www.consilium.europa.eu/en/press/press-releases/2024/11/08/the-budapest-declaration/>.
- Carnegie Classification of Institutions of Higher Education. (2025). URL: <https://carnegieclassifications.acenet.edu/>.
- Claeys-Kulik, A.-L., Pruvot, E. B., Estermann, T., and Jørgensen, T. The European Universities Initiative and system level reforms Current challenges and considerations for the future. (2022). URL: <https://www.eua.eu/publications/briefings/the-european-universities-initiative-and-system-level-reforms.html>.
- Global Ranking of Academic Subjects. (2025). URL: <https://www.shanghairanking.com/rankings/gras/2025>.
- Lugovyi, V., Slyusarenko, O., & Talanova, Z. (2024). Tirana EHEA Ministerial Conference: A posteriori Analysis of Gains & Losses. *Education: Modern Discourses*, (7), 67–79. URL: <https://doi.org/10.37472/2617-3107-2024-7-07>.
- Shanghai Ranking. (2025). URL: <http://surl.li/mdrjr>.
- The Carnegie classification of Institutions of Higher Education. (2022). 2021 Update – Facts & Figures. URL: <https://carnegieclassifications.acenet.edu/wp-content/uploads/2023/03/CCIHE2021-FactsFigures.pdf>.
- Tirana EHEA Ministerial Conference 29-30 May 2024. (2024). URL: <https://ehea2024tirane.al/>.

РОЗДІЛ 2

Політики і стратегії досягнення конкурентоспроможної якості вищої освіти України в контексті стійкого розвитку в умовах євроінтеграції та післявоєнного відновлення:
підходи до формування та механізми реалізації

Володимир ЛУГОВИЙ,

*доктор педагогічних наук, професор,
перший віце-президент,
Національна академія педагогічних наук України,
головний науковий співробітник,
відділ забезпечення якості вищої освіти
Інститут вищої освіти НАПН України
ORCID ID: 0000-0003-1650-066X*

Олена СЛЮСАРЕНКО

*доктор педагогічних наук, старший науковий співробітник,
перший заступник директора,
Інститут вищої освіти НАПН України,
головний науковий співробітник,
відділ забезпечення якості вищої освіти
Інститут вищої освіти НАПН України
ORCID ID: 0000-0001-7957-1794*

Жаннета ТАЛАНОВА

*доктор педагогічних наук, професор,
головний науковий співробітник,
відділ забезпечення якості вищої освіти
Інститут вищої освіти НАПН України,
старший проєктний менеджер з аналітики,
Національний Еразмус+ офіс в Україні
ORCID ID: 0000-0003-4007-2677*

Анотація

У розділі на підставі узагальнення світового і вітчизняного досвіду розглядаються системні проблеми у забезпеченні ефективних політик і стратегій досягнення конкурентоспроможної якості вищої освіти України в контексті стійкого розвитку, євроінтеграції та повоєнного відновлення, а також у визначенні відповідних підходів і механізмів щодо їх реалізації. Аналізується генеративний функціонал фундаментальних цінностей Європейського простору вищої освіти (ЄПВО) з огляду на умови і пріоритети їх втілення. Ураховуючи загострення викликів конкурентоспроможності в ЄПВО взагалі, в ЄС зокрема, розкрито зміст університетської революції в Китаї, підсумовано уроки конкурентного розвитку Китайського простору вищої освіти. Виявлено кластеризацію взаємодії вищої освіти та ринку праці за критерієм конкурентоспроможності. Зважаючи на характер сучасної війни рф проти України і технологічні особливості повоєнного відновлення країни, засади стійкого розвитку та євроінтеграції, розглянуто секторальну конкурентоспроможність якості вищої освіти на прикладі відновлюваної енергетики. Надано практичні рекомендації з усунення гальмівних чинників досягнення прогресу.

Ключові слова: вища освіта, конкурентоспроможність, якість, світовий досвід, політики і стратегії, підходи і механізми, стійкий розвиток, євроінтеграція, повоєнне відновлення, Україна.

Summary

The section, based on the generalization of global and domestic experience, examines systemic problems in ensuring effective policies and strategies for achieving competitive quality of higher education in Ukraine in the context of sustainable development, European integration and post-war recovery, as well as in determining appropriate approaches and mechanisms for their implementation. The generative functionality of the fundamental values of the European Higher Education Area (EHEA) is analyzed in view of the conditions and priorities of their implementation. The content of the university revolution in China is

revealed, the lessons of the competitive development of the Chinese higher education area are summarized taking into account the aggravation of competitiveness challenges in the EHEA in general, in the EU in particular. The clustering of the interaction of higher education and the labor market according to the competitiveness criterion is revealed. The sectoral competitiveness of the higher education quality is considered using the example of renewable energy considering the nature of the modern war of the Russian Federation against Ukraine and the technological features of the country's post-war recovery, the principles of sustainable development and European integration. Practical recommendations are provided to eliminate the factors inhibiting progress.

Keywords: higher education, competitiveness, quality, world experience, policies and strategies, approaches and mechanisms, sustainable development, European integration, post-war recovery, Ukraine.

2.1. Генеративний функціонал фундаментальних цінностей Європейського простору вищої освіти: реалізація для університетського розвитку

Тиранська міністерська конференція 2024 р. виокремила шість фундаментальних цінностей Європейського простору вищої освіти (ЄПВО)²⁸. Водночас їх функціонал потребує уточнення. Адже цінності недостатньо проголосити й прийняти. Потрібно усвідомити базову роль кожної з них в університетському розвитку, передовсім з метою створення умов для їх здійснення на практиці як потужного механізму цього розвитку. Інакше цінності залишаться лише заклик, гаслом, проти яких мало хто заперечує, однак у статусі простої декларації правильних намірів²⁹.

Зокрема, цінності як базові *пріоритети і принципи* людської діяльності³⁰, коли їх багато, теж потребують пріоритетизації, з'ясування координації та субординації, з огляду на їх фундаментальний внесок і вплив. Адже, у ситуації диференційованої за імпаком багатофакторності починати слід з головного в ієрархії взаємопов'язаних чинників (у даному разі цінностей). Тож, нижче аналізуються фундаментальні цінності у порядку їх пріоритетності для розвитку (тим більше, що в Тиранському комюніке вони наводяться в алфавітному порядку³¹). З цією метою розкривається конкретна креативна роль цінностей як генераторів розвитку. При цьому розвиток звичайно тлумачиться як рух від нижчого до вищого, від простого до складного, від недосконалого до досконалого, від наявного до *нового*, а генерація – як (від *лат.*) *народження* такого нового стану. Краще зрозуміти європейські цінності можна в порівнянні з їх аналогами у США – глобальному університетському лідері³².

Важливо зауважити, що європейські фундаментальні цінності в Північноамериканському просторі вищої освіти (ПАПВО) за визначенням лідерської Асоціації американських університетів (AAU)³³ називають просто ключовими принципами (*core principles*), які «have guided the conduct of teaching, research, and scholarship at American universities, as well as the ways in which these institutions are governed»³⁴ and «have strongly contributed to the quality of American universities»³⁵. Проте, з тією відмінністю, що адресуються насамперед *передовим* університетам. Адже малоімовірно є реалізація *цінностей / принципів* повною мірою у відсталих, малоспроможних закладах вищої освіти (ЗВО). Крім того, в AAU наголошується, що «these core principles that have been central to the research university

²⁸ Tirana EHEA Ministerial Conference 29-30 May 2024. (2024). URL: <https://ehea2024tirane.al/>.

²⁹ Lugovyi V., Slyusarenko O., Talanova Zh. (2025). Generative Functionality of Fundamental Values of the EHEA: Implementation for University Development. *European Integration of Ukraine' Higher Education in the context of Bologna Process. Bologna Process Principles, Tools and Values (20 years of Bologna Process: Achievements, Challenges and Prospects): Proceeding of the XIV International Conference (6-7 November 2025)* – Kyiv: IHE NAESU; NEO – Ukraine, 2025. URL: <https://ihed.org.ua/publications/>.

³⁰ Слюсаренко О. М. *Розвиток найвищого університетського потенціалу в умовах глобалізації: монографія*. Київ: Пріоритети, 2015, 384 с., С. 165.

³¹ Tirana EHEA Ministerial Conference 29-30 May 2024. (2024). URL: <https://ehea2024tirane.al/>.

³² Луговий В.І., Таланова Ж.В. (2015). Тенденції становлення та розвитку врядування у вищій освіті / *Автономія та врядування у вищій освіті: монографія* / О.П. Воробйова та ін.; за ред. В.І. Лугового, Ж.В. Таланової. К.: Ін-т вищої освіти НАПН України, 192 с. С. 29–65. URL: <https://ihed.org.ua/publications/>; Association of American Universities. April, 2013. URL: <http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED555641.pdf>; Shanghai Ranking. (2025). URL: <http://surl.li/mdrjr>; Lugovyi V., Slyusarenko O., Talanova Zh. (2025). Generative Functionality of Fundamental Values of the EHEA: Implementation for University Development.

European Integration of Ukraine' Higher Education in the context of Bologna Process. Bologna Process Principles, Tools and Values (20 years of Bologna Process: Achievements, Challenges and Prospects): Proceeding of the XIV International Conference (6-7 November 2025) – Kyiv: IHE NAESU; NEO – Ukraine, 2025. URL: <https://ihed.org.ua/publications/>.

³³ Association of American Universities. (2025). URL: <https://www.aau.edu/>.

³⁴ Association of American Universities. April, 2013. URL: <http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED555641.pdf>.

³⁵ Association of American Universities. April, 2013. URL: <http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED555641.pdf>.

enterprise ... not well understood by the general public»³⁶. Тож, важко і непродуктивно використовувати те, що достеменно не розумієш.

*Академічна свобода (Academic freedom)*³⁷. Ця цінність для розвитку є головною. Адже продукування нового потребує виходу за межі старого, що неможливо (принаймні, неефективно в умовах несвободи, тобто певних рамкових обмежень). Знову-таки, характерно, що *академічна свобода* як провідний принцип захищені в ПАПВО висновками Верховного суду США (Supreme Court of the United States) (який, як найвищий суд, виконує функції також конституційного суду) з метою забезпечення університетської креативності. Тобто, цей принцип вивисується до гарантованих конституційних свобод громадянського суспільства, зокрема як свобода преси³⁸.

*Інституційна автономія (Institutional autonomy)*³⁹. Ця цінність підпорядкована академічній свободі, адже слугує останній, забезпечує і гарантує її. У США⁴⁰ за роз'ясненнями того ж суду, «universities occupy a special niche in our constitutional tradition»⁴¹ і мають бути убезпечені в реалізації своїх прав від різного роду спотворюючих зовнішніх впливів, «particularly federal or state governments but also industry and other external interest groups»⁴². «Institutional autonomy ... remains a cornerstone of American higher education and a necessary condition to secure academic freedom»⁴³. Утім, очевидно, що для автономної (тобто індивідуальної) діяльності (на відміну від колективної) потрібні власні університетські потужні як ресурси, так і потенціал⁴⁴.

*Участь студентів і працівників у врядуванні вищої освіти (Participation of students and staff in higher education governance)*⁴⁵. Є аналогом інклюзивного (розподіленого, спільного) врядування у ПАПВО як запоруки обох: інституційної автономії і академічної свободи. В американських університетах «for example, some but not all governing boards include seats for student trustees»⁴⁶.

*Академічна доброчесність (Academic integrity)*⁴⁷. В американській інтерпретації передбачає академічну етику та академічну відповідальність, без яких попередні *цінності / принципи* неможливо зреалізувати⁴⁸. Адже, і це зазначається у Тиранському комюніке⁴⁹, є значно ширшою за функціоналом, ніж виявом особистої доброчесності у проведенні досліджень і здійсненні навчання. Отже, має бути ключовою для діяльності університетів, особливо в їх глобальному конкурентному змаганні⁵⁰.

³⁶ Association of American Universities. April, 2013. URL: <http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED555641.pdf>.

³⁷ Tirana EHEA Ministerial Conference 29-30 May 2024. (2024). URL: <https://ehea2024tirane.al/>; Association of American Universities. April, 2013. URL: <http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED555641.pdf>.

³⁸ Луговий В.І., Таланова Ж.В. (2015). Тенденції становлення та розвитку врядування у вищій освіті / *Автономія та врядування у вищій освіті: монографія* / О.П. Воробйова та ін.; за ред. В.І. Лугового, Ж.В. Таланової. К.: Ін-т вищої освіти НАПН України, 192 с. С. 29–65. URL: <https://ihed.org.ua/publications/>; Association of American Universities. April, 2013. URL: <http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED555641.pdf>;

Lugovyi V., Slyusarenko O., Talanova Zh. (2025). Generative Functionality of Fundamental Values of the EHEA: Implementation for University Development. *European Integration of Ukraine' Higher Education in the context of Bologna Process. Bologna Process Principles, Tools and Values* (20 years of Bologna Process: Achievements, Challenges and Prospects): *Proceeding of the XIV International Conference* (6-7 November 2025) – Kyiv: IHE NAESU; NEO – Ukraine, 2025. URL: <https://ihed.org.ua/publications/>.

³⁹ Tirana EHEA Ministerial Conference 29-30 May 2024. (2024). URL: <https://ehea2024tirane.al/>.

⁴⁰ Луговий В.І., Таланова Ж.В. (2015). Тенденції становлення та розвитку врядування у вищій освіті / *Автономія та врядування у вищій освіті: монографія* / О.П. Воробйова та ін.; за ред. В.І. Лугового, Ж.В. Таланової. К.: Ін-т вищої освіти НАПН України, 192 с. С. 29–65. URL: <https://ihed.org.ua/publications/>; Association of American Universities. April, 2013. URL: <http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED555641.pdf>;

<http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED555641.pdf>.

⁴¹ Association of American Universities. April, 2013. URL: <http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED555641.pdf>.

⁴² Association of American Universities. April, 2013. URL: <http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED555641.pdf>.

⁴³ Association of American Universities. April, 2013. URL: <http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED555641.pdf>.

⁴⁴ Lugovyi V., Slyusarenko O., Talanova Zh. (2025). Generative Functionality of Fundamental Values of the EHEA: Implementation for University Development. *European Integration of Ukraine' Higher Education in the context of Bologna Process. Bologna Process Principles, Tools and Values* (20 years of Bologna Process: Achievements, Challenges and Prospects): *Proceeding of the XIV International Conference* (6-7 November 2025) – Kyiv: IHE NAESU; NEO – Ukraine, 2025. URL: <https://ihed.org.ua/publications/>.

⁴⁵ Tirana EHEA Ministerial Conference 29-30 May 2024. (2024). URL: <https://ehea2024tirane.al/>.

⁴⁶ Association of American Universities. April, 2013. URL: <http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED555641.pdf>.

⁴⁷ Tirana EHEA Ministerial Conference 29-30 May 2024. (2024). URL: <https://ehea2024tirane.al/>.

⁴⁸ Луговий В.І., Таланова Ж.В. (2015). Тенденції становлення та розвитку врядування у вищій освіті / *Автономія та врядування у вищій освіті: монографія* / О.П. Воробйова та ін.; за ред. В.І. Лугового, Ж.В. Таланової. К.: Ін-т вищої освіти НАПН України, 192 с. С. 29–65. URL: <https://ihed.org.ua/publications/>; Association of American Universities. April, 2013. URL: <http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED555641.pdf>;

⁴⁹ Tirana EHEA Ministerial Conference 29-30 May 2024. (2024). URL: <https://ehea2024tirane.al/>.

⁵⁰ Lugovyi V., Slyusarenko O., Talanova Zh. (2025). Generative Functionality of Fundamental Values of the EHEA: Implementation for University Development. *European Integration of Ukraine' Higher Education in the context of Bologna Process. Bologna Process Principles, Tools and Values* (20 years of Bologna Process: Achievements, Challenges and Prospects): *Proceeding of the XIV International Conference* (6-7 November 2025) – Kyiv: IHE NAESU; NEO – Ukraine, 2025. URL: <https://ihed.org.ua/publications/>.

Публічна відповідальність за вищу освіту (*Public responsibility for higher education*)⁵¹. Цінність орієнтує на загальнонаціональне усвідомлення ключової ролі вищої освіти, особливо лідерських університетів, у людському прогресі та необхідності їх системної і послідовної підтримки. Тут доречно навести крилатий афоризм: «Американські університети сильні не тому, що Америка багата, а Америка багата саме тому, що у неї сильні університети» (точне авторство невідомо). Тож, американське суспільство підтримує університети⁵².

Публічна відповідальність вищої освіти (*Public responsibility of higher education*)⁵³. Цінність (пріоритет) можна розглядати як своєрідну розширену модифікацію академічної доброчесності (яку часто, принаймні до роз'яснень Тиранського комюніке, тлумачать звужено як суто авторську в дослідженнях і навчанні) в широкому її розумінні, тобто з огляду на реалізацію цілісної місії вищої освіти⁵⁴.

Сукупно зазначені цінності мають (і це перевірено практикою) сприяти розвитку вищої освіти, вдосконаленню університетської діяльності, досягненню її конкурентоспроможної якості.

Яке ж у зв'язку з цим мірило прогресу? Світовий досвід виявляє принаймні два поширені мірила конкурентоспроможності, що критично важлива для розвитку: відносно слабке (масове) – акредитацію і відносно сильне (елітне) – рейтинг. Відповідно ці мірила спираються на два різні мотиваційні (ціннісно-орієнтаційні) механізми: низькоефективний – зобов'язання (виконати мінімально достатні критерії, отримати акредитацію і суспільне визнання як закладу вищої освіти, а не, скажімо, закладу професійної освіти) та – виськоефективний заохочення (задовольнити максимально досконалі вимоги і за результатами ранжування стати кращим серед інших університетів, дійсним лідером-творцем світового поступу)⁵⁵.

В ідеалі, у впровадженні ієрархічної системи фундаментальних цінностей (ключових принципів) має запрацювати генеративний позитивний обернений зв'язок підсилення розвитку. Приміром, у лідерському Harvard University⁵⁶ реалізація базових цінностей/принципів зумовлює потужний університетський прогрес, який, у свою чергу, істотно покращує контекст їх здійснення і впливу. Загалом, глобально перший Harvard University, з огляду на його надвисокий потенціал, може слугувати взірцем реалізації генеративної функції цінностей. У ЄПВО такими взірцями слід визнати University of Cambridge (4-й у світі) та University of Oxford (6-й у світі)^{57, 58}.

2.2. Уроки реалізації конкурентного розвитку: університетська революція в Китаї

На противагу Болонському процесу та Європейському простору вищої освіти (ЄПВО) Китайський простір вищої освіти (КПВО) узяв на стале озброєння те, що спочатку проголошувалося в ЄПВО, але у 2024 р. усунуто з порядку денного, а саме: розвиток за напрямом «конкурентоспроможність і привабливість»⁵⁹ та реалізацію відповідних стратегій і механізмів його забезпечення.

⁵¹ Tirana EHEA Ministerial Conference 29-30 May 2024. URL: <https://ehea2024tirane.al/>.

⁵² Lugovyi V., Slyusarenko O., Talanova Zh. (2025). Generative Functionality of Fundamental Values of the EHEA: Implementation for University Development. *European Integration of Ukraine' Higher Education in the context of Bologna Process. Bologna Process Principles, Tools and Values (20 years of Bologna Process: Achievements, Challenges and Prospects): Proceeding of the XIV International Conference (6-7 November 2025)* – Kyiv: IHE NAESU; NEO – Ukraine, 2025. URL: <https://ihed.org.ua/publications/>.

⁵³ Tirana EHEA Ministerial Conference 29-30 May 2024. (2024). URL: <https://ehea2024tirane.al/>.

⁵⁴ Lugovyi V., Slyusarenko O., Talanova Zh. (2025). Generative Functionality of Fundamental Values of the EHEA: Implementation for University Development. *European Integration of Ukraine' Higher Education in the context of Bologna Process. Bologna Process Principles, Tools and Values (20 years of Bologna Process: Achievements, Challenges and Prospects): Proceeding of the XIV International Conference (6-7 November 2025)* – Kyiv: IHE NAESU; NEO – Ukraine, 2025. URL: <https://ihed.org.ua/publications/>.

⁵⁵ Lugovyi V., Slyusarenko O., Talanova Zh. (2025). Generative Functionality of Fundamental Values of the EHEA: Implementation for University Development. *European Integration of Ukraine' Higher Education in the context of Bologna Process. Bologna Process Principles, Tools and Values (20 years of Bologna Process: Achievements, Challenges and Prospects): Proceeding of the XIV International Conference (6-7 November 2025)* – Kyiv: IHE NAESU; NEO – Ukraine, 2025. URL: <https://ihed.org.ua/publications/>.

⁵⁶ Shanghai Ranking. (2025). URL: <http://surl.li/mdrjr>.

⁵⁷ Shanghai Ranking. (2025). URL: <http://surl.li/mdrjr>.

⁵⁸ Lugovyi V., Slyusarenko O., Talanova Zh. (2025). Generative Functionality of Fundamental Values of the EHEA: Implementation for University Development. *European Integration of Ukraine' Higher Education in the context of Bologna Process. Bologna Process Principles, Tools and Values (20 years of Bologna Process: Achievements, Challenges and Prospects): Proceeding of the XIV International Conference (6-7 November 2025)* – Kyiv: IHE NAESU; NEO – Ukraine, 2025. URL: <https://ihed.org.ua/publications/>.

⁵⁹ Tirana EHEA Ministerial Conference 29-30 May 2024. URL: <https://ehea2024tirane.al/>; Lugovyi, V., Slyusarenko, O., & Talanova, Z. (2024). Tirana EHEA Ministerial Conference: A posteriori Analysis of Gains & Losses. *Education: Modern Discourses*, (7), 67–79. <https://doi.org/10.37472/2617-3107-2024-7-07>.

Тож, модернізація КПВО відбувається з усвідомленням та урахуванням об'єктивних процесів⁶⁰, насамперед того, що:

- цивілізаційний поступ людства супроводжується посиленням змагальності розвитку країн, організацій⁶¹;

- ключову роль у забезпеченні людського прогресу відіграють університети⁶², особливо лідерські;

- провідні країни для забезпечення своєї самодостатності вибудовують стратегії розвитку університетів, насамперед найвищої конкурентоспроможності⁶³;

- для визначення (вимірювання) рівня сформованості таких університетів і підтвердження продуктивності стратегічних заходів з початку нового тисячоліття активно розробляється і впроваджується рейтинговий інструментарій як універсальне мірило конкурентоспроможності, для ефективності якого критично важливі об'єктивність, стабільність методології, а головне – валідність, надійність і точність діагностики та ідентифікації саме топових університетів⁶⁴;

- серед низки запропонованих міжнародних рейтингів найбільш адекватним виявився Шанхайський рейтинг (Shanghai Ranking, ShR)⁶⁵ з його загальною версією (Academic Ranking of World Universities, ARWU)⁶⁶, а також галузевою версією (Global Ranking of Academic Subjects, GRAS)^{67, 68}.

Тепер Китай слугує найуспішнішим прикладом рейтингово базованої стратегії стійкого розвитку лідерських університетів⁶⁹.

Важливо зауважити, що історично розроблення ShR зумовлено потребою в неупередженому з'ясуванні того, чому китайські, університети поступаються західним, особливо американським. Саме завдяки цьому рейтингу виявлено закономірні процеси, що відбуваються в університетській сфері, яка нині налічує понад 30 тис. закладів вищої освіти, з'ясовано базові характеристики університетів-лідерів, надано орієнтири вдосконалення. Цей рейтинг також застосовано для діагностики лідерських характеристик загальної університетської мережі в Китаї, яка складається з 3 тис. ЗВО. Рейтинг визначає ієрархію місць 500 (17 %) кращих університетів країни. Їх рейтинговий розподіл підкоряється закону зростання крутизни університетського сходження до вершини досконалості. Наприклад, крутизна ділянки рейтингу для перших 10 і останніх 10 місць відрізняється більш як у 200 разів⁷⁰.

19

⁶⁰ Луговий, В., Слюсаренко, О., & Таланова, Ж. (2025с). Рейтинговий супровід стратегічного розвитку університетів-лідерів: уроки університетської революції в Китаї. *Міжнародний науковий журнал «Університети і лідерство»*, (20), 52-71. <https://doi.org/10.31874/2520-6702-2025-20-52-71>.

⁶¹ Budapest Declaration on the New European Competitiveness Deal. (2024). URL: <https://www.consilium.europa.eu/en/press/press-releases/2024/11/08/the-budapest-declaration/>.

⁶² A renewed social contract for Europe and its universities. How universities and policy makers can work together to shape a strong, open and future-proof Europe. EUA. (2024). URL: <http://surl.li/tcolz>.

⁶³ Луговий, В., Слюсаренко, О., & Таланова, Ж. (2024а). Інтеграція і диференціація лідерської вищої освіти: уроки для України від ЄС, США і Китаю. *International Scientific Journal of Universities and Leadership*, (17), 77-97. <https://doi.org/10.31874/2520-6702-2024-17-77-97>;

Луговий, В., Слюсаренко, О., & Таланова, Ж. (2024с). Університетські ліги конкурентоспроможності: мотивуючий механізм мережевого розвитку. *International Scientific Journal of Universities and Leadership*, (18), 24-44. <https://doi.org/10.31874/2520-6702-2024-18-24-44>.

⁶⁴ Луговий, В., Слюсаренко, О., & Таланова, Ж. (2023b). Методологія рейтингових методологій: проблема побудови правильних університетських рейтингів. *Міжнародний науковий журнал «Університети і лідерство»*, 16, 90-108. <http://surl.li/scbes>;

Луговий, В. І., Слюсаренко, О. М., & Таланова, Ж. В. (2024b). Рейтингові методи кількісного оцінювання конкурентоспроможності університетів. *Вісник Національної академії педагогічних наук України*, 6(2), 1-6. <https://doi.org/10.37472/v.naes.2024.6238>;

Луговий, В., Слюсаренко, О., & Таланова, Ж. (2024с). Університетські ліги конкурентоспроможності: мотивуючий механізм мережевого розвитку. *International Scientific Journal of Universities and Leadership*, (18), 24-44. <https://doi.org/10.31874/2520-6702-2024-18-24-44>.

⁶⁵ Shanghai Ranking. (2025). URL: <http://surl.li/mdrir>.

⁶⁶ Academic Ranking of World Universities (2025). URL: <https://www.shanghairanking.com/rankings/arwu/2025>.

⁶⁷ Global Ranking of Academic Subjects. (2025). URL: <https://www.shanghairanking.com/rankings/gras/2025>.

⁶⁸ Луговий, В., Слюсаренко, О., & Таланова, Ж. (2023b). Методологія рейтингових методологій: проблема побудови правильних університетських рейтингів. *Міжнародний науковий журнал «Університети і лідерство»*, (16), 90-108. <https://doi.org/10.31874/2520-6702-2023-16-90-108>.

⁶⁹ Луговий, В., Слюсаренко, О., & Таланова, Ж. (2025с). Рейтинговий супровід стратегічного розвитку університетів-лідерів: уроки університетської революції в Китаї. *Міжнародний науковий журнал «Університети і лідерство»*, (20), 52-71. <https://doi.org/10.31874/2520-6702-2025-20-52-71>.

⁷⁰ Луговий, В., Слюсаренко, О., & Таланова, Ж. (2025с). Рейтинговий супровід стратегічного розвитку університетів-лідерів: уроки університетської революції в Китаї. *Міжнародний науковий журнал «Університети і лідерство»*, (20), 52-71.

Стосовно створення і впровадження рейтингування, то важливо, аби методологія, критеріально-індикаторна база рейтингу надавали гранично точні головні орієнтири закладам для вдосконалення. Водночас конкретні шляхи і заходи розвитку мають здійснюватися автономними закладами з відповідним університетським ресурсом і потенціалом самостійно, за системної підтримки, але без надмірного зовнішнього регуляторного втручання органів державного управління.⁷¹

На прикладі Китаю, переконливо видно, що використання рейтингової інструментарію сприяє ефективному стратегічному розвитку університетів-лідерів. Рейтингова діагностика результативності відповідних стратегічних заходів дає змогу ідентифікувати і демонструвати цілеспрямовані досягнення. Також задля характеристики безпрецедентно швидкого і стійкого прогресу китайських топових університетів застосовано порівняння із авангардною вищою освітою США. Для дослідження використано дані Шанхайського рейтингу (Shanghai Ranking, ShR) за період незмінної методології його загальної версії (ARWU) упродовж 2004-2025 рр., а також галузевої версії (GRAS) 2017-2025 рр. Завдяки рейтинговому оцінюванню з'ясовано, що університетський розвиток у Китаї відбувається одночасно в якісному і кількісному вимірах⁷².

За кількістю університетів в ARWU материковий Китай (з урахуванням університетів спеціальних зон Hong Kong і Macau), починаючи з 2023 р. випереджає США. За чисельністю університетів світового класу (у групі топ-500) у 2025 р. Китай (108) упритул наблизився до США (111), хоча у 2004 р. відставав у 13 разів. За останні шість років Китай здійснив експансію 4-ма закладами в групу університетів екстракласу (група топ-30), що на екстремально крутій ділянці рейтингу, витіснивши з цієї когорти єдиний університет Японії та випередивши університет Швейцарії. Отже, за кращим університетським досягненням (18 місце) Китай перемістився з 25-ї позиції в переліку країн у 2004 р. на 4-ту тепер (понад 6-кратне покращення), поступаючись у групі топ-30 лише США (19 закладів), Сполученому Королівству (також 4 заклади) і Франції (1 заклад) та випереджаючи згадану Швейцарію (1 заклад) і Канаду (1 заклад). Щодо галузевої версії, то за восьмирічний період відбулося загальне 2,7-кратне поліпшення університетської досконалості / конкурентоспроможності, при цьому лише за одним з 57 академічних предметів китайські університети дещо погіршили досягнення. За цією версією кількість перших місць у них збільшилася з 8 до 24 (42 %), або у 3 рази⁷³.

Рейтинговий контроль підтвердив доцільність створення і реалізації в Китаї програм потужної послідовної державної підтримки університетів-лідерів, особливо лідерської C9 League у складі дев'яти передових закладів, чотири (44 %) з яких нині набули статусу екстракласу. Також, починаючи з 2015 р., упроваджено нову стратегічну програму створення університетів так званого подвійного світового класу на період до 2050 р., що передбачає загальний і галузевий рейтинговий моніторинг і нині включає 147 вибраних закладів, які становлять 4,9 % загальної кількості китайських університетів⁷⁴.

На рис. 2.1-2.4 показано як за час існування ARWU за рівнем університетів стрімко скорочується відстань між Китаєм і США – світовим університетським лідером⁷⁵.

<https://doi.org/10.31874/2520-6702-2025-20-52-71>; Best Chinese Universities Ranking. (2025). URL: <https://www.shanghairanking.com/rankings/bcur/202511>.

⁷¹ Луговий, В., Слюсаренко, О., & Таланова, Ж. (2023b). Методологія рейтингових методологій: проблема побудови правильних університетських рейтингів. *Міжнародний науковий журнал «Університети і лідерство»*, (16), 90-108. <https://doi.org/10.31874/2520-6702-2023-16-90-108>.

⁷² Луговий, В., Слюсаренко, О., & Таланова, Ж. (2025c). Рейтинговий супровід стратегічного розвитку університетів-лідерів: уроки університетської революції в Китаї. *Міжнародний науковий журнал «Університети і лідерство»*, (20), 52-71. <https://doi.org/10.31874/2520-6702-2025-20-52-71>.

⁷³ Луговий, В., Слюсаренко, О., & Таланова, Ж. (2025c). Рейтинговий супровід стратегічного розвитку університетів-лідерів: уроки університетської революції в Китаї. *Міжнародний науковий журнал «Університети і лідерство»*, (20), 52-71. <https://doi.org/10.31874/2520-6702-2025-20-52-71>.

⁷⁴ Луговий, В., Слюсаренко, О., & Таланова, Ж. (2025c). Рейтинговий супровід стратегічного розвитку університетів-лідерів: уроки університетської революції в Китаї. *Міжнародний науковий журнал «Університети і лідерство»*, (20), 52-71. <https://doi.org/10.31874/2520-6702-2025-20-52-71>.

⁷⁵ Луговий, В., Слюсаренко, О., & Таланова, Ж. (2025c). Рейтинговий супровід стратегічного розвитку університетів-лідерів: уроки університетської революції в Китаї. *Міжнародний науковий журнал «Університети і лідерство»*, (20), 52-71. <https://doi.org/10.31874/2520-6702-2025-20-52-71>.

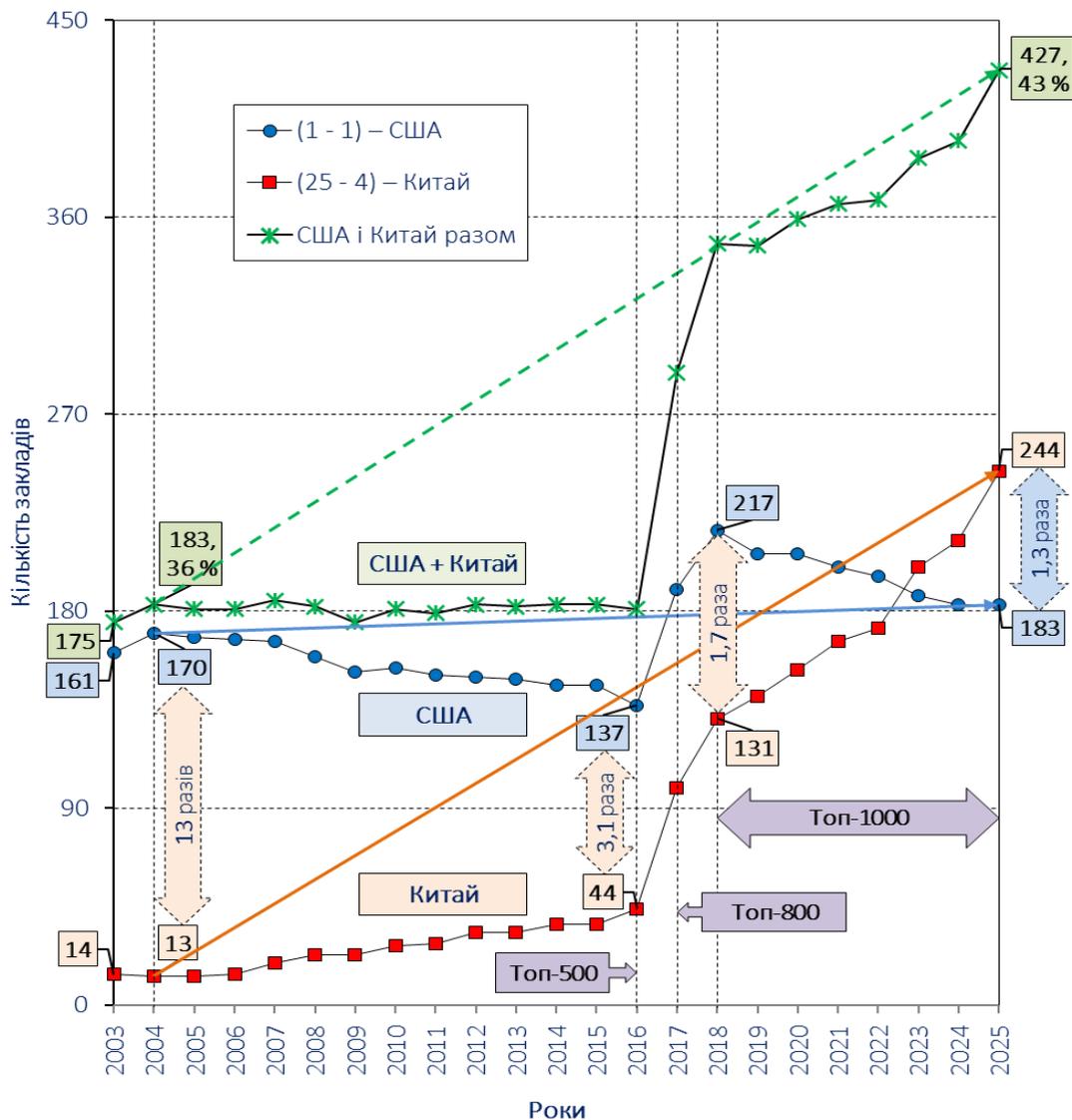


Рис. 2.1. Порівняння кількості ЗВО Китаю і США в ARWU у 2004 і 2025 рр.

Примітка:

1. У 2017 р. кількість ранжованих закладів збільшилася з 500 до 800, а у 2018 р. до 1000.

2. У легенді також зазначено зміну кращого рейтингового місця США і Китаю серед країн/територій рейтингу.

Джерело: ⁷⁶.

З рис. 2.1 можна бачити, як упродовж 2004-2025 рр. Китай, починаючи з 13-кратного відставання від США, зрештою тепер впевнено (в 1,3 раза) випереджає США за загальною кількістю університетів в ARWU.

На рис. 2.2 унаочнено, як за кількістю університетів світового класу (УСК), що у групі топ-500, експоненціально прогресує Китай і за їх чисельністю майже зрівнявся із США.

⁷⁶ Луговий, В., Слюсаренко, О., & Таланова, Ж. (2025с). Рейтинговий супровід стратегічного розвитку університетів-лідерів: уроки університетської революції в Китаї. *Міжнародний науковий журнал «Університети і лідерство»*, (20), 52-71. <https://doi.org/10.31874/2520-6702-2025-20-52-71>; Academic Ranking of World Universities (2025). URL: <https://www.shanghairanking.com/rankings/arwu/2025>.

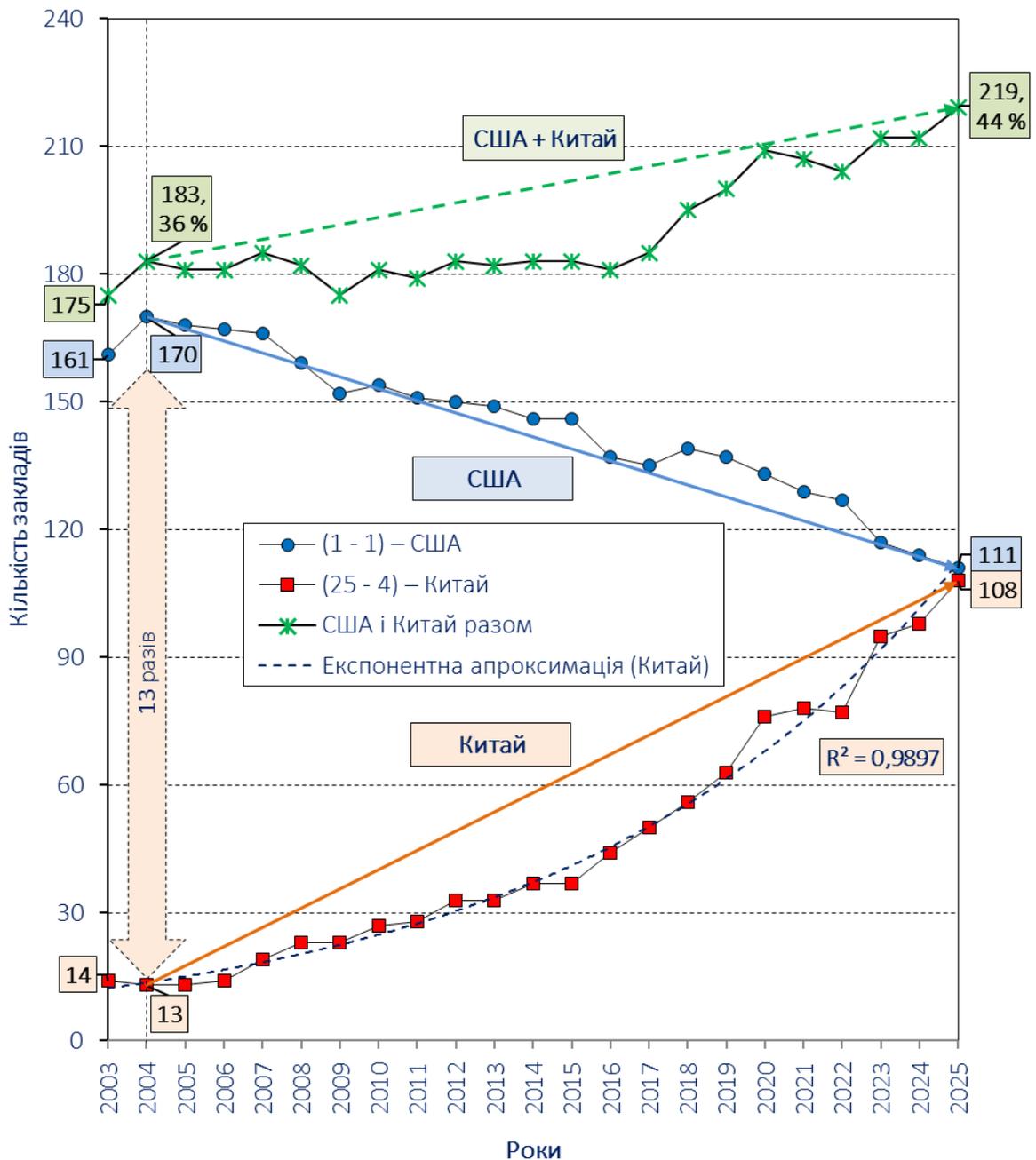


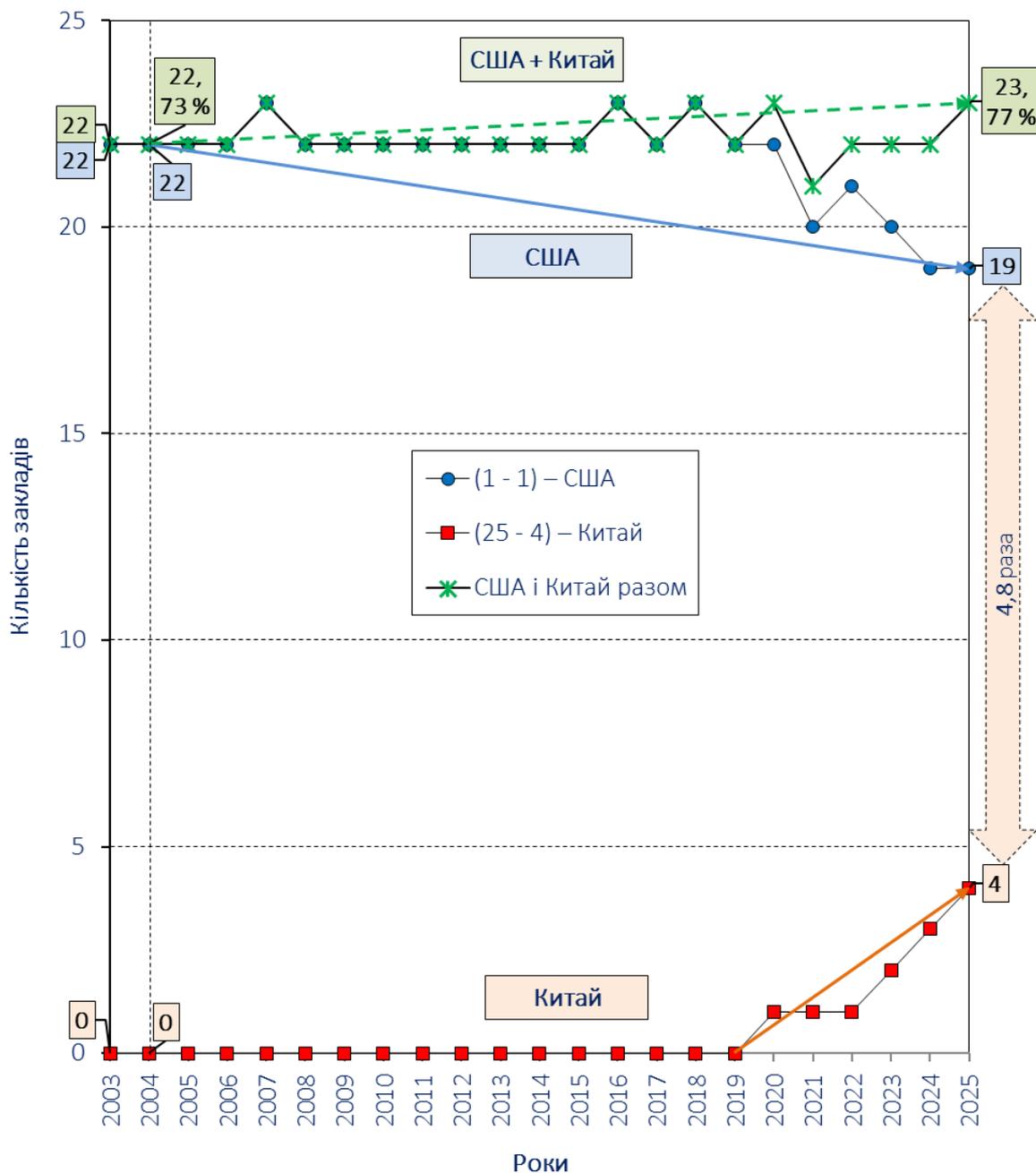
Рис. 2.2. Порівняння кількості університетів світового класу (на 1-500 місцях) Китаю і США в ARWU у 2004 і 2025 рр.

Примітка: У легенді також зазначено зміну кращого рейтингового місця США і Китаю серед країн/територій рейтингу.

Джерело: ⁷⁷.

З рис. 2.3 видно, що за історично короткий період 2020-2025 рр. 4 китайські університети набули статусу екстракласу (УЕК), що в групі топ-30.

⁷⁷ Луговий, В., Слюсаренко, О., & Таланова, Ж. (2025с). Рейтинговий супровід стратегічного розвитку університетів-лідерів: уроки університетської революції в Китаї. *Міжнародний науковий журнал «Університети і лідерство»*, (20), 52-71. <https://doi.org/10.31874/2520-6702-2025-20-52-71>; Academic Ranking of World Universities (2025). URL: <https://www.shanghairanking.com/rankings/arwu/2025>.



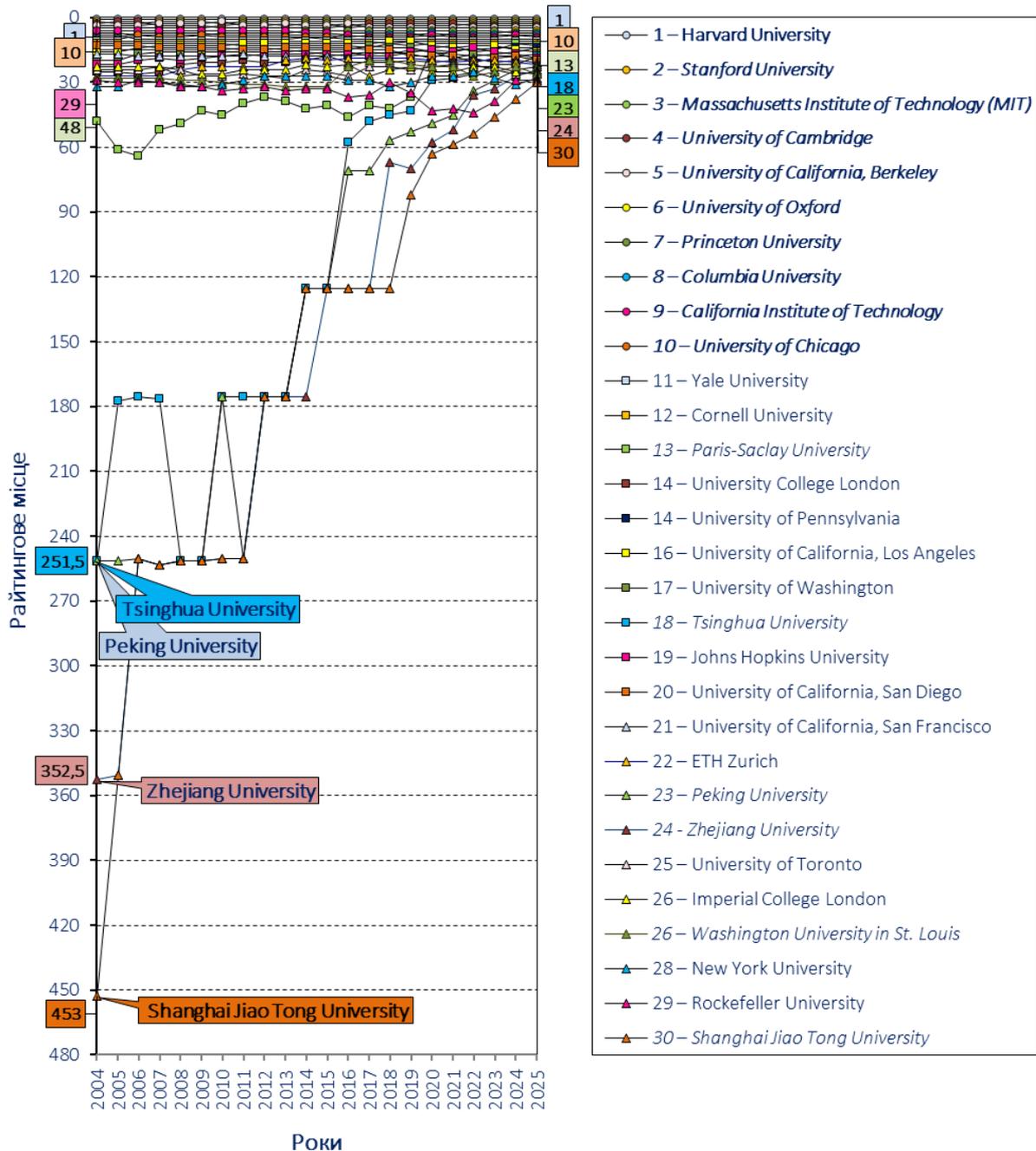
23

Рис. 2.3. Порівняння кількості університетів екстракласу (на 1-30 місцях) Китаю і США в ARWU у 2004 і 2025 рр.

Примітка: У легенді також зазначено зміну кращого рейтингового місця США і Китаю серед країн/територій рейтингу. Джерело: ⁷⁸.

На рис. 2.4 показано, яку велику рейтингову відстань здолали 4 китайські УЕК за історично малий проміжок часу.

⁷⁸ Луговий, В., Слюсаренко, О., & Таланова, Ж. (2025с). Рейтинговий супровід стратегічного розвитку університетів-лідерів: уроки університетської революції в Китаї. *Міжнародний науковий журнал «Університети і лідерство»*, (20), 52-71. <https://doi.org/10.31874/2520-6702-2025-20-52-71>; Academic Ranking of World Universities (2025). URL: <https://www.shanghairanking.com/rankings/arwu/2025>.



24

Рис. 2.4. Сходження 4-х китайських ЗВО до групи університетів екстракласу (на 1-30 місцях) за ARWU у 2004-2025 рр.

Джерело: ⁷⁹.

Сам творець ARWU [Shanghai Jiao Tong University](https://www.shanghairanking.com/rankings/arwu/2025) з цією метою 15-кратно поліпшив свою досконалість / конкурентоспроможність (див. рис. 2.4).

Усі 4 китайські УЕК входять до топової C9 League, яка за 2004-2025 рр. підвищила свою згуртованість і більш як 7-кратно покращила середньогрупове рейтингове досягнення, що видно з рис. 2.5.

⁷⁹ Луговий, В., Слюсаренко, О., & Таланова, Ж. (2025с). Рейтинговий супровід стратегічного розвитку університетів-лідерів: уроки університетської революції в Китаї. *Міжнародний науковий журнал «Університети і лідерство»*, (20), 52-71. <https://doi.org/10.31874/2520-6702-2025-20-52-71>; Academic Ranking of World Universities (2025). URL: <https://www.shanghairanking.com/rankings/arwu/2025>.

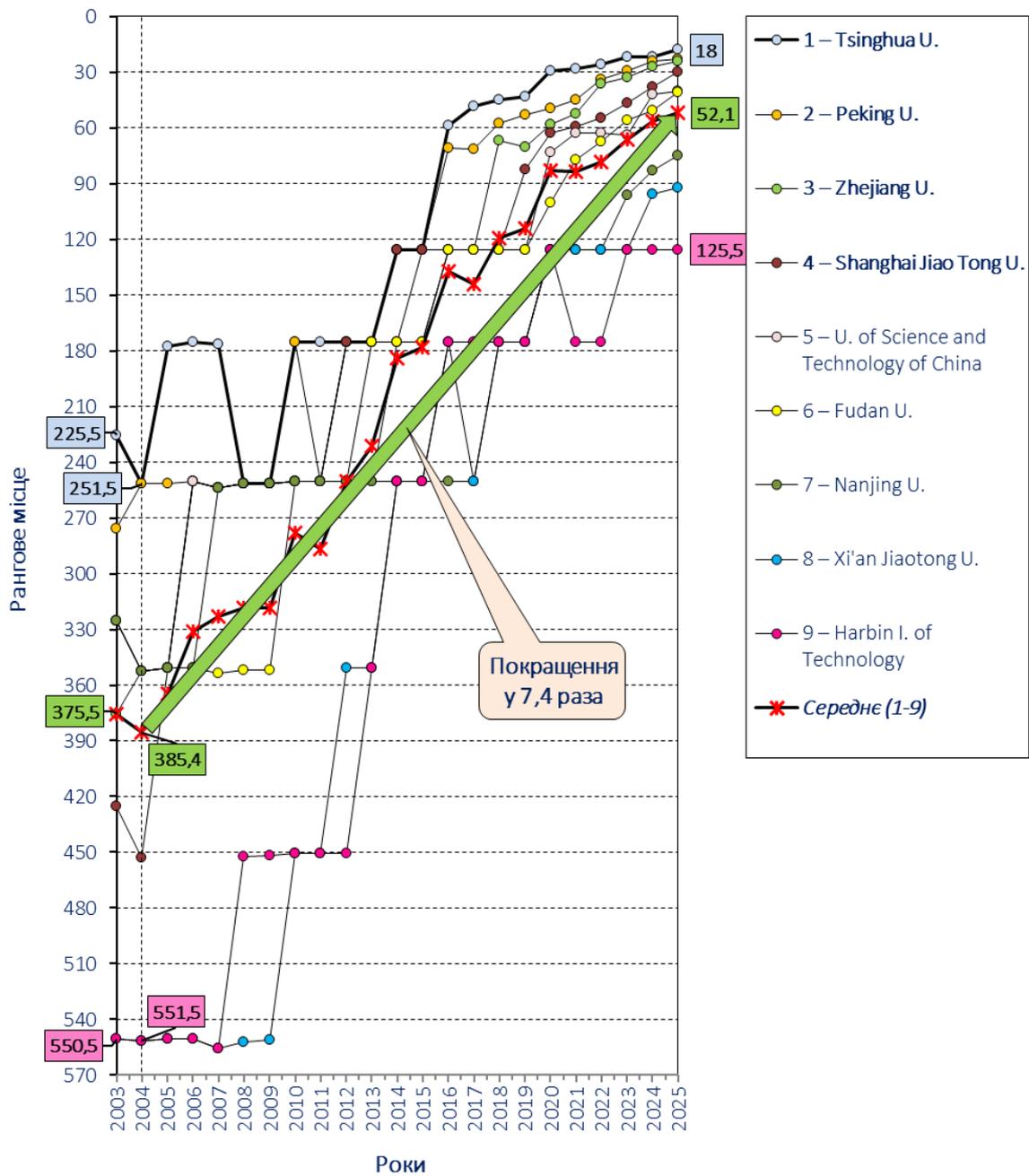


Рис. 2.5. Групове сходження університетів лідерської C9 League до вершин досконалості за ARWU у 2004-2025 рр.

Джерело: ⁸⁰.

На рис. 2.6 показано зміну балів за кожним з індикаторів ARWU для 4-х найкращих університетів Китаю за період з 2004 р. до 2025 р.

⁸⁰ Луговий, В., Слюсаренко, О., & Таланова, Ж. (2025с). Рейтинговий супровід стратегічного розвитку університетів-лідерів: уроки університетської революції в Китаї. *Міжнародний науковий журнал «Університети і лідерство»*, (20), 52-71. <https://doi.org/10.31874/2520-6702-2025-20-52-71>; Academic Ranking of World Universities (2025). URL: <https://www.shanghairanking.com/rankings/arwu/2025>; C9 League. (2025). *Wikipedia*. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/C9_League.

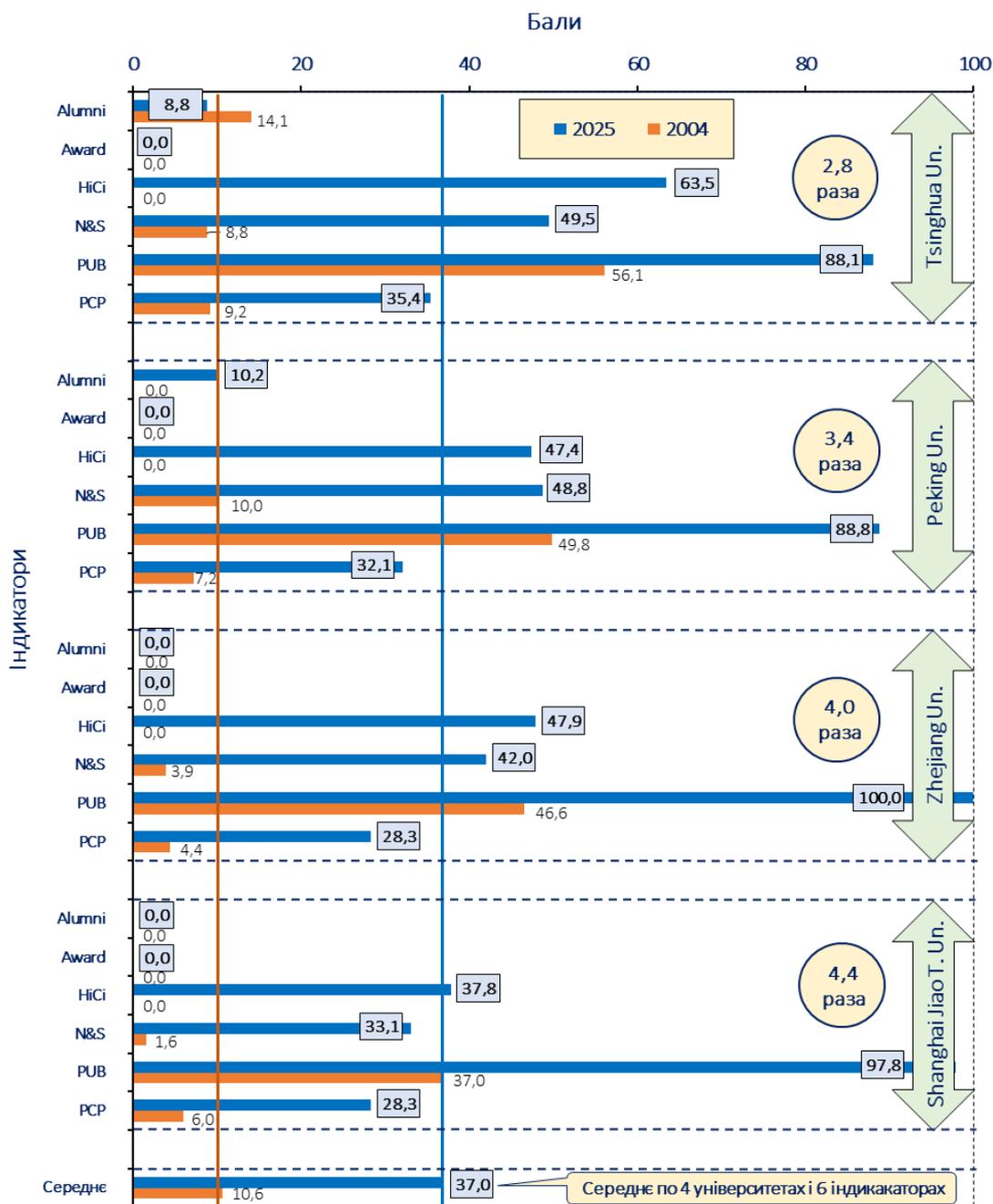


Рис. 2.6. Зміна величини балів за індикаторами ARWU для 4 університетів екстракласу Китаю упродовж 2004-2025 рр.

Примітка: У кружках показано середнє поліпшення балів за 2004-2025 рр. для кожного закладу.
Джерело: ⁸¹.

З рис. 2.6 можна бачити, що діяльність, пов'язану з надскладними індикаторами щодо нобелівських лауреатів, здійснювали лише [Tsinghua University](#) та [Peking University](#). Другий з них більш успішно, перший – менш.

Водночас інші індикатори засвідчили радикальне університетське піднесення «піднебесної». Наприклад, індикатор високої цитованості (тобто високої кваліфікації) науково-педагогічного персоналу для всіх 4-х університетів позбувся нульових значень і за величиною істотно зріс. Так само, індикатор, пов'язаний з дослідницьким рівнем працівників, щодо їх публікацій у журналах з надзвичайно великим імпаکت-фактором збільшився від незначних до вагомих величин. Традиційною перевагою топових

⁸¹ Луговий, В., Слюсаренко, О., & Таланова, Ж. (2025с). Рейтинговий супровід стратегічного розвитку університетів-лідерів: уроки університетської революції в Китаї. *Міжнародний науковий журнал «Університети і лідерство»*, 20, 52-71. <https://doi.org/10.31874/2520-6702-2025-20-52-71>; Academic Ranking of World Universities (2025). URL: <https://www.shanghai ranking.com/rankings/arwu/2025>.

китайських університетів є висока публікаційна активність викладачів. Ця діяльність за 2004-2025 рр. значно посилена і відповідний індикатор за величиною для [Zhejiang University](#) та [Shanghai Jiao Tong University](#) більш як подвоївся. При цьому для першого з цих університетів він досяг максимальної величини – 100,0 бала, тобто став орієнтиром для інших закладів ARWU. Принагідно зауважити, що 1-й заклад у рейтингу [Harvard University](#) є взірцевим із трьохма 100-бальними індикаторами Alumni, HiCi та N&S, [Princeton University](#) (7-й у рейтингу) – за Award, а [California Institute of Technology](#) (9-й у рейтингу) – за PCP⁸².

Теперішні індикаторні характеристики 4-х китайських УЕК наведено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Бали за кожним з індикаторів і в цілому ARWU 2025 для університетів екстракласу Китаю

№	Індикатор	Tsinghua Un.	Peking Un.	Zhejiang Un.	Shanghai Jiao Tong Un.	Середнє значення показника
1	2	3	4	5	6	7
1	Alumni	8,8	10,2	0,0	0,0	4,8
2	Award	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
3	HiCi	63,5	47,4	47,9	37,8	49,2
4	N&S	49,5	48,8	42,0	33,1	43,4
5	PUB	88,1	88,8	100,0	97,8	93,7
6	PCP	35,4	32,1	28,3	28,3	31,0
7	Загальний бал	46,0	42,5	42,0	37,7	42,1

Джерело: ⁸³.

З табл. 2.1 зрозуміло, що нереалізованим резервом для якісного зростання університетів Китаю є посилення їх здатності до підготовки нобелівських лауреатів.

27

У табл. 2.2 наведено окремі типові характеристики китайських УЕК.

Таблиця 2.2

Окремі типові характеристики університетів екстракласу Китаю

№	Показник	Tsinghua Un.	Peking Un.	Zhejiang Un.	Shanghai Jiao Tong Un.	Середнє значення показника
1	2	3	4	5	6	7
1	Рік заснування	1911	1898	1897	1896	1901
2	Кількість здобувачів, тис.	56,9	52,3	65,6	42,0	54,2
3	Кількість бакалаврських здобувачів, тис.	15,7 (27,6 %)	16,3 (31,1 %)	25,9 (39,5 %)	17,5 (41,7 %)	18,9 (34,9 %)
4	Кількість міжнародних здобувачів, тис.	3,9 (6,9 %)	3,3 (6,2 %)	4,5 (6,8 %)	2,8 (6,8 %)	3,6 (6,6 %)

Джерело ⁸⁴.

⁸² Луговий, В., Слюсаренко, О., & Таланова, Ж. (2025с). Рейтинговий супровід стратегічного розвитку університетів-лідерів: уроки університетської революції в Китаї. *Міжнародний науковий журнал «Університети і лідерство»*, (20), 52-71. <https://doi.org/10.31874/2520-6702-2025-20-52-71>; Academic Ranking of World Universities (2025). URL: <https://www.shanghairanking.com/rankings/arwu/2025>.

⁸³ Луговий, В., Слюсаренко, О., & Таланова, Ж. (2025с). Рейтинговий супровід стратегічного розвитку університетів-лідерів: уроки університетської революції в Китаї. *Міжнародний науковий журнал «Університети і лідерство»*, (20), 52-71. <https://doi.org/10.31874/2520-6702-2025-20-52-71>; Academic Ranking of World Universities (2025). URL: <https://www.shanghairanking.com/rankings/arwu/2025>.

⁸⁴ Луговий, В., Слюсаренко, О., & Таланова, Ж. (2025с). Рейтинговий супровід стратегічного розвитку університетів-лідерів: уроки університетської революції в Китаї. *Міжнародний науковий журнал «Університети і лідерство»*, (20), 52-71. <https://doi.org/10.31874/2520-6702-2025-20-52-71>; Academic Ranking of World Universities (2025). URL: <https://www.shanghairanking.com/rankings/arwu/2025>.

З табл. 2.2 можна зрозуміти, що китайські УЕК мають певні схожі характеристики. По-перше, їм пересічно понад 100 років. По-друге, вони великі, у них здебільшого понад пів сотні тисяч здобувачів, серед яких домінують здобувачі магістерського і докторського рівнів. Зокрема, у [Tsinghua University](#) більш як 20 тис. докторських студентів, а у [Peking University](#) – їх близько 16 тисяч. Також у кожному УЕК по кілька тисяч міжнародних (international) студентів.

Нарешті, рис. 2.7 і 2.8 свідчать, що китайські університети демонструють загальний потужний поступ і за окремими академічними предметами⁸⁵.

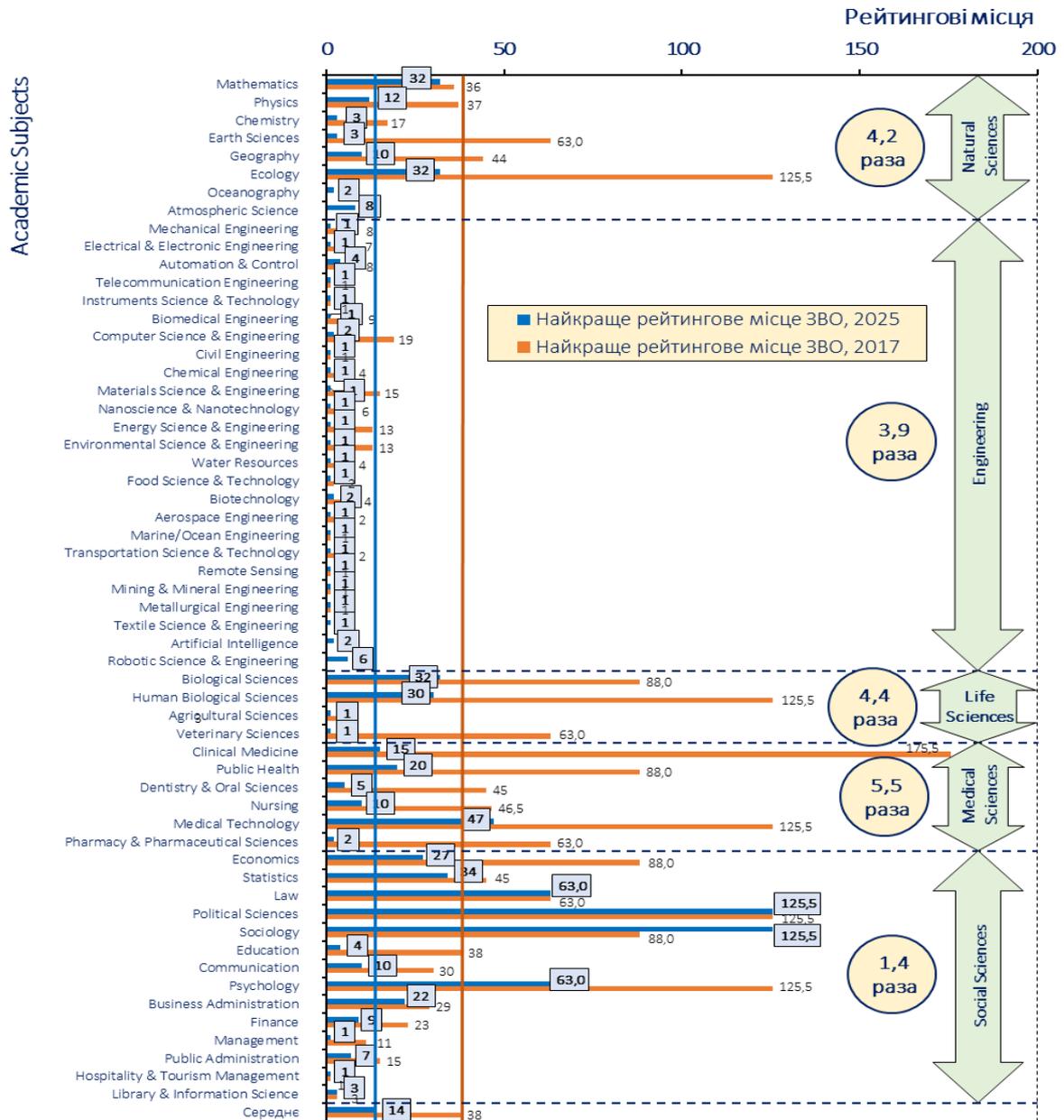


Рис. 2.7. Порівняння кращих досягнень китайських університетів за академічними предметами GRAS у 2017 і 2025 рр.

Примітка: У кружках показано середнє поліпшення балів за 8 років за групами академічних предметів.

Джерело: ⁸⁶.

⁸⁵ Луговий, В., Слюсаренко, О., & Таланова, Ж. (2025с). Рейтингний супровід стратегічного розвитку університетів-лідерів: уроки університетської революції в Китаї. *Міжнародний науковий журнал «Університети і лідерство»*, (20), 52-71. <https://doi.org/10.31874/2520-6702-2025-20-52-71>; Global Ranking of Academic Subjects. (2025). URL: <https://www.shanghairanking.com/rankings/gras/2025>.

⁸⁶ Луговий, В., Слюсаренко, О., & Таланова, Ж. (2025с). Рейтингний супровід стратегічного розвитку університетів-лідерів: уроки університетської революції в Китаї. *Міжнародний науковий журнал «Університети і лідерство»*, 20, 52-71. <https://doi.org/10.31874/2520-6702-2025-20-52-71>; Global Ranking of Academic Subjects. (2025). <https://www.shanghairanking.com/rankings/gras/2025>.

З рис. 2.7 видно, що за період 2017-2025 рр. лише за «Sociology» позиції дещо погіршилися, за «Law» і «Political Sciences» (якщо не рахувати збереження перших місць) рейтингові місця залишилися тими самими. За усіма іншими академічними предметами вони істотно поліпшилися. Зокрема за ці роки кількість перших місць зростає з 8 до 24 (42 %), або у 3 рази. Тепер у галузевій групі «Engineering» китайським університетам належать 20 перших місць з 25, або 80 %, у «Life Sciences» – кожне друге перше місце китайське. Особливо стрімким є 63-кратне зростання у «Veterinary Sciences» (із зайняттям 1-го місця) і 32-кратне – у «Pharmacy & Pharmaceutical Sciences» (із сходженням на 2-гу позицію) (Global Ranking of Academic Subjects, 2025).

Доцільно зауважити, що США, хоча і втратили 9 перших місць, водночас зберегли / здобули лідерство за 27 (47 %) академічними предметами. Отже, США і Китай разом нині обіймають 51 (89 %) першу позицію. Решту 6 (11 %) перших місць мають чотири країни (Сінгапур – 2, Нідерланди – 2 та Сполучене Королівство і Данія – по 1-му).

Знову-таки резерв конкурентного вдосконалення для топових китайських університетів становлять галузеві групи «Natural Sciences», «Medical Sciences» і «Social Sciences». Сукупно у цих групах (а саме в останній) у китайських університетів лише 2 перших місця з 32, тобто 6,3 %.

Це ілюструє рис. 2.8.

29

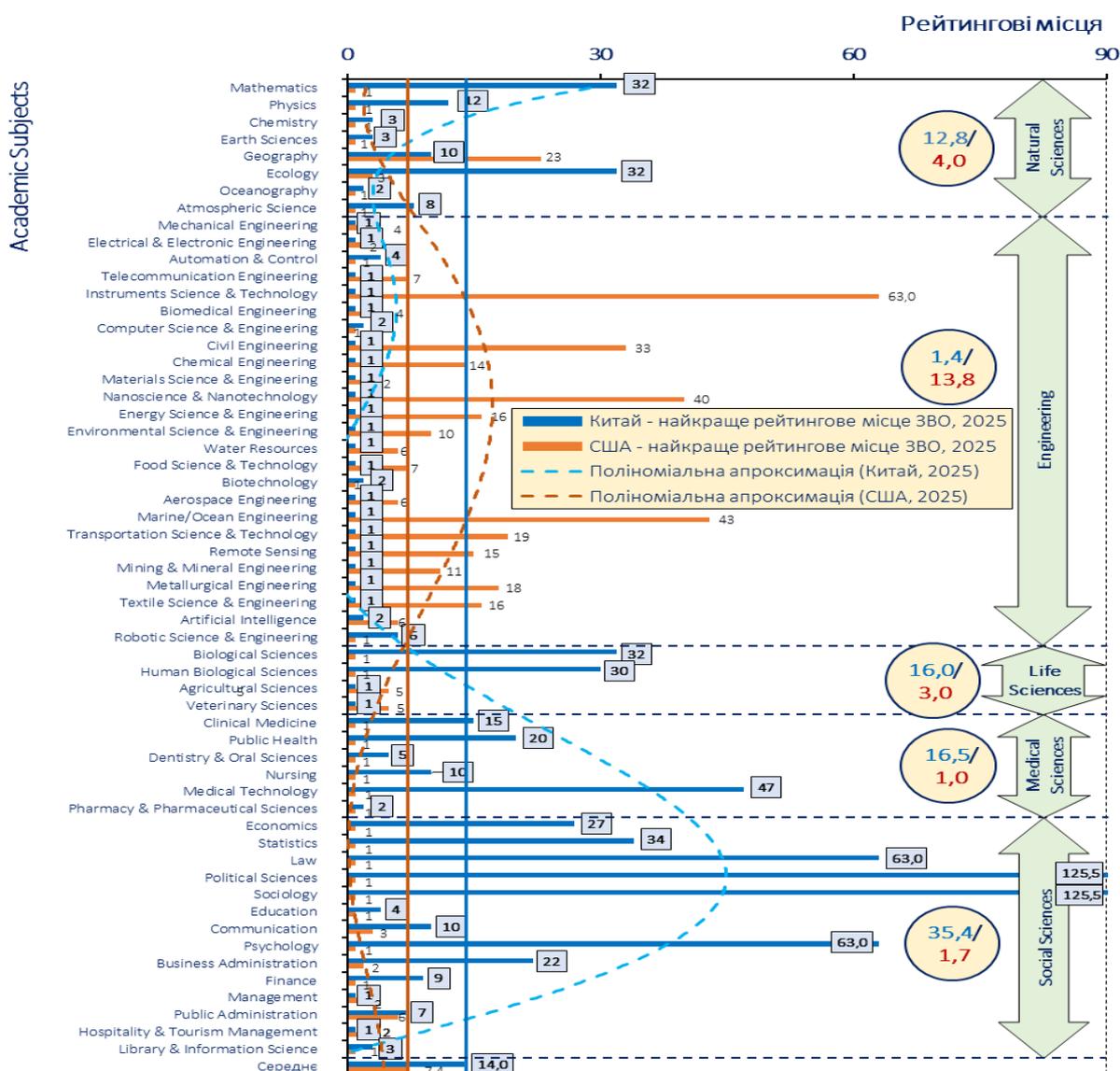


Рис. 2.8. Порівняння кращих досягнень університетів Китаю і США за академічними предметами GRAS у 2025 рр.

Примітка: У кружках показано середнє поліпшення балів за 8 років за групами академічних предметів.
Джерело: ⁸⁷.

⁸⁷ Луговий, В., Слюсаренко, О., & Таланова, Ж. (2025с). Рейтингний супровід стратегічного розвитку університетів-лідерів: уроки університетської революції в Китаї. Міжнародний науковий журнал «Університети і лідерство», (20), 52-71.

Історія становлення сучасного національного стратегування розвитку університетів-лідерів в Китаї налічує 30 років.

Стратегічний кейс національного пріоритету політики і практики розвитку провідних університетів Китаю.

В його основі – усвідомлення і реалізація на практиці ключової ролі лідерських університетів у розвитку освіти і науки, економіки, суспільства в цілому і відповідна потужна державна підтримка формування таких закладів як першочерговий загальнонаціональний пріоритет.

У листопаді 1995 р. центральним урядом Китаю започатковано «Project 211» – програму розвитку вищої освіти і необхідний механізм фінансового забезпечення з метою «preparing approximately 100 universities for the 21st century». Участь у програмі брали 115 ЗВО з різних регіонів країни.

У травні 1998 р. під час відзначення 100-річчя [Peking University](#) ініційовано «Project 985» – державну програму створення університетів світового класу, до якої було добрано 39 закладів вищого рівня. Обидва Project 211 та Project 985 стали частиною стратегії «revitalize the country through science and education». Також у цей час з числа учасників Project 211 та Project 985 утворено ще більш концентроване топ-лідерське угруповання – C9 League. Університети ліги представляють північний, північно-східний, північно-західний і східний регіони Китаю.

Революційним проривом у стратегуванні розвитку університетів-лідерів стало розроблення і оприлюднення у 2003 р. загальної версії Шанхайського рейтингу – ARWU, методологія якого через рік була скорегована і відтоді залишається незмінною. Завдяки об'єктивності, ефективності критеріїв та індикаторів для конкурентного піднесення, іншим рейтинговим перевагам рейтинг швидко набув глобальної популярності та довіри. Стратегічний розвиток університетів світового класу дістав надійний інструмент моніторингу і мотивації досягнення університетської глобальної конкурентоспроможної якості / досконалості. Відтак *приблизно-якісні* оцінки ЗВО, які домінували до цього і слабо придатні для порівняння, істотно доповнено *точно-кількісними* даними про справжніх університетських лідерів.

Новий імпульс швидкому поступу китайських університетів надано розробленням у 2015 р. спочатку загального плану, а згодом цілісної комплексної програми «First-Class Universities and First-Class Academic Disciplines Construction», відомої як «Double First-Class Construction». Ця ініціатива State Council of China із стратегічним поглядом до середини XXI століття замінила програми [Project 211](#) та [Project 985](#).

Для участі у новій програмі обрано 147 університетів (4,9 % від 3 тис. китайських ЗВО) задля перетворення їх на університети світового класу до 2050 р. шляхом зміцнення їх факультетів і кафедр. У вересні 2017 р. список університетів та їхніх спеціальностей, що входять до програми «Подвійне будівництво першого класу», спільно опубліковано міністерствами освіти та фінансів і Національною комісією з розвитку та реформ Китаю.

У контексті цієї програми загальна версія Шанхайського рейтингу (ARWU) у 2017 р. доповнена його галузевою версією за академічними предметами (GRAS).

У лютому 2022 р. програма уточнена. Мета програми — «enhance the comprehensive strength and international competitiveness of China's higher education». Зокрема конкретні цілі передбачають зростання кількості китайських університетів та їхніх спеціальностей до рівня світового класу вже до 2030 року.

Її успішній реалізації сприяють загальна (ARWU) і галузева (GRAS) версії Шанхайського рейтингу.

Джерело: ⁸⁸.

<https://doi.org/10.31874/2520-6702-2025-20-52-71>; Global Ranking of Academic Subjects. (2025). URL:

<https://www.shanghairanking.com/rankings/gras/2025>.

⁸⁸ Луговий, В., Слюсаренко, О., & Таланова, Ж. (2025с). Рейтинговий супровід стратегічного розвитку університетів-лідерів: уроки університетської революції в Китаї. *Міжнародний науковий журнал «Університети і лідерство»*, 20, 52-71.

<https://doi.org/10.31874/2520-6702-2025-20-52-71>; Shanghai Ranking. (2025). URL: <http://surl.li/mdrjr>; Academic Ranking of World Universities (2025). URL: <https://www.shanghairanking.com/rankings/arwu/2025>; Global Ranking of Academic Subjects. (2025). URL:

<https://www.shanghairanking.com/rankings/gras/2025>; C9 League. (2025). *Wikipedia*. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/C9_League;

Double First-Class Construction (2025). *Wikipedia*. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Double_First-Class_Construction; Project 211. (2025). *Wikipedia*. URL: http://en.wikipedia.org/wiki/Project_211; Project 985. (2025). *Wikipedia*. URL:

http://en.wikipedia.org/wiki/Project_985.

Упроваджений у Китаї загальнонаціональний підхід до пріоритетного стратегічного розвитку університетів-лідерів позитивно позначається на економічному зростанні країни.

Кейс синергії університетського та економічного розвитку Китаю.

Зазначена революційна університетська модернізація Китаю має потужні економічні наслідки. Нині у Китаї (21,6 %) та США (22,2 %) разом зосереджено 43,8 % усіх УСК. Крім того, Китай (42,1 %) і США (47,4 %) обіймають 89,5 % перших рейтингових місць за академічними предметами. Відповідно США і Китай – дві найбільші економіки світу з високою конкурентоспроможністю.

У Китаї в успішному змаганні із США ефективно використано відомий афоризм методологічного значення: *«Американські університети сильні не тому, що Америка багата, а Америка багата саме тому, що у неї сильні університети».*

Джерело: ⁸⁹.

З викладеного можна зробити такі *висновки*⁹⁰:

1. Приклад Китаю дає підстави стверджувати, що використання рейтингового інструментарію сприяє ефективному стратегічному розвитку університетів-лідерів. Рейтингова діагностика результативності відповідних стратегічних заходів дає змогу ідентифікувати і демонструвати цілеспрямовані досягнення.

2. Задля надійності оцінки прогресу китайських топових університетів важливо застосовувати порівняння із авангардною вищою освітою США – світовим університетським лідером.

3. Для аналізу результативності сучасної китайської університетської політики і практики доцільно використовувати дані об'єктивного, спеціально створеного у Китаї Шанхайського рейтингу (ARWU) за період незмінної методології його загальної версії (ARWU) упродовж 2004-2025 рр., а також галузевої версії (GRAS) 2017-2025 рр.

4. Завдяки рейтинговому оцінюванню з'ясовано, що університетський розвиток у Китаї відбувається одночасно в якісному і кількісному вимірах. За кількістю університетів в ARWU материковий Китай (з урахуванням університетів спеціальних зон Hong Kong і Macau), починаючи з 2022 р. випереджає США. За чисельністю університетів світового класу (у групі топ-500) у 2025 р. Китай (108) упритул наблизився до США (111), хоча у 2004 р. відставав у 13 разів. За останні шість років Китай здійснив експансію 4-ма закладами в групу університетів екстракласу (група топ-30), що на екстремально крутій ділянці рейтингу, витіснивши з цієї когорти єдиний університет Японії та випередивши університет Швейцарії. Отже, за кращим університетським досягненням (18 місце) Китай перемістився з 25-ї позиції в переліку країн у 2004 р. на 4-ту тепер (понад 6-кратне покращення), поступаючись у групі топ-30 лише США (19 закладів), Сполученому Королівству (також 4 заклади) і Франції (1 заклад) та випереджаючи згадану Швейцарію (1 заклад) і Канаду (1 заклад).

5. Щодо галузевої версії GRAS, то за восьмирічний період відбулося загальне 2,7-кратне поліпшення університетської досконалості / конкурентоспроможності, при цьому лише за одним з 57 академічних предметів китайські університети дещо погіршили досягнення. За цією версією кількість перших місць у них збільшилася з 8 до 24 (42 %), або у 3 рази.

6. Рейтинговий контроль підтвердив доцільність створення у 1998 р. і послідовної державної підтримки в Китаї університетської лідерської C9 League у складі дев'яти передових закладів, чотири університети якої набули статусу екстракласу. Також, починаючи з 2015 р., упроваджено нову програму створення університетів так званого подвійного світового класу, що передбачає загальний і галузевий рейтинговий моніторинг і нині включає 147 вибраних закладів, які становлять близько 4,9 % загальної кількості китайських університетів – 3 тисячі. Це на 100 тис. населення у 4 рази менше ніж в Україні, що є результатом сильної державної політики з укрупнення університетів. 3-поміж університетів-лідерів відсутні дрібні заклади.

⁸⁹ Луговий, В., Слюсаренко, О., & Таланова, Ж. (2025с). Рейтинговий супровід стратегічного розвитку університетів-лідерів: уроки університетської революції в Китаї. *Міжнародний науковий журнал «Університети і лідерство»*, 20, 52-71. <https://doi.org/10.31874/2520-6702-2025-20-52-71>; Shanghai Ranking. (2025). URL: <http://surl.li/mdrjrl>; Academic Ranking of World Universities (2025). URL: <https://www.shanghairanking.com/rankings/arwu/2025>; World Development Indicators: Size of the economy. (2025). URL: <https://wdi.worldbank.org/table/WV.1>.

⁹⁰ Луговий, В., Слюсаренко, О., & Таланова, Ж. (2025с). Рейтинговий супровід стратегічного розвитку університетів-лідерів: уроки університетської революції в Китаї. *Міжнародний науковий журнал «Університети і лідерство»*, (20), 52-71. <https://doi.org/10.31874/2520-6702-2025-20-52-71>.

7. Уроки від Китаю для України насамперед полягають у: 1) невідкладному впровадженні стратегування розвитку університетів-лідерів та обов'язкового об'єктивного рейтингування топ-університетів у вітчизняну політику і практику; 2) виділення лідерської групи з числа найкращих закладів і надання їй потужної і пролонгованої державної підтримки з метою їх синергійного групового прориву до вершин досконалості (реальне забезпечення пріоритетності стратегічного розвитку університетів-лідерів); 3) доцільності на засадах довіри до надійного рейтингу посилення довіри до провідних університетів і на цій основі істотного розширення їх інституційної автономії і ресурсного забезпечення як перспективних об'єктів державних інвестицій; 4) здійснення базованої на рейтингуванні стратегії укрупнення університетської мережі.

8. Ураховуючи ключову роль університетів, особливо лідерських, у суспільному розвитку, зазначене важливо для підвищення конкурентоспроможності української економіки, посилення обороноздатності і безпеки та повоєнного відновлення країни на високопрофесійній і високотехнологічній основі у глобалізованому змагальному світі.

2.3. Кластеризація взаємодії вищої освіти та ринку праці: критерій конкурентоспроможності

Серед особливостей глобалізації – посилення конкурентних засад розвитку. Водночас результат змагальності суб'єктів різної модальності (країн та їх об'єднань, окремих організацій, індивідуальних осіб) вирішальним чином визначається на вищих рівнях їх конкурентоспроможності. Відтак виклик конкуренції став предметом перманентного розгляду і політиків, і практиків, і вчених. Наприклад, у 2024 р. у Будапешті лідери Європейського Союзу підписали Budapest Declaration on the New European Competitiveness Deal⁹¹. Документ спрямований на виведення економіки ЄС зі стагнації та скорочення відставання від США та Китаю. Що стосується вищої освіти, то конкуренція між США, ЄС і Китаєм докладно описана у статті⁹². Отже, зазначене стосується як вищої освіти (ВО, постачальника фахового персоналу), так і ринку праці (РП, споживача підготовлених працівників)⁹³.

Також у статті⁹⁴ на підставі узагальнення кращого світового досвіду обґрунтовано рамкову модель рівневої дихотомії кваліфікаційного розриву за критерієм конкурентоспроможності в екосистемі «вища освіта – ринок праці».

Модель описує варіації режиму кваліфікаційного розриву та його впливу на стан екосистеми «вища освіта – ринок праці» за критерієм відносної конкурентоспроможності ВО і РП. Модель дає змогу виокремити вісім можливих ситуацій і результатів взаємодії ВО і РП залежно від конкурентоспроможності⁹⁵.

На підставі моделі та її застосування можна зробити висновок, що стійкий розвиток досягається кластеризацією взаємодії ВО і РП високої конкурентоспроможності обох партнерів за провідної ролі університетів. Тут кластеризація розглядається як партнерське групування учасників взаємодії (ВО і РП) на засадах паритетної конкурентоспроможності («рівний з рівним») заради синергійної діяльності в умовах диференціації за конкурентоспроможністю як ВО, так і РП⁹⁶.

⁹¹ Budapest Declaration on the New European Competitiveness Deal. (2024). URL: <https://www.consilium.europa.eu/en/press/press-releases/2024/11/08/the-budapest-declaration/>.

⁹² Луговий, В., Слюсаренко, О., & Таланова, Ж. (2024а). Інтеграція і диференціація лідерської вищої освіти: уроки для України від ЄС, США і Китаю. *International Scientific Journal of Universities and Leadership*, (17), 77-97. <https://doi.org/10.31874/2520-6702-2024-17-77-97>.

⁹³ Луговий, В., Слюсаренко, О., & Таланова, Ж. (2025а). Кваліфікаційний розрив & конкурентний розвиток: проблема балансу конкурентоспроможності в екосистемі «вища освіта – ринок праці». *Міжнародний науковий журнал «Університети і лідерство»*, 19, 8-26. <https://doi.org/10.31874/2520-6702-2025-19-8-26>; Луговий, В. І., Слюсаренко, О. М., & Таланова, Ж. В. (2025b). Кластеризація взаємодії вищої освіти та ринку праці: критерій конкурентоспроможності: За матеріалами наукової доповіді на методологічному семінарі НАПН України «Тенденції та особливості взаємодії вищої освіти та ринку праці в умовах війни та повоєнного відновлення України», 20 листопада 2025 р. *Вісник Національної академії педагогічних наук України*, 7(2), 1–7. <https://doi.org/10.37472/v.naes.2025.7237>.

⁹⁴ Луговий, В., Слюсаренко, О., & Таланова, Ж. (2025а). Кваліфікаційний розрив & конкурентний розвиток: проблема балансу конкурентоспроможності в екосистемі «вища освіта – ринок праці». *Міжнародний науковий журнал «Університети і лідерство»*, 19, 8-26. <https://doi.org/10.31874/2520-6702-2025-19-8-26>.

⁹⁵ Луговий, В., Слюсаренко, О., & Таланова, Ж. (2025а). Кваліфікаційний розрив & конкурентний розвиток: проблема балансу конкурентоспроможності в екосистемі «вища освіта – ринок праці». *Міжнародний науковий журнал «Університети і лідерство»*, 19, 8-26. <https://doi.org/10.31874/2520-6702-2025-19-8-26>.

⁹⁶ Луговий, В. І., Слюсаренко, О. М., & Таланова, Ж. В. (2025b). Кластеризація взаємодії вищої освіти та ринку праці: критерій конкурентоспроможності: За матеріалами наукової доповіді на методологічному семінарі НАПН України «Тенденції та особливості взаємодії вищої освіти та ринку праці в умовах війни та повоєнного відновлення України», 20 листопада 2025 р. *Вісник Національної академії педагогічних наук України*, 7(2), 1–7. <https://doi.org/10.37472/v.naes.2025.7237>.

Приклад України. Використання кластерної взаємодії для розвитку сфери державного управління та підготовки кадрів для неї за провідної ролі закладу вищої освіти (реалізовано за безпосередньої участі авторів доповіді-презентації).

«Характерним прикладом може слугувати формування у 90-х роках в Україні нової освітньої галузі з підготовки фахівців державного (публічного) управління, що здійснювалося колективом новоутвореної Національної академії державного управління при Президентові України. Стосовно змісту підготовки були пропозиції запитати про це у роботодавців – органів державної влади і органів місцевого самоврядування. Однак становлення цих органів у незалежній Україні перебувало лише на початковому етапі. Тому було обрано інший шлях, а саме: вивчити, осмислити й адаптувати провідний досвід підготовки у світі – у США (Гарвардський, Колумбійський, Нью-Йоркський університети), Канаді (університети Квебека, Оттави, Торонто), Сполученому Королівстві, Франції, інших країнах. Саме на цій підставі розроблено інноваційні і, що важливо, перспективні магістерські освітні програми, компетентні випускники яких, вступаючи на службу, модернізували сферу державного управління України за кращими світовими зразками. Магістерська програма з державного управління (public administration) у 2004 р. успішно пройшла європейську акредитацію»⁹⁸.

Як визнання досягнень НАДУ при Президентові України, уперше XVIII Міжнародний конгрес з підготовки вищих державних службовців проведено у 2005 р. за межами ЄС, в Україні, у м. Києві, (голова українського оргкомітету А.К. Кінах)⁹⁹.

Але лідерство закладу виявлялося в модернізації не лише змісту, а й форм і методів підготовки фахівців. У НАДУ при Президентові України за підтримки Світового банку було відкрито перший в Україні Центр дистанційного навчання з наданням повноформатної магістерської програми¹⁰⁰.

Отже, НАДУ при Президентові України створювалася не як вища професійна школа на засадах пролонгованого підвищення кваліфікації, що влаштовувало консервативних роботодавців, а як лідерський заклад університетського типу з потужною дослідницькою прогностичною складовою і з фокусом на підготовку магістрів, кандидатів і докторів наук за складними освітніми програмами. Фактично прототипом слугувала Школа врядування імені Джона Кеннеді (тепер Harvard Kennedy School) Гарвардського університету. Зрештою й НАДУ при Президентові України, плідно виконавши упродовж понад 25 років свою первинну місію, увійшла до складу Київського національного університету імені Т.Г. Шевченка, а її відокремлені регіональні підрозділи – до провідних університетів Дніпра, Львова, Одеси і Харкова (Луговий, Слюсаренко & Таланова, 2025)¹⁰¹.

⁹⁷ Луговий, В., Слюсаренко, О., & Таланова, Ж. (2025a). Кваліфікаційний розрив & конкурентний розвиток: проблема балансу конкурентоспроможності в екосистемі «вища освіта – ринок праці». *Міжнародний науковий журнал «Університети і лідерство»*, 19, 8-26. <https://doi.org/10.31874/2520-6702-2025-19-8-26>; Луговий, В. І., Слюсаренко, О. М., & Таланова, Ж. В. (2025b). Кластеризація взаємодії вищої освіти та ринку праці: критерій конкурентоспроможності: За матеріалами наукової доповіді на методологічному семінарі НАПН України «Тенденції та особливості взаємодії вищої освіти та ринку праці в умовах війни та повоєнного відновлення України», 20 листопада 2025 р. *Вісник Національної академії педагогічних наук України*, 7(2), 1–7. <https://doi.org/10.37472/v.naes.2025.7237>.

⁹⁸ Луговий, В. І. (2023). Рейтинги і роботодавці: об'єктивні і суб'єктивні орієнтири в оцінюванні якості вищої освіти: За матеріалами виступу на круглому столі Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти «Якість вищої освіти: змістові та формальні параметри оцінювання» 12 вересня 2023 р. *Вісник Національної академії педагогічних наук України*, 5(2), 1-5. <https://doi.org/10.37472/v.naes.2023.5205>.

⁹⁹ Луговий, В. І., Слюсаренко, О. М., & Таланова, Ж. В. (2025b). Кластеризація взаємодії вищої освіти та ринку праці: критерій конкурентоспроможності: За матеріалами наукової доповіді на методологічному семінарі НАПН України «Тенденції та особливості взаємодії вищої освіти та ринку праці в умовах війни та повоєнного відновлення України», 20 листопада 2025 р. *Вісник Національної академії педагогічних наук України*, 7(2), 1–7. <https://doi.org/10.37472/v.naes.2025.7237>.

¹⁰⁰ Луговий, В. І., Слюсаренко, О. М., & Таланова, Ж. В. (2025b). Кластеризація взаємодії вищої освіти та ринку праці: критерій конкурентоспроможності: За матеріалами наукової доповіді на методологічному семінарі НАПН України «Тенденції та особливості взаємодії вищої освіти та ринку праці в умовах війни та повоєнного відновлення України», 20 листопада 2025 р. *Вісник Національної академії педагогічних наук України*, 7(2), 1–7. <https://doi.org/10.37472/v.naes.2025.7237>.

¹⁰¹ Луговий, В., Слюсаренко, О., & Таланова, Ж. (2025a). Кваліфікаційний розрив & конкурентний розвиток: проблема балансу конкурентоспроможності в екосистемі «вища освіта – ринок праці». *Міжнародний науковий журнал «Університети і лідерство»*, 19, 8-26. <https://doi.org/10.31874/2520-6702-2025-19-8-26>; Луговий, В. І., Слюсаренко, О. М., & Таланова, Ж. В. (2025b). Кластеризація взаємодії вищої освіти та ринку праці: критерій конкурентоспроможності: За матеріалами наукової доповіді на методологічному семінарі НАПН України «Тенденції та особливості взаємодії вищої освіти та ринку праці в умовах війни та повоєнного відновлення України», 20 листопада 2025 р. *Вісник Національної академії педагогічних наук України*, 7(2), 1–7. <https://doi.org/10.37472/v.naes.2025.7237>.

Вивчення і впровадження досвіду Школи врядування імені Джона Кеннеді Гарвардського університету виявилось результативним.

Слід зазначити, що успіх місії НАДУ при Президентові України забезпечено потужною її підтримкою роботодавця – органів державного управління. Виступаючи на першому випуску магістрів, другий глава держави Л.Д. Кучма зауважив, що пишається двома своїми державницькими справами: створенням *ракетно-космічного щита* країни і започаткуванням системи *підготовки кадрів для державного управління*¹⁰².

Приклад України. Історичний досвід щодо спеціалізованої кластеризації ВО і РП за рівнем конкурентоспроможності.¹⁰³

- **Дніпро:** Ракетобудівний кластер (ВО «Південмаш», КБ «Південне» + Дніпропетровський державний університет);

- **Запоріжжя:** Машинобудівний кластер (КБ «Прогрес», ЗАЗ + Запорізький машинобудівний інститут);

- **Київ:** 1. Авіабудівний кластер (АНТК ім. О.К. Антонова + Київський політехнічний інститут, Київський інститут інженерів цивільної авіації);

- **Миколаїв:** Суднобудівний кластер (Чорноморський суднобудівний, інші заводи + Миколаївський кораблебудівний інститут);

- **Харків:** 1. Авіабудівний кластер (ХАЗ + Харківський авіаційний інститут); 2. Енергетичний кластер («Турбоатом» + Харківський політехнічний інститут);

- тощо.

Примітка: Заклади вищої освіти зазначено так, як вони називалися в період, коли складався кластер.

Така кластеризація сприяла виробництву її учасниками високотехнологічної та висококонкурентної продукції.

34

Показовими і доказовими є приклади кластеризації у США – світовому економічному і університетському лідері. Можна також наводити приклади успішної кластеризації й в інших країнах, зокрема Франції, Швейцарії, Австралії. Проте особливої уваги заслуговує вище описаний приклад швидко прогресуючого Китаю¹⁰⁴.

На підставі зазначеного доцільно надати наступні практичні рекомендації для ефективної (синергічно-резонансної) взаємодії ВО і РП *роботодавців, університетів, держави*¹⁰⁵.

¹⁰² Луговий, В. І., Слюсаренко, О. М., & Таланова, Ж. В. (2025b). Кластеризація взаємодії вищої освіти та ринку праці: критерій конкурентоспроможності: За матеріалами наукової доповіді на методологічному семінарі НАПН України «Тенденції та особливості взаємодії вищої освіти та ринку праці в умовах війни та повоєнного відновлення України», 20 листопада 2025 р. *Вісник Національної академії педагогічних наук України*, 7(2), 1–7. <https://doi.org/10.37472/v.naes.2025.7237>.

¹⁰³ Луговий, В. І., Слюсаренко, О. М., & Таланова, Ж. В. (2025b). Кластеризація взаємодії вищої освіти та ринку праці: критерій конкурентоспроможності: За матеріалами наукової доповіді на методологічному семінарі НАПН України «Тенденції та особливості взаємодії вищої освіти та ринку праці в умовах війни та повоєнного відновлення України», 20 листопада 2025 р. *Вісник Національної академії педагогічних наук України*, 7(2), 1–7. <https://doi.org/10.37472/v.naes.2025.7237>.

¹⁰⁴ Луговий, В. І., Слюсаренко, О. М., & Таланова, Ж. В. (2025b). Кластеризація взаємодії вищої освіти та ринку праці: критерій конкурентоспроможності: За матеріалами наукової доповіді на методологічному семінарі НАПН України «Тенденції та особливості взаємодії вищої освіти та ринку праці в умовах війни та повоєнного відновлення України», 20 листопада 2025 р. *Вісник Національної академії педагогічних наук України*, 7(2), 1–7. <https://doi.org/10.37472/v.naes.2025.7237>.

¹⁰⁵ Луговий, В. І., Слюсаренко, О. М., & Таланова, Ж. В. (2025b). Кластеризація взаємодії вищої освіти та ринку праці: критерій конкурентоспроможності: За матеріалами наукової доповіді на методологічному семінарі НАПН України «Тенденції та особливості взаємодії вищої освіти та ринку праці в умовах війни та повоєнного відновлення України», 20 листопада 2025 р. *Вісник Національної академії педагогічних наук України*, 7(2), 1–7. <https://doi.org/10.37472/v.naes.2025.7237>.

Роботодавцям:

1. Орієнтуватися на відповідні за конкурентоспроможністю партнерські університети.
2. Допомогати університетам ресурсно у підвищенні конкурентоспроможності.
3. За частиною потрібних кваліфікацій і компетентностей апелювати не до університетів, а до фахових та професійних коледжів, не принижувати університети до невластивих їм рівнів підготовки.

Університетам:

1. Забезпечувати партнерських роботодавців конкурентоспроможними кадрами і технологіями

Університетам і роботодавцям:

1. Спільно дбати про конкурентоспроможне лідерство університетів в екосистемі «вища освіта – ринок праці» як локомотивів прогресу, які здатні передбачати і формувати майбутнє.

Державі:

1. Усебічно підтримувати глобально конкурентоспроможні кластери роботодавців і університетів.

Щодо питання, наскільки реальні ці рекомендації під час війни і воєнних втрат¹⁰⁶, то відповідь має бути однозначною: якраз у часи найсуворіших випробувань війною зазначені рекомендації на часі. Адже війна – це найжорстокіша форма недобросовісної конкуренції. Знову-таки, приклад посилення конкурентоспроможності університетів з метою підтримання високотехнологічної економіки, підвищення обороноздатності і безпеки країни дає світовий досвід, а саме Ізраїлю¹⁰⁷.

Приклад Ізраїлю (у стані війни). Забезпечення конкурентоспроможної університетської складової в екосистемі «вища освіта – ринок праці».

У Шанхайському рейтингу (ARWU) 2025 р. невеликий за населенням Ізраїль має 3 університети у групі топ-100, 5 – у топ-500 і 7 – у топ-1000.

Джерело: ¹⁰⁸.

35

Натомість Україна не має у 2025 р. університетів у Шанхайському рейтингу. Тож, актуальна національна проблема для України – формування і підтримка університетів світового класу, зокрема як чинника успішного протистояння російській агресії.

Перспективний та історично виправданий проєкт НАДУ при Президентові України також почато у надзвичайно складний для країни 1995 р., коли економіка країни перебувала в глибокій кризі і ВВП стрімко падав.

Отже, забезпечення ефективної кластерної взаємодії вищої освіти і ринку праці сприятиме подоланню викликів війни, повоєнного відновлення країни на високотехнологічній основі, прискорення європейської інтеграції України в контексті сучасної державної політики¹⁰⁹.

2.4. Секторальна конкурентоспроможність якості вищої освіти як необхідна відповідь на виклики війни: відновлювана енергетика & воєнна резильєнтність та повоєнне відновлення України

Війна рф проти України, яка триває майже чотири роки, водночас стимулювала технологічний прогрес. Це стосується як технологічної основи самої війни, так і перспективного повоєнного

¹⁰⁶ Кремень, В. (ред.). (2023). Вища освіта України в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення: виклики і відповіді: науково-аналітична доповідь / В.Г. Кремень та ін.; за заг. ред. В.Г. Кременя. Київ: Пед. думка, 2023. 172 с. <https://lib.iitta.gov.ua/738494/>.

¹⁰⁷ Луговий, В. І., Слюсаренко, О. М., & Таланова, Ж. В. (2025b). Кластеризація взаємодії вищої освіти та ринку праці: критерій конкурентоспроможності: За матеріалами наукової доповіді на методологічному семінарі НАПН України «Тенденції та особливості взаємодії вищої освіти та ринку праці в умовах війни та повоєнного відновлення України», 20 листопада 2025 р. *Вісник Національної академії педагогічних наук України*, 7(2), 1–7. <https://doi.org/10.37472/v.naes.2025.7237>.

¹⁰⁸ Academic Ranking of World Universities (2025b). URL: <https://www.shanghairanking.com/rankings/arwu/2025>.

¹⁰⁹ Указ Президента України. (2022). Питання Національної ради з відновлення України від наслідків війни. <http://surl.li/dpfbw>; План відновлення України. (2022). URL: <http://surl.li/eiuxl>; Кабінет Міністрів України. (2025, 3 грудня). *Про затвердження операційного плану заходів з реалізації у 2025-2028 роках Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2022-2032 роки та внесення змін до Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2022-2032 роки* (1383). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1383-2025-%D1%80#n7>.

відновлення країни. Зокрема об'єктивно зросло значення електричної та енергетичної інженерії, особливо відновлюваної енергетики і підготовки персоналу для її потреб¹¹⁰.

Крім того, просування України до членства в Європейському Союзі також зумовлює модернізацію енергетичного сектору економіки, пріоритетного розвитку відновлюваних джерел енергії в контексті екологічної і кліматичної безпеки. У зв'язку з цим Урядом 25 червня 2024 р. схвалено розгорнутий Національний план з енергетики та клімату на період до 2030 р., який передано до європейського Секретаріату Енергетичного Співтовариства. Також доручено Міністерству економіки разом з іншими заінтересованими центральними органами виконавчої влади розробити і подати Кабінетові Міністрів України пропозиції з оновлення цього Національного плану. Що стосується кадрового супроводу розв'язання проблеми, то в Національному плані зазначено багатоаспектну нестачу кваліфікованого персоналу: його кількісні і якісні втрати, дефіцит відповідної підготовки, брак конкурентоспроможності фахівців тощо¹¹¹.

У межах Болонського процесу з розвитку Європейського простору вищої освіти (ЄПВО) у Тиранському міністерському комюніке 2024 р. у розділі «Інноваційний ЄПВО» акцентується: «The ENEA also needs to respond to ongoing change, due to societal, economic, geopolitical, environmental and technological developments. As the world is in rapid change, this has important consequences for higher education. The green ... transitions require unprecedented innovation with new technologies, processes and practices to drive positive change, as well as more advanced and widespread levels of knowledge and skills, nurturing awareness, engagement and responsibility of learners». Відповідні зобов'язання покладаються на Україну¹¹².

У статті (2024 р.), презентованій на 6th International Conference on Modern Electrical and Energy System (MEES'24), проаналізовано здобутки і втрати щодо підготовки бакалаврів, магістрів і докторів філософії у галузі знань 14 «Електрична інженерія» станом на середину 2024 р. Ця підготовка здійснювалася за 5 спеціальностями, що стосуються електричної та енергетичної інженерії, включно із спеціальністю 145 «Відновлювані джерела енергії та гідроенергетика». За рік, що відтоді минув, відбулися певні позитивні і негативні зміни у підготовці висококваліфікованого персоналу, зокрема за згаданою спеціальністю. Крім того, з метою євроінтеграції внесено зміни до вітчизняного Переліку галузей знань і спеціальностей, за якими здійснюється підготовка фахівців з вищою освітою, що набувають чинності у 2025 р. Отже, у 2025 р. зачинено вікно можливостей для лонгітюдного співставного системного статистичного аналізу стану справ у зазначеній галузі знань і віднесених до неї спеціальностей з метою ефективного оперативного і стратегічного реагування і корегування діяльності. Тож, важливим є аналіз стану і обґрунтування рекомендацій щодо підготовки здобувачів вищої освіти, забезпечення формальної освітньої складової для навчання впродовж життя за спеціальністю 145 «Відновлювані джерела енергії та гідроенергетика» в умовах тривалої війни, завдань повоєнного відновлення та європейської інтеграції України та її вищої освіти¹¹³.

¹¹⁰ Lugovyi, V., Zagirnyak, M., Talanova, Zh. & Zagirniak, D. (2025). Renewable Energy Industry & War Resiliency and Post-War Recovery of Ukraine: Challenge of Human Resource Development. *Education: Modern Discourses*, 8. URL: https://emd.naps.gov.ua/index.php/Educ_Mod_discourse/issue/archive.

¹¹¹ Lugovyi, V., Zagirnyak, M., Talanova, Zh. & Zagirniak, D. (2025). Renewable Energy Industry & War Resiliency and Post-War Recovery of Ukraine: Challenge of Human Resource Development. *Education: Modern Discourses*, 8. URL: https://emd.naps.gov.ua/index.php/Educ_Mod_discourse/issue/archive; Кабінет Міністрів України. (2024, 25 червня). *Про схвалення Національного плану з енергетики та клімату на період до 2030 року* (587). URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/587-2024-p#Text>.

¹¹² Lugovyi, V., Zagirnyak, M., Talanova, Zh. & Zagirniak, D. (2025). Renewable Energy Industry & War Resiliency and Post-War Recovery of Ukraine: Challenge of Human Resource Development. *Education: Modern Discourses*, 8. URL: https://emd.naps.gov.ua/index.php/Educ_Mod_discourse/issue/archive; Tirana ENEA Ministerial Conference 29-30 May 2024. (2024). URL: <https://eha2024tirane.al/>.

¹¹³ Lugovyi, V., Zagirnyak, M., Talanova, Zh. & Zagirniak, D. (2025). Renewable Energy Industry & War Resiliency and Post-War Recovery of Ukraine: Challenge of Human Resource Development. *Education: Modern Discourses*, 8. URL: https://emd.naps.gov.ua/index.php/Educ_Mod_discourse/issue/archive; Zagirnyak, M., Lugovyi, V., Talanova, Zh., & Zagirniak, D. (2024). State & Social Assurance of the Electrical and Energy Engineering Higher Education in Ukraine in the Conditions of a Long War. *2024 IEEE 6th International Conference on Modern Electrical and Energy System (MEES'24), September 18-21, Kremenchuk, Ukraine, 2024*. URL: <https://mees.ieee.org.ua/>; Заклади вищої освіти. *Реєстр суб'єктів освітньої діяльності*. URL: <http://surl.li/qcrttn>; Вища та фахова передвища освіта в Україні у 2021 р.: Статистична інформація / Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>; Вища та фахова передвища освіта в Україні у 2024 р.: Статистична інформація / Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>; Аспірантура в Україні у 2021 р.: Статистична інформація / Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>; Аспірантура в Україні у 2024 р.: Статистична інформація / Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.

Загалом підготовку фахівців з вищою освітою за спеціальністю 145 «Відновлювані джерела енергії та гідроенергетика» у 2025 р., як і у попередньому році, здійснювали 6 ЗВО (див. табл. 2.3), що однак удвічі більше порівняно з 2021 р.¹¹⁴.

Таблиця 2.3

Перелік університетів, у яких провадилася підготовка за спеціальністю 145 «Відновлювані джерела енергії та гідроенергетика» та чисельність студентів за цією спеціальністю станом на 15 червня 2025 р.

№	ЗВО (регіон України)	Рівень вищої освіти		
		Бакалаврський	Магістерський	Доктора філософії
1	Київський національний університет будівництва і архітектури (північно-центральний)	9	-	-
2	Вінницький національний технічний університет (західно-центральний)	15	-	-
3	Запорізький національний університет (південний)	29	8	-
4	Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Ґжицького (західний)	71	-	-
5	Національний університет водного господарства та природокористування (західний)	45	15	-
6	Національний технічний університет «Харківський політехнічний університет» (східний)	24	3	-
	Усього	193	26	-

Примітка: Синім кольором виділено рівень доктора філософії, на якому підготовка не здійснювалася взагалі.
Джерело: ¹¹⁵.

37

Як видно з табл. 2.3, ці університети представляють усі регіони України і водночас усі готували бакалаврів, натомість лише три з них – магістрів в обмеженій кількості і жоден з них не готував докторів філософії. Тобто очевидною є неадекватна теперішнім викликам рівнева (за складністю освітніх програм) диспропорція підготовки фахівців.

Як видно з рис. 2.9, ця ситуація з фокусом і форсажем на бакалаврській підготовці вірогідно збережеться¹¹⁶.

¹¹⁴ Lugovyi, V., Zagirnyak, M., Talanova, Zh. & Zagirniak, D. (2025). Renewable Energy Industry & War Resiliency and Post-War Recovery of Ukraine: Challenge of Human Resource Development. *Education: Modern Discourses*, 8. URL: https://emd.naps.gov.ua/index.php/Educ_Mod_discourse/issue/archive.

¹¹⁵ Lugovyi, V., Zagirnyak, M., Talanova, Zh. & Zagirniak, D. (2025). Renewable Energy Industry & War Resiliency and Post-War Recovery of Ukraine: Challenge of Human Resource Development. *Education: Modern Discourses*, 8. URL: https://emd.naps.gov.ua/index.php/Educ_Mod_discourse/issue/archive; Заклади вищої освіти. Реєстр суб'єктів освітньої діяльності. URL: <http://surl.li/qctrtn>.

¹¹⁶ Lugovyi, V., Zagirnyak, M., Talanova, Zh. & Zagirniak, D. (2025). Renewable Energy Industry & War Resiliency and Post-War Recovery of Ukraine: Challenge of Human Resource Development. *Education: Modern Discourses*, 8. URL: https://emd.naps.gov.ua/index.php/Educ_Mod_discourse/issue/archive; Заклади вищої освіти. Реєстр суб'єктів освітньої діяльності. URL: <http://surl.li/qctrtn>; Вища та фахова передвища освіта в Україні у 2021 р.: Статистична інформація / Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>; Вища та фахова передвища освіта в Україні у 2024 р.: Статистична інформація / Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>; Аспірантура в Україні у 2021 р.: Статистична інформація / Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>; Аспірантура в Україні у 2024 р.: Статистична інформація / Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.

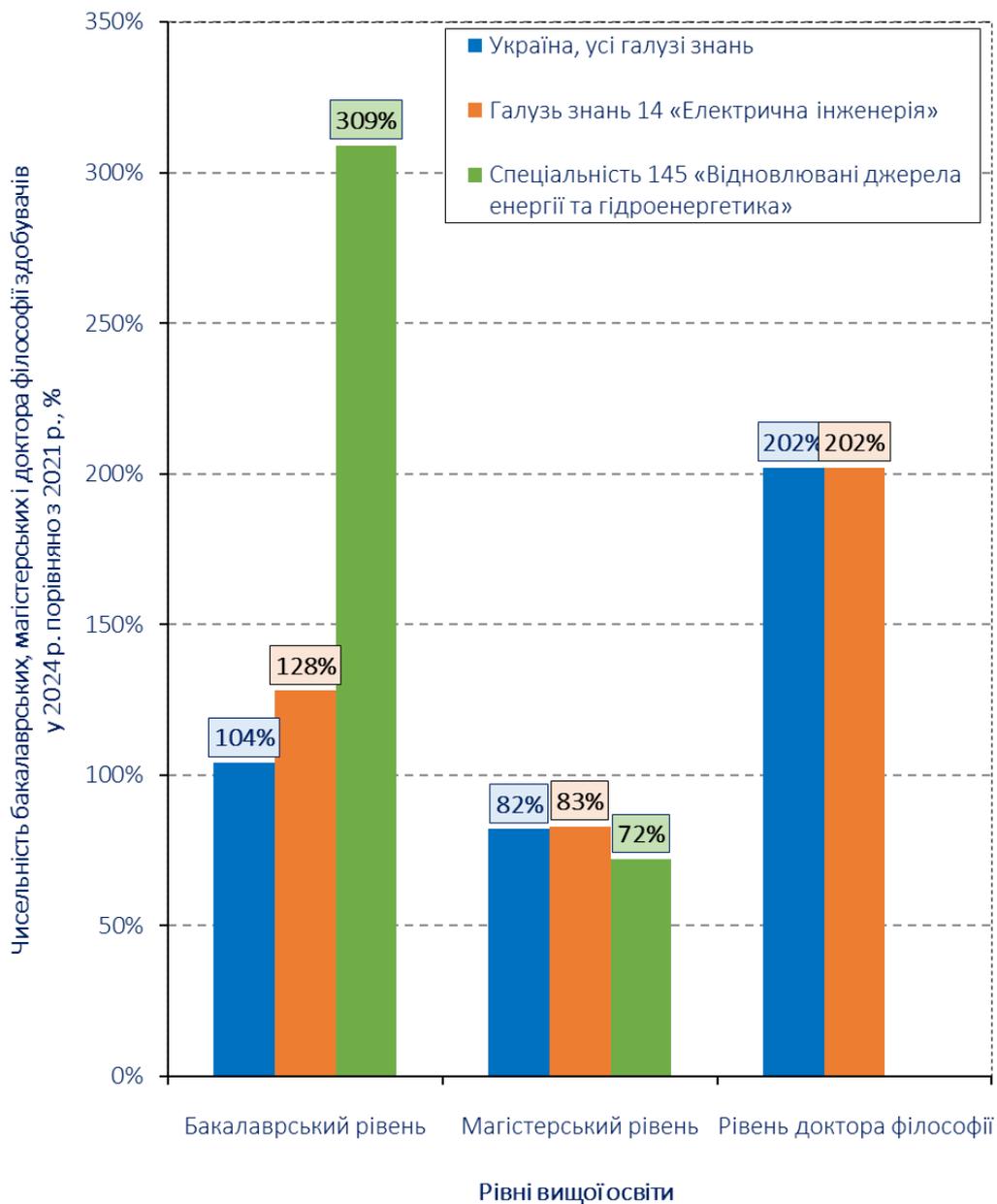


Рис. 2.9. Відносна зміна чисельності студентів, прийнятих за державним замовленням, за рівнями вищої освіти (бакалаврським, магістерським, доктора філософії) в Україні в цілому, у галузі знань «Електрична інженерія» та за спеціальністю 145 «Відновлювані джерела енергії та гідроенергетика» у 2024 р. порівняно з 2021 р.

Джерело: ¹¹⁷.

Динаміка рис. 2.9 підтверджує статистику табл. 2.3.

¹¹⁷ Lugovyj, V., Zagirnyak, M., Talanova, Zh. & Zagirniak, D. (2025). Renewable Energy Industry & War Resiliency and Post-War Recovery of Ukraine: Challenge of Human Resource Development. *Education: Modern Discourses*, 8. URL: https://emd.naps.gov.ua/index.php/Educ_Mod_discourse/issue/archive; Заклади вищої освіти. Реєстр суб'єктів освітньої діяльності. URL: <http://surl.li/qctrtn>; Вища та фахова передвища освіта в Україні у 2021 р.: Статистична інформація / Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>; Вища та фахова передвища освіта в Україні у 2024 р.: Статистична інформація / Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>; Аспірантура в Україні у 2021 р.: Статистична інформація / Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>; Аспірантура в Україні у 2024 р.: Статистична інформація / Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.

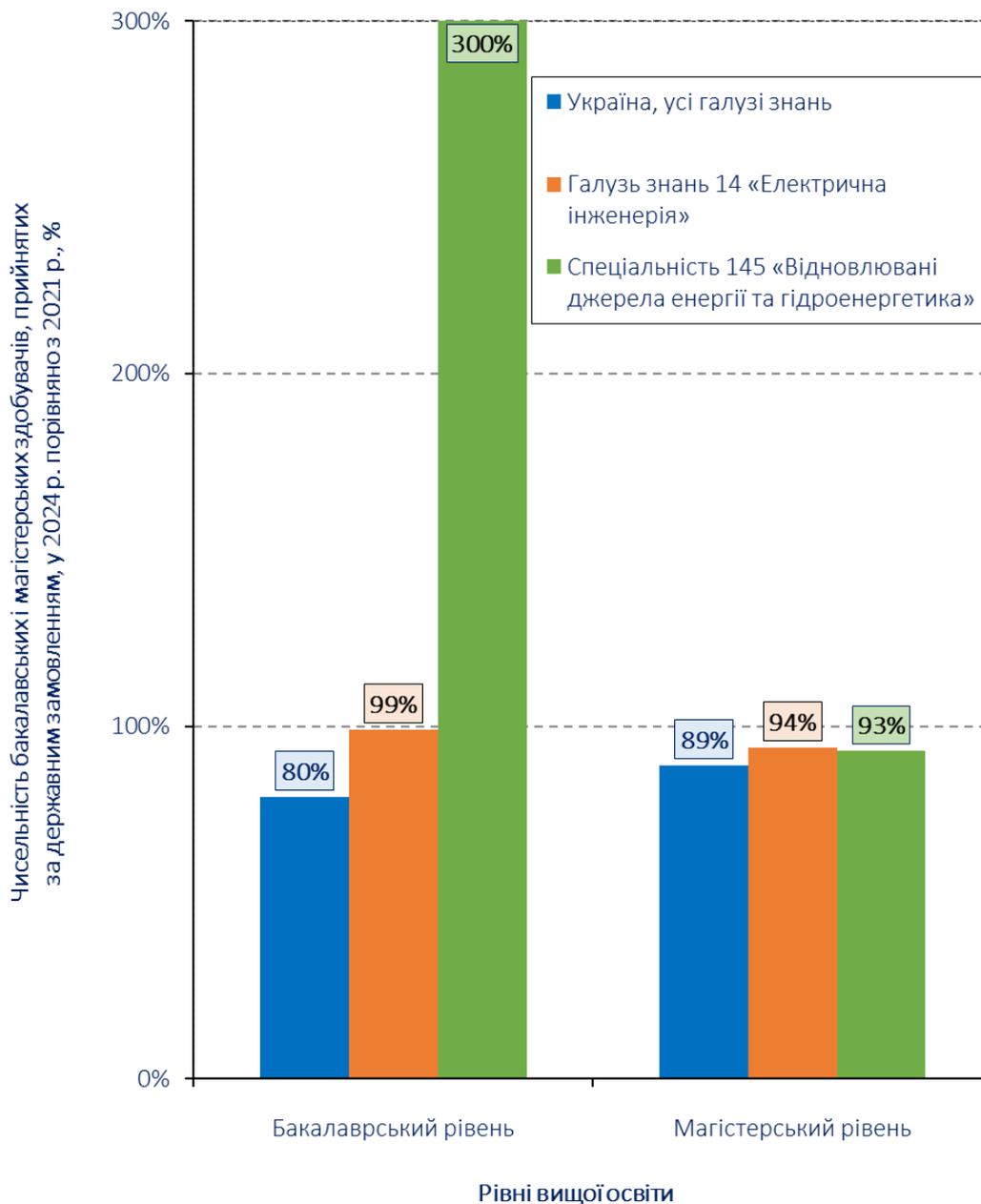


Рис. 2.10. Відносна зміна чисельності студентів за рівнями вищої освіти (бакалаврським і магістерським) в Україні в цілому, у галузі знань «Електрична інженерія» та за спеціальністю 145 «Відновлювані джерела енергії та гідроенергетика», прийнятих за державним замовленням, у 2024 р. порівняно з 2021 р.

Джерело: ¹¹⁸.

З рис. 2.10 можна зрозуміти, що державні зусилля для виправлення ситуації є недостатніми. Певною мірою позитивний вплив справляє підвищений суспільний інтерес населення до цієї спеціальності і зростання частки вступників за кошти населення, що ілюструє рис. 2.11.

¹¹⁸ Lugovyj, V., Zagirnyak, M., Talanova, Zh. & Zagirniak, D. (2025). Renewable Energy Industry & War Resiliency and Post-War Recovery of Ukraine: Challenge of Human Resource Development. *Education: Modern Discourses*, 8. URL: https://emd.naps.gov.ua/index.php/Educ_Mod_discourse/issue/archive; Вища та фахова передвища освіта в Україні у 2021 р.: Статистична інформація / Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>; Вища та фахова передвища освіта в Україні у 2024 р.: Статистична інформація / Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.

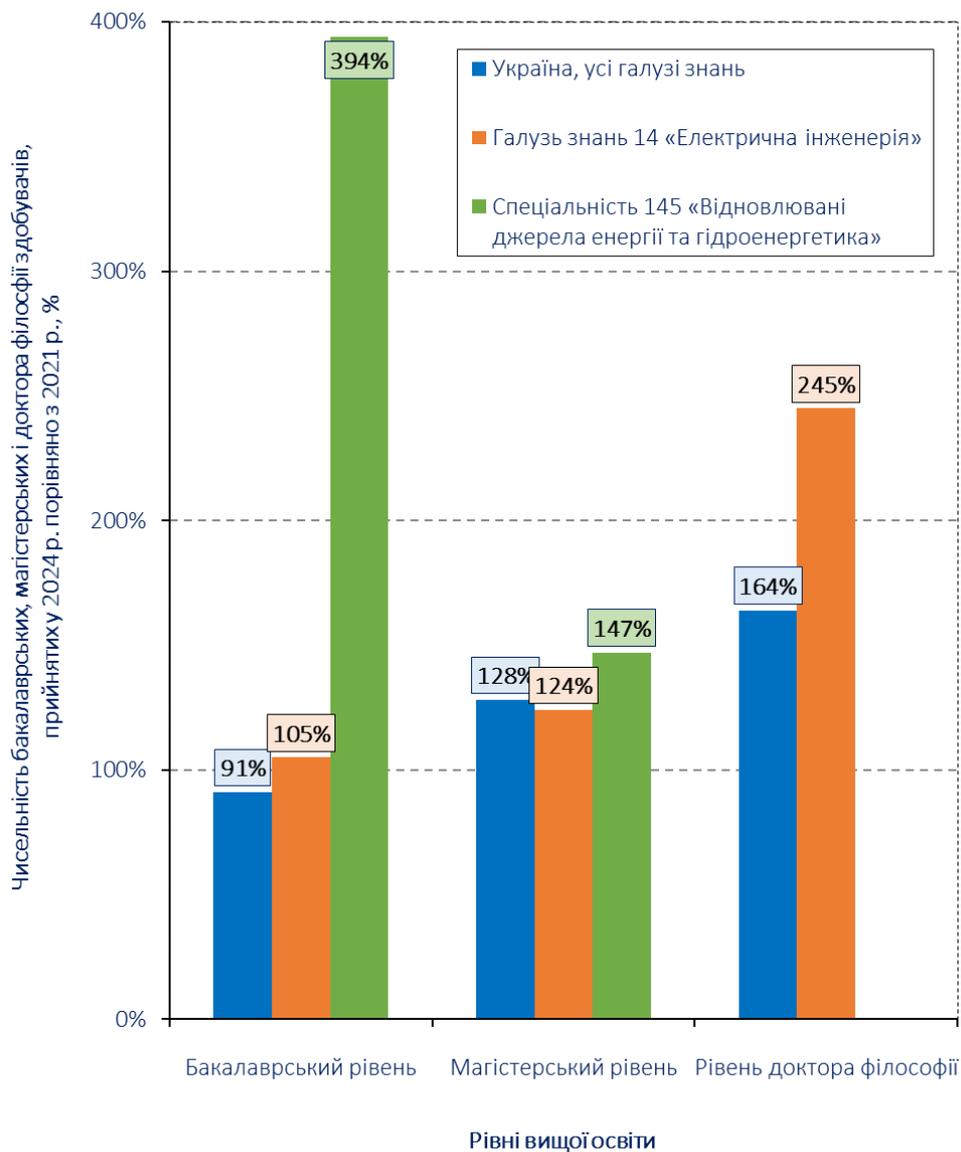
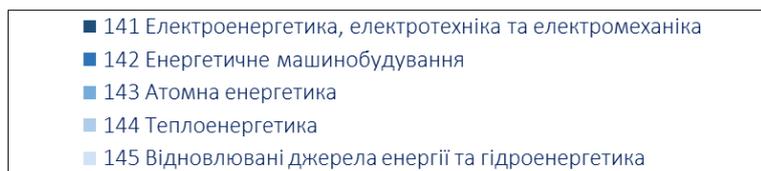


Рис. 2.11. Відносна зміна чисельності студентів за рівнями вищої освіти (бакалаврським, магістерським і доктора філософії) в Україні в цілому, у галузі знань «Електрична інженерія» та за спеціальністю 145 «Відновлювані джерела енергії та гідроенергетика», прийнятими загалом у 2024 р. порівняно з 2021 р.

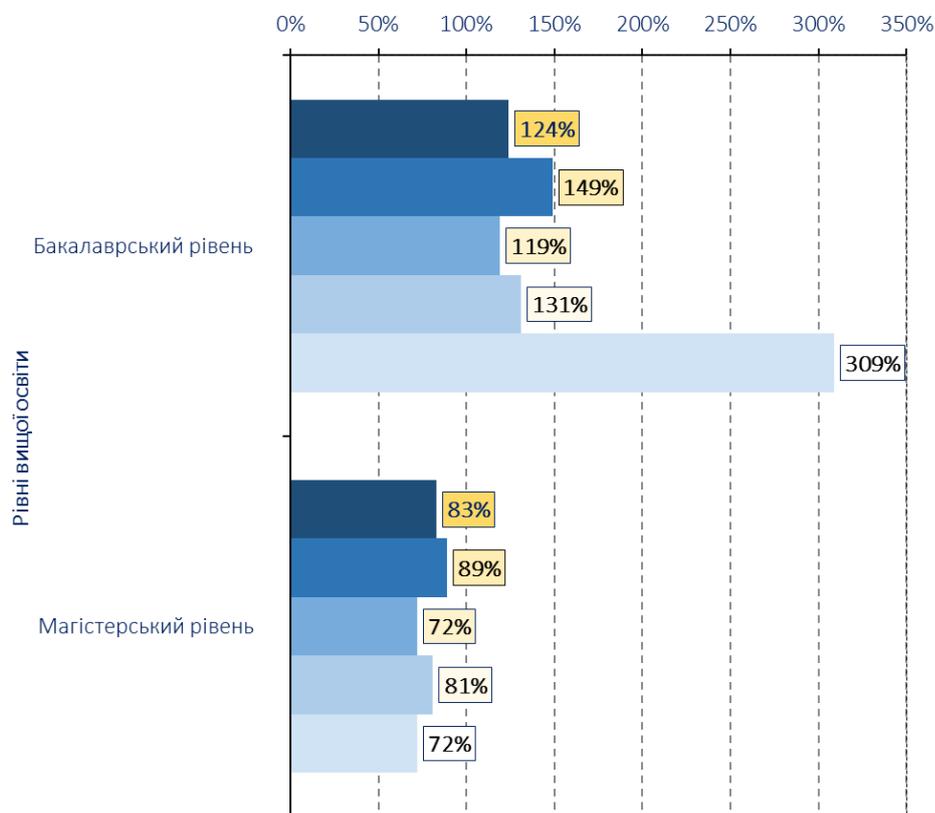
Джерело: ¹¹⁹.

Рис. 2.12 ілюструє, що порівняно з іншими (141, 142, 143, 144) спеціальностями галузі знань «Електрична інженерія» спеціальність 145 «Відновлювані джерела енергії та гідроенергетика» розвивається випереджально лише за бакалаврським рівнем вищої освіти.

¹¹⁹ Lugovyi, V., Zagirnyak, M., Talanova, Zh. & Zagirniak, D. (2025). Renewable Energy Industry & War Resiliency and Post-War Recovery of Ukraine: Challenge of Human Resource Development. *Education: Modern Discourses*, 8. URL: https://emd.naps.gov.ua/index.php/Educ_Mod_discourse/issue/archive; Заклади вищої освіти. Реєстр суб'єктів освітньої діяльності. URL: <http://surl.li/qctrtn>; Вища та фахова передвища освіта в Україні у 2021 р.: Статистична інформація / Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>; Вища та фахова передвища освіта в Україні у 2024 р.: Статистична інформація / Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>; Аспірантура в Україні у 2021 р.: Статистична інформація / Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>; Аспірантура в Україні у 2024 р.: Статистична інформація / Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.



Чисельність бакалаврських і магістерських здобувачів за спеціальностями у 2024 р. порівняно з 2021 р., %



41

Рис. 2.12. Відносна зміна чисельності студентів бакалаврського і магістерського рівнів вищої освіти в Україні за спеціальностями галузі знань «Електрична інженерія» у 2024 р. порівняно з 2021 р.

Джерело: ¹²⁰.

Хоча спеціальність 145 у частині «Відновлювані джерела енергії» уточнена у 2022 р., однак стандарти вищої освіти для неї не були переглянуті. Це, як і пересічна малокомплектність спеціальності (див. табл. 2.3), негативно позначається на забезпеченні якості підготовки¹²¹.

У виокремленій у статті¹²² «Групі 11» провідних 11 ЗВО із загальної кількості 82 інституцій, що готують фахівців галузі знань «Електрична інженерія», за спеціальністю 145 «Відновлювані джерела енергії та гідроенергетика» підготовку у 2025 р. провадили лише три: Вінницький національний

¹²⁰ Lugovyi, V., Zagirnyak, M., Talanova, Zh. & Zagirniak, D. (2025). Renewable Energy Industry & War Resiliency and Post-War Recovery of Ukraine: Challenge of Human Resource Development. *Education: Modern Discourses*, 8. URL: https://emd.naps.gov.ua/index.php/Educ_Mod_discourse/issue/archive; Заклади вищої освіти. Реєстр суб'єктів освітньої діяльності. URL: <http://surl.li/qctrtn>; Вища та фахова передвища освіта в Україні у 2021 р.: Статистична інформація / Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>; Вища та фахова передвища освіта в Україні у 2024 р.: Статистична інформація / Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.

¹²¹ Lugovyi, V., Zagirnyak, M., Talanova, Zh. & Zagirniak, D. (2025). Renewable Energy Industry & War Resiliency and Post-War Recovery of Ukraine: Challenge of Human Resource Development. *Education: Modern Discourses*, 8. URL: https://emd.naps.gov.ua/index.php/Educ_Mod_discourse/issue/archive; Кабінет Міністрів України. (2022, 16 грудня). Про внесення змін до переліку галузей знань і спеціальностей, за якими здійснюється підготовка здобувачів вищої та фахової передвищої освіти (1392). URL: <http://surl.li/wsimuw>; Затверджені стандарти вищої освіти: Міністерство освіти і науки України. URL: <http://surl.li/ghsphr>.

¹²² Zagirnyak, M., Lugovyi, V., Talanova, Zh., & Zagirniak, D. State & Social Assurance of the Electrical and Energy Engineering Higher Education in Ukraine in the Conditions of a Long War. *2024 IEEE 6th International Conference on Modern Electrical and Energy System (MEES'24)*, September 18-21, Kremenchuk, Ukraine, 2024. URL: <https://mees.ieee.org.ua/>.

технічний університет (15 бакалаврських студентів), Запорізький національний університет (37 бакалаврських і магістерських студентів) і Національний технічний університет «Харківський політехнічний університет» (27 бакалаврських і магістерських студентів). Їх внесок у реалізацію цією спеціальністю скромний (36 %) (див. табл. 2.3). Водночас ідентифікація університетів «Групи 11» важлива. Адже ці заклади мають потенціал, достатній для забезпечення якісної освіти в умовах відсутності частини стандартів і здатні підтримувати інтерес іноземних громадян до підготовки в Україні, навіть у стані війни¹²³.

Отже, аналіз підготовки персоналу з вищої освітою за спеціальністю 145 «Відновлювані джерела енергії та гідроенергетика» для кадрового забезпечення відновлюваної енергетики на засадах формального навчання впродовж життя показує, що вона, незважаючи на певний прогрес, ще не відповідає на постані перед Україною виклики (підвищення обороноздатності і безпеки в умовах тривалої війни, повоєнне відновлення країни на високотехнологічній основі, євроінтеграція як сильної держави). Серед прогресивних зрушень останніх років – збільшення удвічі кількості університетів, що здійснюють зазначену підготовку, багатократне розширення підготовки бакалаврів, стійка суспільна підтримка підготовки, готовність населення за власний кошт оплачувати навчання. З-поміж, нерозв'язаних проблем – застарілість стандартів вищої освіти, стагнація магістерської і відсутність докторської підготовки, що унеможлиблює цілісну систему формального навчання впродовж життя у вищій освіті, а з урахуванням малокомплектності підготовки також не дає змоги забезпечити адекватну сучасному цивілізаційному поступу конкурентоспроможну якість. Це негативно відбивається на реалізації Національного плану з енергетики та клімату на період до 2030 р. та Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2022-2032 роки і потребує посилення системності державної політики при визначенні перспектив, пріоритетів і мотивації підготовки фахівців з вищою освітою. Рекомендовано органам державного управління у процесі оновлення у 2025 р. згідно з урядовим дорученням Національного плану з енергетики та клімату на період до 2030 р. та при опрацюванні проекту Операційного плану реалізації у 2025-2028 рр. Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2022-2032 роки спеціальну увагу звернути на забезпечення повноцінної системи формальної підготовки фахівців з вищою освітою для відновлюваних джерел енергії та гідроенергетики. Це сприятиме реалізації завдань, що постали перед Україною, щодо посилення обороноздатності і безпеки, повоєнного відновлення та європейської інтеграції.¹²⁴

Висновки

З вище викладеного можна зробити такі висновки.

1. Узагальнення світового і вітчизняного досвіду дає змогу виявити системні проблеми у забезпеченні ефективних політик і стратегій досягнення конкурентоспроможної якості вищої освіти України в контексті стійкого розвитку, євроінтеграції та повоєнного відновлення, а також у визначенні відповідних підходів і механізмів щодо їх реалізації.

¹²³ Lugovyi, V., Zagirnyak, M., Talanova, Zh. & Zagirniak, D. (2025). Renewable Energy Industry & War Resiliency and Post-War Recovery of Ukraine: Challenge of Human Resource Development. *Education: Modern Discourses*, 8. URL: https://emd.naps.gov.ua/index.php/Educ_Mod_discourse/issue/archive; Вища та фахова передвища освіта в Україні у 2021 р.: Статистична інформація / Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>; Вища та фахова передвища освіта в Україні у 2024 р.: Статистична інформація / Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>; Аспірантура в Україні у 2021 р.: Статистична інформація / Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>; Аспірантура в Україні у 2024 р.: Статистична інформація / Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.

¹²⁴ Lugovyi, V., Zagirnyak, M., Talanova, Zh. & Zagirniak, D. (2025). Renewable Energy Industry & War Resiliency and Post-War Recovery of Ukraine: Challenge of Human Resource Development. *Education: Modern Discourses*, 8. DOI: URL: https://emd.naps.gov.ua/index.php/Educ_Mod_discourse/issue/archive; Кабінет Міністрів України. (2024, 25 червня). *Про схвалення Національного плану з енергетики та клімату на період до 2030 року* (587). URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/587-2024-p#Text>; Кабінет Міністрів України. (2022, 23 лютого). *Про схвалення Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2022-2032 роки* (286). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/286-2022-p>; Кабінет Міністрів України. (2025, 3 грудня). *Про затвердження операційного плану заходів з реалізації у 2025-2028 роках Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2022-2032 роки та внесення змін до Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2022-2032 роки* (1383). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1383-2025-%D1%80#n7>; Кремень, В. (ред.). (2023). *Вища освіта України в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення: виклики і відповіді: науково-аналітична доповідь / В.Г. Кремень та ін.; за заг. ред. В.Г. Кременя*. Київ: Пед. думка, 2023. 172 с. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/738494/>; Указ Президента України. (2022, 21 квітня). *Питання Національної ради з відновлення України від наслідків війни* (266). URL: <http://surl.li/dpfbw>; План відновлення України. (2022). URL: <http://surl.li/ejuxl>.

2. Серед сильних сторін Тиранської міністерської конференції 2024 р. – обґрунтування фундаментальних цінностей Європейського простору вищої освіти (ЄПВО), які сукупно характеризуються потужним генеративним функціоналом, але за умови створення сприятливих умов і визначення пріоритетів їх втілення.

3. Ураховуючи загострення викликів конкурентоспроможності в ЄПВО взагалі, в ЄС зокрема, необхідно здійснювати моніторинг університетської революції в Китаї та підводити підсумки уроків успішного конкурентного розвитку Китайського простору вищої освіти.

4. Для ефективного розвитку екосистеми «вища освіта – ринок праці» важливо брати до уваги і підтримувати кластеризацію взаємодії вищої освіти та ринку праці за критерієм конкурентоспроможності.

5. Зважаючи на характер сучасної війни рф проти України і технологічні особливості повоєнного відновлення країни, засади стійкого розвитку та євроінтеграції, доцільним є розгляд секторальної конкурентоспроможності якості вищої освіти на прикладі відновлюваної енергетики.

6. Більш конкретні практичні рекомендації з усунення гальмівних чинників досягнення прогресу містяться у викладі основного тексту розділу.

Список використаних джерел

Аспірантура в Україні у 2021 р.: Статистична інформація / Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.

Аспірантура в Україні у 2024 р.: Статистична інформація / Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.

Верховна Рада України. (2014). Закон України «Про вищу освіту» (1 липня 2014 р. № 1556-VII). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text>.

Вища та фахова передвища освіта в Україні у 2021 р.: Статистична інформація / Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.

Вища та фахова передвища освіта в Україні у 2024 р.: Статистична інформація / Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.

Заклади вищої освіти. *Реєстр суб'єктів освітньої діяльності*. URL: <http://surl.li/qcrttrn>.

Затверджені стандарти вищої освіти: Міністерство освіти і науки України. URL: <http://surl.li/ghsphr>.

Кабінет Міністрів України. (2022, 23 лютого). *Про схвалення Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2022-2032 роки* (286). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/286-2022-p>.

Кабінет Міністрів України. (2022, 16 грудня). *Про внесення змін до переліку галузей знань і спеціальностей, за якими здійснюється підготовка здобувачів вищої та фахової передвищої освіти* (1392). URL: <http://surl.li/wsimuw>.

Кабінет Міністрів України. (2024, 25 червня). *Про схвалення Національного плану з енергетики та клімату на період до 2030 року* (587). URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/587-2024-p#Text>.

Кабінет Міністрів України. (2024, 30 серпня). *Про внесення змін до переліку галузей знань і спеціальностей, за якими здійснюється підготовка здобувачів вищої та фахової передвищої освіти* (1021). URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1021-2024-n#n15>.

Кабінет Міністрів України. (2025, 3 грудня). *Про затвердження операційного плану заходів з реалізації у 2025-2028 роках Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2022-2032 роки та внесення змін до Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2022-2032 роки* (1383). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1383-2025-%D1%80#n7>.

Кремень, В. (ред.). (2023). Вища освіта України в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення: виклики і відповіді: *науково-аналітична доповідь* / В.Г. Кремень та ін.; за заг. ред. В.Г. Кременя. Київ: Пед. думка, 2023. 172 с. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/738494/>.

Луговий, В. І. (2023). Рейтинги і роботодавці: об'єктивні і суб'єктивні орієнтири в оцінюванні якості вищої освіти: За матеріалами виступу на круглому столі Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти «Якість вищої освіти: змістові та формальні параметри оцінювання» 12 вересня 2023 р. *Вісник Національної академії педагогічних наук України*, 5(2), 1-5. <https://doi.org/10.37472/v.naes.2023.5205>.

Луговий, В., Слюсаренко, О., & Таланова, Ж. (2022). Складна активність & селективна асоціативність: ефективність елітного асоціювання університетів. *International Scientific Journal of Universities and Leadership*, (14), 64-80. <https://doi.org/10.31874/2520-6702-2022-14-64-80>.

Луговий, В., Слюсаренко, О., & Таланова, Ж. (2023a). Закон зростання крутизни університетського сходження до вершини досконалості. *International Scientific Journal of Universities and Leadership*, 15, 30-53. <https://doi.org/10.31874/2520-6702-2023-15-30-53>.

Луговий, В., Слюсаренко, О., & Таланова, Ж. (2023b). Методологія рейтингових методологій: проблема побудови правильних університетських рейтингів. *Міжнародний науковий журнал «Університети і лідерство»*, 16, 90-108. <https://doi.org/10.31874/2520-6702-2023-16-90-108>.

Луговий, В., Слюсаренко, О., & Таланова, Ж. (2024a). Інтеграція і диференціація лідерської вищої освіти: уроки для України від ЄС, США і Китаю. *International Scientific Journal of Universities and Leadership*, (17), 77-97. <https://doi.org/10.31874/2520-6702-2024-17-77-97>.

Луговий, В. І., Слюсаренко, О. М., & Таланова, Ж. В. (2024b). Рейтингові методи кількісного оцінювання конкурентоспроможності університетів. *Вісник Національної академії педагогічних наук України*, 6(2), 1-6. <https://doi.org/10.37472/v.naes.2024.6238>.

Луговий, В., Слюсаренко, О., & Таланова, Ж. (2024c). Університетські ліги конкурентоспроможності: мотивуючий механізм мережевого розвитку. *International Scientific Journal of Universities and Leadership*, (18), 24-44. <https://doi.org/10.31874/2520-6702-2024-18-24-44>.

Луговий, В., Слюсаренко, О., & Таланова, Ж. (2025a). Кваліфікаційний розрив & конкурентний розвиток: проблема балансу конкурентоспроможності в екосистемі «вища освіта – ринок праці». *Міжнародний науковий журнал «Університети і лідерство»*, 19, 8-26. <https://doi.org/10.31874/2520-6702-2025-19-8-26>.

Луговий, В. І., Слюсаренко, О. М., & Таланова, Ж. В. (2025b). Кластеризація взаємодії вищої освіти та ринку праці: критерій конкурентоспроможності: За матеріалами наукової доповіді на методологічному семінарі НАПН України «Тенденції та особливості взаємодії вищої освіти та ринку праці в умовах війни та повоєнного відновлення України», 20 листопада 2025 р. *Вісник Національної академії педагогічних наук України*, 7(2), 1–7. <https://doi.org/10.37472/v.naes.2025.7237>.

Луговий, В., Слюсаренко, О., & Таланова, Ж. (2025c). Рейтинговий супровід стратегічного розвитку університетів-лідерів: уроки університетської революції в Китаї. *Міжнародний науковий журнал «Університети і лідерство»*, 20, 52-71. <https://doi.org/10.31874/2520-6702-2025-20-52-71>.

Луговий В.І., Таланова Ж.В. (2015). Тенденції становлення та розвитку врядування у вищій освіті / *Автономія та врядування у вищій освіті: монографія* / О.П. Воробйова та ін.; за ред. В.І. Лугового, Ж.В. Таланової. К.: Ін-т вищої освіти НАПН України, 192 с. С. 29–65. URL: <https://ihed.org.ua/publications/>.

План відновлення України. (2022). URL: <http://surl.li/ejuxl>.

Слюсаренко О.М. *Розвиток найвищого університетського потенціалу в умовах глобалізації: монографія*. Київ: Пріоритети, 2015, 384 с.

Таланова, Ж. (2010). *Докторська підготовка у світі та Україні: монографія*. Київ: Міленіум. 476 с. URL: https://ihed.org.ua/wp-content/uploads/2020/05/mon_Doktorska-pidhotovka_Talanova_Z_2010-476s.pdf.

Указ Президента України. (2022, 21 квітня). *Питання Національної ради з відновлення України від наслідків війни* (266). URL: <http://surl.li/dpfwb>.

A renewed social contract for Europe and its universities. How universities and policy makers can work together to shape a strong, open and future-proof Europe. EUA. (2024). URL: <http://surl.li/tcolz>.

Academic Ranking of World Universities (2025). URL: <https://www.shanghairanking.com/rankings/arwu/2025>.

Association of American Universities. (2025). URL: <https://www.aau.edu/>.

Association of American Universities. April, 2013. URL: <http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED555641.pdf>.

Best Chinese Universities Ranking. (2025). URL: <https://www.shanghairanking.com/rankings/bcur/202511>.

Budapest Declaration on the New European Competitiveness Deal. (2024). URL: <https://www.consilium.europa.eu/en/press/press-releases/2024/11/08/the-budapest-declaration/>.

C9 League. (2025). *Wikipedia*. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/C9_League.

Carnegie Classification of Institutions of Higher Education. (2024). URL: <https://carnegieclassifications.acenet.edu/>.

Claeys-Kulik, A.-L., Pruvot, E. B., Estermann, T., and Jørgensen, T. The European Universities Initiative and system level reforms Current challenges and considerations for the future. (2022). URL: <https://www.eua.eu/publications/briefings/the-european-universities-initiative-and-system-level-reforms.html>.

Double First-Class Construction (2025). *Wikipedia*. URL: [https://en.wikipedia.org/wiki/Double First-Class Construction](https://en.wikipedia.org/wiki/Double_First-Class_Construction).

Global Ranking of Academic Subjects. (2025). URL: <https://www.shanghairanking.com/rankings/gras/2025>.

Lugovyi, V., Slyusarenko, O., & Talanova, Z. (2024). Tirana EHEA Ministerial Conference: A posteriori Analysis of Gains & Losses. *Education: Modern Discourses*, (7), 67–79. <https://doi.org/10.37472/2617-3107-2024-7-07>.

Lugovyi V., Slyusarenko O., Talanova Zh. (2025). Generative Functionality of Fundamental Values of the EHEA: Implementation for University Development. *European Integration of Ukraine' Higher Education in the context of Bologna Process. Bologna Process Principles, Tools and Values* (20 years of Bologna Process: Achievements, Challenges and Prospects): *Proceeding of the XIV International Conference* (6-7 November 2025) – Kyiv: IHE NAESU; NEO – Ukraine, 2025. URL: <https://ihed.org.ua/publications/>; https://erasmusplus.org.ua/wp-content/uploads/2026/01/proceedings_bolognaconference_6_7nov2025_ihed_neo.pdf.

Lugovyi, V., Zagirnyak, M., Talanova, Zh. & Zagirniak, D. (2025). Renewable Energy Industry & War Resiliency and Post-War Recovery of Ukraine: Challenge of Human Resource Development. *Education: Modern Discourses*, 8. URL: https://emd.naps.gov.ua/index.php/Educ_Mod_discourse/issue/archive.

Project 211. (2025). *Wikipedia*. URL: http://en.wikipedia.org/wiki/Project_211.

Project 985. (2025). *Wikipedia*. URL: http://en.wikipedia.org/wiki/Project_985.

Shanghai Ranking. (2025). URL: <http://surl.li/mdrjr>.

Tirana EHEA Ministerial Conference 29-30 May 2024. URL: <https://eha2024tirane.al/>.

The Carnegie classification of Institutions of Higher Education. (2022). 2021 Update – Facts & Figures. URL: <https://carnegieclassifications.acenet.edu/wp-content/uploads/2023/03/CCIHE2021-FactsFigures.pdf>.

World Development Indicators: Size of the economy. (2025). URL: <https://wdi.worldbank.org/table/WV.1>.

Zagirnyak, M., Lugovyi, V., Talanova, Zh., & Zagirniak, D. State & Social Assurance of the Electrical and Energy Engineering Higher Education in Ukraine in the Conditions of a Long War. *2024 IEEE 6th International Conference on Modern Electrical and Energy System (MEES'24)*, September 18-21, Kremenchuk, Ukraine, 2024. URL: <https://mees.ieee.org.ua/>.

РОЗДІЛ 3

Моделі та механізми модернізації структури вищої освіти як умови досягнення її конкурентоспроможності та подолання кваліфікаційного розриву між вищою освітою та ринком праці в контексті стійкого розвитку в умовах євроінтеграції та післявоєнного відновлення України

Жаннета ТАЛАНОВА

*доктор педагогічних наук, професор,
головний науковий співробітник,
відділ забезпечення якості вищої освіти
Інститут вищої освіти НАПН України,
старший проєктний менеджер з аналітики,
Національний Еразмус+ офіс в Україні
ORCID ID: 0000-0003-4007-2677*

Анотація

Узагальнено теоретичні і методичні основи модернізації структури вищої освіти як умови досягнення конкурентоспроможної якості вищої освіти й подолання кваліфікаційного розриву між вищою освітою та ринком праці в контексті стійкого розвитку в частині визначення відповідних понять і підходів в умовах євроінтеграції та післявоєнного відновлення країни. На цій основі охарактеризовано багатовимірність кваліфікаційного розриву між вищою освітою і ринком праці: рівневий, галузевий, типологічний, мережевий, прогностичний, представлено рамкову модель рівневої дихотомії кваліфікаційного розриву між вищою освітою і ринком праці (розрив уверх VS розрив униз), модель модернізації структури вищої освіти як умови досягнення її конкурентоспроможності, запропоновано механізм модернізації структури вищої освіти як умови досягнення її конкурентоспроможності та подолання кваліфікаційного розриву між вищою освітою та ринком праці через забезпечення та вдосконалення якості вищої освіти.

Ключові слова: якість вищої освіти, кваліфікація, структура вищої освіти, кваліфікаційний розрив, розвиток освітніх програм, мережа закладів вищої освіти.

Summary

The theoretical and methodological foundations of the modernization of the higher education structure as a condition for achieving competitive quality of higher education and overcoming the qualification gap between higher education and labor market in the context of sustainable development are summarized in terms of defining relevant concepts and approaches in the context of European integration and post-war recovery of the country. On this basis, the multidimensionality of the qualification gap between higher education and the labor market (level, sectoral, typological, network, prognostic) is characterized, a framework model of the level dichotomy of the qualification gap between higher education and the labor market (gap up VS gap down) and a model of modernization of the higher education structure as a condition for achieving its competitiveness has been developed, a mechanism of the higher education structure modernization for overcoming the qualification gap between higher education and the labor market through assuring and enhancing the higher education quality has been proposed.

Keywords: higher education quality, qualification, higher education structure, qualification gap, study programmes development, higher education institutions network.

3.1. Теоретичні та методичні основи подолання кваліфікаційного розриву

Актуальність дослідження взаємопов'язаних проблем конкурентоспроможності якості вищої освіти та подолання кваліфікаційного розриву зумовлена, зокрема, невизначеністю теоретичних підходів до формування політики і стратегії досягнення конкурентоспроможної якості вищої освіти й подолання кваліфікаційного розриву між вищою освітою та ринком праці в контексті стійкого розвитку в умовах євроінтеграції та післявоєнного відновлення України та до механізмів їх реалізації^{125, 126}. Виклики

¹²⁵ UNESCO. Education 2030. (2016). URL: https://uis.unesco.org/sites/default/files/documents/education-2030-incheon-framework-for-action-implementation-of-sdg4-2016-en_2.pdf.

¹²⁶ Кабінет Міністрів України. (2022, 23 лютого). Про схвалення Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2022-2032 роки (286). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/286-2022-p>

щодо модернізації структури вищої освіти як умови досягнення її конкурентоспроможної якості та подолання кваліфікаційного розриву полягають у посиленні та розширенні конкуренції у вищій освіті та на ринку праці до масштабів ЄС, зважаючи на отриманий Україною статус кандидата у члени ЄС у 2022 р. і на масові процеси зовнішньої та внутрішньої міграції, у погіршенні якості вищої освіти, викликаному наслідками пандемії і, передусім, широкомасштабної війни. Також, суттєвий вплив на розвиток вищої освіти та забезпечення її якості здійснює надзвичайне зростання попиту на висококваліфікованих фахівців з «регульованих» професій, тобто професій, для яких запроваджене додаткове регулювання і підготовка за якими здійснюється в межах певних спеціальностей, а саме невідповідність кваліфікацій таких випускників закладів вищої освіти (в аспектах їх змісту, якості тощо) кваліфікаційним вимогам ринку праці та перспективам його інноваційного розвитку з урахуванням потреб воєнного стану та післявоєнного відновлення України, передусім за спеціальностями з охорони здоров'я, транспорту, безпеки та оборони.

Теоретичні підходи до формування політики і стратегії досягнення конкурентоспроможної якості вищої освіти й подолання кваліфікаційного розриву між вищою освітою та ринком праці в контексті стійкого розвитку в умовах євроінтеграції та післявоєнного відновлення України та до механізмів реалізації таких політик і стратегій ґрунтуються на теоретичних і методичних основах і результатах аналізу провідного досвіду щодо забезпечення та вдосконалення якості вищої освіти в контексті стійкого розвитку, сформованих у межах відповідного дослідження 2024-2025 рр. і представлених в монографії, препринті та статтях^{127, 128, 129}.

Кваліфікаційний розрив переважно інтерпретується як певні виклики, труднощі і перешкоди, виникнення яких пов'язано з неналежною якістю підготовки в закладах вищої освіти, що не задовольняє потреби і вимоги ринку праці та роботодавців, тобто кваліфікаційний розрив униз як *моновимірний підхід*, що не враховує усю багатовимірну характеристику невідповідності між попитом, вимогами ринку праці/роботодавців і пропозицією вищої освіти/закладів вищої освіти за вимірами: рівневий, галузевий, типологічний, мережевий, прогностичний. Водночас, система підготовки кваліфікованих фахівців не відповідає потребам національного ринку праці, економіки і суспільства не тільки у зв'язку з несистемною взаємодією між роботодавцями та закладами вищої освіти, між ринком праці, системою вищої освіти та відповідними органами державного управління, що відповідають за дослідження ринку праці й прогнозування розвитку та потреб економіки і суспільства в контексті євроінтеграції та післявоєнного відновлення¹³⁰. Очевидно, що як університети, так і роботодавці, за своєю конкурентоспроможністю є різними – від лідерів до аутсайдерів, тому проблема кваліфікаційного розриву необхідно набуває також відносного виміру з огляду на явище конкурентоспроможності. Отже, у визначенні кваліфікаційного розриву слід урахувувати градієнт конкурентоспроможності як університетів, так і роботодавців, та дуальність кваліфікаційного розриву – розрив уверх і розрив униз – в усіх його вимірах. Також, це зумовлює необхідність урахування величини розриву для його збалансування між системою вищої освіти та ринком праці (у разі синергійної взаємодії і синхронного розвитку університетів і роботодавців паритетної конкурентоспроможності), оптимізації мережі закладів вищої освіти¹³¹.

Також, кваліфікаційний розрив є одним із наслідків криз, надзвичайних ситуацій, швидких змін у технологіях, появи штучного інтелекту, різноманіття та мінливості вимог ринку праці, нерелевантної системи вищої освіти, зокрема мережі закладів, та інших чинників, що призводять до розриву між наявними компетентностями і кваліфікаціями випускників та компетентностями і кваліфікаціями на

¹²⁷ Мережа державних закладів вищої освіти України: аналіз ефективності та конкурентоспроможності: *препринт* (аналітичні матеріали) / В. Кремень, В. Луговий, П. Саух, О. Слюсаренко, Ж. Таланова; за ред. В. Кременя. Київ: НАПН України, 2024. 68 с. <https://doi.org/10.37472/NAES-IHED-2024>.

¹²⁸ Розвиток систем забезпечення та вдосконалення якості вищої освіти в контексті стійкого розвитку: *монографія* / О. Воробійова, В. Луговий, О. Паламарчук, О. Слюсаренко, Ж. Таланова, В. Ткаченко; за ред. В. Лугового, Ж. Таланової. Київ: Інститут вищої освіти НАПН України, 2024. 92 с. DOI: <https://doi.org/10.31874/978-617-7486-44-1-2024>.

¹²⁹ Луговий В., Слюсаренко О., Таланова Ж. (2025). Кваліфікаційний розрив & конкурентний розвиток: проблема балансу конкурентоспроможності в екосистемі «вища освіта – ринок праці». *International Scientific Journal of Universities and Leadership*, (19), 8-26. <https://doi.org/10.31874/2520-6702-2025-19-8-26>.

¹³⁰ Розвиток систем забезпечення та вдосконалення якості вищої освіти в контексті стійкого розвитку: *монографія* / О. Воробійова, В. Луговий, О. Паламарчук, О. Слюсаренко, Ж. Таланова, В. Ткаченко; за ред. В. Лугового, Ж. Таланової. Київ: Інститут вищої освіти НАПН України, 2024. 92 с. DOI: <https://doi.org/10.31874/978-617-7486-44-1-2024>.

¹³¹ Луговий В., Слюсаренко О., Таланова Ж. (2025). Кваліфікаційний розрив & конкурентний розвиток: проблема балансу конкурентоспроможності в екосистемі «вища освіта – ринок праці». *International Scientific Journal of Universities and Leadership*, (19), 8-26. <https://doi.org/10.31874/2520-6702-2025-19-8-26>.

ринку праці, затребуваними роботодавцями. Фундаментальною причиною ситуації, коли в умовах кваліфікаційного розриву роботодавці змушені наймати та/або перенавчати працівників, є дисбаланс між системою вищої освіти та ринком праці – випускники закладів вищої освіти не можуть знайти роботу за спеціальністю та йдуть працювати на посади, які не відповідають їхній кваліфікації (інші спеціальність та/або рівень кваліфікації). Характеристиками кваліфікаційного розриву (униз / уверх) є недостатня / висока кваліфікація (компетентності). Недостатня кваліфікація – працівник не має компетентностей для належного виконання трудових обов'язків на займаній посаді або дорученій роботи. Відповідно, висока кваліфікація – працівник володіє компетентностями, що є вищими за рівнем складності та ширшими за обсягом, ніж необхідні для належного виконання трудових обов'язків на займаній посаді або дорученій роботи.

Методичні основи модернізації структури вищої освіти у мережевому вимірі переконливо обґрунтовано на основі аналізу стану, ефективності та конкурентоспроможності мережі 209 державних ЗВО України, надана характеристика мережі ЗВО, що включає перспективи її оптимізації, що вимагає визначення зрозумілих і прозорих критеріїв та індикаторів оцінювання результатів діяльності закладів¹³², з урахуванням певних моделей оптимізації мережі закладів вищої освіти¹³³. Важливо також охарактеризувати стан забезпечення та вдосконалення якості вищої освіти для розуміння шляхів побудови зазначеного механізму та відповідної моделі, спираючись на останні наявні дані Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти станом на 1 січня 2025 р., наведені та проаналізовані нижче¹³⁴.

Отже, в Україні налічувалося 625 закладів освіти, що реалізують освітні програми у сфері вищої освіти (390 — ЗВО, 50 — ЗФПВО; 185 — наукові інститути (установи), з них: 434 заклади державної форми власності (213 ЗВО, з них 40 — відокремлені структурні підрозділи; 37 ЗФПВО; 184 наукові установи); 40 закладів — комунальної (28 ЗВО; 12 ЗФПВО); 151 заклад — приватної (149 ЗВО, з них 45 — відокремлені структурні підрозділи; 1 ЗФПВО, 1 наукова установа). Спостерігається найвища концентрація закладів освіти, що реалізують освітні програми у сфері вищої освіти, у Києві (216, вкл. 88 ЗВО), Харкові (55, вкл. 28 ЗВО), Львові (34, вкл. 21 ЗВО), Одесі (24, вкл. 18 ЗВО) та Дніпрі (24, вкл. 17 ЗВО). Звідси зрозуміло, що в Україні вищу освіту, що за визначенням передбачає інтеграцію з дослідженнями/наукою, надають не тільки заклади вищої освіти, а й заклади фахової передвищої освіти, подекуди кількість таких закладів навіть перевищує кількість ЗВО (понад 50 % складають ЗФПВО). Таким чином, спостерігається деградація вищої освіти, зокрема в мережевому вимірі, адже ЗФПВО не можуть відноситися за типами до дослідницьких або прикладних ЗВО, до університетських рейтингів, не підлягають державній атестації наукової діяльності.

Найбільша кількість осіб здобувають вищу освіту за такими спеціальностями: 081/D8 Право — 7,00 % від загальної кількості; 073/D3 Менеджмент — 5,84 %; 053/C4 Психологія — 5,51 %; 014/A4 Середня освіта (за предметними спеціальностями) — 4,85 %; 122/F3 Комп'ютерні науки та інформаційні технології — 3,45 % (у 2023 р. — 222/I2 Медицина — 3,55 %). Таким чином, за галузевим виміром вища освіта також демонструє стійку тенденцію до поглиблення кваліфікаційного розриву в контексті насичення ринку праці невідповідною його потребам кількістю фахівців, адже ситуація з фахівцями із сфери ІТ відповідає № 5 (див. табл. 3.1), а випускники освітніх програм за спеціальністю 014/A4 Середня освіта часто не обирають професію вчителя та намагаються працевлаштуватися в інших сферах економіки.

Розподіл здобувачів за рівнями вищої освіти свідчить, що найбільше студентів навчається за освітніми програмами бакалаврського рівня — 68,53 %, а за освітніми програмами магістерського рівня — 26,28 %, за програмами третього (освітньо-наукового) рівня — 5,10 %. На третьому (освітньо-науковому) рівні найбільше здобувачів вищої освіти навчається за спеціальностями: 081/ D8 Право —

¹³² Мережа державних закладів вищої освіти України: аналіз ефективності та конкурентоспроможності: *препринт* (аналітичні матеріали) / В. Кремень, В. Луговий, П. Саух, О. Слюсаренко, Ж. Таланова; за ред. В. Кременя. Київ: НАПН України, 2024. 68 с. DOI: <https://doi.org/10.37472/NAES-IHED-2024>.

¹³³ Калашнікова, С., & Оржель, О. (2022). Оптимізація мережі закладів вищої освіти: теоретичні особливості та практичні рекомендації. *International Scientific Journal of Universities and Leadership*, 13, 89-129. <https://doi.org/10.31874/2520-6702-2022-13-89-129>.

¹³⁴ Доповідь про якість вищої освіти в Україні, її відповідність завданням сталого інноваційного розвитку суспільства у 2024 році / за ред. А. Бутенка, О. Єременко, Н. Стукало. Київ: Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти, 2025. 160 с. URL: <https://naqa.gov.ua/wp-content/uploads/2025/06/%D0%94%D0%BE%D0%BF%D0%BE%D0%B2%D1%96%D0%B4%D1%8C-%D0%BF%D1%80%D0%BE-%D1%8F%D0%BA%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C-%D0%B2%D0%B8%D1%89%D0%BE%D1%97-%D0%BE%D1%81%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%B8-2024.pdf>.

9,99 % від загальної кількості здобувачів ступеня доктора філософії, 051/C1 Економіка — 9,3 %, 281/D4 Публічне управління та адміністрування — 7,31 %, 073/D3 Менеджмент — 5,82 %, 011/A1 Освітні, педагогічні науки — 4,44 %. Отже, за рівневим виміром наявна тенденція до зменшення дослідницької підготовки за спеціальностями, що є драйверами сучасного високотехнологічного розвитку економіки.

В ЄДЕБО було зареєстровано 23987 освітніх програм, що реалізуються в 625 закладах освіти за *рівнями вищої освіти*: початковий рівень — 223 / 0,93 % (2024 р. — 302 програм); перший (бакалаврський) — 11605 / 48,35 % (2024 р. — 11686); другий (магістерський) — 9379 / 39,08 % (2024 р. — 9794); третій (освітньо-науковий) — 2 780 / 11,58 % (2024 р. — 2717); третій (освітньо-творчий) — 13 / 0,06 % (як і 2024 р.). З них тільки 34,37 % мають чинний сертифікат акредитації Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти, отже, понад 65 % освітніх програм в Україні не мають підтвердження їх якості. При цьому варто зазначити, що більша частка освітніх програм (понад 40 %) акредитована у галузях знань, які здійснюють суттєвий вплив на розвиток держави (24 Сфера обслуговування — 47,15 %, 29 Міжнародні відносини — 44,12 %, 28 Публічне управління та адміністрування — 41,58 %, 22 Охорона здоров'я — 41,01 %, 08 Право — 40,07 %), на дослідження і розробки, що забезпечують інноваційний розвиток економіки, зокрема надходження валютних коштів (09 Біологія — 50,75 %, 10 Природничі науки — 49,62 %, 11 Математика та статистика — 48,15 %, 12 Інформаційні технології — 41,46 %, 20 Аграрні науки та продовольство — 47,57 %).

За *рівнями вищої освіти та галузями знань* маємо такий розподіл найбільшої кількості освітніх програм:

перший (бакалаврський) рівень: 17,69 % від загальної кількості — у галузі знань 01 Освіта/Педагогіка / А Освіта, 15,38 % — 07 Управління та адміністрування / D Бізнес, адміністрування та право, 7,38 % — 02 Культура і мистецтво / В Культура, мистецтво та гуманітарні науки;

другий (магістерський) рівень: 15,96 % — в галузі знань 07 Управління та адміністрування / D Бізнес, адміністрування та право, 15,11 % — 01 Освіта/Педагогіка / А Освіта, 7,16 % — 05 Соціальні та поведінкові науки / С Соціальні науки, журналістика, інформація та міжнародні відносини;

49 третій (освітньо-науковий) рівень: 12,16 % — в галузі знань 07 Управління та адміністрування / D Бізнес, адміністрування та право, 9,68 % — 05 Соціальні та поведінкові науки / С Соціальні науки, журналістика, інформація та міжнародні відносини, 7,77 % — 01 Освіта/Педагогіка / А Освіта.

Таким чином, за рівневим і галузевим вимірами вища освіта демонструє стійку тенденцію до поглиблення кваліфікаційного розриву в контексті насичення ринку праці невідповідною його потребам кількістю фахівців (виключення — підготовка вчителів).

Реалізацію зазначених освітніх програм на початок 2025 р. відповідно до ЄДЕБО забезпечували 72609 викладачів, які мають науковий ступінь та/або вчене звання, і 33375 — без наукового ступеня та/або вченого звання (з них працівників, які здійснюють викладацьку діяльність у закладах вищої освіти за основним місцем роботи — 93750). У цілому викладацький потенціал системи вищої освіти достатньо високий, хоча за окремими закладами кадрове забезпечення відрізняється. Водночас якість кадрового потенціалу характеризується не тільки науковими ступенями і званнями, але й результатами акредитації освітніх програм, а саме рішеннями про умовну (відкладену) акредитацію, де у переважній більшості рівень відповідності «Е» було визначено за Критерієм 2 «Структура та зміст освітньої програми» — 80 % освітніх програм, за Критерієм 1 «Проектування освітньої програми» — 18 % та за Критерієм 6 «Людські ресурси» — 14 %. Усі три критерії засвідчують якість викладацького складу, який створює та реалізує освітні програми.

Необхідно відзначити, зважаючи на наведені вище дані Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти та на те, що у закладах освіти державної форми власності навчається більшість здобувачів вищої освіти (бакалаврський рівень — 87,13 %, магістерський — 88,06 %, третій (освітньо-науковий) рівень — 84,00 %), що визначальний вплив в Україні на якість вищої освіти і на кваліфікаційний розрив здійснює саме державний сектор вищої освіти. Отже, побудова механізмів подолання кваліфікаційного розриву між вищою освітою та ринком праці через забезпечення та вдосконалення якості вищої освіти в контексті стійкого розвитку на національному та інституційному рівнях, через модернізацію структури вищої освіти як умови досягнення її конкурентоспроможної якості, зокрема оптимізацію мережі закладів вищої освіти з урахуванням викликів євроінтеграції та післявоєнного відновлення України, має ґрунтуватися як на представленому понятійно-термінологічному апараті, так і на характеристиках явищ і процесів представленого ландшафту національної системи вищої освіти, що охоплюються проблемою дослідження.

3.2. Рамкова модель рівневої дихотомії кваліфікаційного розриву

Рівнева дихотомія кваліфікаційного розриву характеризується наявністю двох взаємовиключних, але взаємопов'язаних, рівнів кваліфікаційного розриву, які сукупно вичерпують це явище, – «кваліфікаційний розрив уверх» і «кваліфікаційний розрив униз». Дослідження проблеми кваліфікаційного розриву в *рівневому, галузевому, типологічному, прогностичному вимірах* переважно присвячені явищу кваліфікаційного розриву вниз, а незамінна роль кваліфікаційного розриву вгору у забезпеченні людського прогресу залишається поза увагою. Узагальнені характерні приклади (кейси) з провідного національного українського і глобальних американських прикладів міжнародного досвіду демонструють вплив лідерських закладів вищої освіти на прогнозування та конкурентний розвиток відповідних сфер економічної діяльності, підготовку фахівців із залученням високорозвинених роботодавців¹³⁵. Отже, для реалізації режиму кваліфікаційного розриву вгору з метою підвищення економічної конкурентоспроможності починати треба із створення та підтримки університетів-лідерів як рушіїв конкурентного розвитку держави та нації, зокрема через реалізацію державних програм і проєктів з підтримки лідерських університетів, що ідентифікуються за об'єктивними критеріями та індикаторами (наприклад за методологією Шанхайського рейтингу, OECD¹³⁶). Рамкова модель рівневої дихотомії кваліфікаційного розриву за критерієм конкурентоспроможності в екосистемі «вища освіта – ринок праці» представлена на Рис. 3.1.

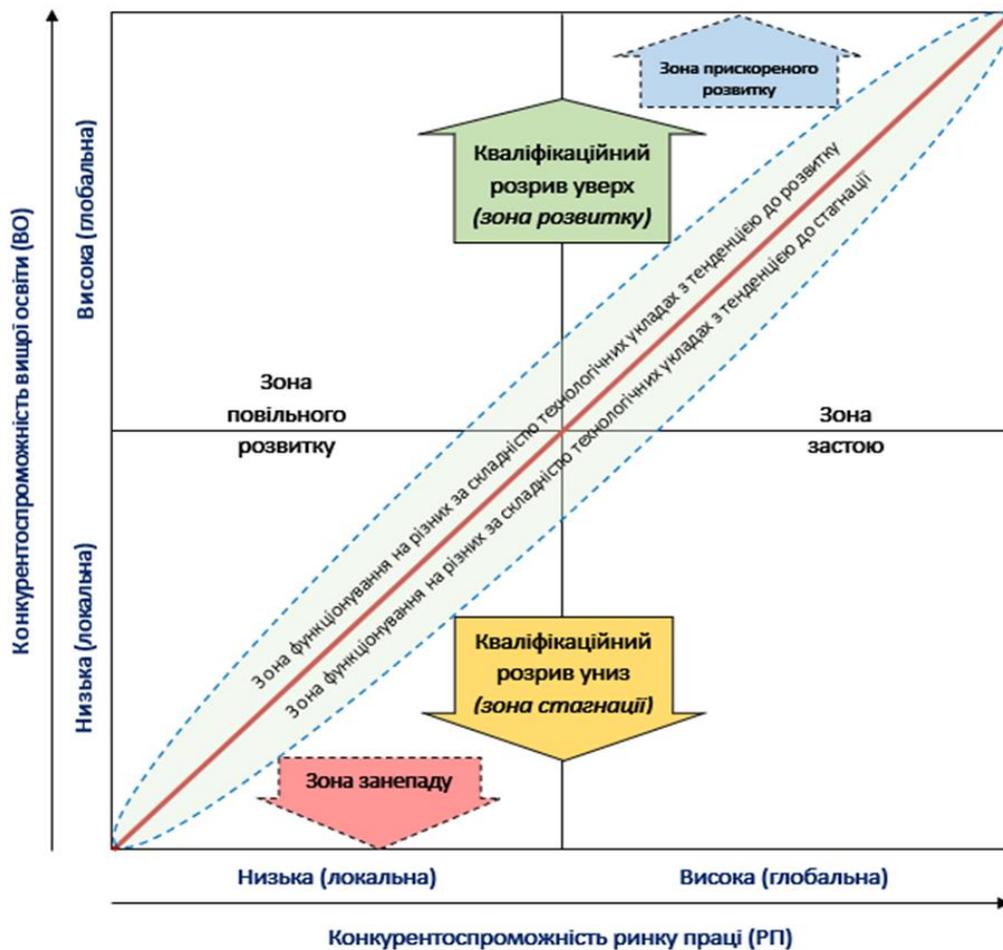


Рис. 3.1. Рамкова модель рівневої дихотомії кваліфікаційного розриву за критерієм конкурентоспроможності в екосистемі «вища освіта – ринок праці».

Джерело:¹³⁷

¹³⁵ Луговий В., Слюсаренко О., Таланова Ж. Кваліфікаційний розрив & конкурентний розвиток: проблема балансу конкурентоспроможності в екосистемі «вища освіта – ринок праці». *International Scientific Journal of Universities and Leadership*. 2025. (19). С. 8-26. DOI: <https://doi.org/10.31874/2520-6702-2025-19-8-26>.

¹³⁶ Main Science and Technology Indicators. (2025). URL: <https://www.oecd.org/en/data/datasets/main-science-and-technology-indicators.html>.

¹³⁷ Луговий В., Слюсаренко О., Таланова Ж. Кваліфікаційний розрив & конкурентний розвиток: проблема балансу конкурентоспроможності в екосистемі «вища освіта – ринок праці». *International Scientific Journal of Universities and Leadership*. 2025. (19). С. 8-26. DOI: <https://doi.org/10.31874/2520-6702-2025-19-8-26>.

Модель описує варіації режиму кваліфікаційного розриву та його впливу на стан екосистеми «вища освіта – ринок праці» за критерієм відносної конкурентоспроможності вищої освіти і ринку праці (див. табл. 3.1).

Таблиця 3.1.

Аналіз ситуацій-сценаріїв кваліфікаційного розриву та результатів їх дії, що впливають з рамкової моделі рівневої дихотомії кваліфікаційного розриву за критерієм конкурентоспроможності в екосистемі «вища освіта – ринок праці»

№	Конкурентоспроможність			Результат (зміни)	Причина
	Вища освіта (ВО)	Співвідношення ВО vs РП	Ринок праці (РП)		
1	2	3	4	5	6
1	Висока	>	Висока	Прискорений високоукладний розвиток	Синергія ВО і РП за лідерства ВО: КіК*, що постачаються з ВО, вивіщують наявні на РП
2	Висока	=	Висока	Високоукладне репродуктивне функціонування	Синергія ВО і РП за відсутності лідерства ВО: КіК*, що постачаються з ВО, консервують наявні на РП
3	Висока	<	Висока	Високоукладний застій	Синергія ВО і РП за відсутності лідерства ВО: КіК*, що постачаються з ВО, гірші за наявні на РП
4	Висока	>>	Низька	Повільний низькоукладний розвиток	Відсутність синергії: КіК*, що постачаються з ВО, здебільшого не потрібні низькоукладному РП, а фахівців не цікавить такий РП, вони погано закріплюються, мігрують**
5	Низька	<<	Висока	Застій, що переходить у занепад	Відсутність синергії: КіК*, що постачаються ВО, не потрібні високоукладному РП, фахівці відторгаються РП, мігрують**
6	Низька	<	Низька	Низькоукладний застій	Низькоукладна синергія ВО і РП за відсутності лідерства ВО: КіК*, що постачаються ВО, гірші за наявні на РП
7	Низька	=	Низька	Низькоукладне репродуктивне функціонування	Низькоукладна синергія за відсутності лідерства ВО: КіК*, що постачаються з ВО, консервують наявні на РП
8	Низька	>	Низька	Повільний низькоукладний розвиток	Низькоукладна синергія за лідерства ВО: КіК*, що постачаються з ВО, вивіщують наявні на РП

Примітка: * КіК – компетентності & кваліфікації; ВО – продуцент КіК, РП – споживач КіК (за домінантою);

** Економічно і географічно.

Джерело:¹³⁸

3.3. Механізми модернізації структури вищої освіти як умови досягнення її конкурентоспроможності та подолання кваліфікаційного розриву між вищою освітою та ринком праці

Механізм модернізації структури вищої освіти як умови досягнення її конкурентоспроможності та подолання кваліфікаційного розриву між вищою освітою та ринком праці через забезпечення та вдосконалення якості вищої освіти в контексті стійкого розвитку на національному та інституційному рівнях з урахуванням викликів євроінтеграції та післявоєнного відновлення України – це система складових (державні інституції, об'єднання роботодавців, організації ринку праці, заклади вищої освіти та їх організаційні структури, підходи, способи, фактори, форми, методи, засоби, процедури, інструменти, критерії і показники), що цілеспрямовано та узгоджено діють разом, призначена для забезпечення процесу подолання кваліфікаційного розриву між вищою освітою та ринком праці на основі принципів прозорості та відкритості, стандартів забезпечення та підходів до вдосконалення якості вищої освіти з урахуванням Цілей стійкого розвитку, викликів євроінтеграції та

¹³⁸ Луговий В., Слюсаренко О., Таланова Ж. Кваліфікаційний розрив & конкурентний розвиток: проблема балансу конкурентоспроможності в екосистемі «вища освіта – ринок праці». *International Scientific Journal of Universities and Leadership*. 2025. (19). С. 8-26. DOI: <https://doi.org/10.31874/2520-6702-2025-19-8-26>.

післявоєнного відновлення України. Такі механізми можуть характеризуватися числом ступенів свободи — мінімальною кількістю їх складових, характеристики та дії яких однозначно визначають специфіку та дію решти складових механізмів. Конкретизуючи складові механізмів, до них можна віднести *національні та інституційні політики* (стратегії, концепції, програми і проекти, законодавство), *процеси і процедури* (рейтингування, акредитація, державна атестація), *інструменти і технології* (стандарти, рамки, статистичні дані, бази даних, моніторинг, опитування, інтерв'ю, колегіальне оцінювання).

Виходячи з вище наведеного, механізми модернізації структури вищої освіти як умови досягнення її конкурентоспроможності та подолання кваліфікаційного розриву між вищою освітою та ринком праці, побудовані на основі забезпечення та вдосконалення якості вищої освіти на національному та інституційному рівнях, передбачають залученість і синергетичні дії його складових — *державних інституцій, роботодавців, закладів вищої освіти*. Також, важливо визначити та реалізувати необхідні й достатні підходи, способи, фактори, форми, методи, засоби, процедури, інструменти, критерії і показники на основі принципів прозорості та відкритості та з урахуванням фундаментальних цінностей ЄПВО. Ґрунтуючись на визначенні кваліфікаційного розриву, що включає рівневий, галузевий, типологічний, мережевий, прогностичний виміри, на представленій Рамковій моделі рівневої дихотомії кваліфікаційного розриву за критерієм конкурентоспроможності в екосистемі «вища освіта – ринок праці» і з урахуванням Ціннісно-ресурсної моделі¹³⁹, міжнародного, національного та інституційного вимірів, запровадження механізмів оцінювання якості вищої освіти¹⁴⁰, запропоновано механізми модернізації структури вищої освіти як умови досягнення її конкурентоспроможності та подолання кваліфікаційного розриву уверх/униз, при побудові яких необхідно враховано неоднорідність конкурентоспроможності вищої освіти та ринку праці України за різними спеціальностями, галузями знань, тобто, відповідно до Рамкової моделі, наявні принаймні кілька ситуації: № 3-8 (див. *табл. 3.1*).

До *зовнішніх факторів впливу європейського виміру* Ціннісно-ресурсної моделі, що залишаються актуальними, слід додати *фундаментальні цінності ЄПВО*: академічна добросовісність, інституційна автономія, участь студентів і працівників у врядуванні у вищій освіті, публічна відповідальність за вищу освіту, публічна відповідальність вищої освіти.

Системний механізм (національний вимір) включає *державні інституції та роботодавців*, охоплює систему різноманітних національних заходів, пов'язаних з дослідницькою/науковою діяльністю та освітньою діяльністю (розроблення, реалізація та розвиток національних політик, законодавства, зокрема освітніх і професійних стандартів, методичних рекомендацій), міжнародною співпрацею, регулярним збором та аналізом релевантних даних, що забезпечують інформацією про стан і розвиток системи вищої освіти, зокрема про якість вищої освіти, та ринку праці, надають підстави для прогнозування розвитку вищої освіти та ринку праці в контексті євроінтеграції в умовах надзвичайних ситуацій та післявоєнного відновлення України.

Інституційний механізм включає такі *рівні* – ЗВО, факультет/інститут, кафедра, структурні адміністративні підрозділи та індивідуальний рівень, охоплює систему різноманітних заходів ЗВО, пов'язаних з дослідницькою/науковою діяльністю та освітньою діяльністю на основі інтернаціоналізації (розроблення, реалізація та розвиток освітніх програм; розвиток культури якості, яка висвітлює індивідуальні результати та досягнення; системи професійного розвитку та мотивації викладачів та адміністративного персоналу), міжнародною співпрацею, з регулярним збором та аналізом релевантних даних, що забезпечують ЗВО та стейкхолдерів інформацією про стан і розвиток інституційних систем і процесів. Представники університетського врядування – члени вченої ради, члени органів студентського самоврядування, а також викладачі та студенти, відіграють важливу роль у процес прийняття рішень щодо забезпечення та вдосконалення якості вищої освіти.

¹³⁹ Політика та механізми забезпечення ефективності освітньої діяльності в університетах України в контексті євроінтеграції та в умовах воєнного стану і післявоєнного відновлення країни: *монографія* / О. Бородієнко, Ю. Вітренко, О. Воробйова, В. Ворона, М. Дебич, О. Кушченко, О. Паламарчук, О. Слюсаренко, Ж. Таланова, В. Ткаченко; за ред. Ж. Таланової. Київ: Інститут вищої освіти НАПН України, 2023. 152 с. DOI: <https://doi.org/10.31874/978-617-7644-58-2-2023>.

¹⁴⁰ *Механізми оцінювання якості вищої освіти в умовах євроінтеграції: монографія* / Авт.: О. Воробйова, М. Дебич, В. Луговий, О. Оржель, О. Слюсаренко, Ж. Таланова, К. Трима; за ред. В. Лугового, Ж. Таланової. Київ: Ін-т вищої освіти НАПН України, 2020. – 220 с. DOI: <https://doi.org/10.31874/978-617-7486-38-0-2020>.

Механізми модернізації структури вищої освіти як умови досягнення її конкурентоспроможності та подолання кваліфікаційного розриву між вищою освітою та ринком праці

Мета: розвиток за ситуаціями-сценаріями № 1, 2, 4 (залежно від галузей знань і спеціальностей)	
Політики	
Системний механізм	Інституційний механізм
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Розроблення та вдосконалення національної нормативно-правової рамки ❖ Створення та запровадження державних програм і проєктів з відповідним фінансуванням ❖ Система забезпечення та вдосконалення якості вищої освіти (ESG (акредитація ОП, інституційна акредитація), Національні опитування студентів/роботодавців, рейтинг ЗВО) <p><u>Результати:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Оптимізована за визначеними критеріями і сценаріями мережа ЗВО державної форми власності різних типів (дослідницькі, прикладні) з лідерськими університетами - Якісна підготовка у вищій освіті за визначеними пріоритетними напрямками інноваційного розвитку суспільства (галузями знань, спеціальностями), зокрема за «регульованими» професіями (вкл. професію <i>учителя</i>), на основі прогнозування розвитку ринку праці в контексті євроінтеграції - Удосконалений формат державного фінансування вищої освіти (вкл. формулу, індивідуальні гранти, державну атестацію) відповідно до мережі та пріоритетів 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Розроблення та вдосконалення нормативних рамок ❖ Створення та підтримка об'єднань випускників – роботодавців ❖ Система міжнародної співпраці та залучення грантів, зокрема для інтеграції вищої освіти та досліджень (вкл. програмами ЄС) ❖ Система внутрішнього забезпечення та вдосконалення якості вищої освіти (ESG, постійний моніторинг якості та самооцінювання ЗВО, рейтингування, взаємодія з роботодавцями і студентами) <p><u>Результати:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Оптимізований перелік освітніх програм за визначеними критеріями відповідно до типу ЗВО (дослідницький, прикладний), до вимог і потреб ринку праці та/або пріоритетів інноваційного розвитку на основі прогнозування - Якісний академічний персонал на основі постійного професійного розвитку, мотиваційної системи, участі в міжнародних проєктах - Зростання рівня працевлаштування випускників за спеціальністю
Національний вимір (основні документи)	Інституційний вимір (узагальнені назви політик, документів тощо)
Верховна Рада України (профільний Комітет), КМУ, МОН України, НАК, Держслужба якості України	ЗВО (наукові установи)
✓ наявні	
стратегії (Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року; Стратегія людського розвитку 2021-2025; Стратегія розвитку вищої освіти в Україні на 2022-2032 рр., Національна стратегія із створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року); законодавство (Закони України «Про вищу освіту», «Про академічну доброчесність», Національна рамка кваліфікацій, Перелік галузей знань і спеціальностей, ліцензування, стандарти вищої освіти, професійні стандарти, Положення про акредитацію освітніх програм; «Формула» розподілу бюджетного фінансування; Державна атестація наукових установ та ЗВО в частині провадження такими закладами наукової (науково-технічної) діяльності)	стратегії розвитку (вкл. інтернаціоналізацію); положення про освітній процес, про забезпечення якості вищої освіти, про академічну мобільність, про підвищення кваліфікації викладачів, про міжнародну діяльність
➤ необхідні	
стратегії (розвитку людського капіталу – для подолання демографічних, міграційних, інклюзивних викликів воєнного стану та післявоєнного відновлення); законодавство (про інституційну акредитацію, про рейтинг закладів вищої освіти України, про типологію ЗВО (дослідницькі, прикладні), про оптимізацію мережі ЗВО, про Національне опитування студентів ЗВО; про релевантні ЄПВО статистичні дані; гармонізація з ЄПВО щодо міжнародної співпраці);	стратегії антикризові, стійкого розвитку, розвитку людського потенціалу ЗВО, інтернаціоналізації; положення про систему мотивації викладачів, про співпрацю з роботодавцями з розроблення та реалізації освітніх програм, про залучення випускників до діяльності закладу; програми і проєкти з професійно-освітньої орієнтації для залучення вступників, з прогнозування вимог і потреб ринку праці, з об'єднання випускників

<p>державні програми/ проекти (Підтримка когорти лідерських університетів (5-7 закладів); Оптимізація мережі закладів вищої освіти (прозорі і зрозумілі критерії, опис різних сценаріїв, до 100 ЗВО із збереженням обсягів державного фінансування, система мотивації щодо об'єднання ЗВО, система стимулів щодо ефективності діяльності ЗВО, ЗФПВО без права надавати вищу освіту); <i>Розвиток людського потенціалу вищої освіти</i> (організація освітньої та дослідницької діяльності викладачів, гнучка система оплати праці викладачів, кар'єра викладачів, система мотивації, що поєднує матеріальну та нематеріальну винагороди, система професійного розвитку викладачів, керівників та адміністративного персоналу); <i>Підготовка фахівців і професіоналів за пріоритетними напрямками інноваційного розвитку</i> (5-7 спеціальностей); <i>Прогнозування розвитку ринку праці в контексті євроінтеграції</i> (передусім за «регульованими» професіями), <i>Професійно-освітня орієнтація для вступників до ЗВО</i> (е-ресурси з консультування щодо пріоритетних напрямів підготовки та професій – на основі ЄДЕБО; відкриті і доступні дані щодо ринку праці – можливості працевлаштування, середня оплата праці; заходи щодо взаємодії вступників, ЗВО та роботодавців)</p>	
Процеси і процедури	
<p>КМУ, МОН України, НАК, Держстат України, Держслужба якості України, НАЗЯВО</p>	<p>ЗВО, факультети/інститути, кафедри, структурні підрозділи, учасники освітнього процесу, роботодавці</p>
✓ наявні	
<p><i>ліцензування; оцінювання KPI керівників ЗВО; розроблення стандартів вищої освіти (методичні рекомендації); акредитація освітніх програм, кількісне рейтингування ЗВО (за «формулою» розподілу бюджетного фінансування, за результатами державної атестації наукової діяльності), державна реєстрація проектів МТД</i></p>	<p><i>моніторинг виконання умов ліцензування; підготовка звітів про самооцінювання для акредитації освітніх програм, для державної атестації; система розроблення, затвердження, регулярного перегляду освітніх програм із залученням студентів, роботодавців; опитування студентів щодо якості; підготовка проектних заявок і документів для державної реєстрації проектів МТД</i></p>
➤ необхідні	
<p><i>акредитація інституційна; кількісне та якісне Національне рейтингування ЗВО (загальне та профільне за критеріями оцінки якості освітньої діяльності, у тому числі наукових здобутків, виробленими НАЗЯВО з урахуванням методології міжнародних університетських рейтингів, насамперед Шанхайського); Національне опитування студентів ЗВО, роботодавців</i></p>	<p><i>моніторинг якості освітніх програм (зовнішнє оцінювання стейголдерами, результати Національного опитування); підготовка звітів про самооцінювання для інституційної акредитації, для національного рейтингування ЗВО, для участі в міжнародних рейтингах; опитування стейголдерів щодо якості за спеціальностями, освітніми програмами; дослідження працевлаштування випускників; прогнозування потреб і вимог ринку праці регіонального/ національного; система підготовки проектів МТД; оцінювання KPI керівників структурних підрозділів ЗВО</i></p>
Інструменти і технології	
✓ наявні	
<p><i>стандарти вищої освіти, професійні стандарти, статистичні дані, ЄДЕБО, моніторинг пост-акредитаційний та якості вищої освіти; KPI керівників ЗВО</i></p>	<p><i>е-платформи для забезпечення освітнього процесу; описи освітніх програм і силабуси; інституційні стандарти; е-бази даних студентів, викладачів</i></p>
➤ необхідні	
<p><i>статистичні освітні дані, гармонізовані з ЄС; е-платформа для Національного опитування студентів ЗВО, роботодавців; цифрова база даних державної реєстрації проектів МТД (Еразмус+, Горизонт Європа)</i></p>	<p><i>е-бази даних випускників, роботодавців, міжнародних партнерів, проектів МТД; KPI керівників структурних підрозділів ЗВО</i></p>

3.4. Модель модернізації структури вищої освіти як умови досягнення її конкурентоспроможності та подолання кваліфікаційного розриву між вищою освітою та ринком праці

Об'єктивні фактори щодо модернізації/оптимізації структури вищої освіти як умови досягнення її конкурентоспроможності: зменшення населення України загалом і кількості випускників шкіл зокрема, суттєві бюджетні обмеження щодо фінансування вищої освіти в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення країни, виклики євроінтеграції.

Виміри структури вищої освіти вища освіта – сукупність ... систематизованих ... компетентностей, здобутих у ЗВО (науковій установі) у відповідній галузі знань за певною кваліфікацією на рівнях вищої освіти, що за складністю є вищими, ніж рівні ПЗСО, професійної, фахово передвищої освіти	Виміри кваліфікаційного розриву невідповідність компетентностей та кваліфікації випускника ЗВО вимогам ринку праці до належного виконання трудових обов'язків на займаній посаді або дорученої роботи	Стан конкурентоспроможності вищої освіти в екосистемі «вища освіта – ринок праці» в контексті євроінтеграції	Модернізація структури вищої освіти
1	2	3	4
освітньо-кваліфікаційний (Національна рамка кваліфікацій, рівні вищої освіти, освітні кваліфікації, професійні кваліфікації, освітні програми, компетентності)	<i>рівневий</i> вимір – за рівнями вищої освіти та відповідними кваліфікаціями	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Національна рамка кваліфікацій – відповідає EQF LLL & QF EHEA ✓ Національної системи кваліфікацій – законодавчо не визначена ✓ Рівні вищої освіти, освітні кваліфікації – відповідають EHEA ✓ Освітні програми & компетентності – відповідають EHEA за формою <ul style="list-style-type: none"> ➤ Професійні кваліфікації – частково відповідають ESCO¹⁴¹; частково відповідають вимогам і потребам національного ринку праці ➤ Освітні програми & компетентності – частково відповідають вимогам і потребам національного ринку праці (зокрема за результатами акредитації), європейському ринку праці (незначуща частка міжнародних спільних освітніх програм) 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Розбудова та гармонізація (самосертифікація) Національної рамки кваліфікацій – з QF EHEA, EQF LLL, Національної системи кваліфікацій (Закон України) ✓ Професійні кваліфікації – у відповідність ESCO та вимогам і потребам національного ринку праці ✓ Освітні програми & компетентності – у відповідність вимогам і потребам ринку праці через удосконалення стандартів вищої освіти (загальні компетентності, дуальна форма здобуття ВО, збільшення частки практики та практичної підготовки, атестації на основі реальних проєктів, предметні компетентності з урахування професійних стандартів)

¹⁴¹ ESCO (European Skills, Competences, Qualifications and Occupations). URL: <https://esco.ec.europa.eu/uk>.

1	2	3	4
<p><i>галузевий</i> (галузі знань, спеціальності, спеціалізації, предметні спеціальності)</p>	<p><i>галузевий</i> – за галузями знань, спеціальностями (спеціалізаціями, предметними спеціальностями)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Перелік галузей знань і спеціальностей, за якими здійснюється підготовка здобувачів вищої освіти – частково відповідає ISCED 2013 (Eurostat) ➤ Кількісний розподіл освітніх програм за галузями і спеціальностями – не відповідає потребам економіки і суспільства ➤ Кількісний розподіл студентів/ випускників за галузями і спеціальностями не відповідає потребам економіки і суспільства 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Перелік галузей знань і спеціальностей, за якими здійснюється підготовка здобувачів вищої освіти – у відповідність з ISCED 2013 (Eurostat) ✓ Кількісний розподіл освітніх програм за галузями і спеціальностями – механізм державної підтримки підготовки за пріоритетними спеціальностями (зокрема за «регульованими») з урахуванням потреб економіки і суспільства («індикативна собівартість» – не нижче 80 % від державного фінансування підготовки в ЗВО; акредитація – вимога до обґрунтування актуальності ОП для ринку праці/ суспільства) ✓ Кількісний розподіл студентів/ випускників за галузями і спеціальностями – механізм державної підтримки здобувачів ВО за пріоритетними спеціальностями, зокрема «регульованими» (державне замовлення, державні гранти і позики, підвищені стипендії для пріоритетних (зокрема «регульованих») спеціальностей)
<p><i>стандартизований</i> (системи зовнішнього та внутрішнього забезпечення якості (акредитація освітніх програм, інституційна акредитація), стандарти вищої освіти, професійні стандарти, ЄКТС, рамки компетентностей)</p>	<p><i>типологічний</i> – за орієнтацією (прикладна/практична, наукова/ дослідницька), змістом (освітні та професійні стандарти) та обсягом (ЄКТС, термін підготовки) освітніх програм, за типам освітніх програм (для «регульованих/ нерегульованих» професій)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Системи зовнішнього та внутрішнього забезпечення якості – відповідає ESG (акредитація освітніх програм) ✓ Стандарти вищої освіти – розроблені відповідно до компетентнісного підходу ✓ Професійні стандарти – переважно для «регульованих» професій ✓ ЄКТС – відповідає ЄПВО ✓ Рамки компетентностей/ результатів навчання за рівнями ВО – встановлені НРК 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Системи зовнішнього та внутрішнього забезпечення якості – у відповідність до ESG 2027, запровадження інституційної акредитації (цілісний ландшафт діяльності ЗВО в контексті суспільної співпраці, зокрема з ринком праці) ✓ Стандарти вищої освіти – загальні компетентності, визначення частки зовнішньої практики та практичної підготовки, предметні компетентності з урахування професійних стандартів; стандарти вищої освіти для «регульованих» професій – як освітні програми)

1	2	3	4
		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Орієнтації та типи освітніх програм – освітньо-професійні, освітньо-наукові законодавчо визначені, стандарти ВО передбачають особливості щодо їх реалізації, особливості для «регульованих» 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ЄКТС – удосконалення кореляції результатів навчання та навантаження здобувача ВО для їх здобуття та відповідність ECTS Guide 2026
<p><i>мережевий</i> (мережа закладів вищої освіти (ЗВО), типи (дослідницькі, прикладні) та профілі (класичний, технічний, медичний, мистецький, педагогічний, специфічний (військові, безпекові тощо)) ЗВО, рейтинги (національні та міжнародні університетські рейтинги, «формула фінансування»), державне замовлення на підготовку фахівців, державні гранти)</p>	<p><i>мережевий</i> – за регіональним розподілом, географічною концентрацією, кількістю ЗВО (мережа ЗВО, статус (дослідницькі, прикладні тощо) та профілі (класичний, технічний, медичний, мистецький, педагогічний, специфічний (військові, безпекові тощо) ЗВО)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Мережа закладів вищої освіти (ЗВО) – не оптимальна за регіональним розподілом, географічною концентрацією, кількістю ЗВО ✓ Типи ЗВО – дослідницькі ✓ Профілі ЗВО – класичний, технічний, медичний, мистецький, педагогічний, специфічний (військові, безпекові тощо) ✓ Рейтинг – у «формулі державного фінансування» урахуються міжнародні університетські рейтинги (КМУ) ✓ Національний рейтинг ЗВО – задекларований в Законі України «Про вищу освіту» 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Мережа ЗВО – оптимізація за регіональним розподілом, географічною концентрацією, кількістю ЗВО відповідно до обґрунтованих критеріїв ✓ Типи ЗВО – впровадження типу прикладні ✓ Профілі ЗВО – класичний, технічний, медичний, мистецький, педагогічний, специфічний (військові, безпекові тощо) ✓ Рейтинг – у «формулі державного фінансування» урахуються міжнародні університетські рейтинги (КМУ) ✓ Національний рейтинг ЗВО – загальний та профільний за максимально об'єктивними критеріями (на основі Шанхайського рейтингу)
	<p><i>прогностичний</i> – за рейтингами, за якістю/акредитацією освітніх програм, за оцінюванням/ атестацією дослідницької/ наукової діяльності (інтеграцією вищої освіти та досліджень), за рівнем працевлаштування випускників, за фінансуванням ЗВО, за державним замовленням на підготовку фахівців за спеціальностями/ спеціалізаціями, предметними спеціальностями, що формується з урахуванням середньострокового прогнозу потреби у фахівцях на ринку праці</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Системне прогнозування розвитку вищої освіти з урахуванням вимог і потреб ринку праці та інноваційного розвитку суспільства – відсутнє 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Прогнозування – на основі результатів рейтингування (міжнародні та національні рейтинги), акредитації, державної атестації наукової діяльності, працевлаштування випускників та з урахуванням середньострокового прогнозу потреби у фахівцях на ринку праці

Висновки

Системний аналіз проблеми модернізації структури вищої освіти як умови досягнення її конкурентоспроможності та подолання кваліфікаційного розриву між вищою освітою та ринком праці надав можливість представити механізми і модель модернізації структури вищої освіти на основі рамкової моделі рівневої дихотомії кваліфікаційного розриву за критерієм конкурентоспроможності в екосистемі «вища освіта – ринок праці».

Список використаних джерел

ESCO (European Skills, Competences, Qualifications and Occupations). URL: <https://esco.ec.europa.eu/uk>.

Lugovyi V., O. Slyusarenko, Zh. Talanova, and O. Vorobyova. "Digital Transition in Higher Education: European Experience for Ukraine", *Information Technologies and Learning Tools, ITLT*, 2025. Vol. 110, no. 6, P. 240–253. DOI: <https://doi.org/10.33407/itlt.v110i6.6314>.

Main Science and Technology Indicators. (2025). URL: <https://www.oecd.org/en/data/datasets/main-science-and-technology-indicators.html>

UNESCO. Education 2030. Incheon Declaration and Framework for Action for the implementation of Sustainable Development Goal 4 Ensure inclusive and equitable quality education and promote lifelong learning opportunities for all. (2016). URL: https://uis.unesco.org/sites/default/files/documents/education-2030-incheon-framework-for-action-implementation-of-sdg4-2016-en_2.pdf.

Вища освіта України в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення: виклики і відповіді: науково-аналітична доповідь / В.Г. Кремень, В.І. Луговий, П.Ю. Саух, І.І. Драч, О.М. Слюсаренко, Ю.А. Скиба, О.В. Жабенко, С.А. Калашнікова, Ж.В. Таланова, О.М. Петроє, О.Ю. Оржель, І.Ю. Регейло, М.В. Набок; за заг. ред. В.Г. Кременя. – Київ: Педагогічна думка, 2023. 172 с. DOI: <https://doi.org/10.37472/NAES-IHED-2023>

Доповідь про якість вищої освіти в Україні, її відповідність завданням сталого інноваційного розвитку суспільства у 2024 році. [Електронне видання] / за ред. А. Бутенка, О. Єременко, Н. Стукало. Київ: Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти, 2025. 160 с. URL: <https://naqa.gov.ua/wp-content/uploads/2025/06/%D0%94%D0%BE%D0%BF%D0%BE%D0%B2%D1%96%D0%B4%D1%8C-%D0%BF%D1%80%D0%BE-%D1%8F%D0%BA%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C-%D0%B2%D0%B8%D1%89%D0%BE%D1%97-%D0%BE%D1%81%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%B8-2024.pdf>.

Кабінет Міністрів України. (2022, 23 лютого). *Про схвалення Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2022-2032 роки* (286). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/286-2022-p>.

Калашнікова, С., & Оржель, О. (2022). Оптимізація мережі закладів вищої освіти: теоретичні особливості та практичні рекомендації. *International Scientific Journal of Universities and Leadership*, 13, 89-129. <https://doi.org/10.31874/2520-6702-2022-13-89-129>.

Луговий В., Слюсаренко О., Таланова Ж. Кваліфікаційний розрив & конкурентний розвиток: проблема балансу конкурентоспроможності в екосистемі «вища освіта – ринок праці». *International Scientific Journal of Universities and Leadership*. 2025. (19). С. 8-26. DOI: <https://doi.org/10.31874/2520-6702-2025-19-8-26>.

Мережа державних закладів вищої освіти України: аналіз ефективності та конкурентоспроможності: *препринт* (аналітичні матеріали) / В. Кремень, В. Луговий, П. Саух, О. Слюсаренко, Ж. Таланова; за ред. В. Кременя. Київ: НАПН України, 2024. 68 с. DOI: <https://doi.org/10.37472/NAES-IHED-2024>.

Механізми оцінювання якості вищої освіти в умовах євроінтеграції: *монографія* / Авт.: О. Воробйова, М. Дебич, В. Луговий, О. Оржель, О. Слюсаренко, Ж. Таланова, К. Трима; за ред. В. Лугового, Ж. Таланової. Київ: Ін-т вищої освіти НАПН України, 2020. – 220 с. DOI: <https://doi.org/10.31874/978-617-7486-38-0-2020>.

Розвиток систем забезпечення та вдосконалення якості вищої освіти в контексті стійкого розвитку: *монографія* / О. Воробйова, В. Луговий, О. Паламарчук, О. Слюсаренко, Ж. Таланова, В. Ткаченко; за ред. В. Лугового, Ж. Таланової. Київ: Інститут вищої освіти НАПН України, 2024. 92 с. DOI: <https://doi.org/10.31874/978-617-7486-44-1-2024>.

РОЗДІЛ 4

Підходи до формування політики і стратегії інституційної модернізації університетів як складової системи забезпечення і вдосконалення якості вищої освіти в контексті стійкого розвитку в умовах євроінтеграції та післявоєнного відновлення країни та відповідні механізми їх реалізації

Олена СЛЮСАРЕНКО,

доктор педагогічних наук, старший науковий співробітник,

головний науковий співробітник,

відділ забезпечення якості вищої освіти,

Інститут вищої освіти НАПН України

<https://orcid.org/0000-0001-7957-1794>

Анотація

У розділі розглядаються сучасні підходи до формування політики й стратегії інституційної модернізації університетів як невід'ємної складової системи забезпечення і вдосконалення якості вищої освіти в умовах євроінтеграції та післявоєнного відновлення України. Досліджується роль вищої освіти як стратегічного ресурсу суспільного розвитку, інструменту формування людського капіталу та механізму зміцнення національної спроможності. Акцентується увага на багатовимірному характері забезпечення якості, що охоплює академічну, управлінську, ресурсну, організаційну та культурну складові. У роботі виділено стратегічні пріоритети розвитку системи вищої освіти, включно з інтеграцією до Європейського простору вищої освіти (ЕНЕА), впровадженням принципів сталого розвитку, цифровою трансформацією, міжнародною співпрацею та партисипативним управлінням. Особлива увага приділяється відповідності освітніх програм міжнародним стандартам якості, релевантності навчання потребам ринку праці, розвитку компетентностей, необхідних для відбудови та модернізації економіки, а також формуванню екологічної, соціальної та економічної відповідальності. Висвітлюються механізми реалізації політики і стратегії інституційної модернізації університетів, що містять розроблення стратегічних планів розвитку, формування внутрішніх систем забезпечення якості, диверсифікацію джерел фінансування, розвиток кадрового потенціалу, модернізацію інфраструктури та використання цифрових технологій. Аналізується роль післявоєнного контексту в трансформації вищої освіти та підготовці університетів до відновлення країни. Завдяки комплексному підходу, орієнтації на якість і релевантність, принципам стійкого розвитку, цифровій трансформації, міжнародній співпраці та партисипативному управлінню університети здатні виконувати функції агентів соціальних змін, сприяти підвищенню конкурентоспроможності на глобальному рівні, інтеграції до європейського освітнього простору, а також формувати стійкі спільноти та нову академічну культуру відкритості й відповідальності.

Ключові слова: вища освіта, забезпечення якості, інституційна модернізація університетів, стратегія розвитку, євроінтеграція, післявоєнне відновлення, цифрова трансформація, стійкий розвиток, міжнародна співпраця, партисипативне управління.

Summary

This section examines contemporary approaches to the development of policies and strategies for the institutional modernization of universities as an integral part of the system for ensuring and enhancing higher education quality in the context of European integration and Ukraine's post-war recovery. It explores the role of higher education as a strategic resource for social development, a tool for human capital formation, and a mechanism for strengthening national capacity. The focus is on the multidimensional nature of quality assurance, encompassing academic, managerial, resource, organizational, and cultural components. The study highlights strategic priorities for the development of the higher education system, including integration into the European Higher Education Area (EHEA), implementation of sustainable development principles, digital transformation, international cooperation, and participatory governance. Particular attention is paid to the compliance of educational programs with international quality standards, their relevance to labor market needs, the development of competencies necessary for economic reconstruction and modernization, and the cultivation of environmental, social, and economic responsibility. Mechanisms for implementing policies and strategies for institutional modernization are also emphasized, including the development of strategic plans, establishment of internal quality assurance systems, diversification of funding, human resource development, infrastructure modernization, and adoption of digital technologies. The post-war context and its role in transforming higher education and preparing universities for state reconstruction are analyzed separately.

Thanks to a comprehensive approach combining a focus on quality and relevance, sustainable development principles, digital transformation, international cooperation, and participatory governance, universities can become agents of social change, enhance global competitiveness, integrate into the European educational space, and foster sustainable communities along with a new academic culture of openness and responsibility.

Keywords: higher education, quality assurance, institutional modernization of universities, development strategy, European integration, post-war recovery, digital transformation, sustainable development, international cooperation, participatory governance.

4.1. Стратегічні пріоритети розвитку системи вищої освіти

У контексті післявоєнного відновлення України, її інтеграції до Європейського простору вищої освіти (ЕНЕА) та переходу до моделі сталого розвитку вища освіта набуває нового значення як стратегічного ресурсу суспільного розвитку, формування людського капіталу та зміцнення національної спроможності. Забезпечення якості вищої освіти в таких умовах постає не лише інструментом підтримки академічних стандартів, а й ключовим чинником інституційної модернізації університетів, їхньої спроможності реагувати на виклики часу, розбудовувати довіру суспільства та сприяти інноваційному поступу.

Розроблення ефективної політики та стратегій інституційної модернізації закладів вищої освіти потребує системного підходу. Основою для цього є *Стандарти і рекомендації щодо забезпечення якості в Європейському просторі вищої освіти (ESG, 2015)*¹⁴², які визначають загальні принципи для внутрішніх і зовнішніх систем забезпечення якості та акцентують увагу на студентоцентрованості, академічній доброчесності, автономії закладів освіти та прозорості процедур¹. Ці принципи створюють основу для формування університетів, здатних самостійно регулювати процеси якості, впроваджувати інновації в освітній і науковій діяльності, а також адаптуватися до змін соціально-економічного середовища. Комплексний огляд стану вищої освіти та її стратегічних перспектив було запропоновано у низці документів Болонського процесу. Цей процес започаткувала Bologna Declaration (1999)¹⁴³ і створення Європейського простору вищої освіти (ЕНЕА), запровадження двох циклів освіти (бакалавр і магістр), узгодження кредитної системи (ECTS), забезпечення мобільності студентів і викладачів та підвищення якості освіти. У Prague Ministerial Conference (2001)¹⁴⁴ фокус було зроблено на забезпеченні якості та доступності вищої освіти, важливості національних агентств з акредитації та стимулюванні мобільності студентів. Berlin Communiqué (2003)¹⁴⁵ підкреслила стратегічний розвиток Європейського простору вищої освіти, порівнюваність дипломів та привабливість ЕНЕА у світі. У Ministerial Conference Bergen (2005)¹⁴⁶ обговорювався прогрес реалізації цілей та моніторинг результатів реформ. London Communiqué (2007)¹⁴⁷ акцентувала увагу на доступності освіти, соціальній інклюзії, інтеграції випускників у ринок праці, мобільності та інтернаціоналізації. Leuven/Louvain-la-Neuve Communiqué (2009)¹⁴⁸ наголосила на ролі університетів у розвитку компетентностей здобувачів вищої освіти, інноваціях та дослідницьких активностях. У Budapest/Vienna Communiqué (2010)¹⁴⁹ основним акцентом були доступність вищої освіти для всіх груп населення, академічна мобільність, забезпечення якості та інтеграція освіти і досліджень. Згодом набуло сили Bucharest Communiqué (2012)¹⁵⁰, яке зосередилося на моніторингу реалізації цілей, підвищенні якості освіти та ролі університетів у суспільному розвитку,

¹⁴² Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG). 2015. URL: https://www.britishcouncil.org.ua/sites/default/files/standards-and-guidelines_for_qa_in_the_ehea_2015.pdf.

¹⁴³ Bologna Declaration (1999); Communiqués of the Bologna Follow-up Conferences. URL: <https://ehea.info/page-the-bologna-follow-up-group>.

¹⁴⁴ Prague Ministerial Conference. URL: <https://www.pragueprocess.eu/en/about/ministerial-conferences>.

¹⁴⁵ Berlin Communiqué. URL: <https://chatgpt.com/c/68c83939-1570-8332-a9fe-c7484eddefd4> Ministerial Conference Bergen 2005. URL: <https://ehea.info/cid101762/bergen-2005.html>

¹⁴⁶ Conference Bergen 2005. URL: <https://ehea.info/cid101762/bergen-2005.html>.

¹⁴⁷ London Communiqué. URL: https://ehea.info/Upload/document/ministerial_declarations/2007_London_Communique_English_588697.pdf?utm_source=chatgpt.com

¹⁴⁸ Leuven/Louvain-la-Neuve Communiqué. URL: https://ehea.info/Upload/document/ministerial_declarations/Leuven_Louvain_la_Neuve_Communique_April_2009_595061.pdf?utm_source=chatgpt.com.

¹⁴⁹ Budapest-Vienna Declaration. URL: https://ehea.info/Upload/document/ministerial_declarations/Budapest_Vienna_Declaration_598640.pdf.

¹⁵⁰ Bucharest Communiqué. URL: https://ehea.info/Upload/document/ministerial_declarations/Bucharest_Communique_2012_610673.pdf.

Brussels Communiqué (2015)¹⁵¹ акцентувала увагу на інтернаціоналізацію, цифровізацію, соціальну інклюзію, розвиток компетентностей для ринку праці та сталий розвиток, а Paris Communiqué (2018)¹⁵² наголосило на необхідності адаптації Болонського процесу до сучасних глобальних викликів, інноваційних методів навчання та підтримки академічної мобільності. Нарешті, Rome Communiqué (2020)¹⁵³ здійснило стратегічний огляд досягнень Болонського процесу та адаптацію до таких нових викликів, як цифровізація, інтернаціоналізація та сталий розвиток.

У цих документах визначено необхідність побудови єдиної системи кваліфікацій, розвитку мобільності, впровадження зовнішнього та внутрішнього забезпечення якості, а також активного залучення здобувачів вищої освіти й роботодавців до процесів оцінювання якості. Ці рекомендації формують основу для створення прозорих та ефективних механізмів контролю якості, які дозволяють університетам реагувати на потреби ринку праці та підтримувати конкурентоспроможність на міжнародній арені, а реалізація цих принципів вимагає від університетів зміцнення управлінської спроможності та розвитку внутрішніх систем якості¹⁵⁴.

Особливої ваги у цьому контексті набуває *Tirana Communiqué of the Tirana EHEA Ministerial Conference (2024)*¹⁵⁵, у якому країни-учасниці підтвердили прихильність до цінностей ЕНЕА та закликали до посилення якості, інклюзивності, цифрової трансформації та академічної свободи в умовах кризи та посткризового відновлення. Забезпечення якості має ґрунтуватися на довірі, системному діалозі між усіма учасниками освітнього процесу та здатності університетів розвивати культуру якості, орієнтовану на сталий розвиток, що підкреслює важливість інтегрованого підходу, поєднує академічні, управлінські, ресурсні, організаційні та культурні аспекти діяльності університету.

Не менш важливу роль у реалізації європейських принципів відіграють інституції, що забезпечують практичну імплементацію стандартів якості, зокрема, *Європейський реєстр агентств із забезпечення якості (EQAR)*¹⁵⁶, який слугує інструментом прозорості та легітимації незалежних агентств забезпечення якості. Використання таких інструментів дозволяє українським університетам не лише відповідати міжнародним вимогам, а й підвищувати власну репутацію, залучати міжнародних партнерів та створювати умови для обміну знаннями й передовими практиками.

61

Таким чином, забезпечення якості вищої освіти в сучасних умовах має розглядатися як комплексний, багатовимірний процес, що охоплює не лише академічну складову, а й управлінську, ресурсну, організаційну та культурну. Стратегії інституційної модернізації університетів повинні бути орієнтовані на інтеграцію до Європейського простору вищої освіти, враховувати особливості післявоєнного відновлення та сприяти реалізації Цілей сталого розвитку ООН до 2030 року¹⁵⁷.

Особлива увага приділяється цифровій трансформації та розвитку інноваційних освітніх практик, які сприяють підвищенню гнучкості освітнього процесу, залученню здобувачів вищої освіти й викладачів до активного навчання, а також розширенню можливостей міжнародного співробітництва. У паралельному режимі формування системи партисипативного управління забезпечує залучення всіх ключових стейкхолдерів, підвищує легітимність прийнятих рішень та створює основу для академічної культури, в межах якої пріоритетного значення набуває відкритість, відповідальність і взаємодія.

Отже, у сучасних умовах, що характеризуються складністю викликів післявоєнного відновлення, посиленням євроінтеграційних процесів та необхідністю впровадження принципів сталого розвитку, надзвичайно важливим є системне формування політики і стратегії інституційної модернізації університетів. Такі підходи визначають напрями змін у системі забезпечення якості, сприяють посиленню автономії закладів, інтеграції європейських стандартів та формуванню внутрішньої культури якості, що дозволяє українській вищій освіті не лише відповідати міжнародним стандартам, а й активно брати участь у соціально-економічному розвитку країни та формуванні нових освітніх і наукових традицій.

¹⁵¹ EUROPEAN COMMISSION Brussels. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52015DC0408>.

¹⁵² PARIS COMMUNIQUÉ. URL:

https://ehea.info/Upload/document/ministerial_declarations/EHEAParis2018_Communique_final_952771.pdf.

¹⁵³ Rome Ministerial Communiqué. URL: https://ehea.info/Upload/Rome_Ministerial_Communique.pdf.

¹⁵⁴ Слюсаренко О. (2022). Вимірювання якості освітньої діяльності університетів: український досвід. Вісник Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького. Серія: «Педагогічні науки», (2), 12–20. URL:

<https://doi.org/10.31651/2524-2660-2022-2-12-20>.

¹⁵⁵ Tirana Communiqué of the Tirana EHEA Ministerial Conference, 29–30 May 2024. URL: <https://ehea.info/Immagini/Tirana-Communiqué.pdf>.

¹⁵⁶ European Quality Assurance Register for Higher Education (EQAR). URL: <https://www.eqar.eu>.

¹⁵⁷ United Nations. Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development. 2015. URL: <https://sdgs.un.org>.

4.2. Основні підходи до формування політики і стратегії інституційної модернізації університетів

Модернізація університету є багатограним і складним процесом, який не може бути успішним за умови фрагментарного або локального втручання. Для досягнення сталого розвитку та підвищення якості освіти необхідне цілісне, комплексне бачення, що охоплює всі ключові сфери діяльності університету: освітню, наукову, інноваційну, управлінську, соціальну та міжнародну. Такий системний підхід передбачає, що «стратегічні цілі університету, політики, програми та механізми їх реалізації мають бути взаємопов'язані, узгоджені між собою та спрямовані на досягнення спільного результату. Це забезпечує ефективне використання ресурсів, узгодженість дій різних підрозділів, а також можливість своєчасного моніторингу та коригування курсу розвитку»¹⁵⁸. У разі відсутності системного підходу існує ризик, що зміни у одній сфері діяльності залишатимуться неузгодженими з іншими, що призведе до дисбалансів, низької ефективності реформ та навіть деструктивних наслідків для інституції. Комплексність забезпечує врахування взаємозв'язків між освітнім процесом, науковою діяльністю, управлінням персоналом, матеріально-технічною базою, культурою університету та його зовнішніми зв'язками. Впровадження комплексного та системного підходу здійснюється через розробку інтегрованої стратегії розвитку університету, яка визначає довгострокові цілі, ключові завдання, очікувані результати та показники ефективності спрямовані на реалізацію місії університету.

Така стратегія повинна містити: чітке формулювання місії та візії розвитку університету, які відображають цінності та пріоритети інституції в умовах сучасних викликів; визначення основних напрямків діяльності, включно з освітньою, науковою, інноваційною, управлінською, соціальною та міжнародною сферами; узгодження стратегічних цілей із національними пріоритетами розвитку освіти і науки, а також з міжнародними стандартами якості; впровадження системи внутрішнього забезпечення якості, що охоплює всі процеси — від розробки освітніх програм до оцінювання ефективності викладацької діяльності та наукових досліджень; розподіл відповідальності між структурними підрозділами та конкретними виконавцями; механізми регулярного моніторингу та оцінювання реалізації стратегії з можливістю внесення коригувань.

62

У сучасних умовах, коли Україна активно рухається шляхом євроінтеграції та одночасно переживає складний процес відновлення, якість і релевантність вищої освіти стають не лише освітнім пріоритетом, а й національним стратегічним завданням. Європейські стандарти якості вимагають, щоб освітні програми були не лише академічно обґрунтованими, а й практично орієнтованими, адаптованими до потреб ринку праці, цілей сталого розвитку та викликів соціально-економічної реконструкції. У контексті післявоєнної трансформації економіки України, ключових ознак набувають компетентності, пов'язані з інноваційним мисленням, цифровою грамотністю, міждисциплінарністю, підприємливістю, здатністю до освіти впродовж життя та мобільністю в умовах змін. Це вимагає докорінного переосмислення підходів до формування змісту вищої освіти – від традиційно академічного до компетентнісного, релевантного викликам сьогодення. Зокрема, у *Tirana Communiqué*¹⁵⁹ наголошується, що системи вищої освіти мають розвивати «гнучкі, інклюзивні та стійкі програми, які відповідають потребам суспільства та економіки майбутнього», а також стимулювати «синергію між освітою, дослідженнями та інноваціями». Цей акцент на релевантність також відображений у позиціях *OECD* та *EUA*, які підтримують орієнтацію університетів на потреби ринку праці та залучення роботодавців до освітнього планування. Забезпечення релевантності освітніх програм вимагає регулярного їх перегляду та оновлення на основі:

- **аналізу потреб ключових стейкхолдерів:** студентів, випускників, роботодавців, місцевих громад і державних органів. Цей підхід відповідає принципам ESG 1.2 («Розроблення і затвердження програм»), які вимагають системного залучення зацікавлених сторін до створення та перегляду програм;
- **адаптації до міжнародних стандартів і кращих практик,** включно з використанням результатів навчання, впровадженням Європейської рамки кваліфікацій (EQF), компетентнісного підходу та наскрізного оцінювання якості;
- **інновацій у навчанні й оцінюванні,** зокрема через впровадження цифрових інструментів, активних методів навчання (problem-based learning, case studies, simulation), зворотного зв'язку та саморефлексії студентів;

¹⁵⁸ Harvey, L. Extended Editorial: Defining quality thirty years on: quality, standards, assurance, culture and epistemology. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/13538322.2024.2355026>.

¹⁵⁹ Tirana Communiqué of the Tirana EHEA Ministerial Conference, 29–30 May 2024. URL: <https://ehea.info/Immagini/Tirana-Communique.pdf>.

- **розвитку дуальної освіти**, стажувань, практик, підприємницьких проєктів та співпраці з реальним сектором економіки як інструментів набуття практичного досвіду.

Формування системи забезпечення якості, орієнтованої на релевантність, потребує **моніторингу результатів працевлаштування випускників**, а також аналізу рівня запитаності компетентностей на національному та регіональному ринку праці.

Університети в сучасному світі є не лише освітніми та науковими інституціями, а й потужними агентами соціальних змін, які формують цінності, компетентності та стратегії сталого майбутнього. В умовах глобальних екологічних, економічних та соціальних викликів принципи *сталого розвитку* мають бути невід'ємною частиною політики інституційної модернізації. Згідно з Цілями сталого розвитку ООН, зокрема Цілями 4 (*Якісна освіта*), 9 (*Інфраструктура, індустріалізація та інновації*) та 13 (*Боротьба зі зміною клімату*), університети мають забезпечувати розвиток екологічної свідомості, соціальної відповідальності та економічної ефективності в своїх освітніх програмах, дослідженнях та управлінських практиках¹⁶⁰.

У контексті європейської інтеграції, важливість застосування принципів стійкого розвитку в стратегії закладів вищої освіти відображено також у *Tirana Communiqué*, де вказано на необхідності «інституційної трансформації, що сприяє екологічній та соціальній відповідальності університетів» та підтримці інтердисциплінарного підходу до вирішення проблем сталого розвитку. Таким чином, університети повинні виконувати роль «каталізаторів змін у суспільстві, впроваджуючи сталий підхід не лише у зміст освіти, а й у структуру управління, інфраструктуру та взаємодію із зовнішнім середовищем»¹⁶¹.

Впровадження принципів сталого розвитку в діяльність університету потребує комплексного та міждисциплінарного підходу, який охоплює кілька взаємопов'язаних напрямків:

- **інтеграція сталого розвитку в освітні програми** через включення тем екологічної безпеки, кліматичних змін, соціальної справедливості, корпоративної відповідальності та етичного споживання. Це передбачає не лише окремі курси, а наскрізну присутність теми сталості в освіті;

- **проведення прикладних наукових досліджень**, спрямованих на вирішення актуальних екологічних, соціальних та економічних проблем (зокрема, енергоефективність, утилізація відходів, соціальна мобільність, інклюзія, місцевий розвиток);

- **впровадження екологічно відповідального управління ресурсами**, а саме: енергоефективні будівлі, розумне освітлення, зменшення вуглецевого сліду, електронний документообіг, зелені закупівлі;

- **підтримка студентських і громадських ініціатив**, орієнтованих на сталий спосіб життя, екопросвітництво, волонтерство, екологічні кампанії;

- **розроблення та впровадження університетських політик сталого розвитку**, включно з моніторингом впливу на довкілля, регулярними звітами про сталий розвиток, участю у відповідних глобальних рейтингах (наприклад, UI GreenMetric¹⁶²).

Варто зазначити, що університети, які інтегрують принципи сталого розвитку у свої стратегії, підвищують свою репутацію, приваблюють для міжнародних партнерів і абітурієнтів, а також роблять реальний внесок у формування свідомого громадянського суспільства.

Цифрова трансформація є одним із ключових факторів модернізації вищої освіти, що забезпечує її гнучкість, інклюзивність, ефективність і здатність відповідати на нові виклики. У контексті післявоєнного відновлення та євроінтеграційних прагнень України цифрові інструменти стають критично важливими для відновлення доступу до освіти, подолання регіональних диспропорцій, стимулювання інновацій та забезпечення сталого розвитку освітніх систем. У *Tirana Communiqué* наголошується на тому що, цифрова трансформація освіти є необхідною умовою для досягнення стратегічних цілей Європейського простору вищої освіти (EHEA), зокрема щодо мобільності, навчання протягом життя та інноваційності університетських структур. Документ підкреслює необхідність «включення цифрових рішень у всі елементи освітнього досвіду» та «розвитку цифрових компетентностей у студентів і працівників ЗВО». Цифрові технології також згадуються як стратегічний інструмент у програмі *Digital Education Action Plan*

¹⁶⁰ United Nations. (2015). *Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development*. URL: <https://sdgs.un.org/2030agenda>.

¹⁶¹ UNESCO. (2020). *Education for Sustainable Development: A Roadmap*. URL: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000374802>

¹⁶²UI GreenMetric World University Ranking. (2023). URL: <https://greenmetric.ui.ac.id>.

(2021–2027)¹⁶³ Європейської Комісії, яка визначає два ключові пріоритети: розвиток ефективної цифрової освітньої екосистеми та посилення цифрових навичок і компетентностей для цифрової трансформації. Для України, де значна частина населення була змушена змінити місце проживання або перейти в онлайн-режим через війну, впровадження цифрових платформ, відкритих освітніх ресурсів і гнучких форматів навчання є не лише доцільним, а й необхідним кроком до відновлення та розвитку системи вищої освіти.

Підхід до цифрової трансформації вищої освіти включає реалізацію низки взаємопов'язаних стратегій і рішень:

- **розвиток цифрової інфраструктури** університетів: забезпечення швидкісного Інтернету, сучасного обладнання для гібридного навчання, серверних потужностей і кібербезпеки;
- **впровадження цифрових платформ** для організації освітнього процесу (LMS-системи)¹⁶⁴, електронного документообігу, наукової комунікації, онлайн-оцінювання, а також цифрових систем управління університетом (ERP¹⁶⁵, CRM¹⁶⁶, аналітика даних);
- **формування цифрових компетентностей** у викладачів, науковців і здобувачів вищої освіти через спеціальні програми підвищення кваліфікації, сертифікації, мікрокредитування, згідно з рекомендаціями DigCompEdu¹⁶⁷ та DigComp 2.2¹⁶⁸;
- **розроблення та поширення відкритих освітніх ресурсів (OER)**, що сприяють доступності знань, академічній мобільності та формуванню культури спільного створення контенту;
- **підтримка інновацій у викладанні і навчанні**, зокрема через впровадження гейміфікації, віртуальних лабораторій, симуляцій, доповненої реальності та ШІ-рішень.

Завдяки цим заходам цифрова трансформація вищої освіти сприяє її адаптації до умов нової реальності, інтеграції в європейський освітній простір і створенню стійкої, гнучкої та інклюзивної освітньої системи.

Інтеграція української системи вищої освіти до Європейського простору вищої освіти (EHEA) є одним зі стратегічних векторів державної політики та необхідною умовою для підвищення якості, модернізації та міжнародної конкурентоспроможності університетів. Поглиблення міжнародної співпраці відкриває доступ до передових освітніх практик, інструментів внутрішнього забезпечення якості, академічної мобільності та спільної наукової діяльності, що значно посилює потенціал українських ЗВО у контексті повоєнного відновлення та глобалізованого академічного середовища. Програми Європейського Союзу, зокрема *Erasmus+*¹⁶⁹ та *Horizon Europe*¹⁷⁰, відіграють ключову роль у підтримці інтернаціоналізації вищої освіти, розвитку спільних дослідницьких проєктів, цифровізації, інклюзивності та інституційного зміцнення університетів. Реалізація підходу, що базується на міжнародній співпраці та євроінтеграції, передбачає:

- **участь у міжнародних програмах академічної мобільності**, зокрема Erasmus+, що передбачає як обміни студентів і викладачів, так і розробку спільних навчальних курсів, підвищення кваліфікації персоналу, розвиток інституційних стратегій;
- **долучення до науково-дослідницьких консорціумів**, зокрема через програми Horizon Europe та інші з метою посилення наукової співпраці, обміну технологіями досліджень;
- **партнерство з європейськими університетами**, у тому числі в межах Європейських університетських альянсів, що сприяє обміну кращими управлінськими практиками, спільній розробці політик забезпечення якості та нових моделей навчання;
- **залучення іноземних викладачів, науковців і студентів**, створення умов для інтернаціонального академічного середовища, що формує нову академічну культуру відкритості та міжкультурного діалогу;

¹⁶³ Digital Education Action Plan (2021–2027). URL: <https://education.ec.europa.eu/focus-topics/digital-education/action-plan>

¹⁶⁴ Що таке LMS. URL: <https://kwiga.com/ua/blog/sho-take-lms>

¹⁶⁵ What is an ERP? URL: https://www.odoo.com/ru_RU/blog/business-hacks-1/what-is-an-erp-1235

¹⁶⁶ CRM for a language school: how to make your business. URL: <https://talken.cloud/en/blog/crm-for-a-language-school-how-to-make-your-business-easier-to-manage-and-scale/>

¹⁶⁷ DigCompEdu. URL: https://joint-research-centre.ec.europa.eu/projects-and-activities/education-and-training/digital-transformation-education/digital-competence-framework-citizens-digcomp_en

¹⁶⁸ DigComp 2.2. URL: <https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/handle/JRC128415>

¹⁶⁹ Erasmus+. URL: <https://erasmus-plus.ec.europa.eu/resources-and-tools/erasmus-programme-guide>

¹⁷⁰ Horizon Europe. URL: https://research-and-innovation.ec.europa.eu/funding/funding-opportunities/funding-programmes-and-open-calls/horizon-europe_en

- **розроблення спільних освітніх програм**, включно з подвійними або спільними дипломами, що сприяє взаємному визнанню кваліфікацій та мобільності випускників на європейському ринку праці;
- **впровадження міжнародних підходів до забезпечення якості** (ESG-2015) та активна співпраця з європейськими агентствами акредитації.

Завдяки міжнародній співпраці університети не лише інтегруються в глобальні освітньо-наукові процеси, а й розширюють власну здатність адаптуватися до складних викликів і сприяти сталому розвитку як на національному, так і на міжнародному рівнях.

Університети відіграють ключову роль у повоєнному відновленні країни як осередки формування людського капіталу, генерації знань та інновацій, а також соціальної згуртованості. З огляду на масштаб руйнувань, яких зазнала Україна внаслідок повномасштабної війни, система вищої освіти має адаптувати свої функції до нових викликів, а саме: готувати фахівців для відбудови інфраструктури, модернізації економіки, реабілітації соціальної сфери, а також брати участь у формуванні нової культури безпеки, взаємопідтримки та демократичного врядування. Університети мають стати провідниками інституційного відновлення на місцевому та національному рівнях, сприяючи не лише технічній реконструкції, а й переосмисленню цінностей, розвитку критичного мислення, підтримці вразливих груп населення та розширенню горизонтів міжнародної співпраці. Освітня, наукова та управлінська діяльність університетів у цьому контексті набуває трансформаційного характеру. Реалізація цього підходу передбачає:

- **актуалізацію освітніх програм** з урахуванням нових потреб суспільства: посилення акценту на спеціальностях у сфері інженерії, будівництва, енергетики, соціальної роботи, публічного управління, психології, медицини, урбаністики та екологічної безпеки;
- **реалізацію наукових досліджень**, орієнтованих на повоєнні виклики: відновлення інфраструктури, енергоефективні технології, інклюзивне планування, протимінну безпеку, психосоціальну підтримку населення, управління ресурсами;
- **впровадження програм підтримки для постраждалих студентів і працівників університетів**: адаптивні освітні формати, академічна та психологічна підтримка, дистанційні і змішані форми навчання, стипендіальні програми;
- **розвиток співпраці з місцевими громадами** через участь у проєктах з відновлення міст і сіл, розробку локальних стратегій розвитку, навчання місцевих лідерів та сприяння громадянській участі;
- **інтеграцію університетів у післявоєнну відбудову як інституційних партнерів**, здатних акумулювати ресурси, знання та людський потенціал для системного впливу на трансформаційні процеси в країні.

65

Таким чином, підхід, що враховує повоєнний контекст, надає системі вищої освіти не лише практичну, а й гуманітарну місію сприяти відновленню суспільної довіри, формуванню стійких спільнот та вихованню покоління, здатного жити й діяти у складному та мінливому світі.

Однією з ключових умов успішної інституційної модернізації університету є створення інклюзивного управлінського середовища, в якому стратегічні рішення ухвалюються із залученням усіх зацікавлених сторін. Партисипативний підхід передбачає системну участь викладачів, студентів, адміністрації, випускників, роботодавців, а також представників громадянського суспільства у формуванні політик, визначенні пріоритетів розвитку та реалізації змін. Такий підхід сприяє врахуванню різних точок зору, підвищенню якості управлінських рішень, зміцненню довіри до інституції та формуванню культури співвідповідальності.

В умовах складних трансформаційних процесів, посилення вимог до прозорості та підзвітності вищої освіти, партисипативне управління стає не лише механізмом узгодження інтересів, а й інструментом розвитку лідерства, громадянської активності та інституційної стійкості. Воно також забезпечує більшу соціальну легітимність змін, знижує ризик опору з боку академічної спільноти та сприяє адаптивності університету до зовнішніх викликів. Реалізація партисипативного підходу передбачає:

- **розроблення та впровадження ефективних механізмів комунікації** зі стейкхолдерами (регулярні публічні обговорення, інформаційні кампанії, відкриті консультації);
- **інституціоналізацію участі різних груп** у стратегічному управлінні (включення представників академічної спільноти, студентства, роботодавців до складу вчених рад, стратегічних комітетів, дорадчих органів);
- **використання якісних і кількісних інструментів дослідження** (соціологічні опитування, фокус-групи, стратегічні сесії з моделюванням рішень);

- **забезпечення прозорості ухвалення рішень** (публічний доступ до стратегічних документів, відкритість процедур конкурсного відбору, публічне звітування про виконання стратегій);
- **формування культури партисипації та лідерства** через спеціальні освітні програми, тренінги, семінари з демократичного врядування, фасилітації та конструктивного діалогу.

Застосування партисипативного підходу дозволяє університету трансформуватися з ієрархічної структури в адаптивну мережеву організацію, здатну до саморегуляції, розвитку спільного бачення та стійкого оновлення.

Формування політики і стратегії інституційної модернізації університетів є комплексним і багатогранним процесом, який потребує застосування багатьох взаємодоповнюючих підходів. В сучасних умовах євроінтеграції та повоєнного відновлення ключовими є такі підходи, як комплексний, системний, орієнтований на якість та релевантність, з урахуванням принципів сталого розвитку, цифрової трансформації, міжнародної співпраці, контексту повоєнного відновлення, а також партисипативний.

Сучасні підходи до інституційної модернізації університетів ґрунтуються на низці взаємопов'язаних *принципів*, що забезпечують ефективний розвиток закладів вищої освіти в умовах євроінтеграції та повоєнного відновлення. Комплексний та системний підхід дозволяє формувати цілісне бачення розвитку університету, інтегруючи всі сфери його діяльності, від освіти та науки до управління та соціальної відповідальності, що сприяє синергії стратегічних цілей та координації дій на всіх рівнях, забезпечуючи гармонійний розвиток закладу.

Орієнтація на якість і релевантність освіти забезпечує відповідність освітніх програм сучасним європейським стандартам та реальним потребам ринку праці, що є необхідною умовою для стійкого розвитку університету та його інтеграції в європейський освітній простір. Врахування принципів сталого розвитку дозволяє закладам вищої освіти виконувати роль агентів змін, інтегруючи екологічну, соціальну та економічну складові у свою діяльність та реагуючи на сучасні виклики глобалізації.

Цифрова трансформація відкриває нові можливості для підвищення доступності та гнучкості освітніх послуг, розширення міжнародної взаємодії, а також підвищення ефективності управління університетом. Міжнародна співпраця та євроінтеграція стимулюють обмін досвідом, впровадження кращих практик, підвищують конкурентоспроможність університетів і створюють нові перспективи для наукової діяльності.

Контекст повоєнного відновлення висуває перед університетами додаткові завдання, зокрема підготовку фахівців для відбудови, підтримку постраждалих верств населення та участь у наукових дослідженнях, які розв'язують нагальні проблеми суспільства. У цьому процесі партисипативний підхід набуває особливої важливості, забезпечуючи залучення всіх ключових стейкхолдерів до процесу прийняття рішень, підвищуючи їхню легітимність і ефективність, а також формуючи культуру відкритого діалогу та співпраці.

Таким чином, інтеграція комплексного підходу, орієнтації на якість, принципів сталого розвитку, цифрової трансформації, міжнародної взаємодії, реагування на виклики післявоєнного відновлення та партисипативного управління формує основу ефективної стратегії інституційної модернізації університетів у сучасних умовах.

4.3. Механізми реалізації політики і стратегії інституційної модернізації

Ефективна реалізація політики та стратегії інституційної модернізації університетів є багатовимірним процесом, який вимагає узгодженого застосування управлінських, фінансових, кадрових, інфраструктурних та освітньо-наукових інструментів розвитку. Системний характер цих заходів дозволяє забезпечити гармонійний розвиток університетів, підвищити їхню конкурентоспроможність і зміцнити інтеграцію до Європейського простору вищої освіти (EHEA)¹⁷¹.

Першочерговим завданням є розроблення та затвердження стратегічного плану розвитку університету¹⁷², який є програмно-цільовим документом, як *механізму*. У ньому формулюються місія та візія закладу, визначаються стратегічні цілі, пріоритетні напрями діяльності та механізми їх реалізації. Відповідно до рекомендацій ESG (2015) стратегічний план повинен спиратися на результати аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища, враховувати національні та міжнародні стандарти якості, а

¹⁷¹ The Bologna Declaration of 19 June 1999. URL:

https://ehea.info/Upload/document/ministerial_declarations/1999_Bologna_Declaration_English_553028.pdf.

¹⁷² Слюсаренко О. М. (2015). Розвиток найвищого університетського потенціалу в умовах глобалізації: *монографія*. URL:

https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/10225/1/2015_mon_Sluisarenko.pdf.

також забезпечувати участь стейкхолдерів на всіх етапах розроблення¹⁷³. Наявність системи моніторингу та публічного звітування гарантує прозорість управлінських рішень і сприяє формуванню культури підзвітності.

Другим механізмом є створення та ефективне функціонування внутрішньої системи забезпечення якості, яка охоплює безперервний моніторинг і вдосконалення освітніх програм, наукової продуктивності, кадрової політики та управлінських процесів. Ця система має відповідати положенням ESG-2015, зокрема стандарту 1.7, що визначає вимоги до регулярного моніторингу програм і врахування результатів для їх удосконалення.

Ключовою умовою реалізації стратегії є механізм забезпечення належного фінансування. Диверсифікація джерел фінансування – державні кошти, міжнародні гранти, інвестиції, партнерські внески – відповідає підходам, окресленим у Tirana Communiqué, де наголошується на необхідності посилення фінансової автономії університетів і розвитку ефективних моделей управління ресурсами.

Механізм розвитку кадрового потенціалу є фундаментом успішної модернізації, адже саме викладачі та адміністративний персонал є носіями змін. Підвищення кваліфікації, розвиток цифрових і лідерських компетентностей, залучення молодих науковців і міжнародних експертів сприяють формуванню інноваційного освітнього середовища¹⁷⁴.

Важливим є механізм створення сучасної інфраструктури, яка відповідає європейським стандартам. Це охоплює модернізацію навчальних приміщень, лабораторій, бібліотек, розвиток цифрових платформ і застосування інноваційних інформаційних технологій. Такий підхід відповідає Цілям сталого розвитку ООН (SDG 4 – «Якісна освіта», SDG 9 – «Індустріалізація, інновації та інфраструктура»), підкреслюючи важливість інвестицій у якісну інноваційну інфраструктуру.

Особливу увагу слід приділяти механізму запровадження інноваційних освітніх технологій, зокрема розвитку онлайн-курсів, гібридних форматів навчання, гейміфікації, віртуальних лабораторій і підтримці академічної мобільності. Ці інструменти дозволяють реалізувати принципи навчання впродовж життя (lifelong learning), на яких наголошується в документах Європейської Комісії та програмі Digital Education Action Plan (2021–2027)¹⁷⁵.

67

Важливим механізмом є активізація науково-дослідної діяльності, включно з підтримкою фундаментальних і прикладних досліджень, комерціалізацією результатів наукових розробок, створенням інноваційних кластерів і співпрацею з бізнесом. Це узгоджується з пріоритетами Horizon Europe, що стимулює розвиток міждисциплінарних досліджень та інноваційних екосистем.

У контексті глобалізації особливого значення набуває механізм розвитку міжнародного співробітництва. Укладання угод із зарубіжними університетами, участь у програмах Erasmus+, створення спільних програм і подвійних дипломів сприяють інтеграції до європейського академічного простору та підвищенню мобільності студентів і викладачів¹⁷⁶.

Ключовою умовою суспільної довіри є забезпечення прозорості та публічності, що включає регулярне оприлюднення стратегічних документів, звітів про діяльність і фінансових показників. Така практика відповідає європейським вимогам до підзвітності закладів вищої освіти та зміцнює їхню репутацію.

Завершальним елементом є механізм моніторингу та оцінювання реалізації стратегії, який забезпечує своєчасне виявлення проблемних зон, аналіз досягнутих результатів та коригування планів відповідно до динамічних змін зовнішнього середовища. Це дозволяє університету зберігати гнучкість і стабільність у довгостроковій перспективі.

Узгоджене функціонування зазначених механізмів можливе лише за умови тісної взаємодії керівництва університетів, органів державної влади, представників академічної спільноти, роботодавців і міжнародних партнерів. Реалізація цих заходів створює концептуальну основу для модернізації системи вищої освіти, забезпечує її відповідність європейським стандартам і сприяє ефективній участі університетів у процесах післявоєнного відновлення та сталого розвитку країни¹⁷⁷.

¹⁷³ Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG). 2015. URL: https://www.britishcouncil.org.ua/sites/default/files/standards-and-guidelines_for_qa_in_the_ehea_2015.pdf

¹⁷⁴ EUA Report. European University Association. Trends in European Higher Education 2023. URL: https://www.eua.eu/images/publications/Publication_PDFs/2023_Annual_Report_final.pdf

¹⁷⁵ Digital Education Action Plan (2021–2027). URL: <https://education.ec.europa.eu/focus-topics/digital-education/actions>

¹⁷⁶ European Higher Education Area and Bologna Process. URL: <https://ehea.info/page-ministerial-declarations-and-communiques>

¹⁷⁷ Слюсаренко О. (2022). Вимірювання якості освітньої діяльності університетів: український досвід. Вісник Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького. Серія: «Педагогічні науки», (2), 12–20. <https://doi.org/10.31651/2524-2660-2022-2-12-20>.

У контексті інституційної модернізації університетів особлива увага приділяється кількісним та якісним індикаторам, які дозволяють оцінювати ефективність впроваджених стратегій і підходів до забезпечення якості вищої освіти. До інструментів забезпечення і вдосконалення якості вищої освіти належать національні та міжнародні університетські рейтинги, акредитаційні процедури, рамки досконалості.

Національні та міжнародні рейтинги університетів є важливим інструментом оцінювання їхнього положення в освітньому середовищі та ефективності модернізаційних процесів¹⁷⁸. Вони враховують академічну успішність здобувачів вищої освіти, наукову продуктивність викладачів, рівень міжнародної співпраці, участь у професійних асоціаціях та альянсах університетів. Подібні рейтинги дозволяють визначати прогрес закладу у впровадженні спільних освітніх програм, внутрішньої мобільності здобувачів вищої освіти, цифровізації освітніх процесів та інших інноваційних практик.

Результати ЗНО та профільні показники вступників відображають якість підготовки студентів та ефективність політики університету щодо набору та підтримки талановитих здобувачів вищої освіти. Середні бали ЗНО, відсоток вступників із високими результатами та динаміка змін цих показників протягом кількох років дозволяють оцінити вплив інтеграційних стратегій, зокрема участі в альянсах університетів та спільних освітніх чи наукових проєктах на рівень підготовки та конкурентоспроможність студентів.

Статистичні показники університетів та їхніх асоціацій доповнюють картину оцінювання модернізації. До них належать кількість укладених партнерських угод, чисельність студентів та викладачів, співвідношення студент/викладач, рівень академічної успішності, а також кількість спільних публікацій, патентів, досліджень і проєктів, реалізованих у межах альянсів. Важливим елементом є також цифровізація освітніх процесів, що вимірюється кількістю онлайн-курсів, спільних електронних ресурсів та студентів, які використовують цифрові платформи для навчання та наукової діяльності.

Конкретні *механізми* оцінювання якості альянсів та асоціацій університетів передбачають використання комплексного набору кількісних і якісних підходів. До кількісних механізмів належать показники співпраці між закладами: кількість укладених угод про партнерство, кількість спільних освітніх програм, внутрішньої мобільності студентів і викладачів, участь у спільних науково-дослідних проєктах, кількість спільних публікацій, патентів, лабораторій спільного користування та цифрових платформ дистанційної освіти. Ці показники дозволяють вимірювати інтенсивність інтеграції закладів та ефективність коопераційних механізмів.

Якісні *механізми* оцінювання включають аналіз організаційних і управлінських практик альянсів, рівня взаємодії між партнерами, а також задоволеності учасників освітнього процесу, зокрема студентів і викладачів. Для цього застосовуються експертні оцінювання, фокус-групи, опитування та оцінювання відповідності діяльності альянсу стратегічним цілям та критеріям якості освіти. Особлива увага приділяється механізмам моніторингу та зворотного зв'язку, які дозволяють регулярно оцінювати результати спільної діяльності, порівнювати внутрішні показники університетів-членів з національними стандартами, а також систематизувати результати опитувань здобувачів вищої освіти та викладачів.

Таким чином, інтеграція кількісних і якісних індикаторів забезпечення якості вищої освіти та конкретних механізмів оцінювання альянсів та асоціацій університетів дозволяє формувати цілісну картину ефективності модернізаційних процесів, оцінювати вплив спільних освітніх і наукових ініціатив на якість вищої освіти та коригувати стратегії інституційної модернізації з урахуванням сучасних вимог євроінтеграції та повоєнного відновлення країни.

Підходи до формування політики та стратегії інституційної модернізації університетів мають багатогранний і системний характер, зумовлений їхнім складним і багаторівневим змістом, що передбачає поєднання управлінських, освітньо-наукових, фінансових, кадрових, інфраструктурних та міжнародних механізмів, які взаємодоповнюють один одного, створюючи цілісну систему управління та розвитку закладів вищої освіти. Такий комплексний підхід дозволяє забезпечити ефективну реалізацію стратегічних цілей університетів, водночас враховуючи численні внутрішні та зовнішні чинники, що впливають на їхню діяльність. Він є ключовим елементом забезпечення стійкого розвитку закладів вищої освіти, їх інтеграції до європейського освітнього простору та адаптації до сучасних викликів, зокрема тих, що виникають у процесі повоєнного відновлення країни. Реалізація таких підходів потребує глибокого розуміння не лише управлінських і організаційних процесів, а й особливостей освітньо-наукового

¹⁷⁸Луговий, В., Слюсаренко, О., & Таланова, Ж. (2025). Кваліфікаційний розрив & конкурентний розвиток: проблема балансу конкурентоспроможності в екосистемі «вища освіта – ринок праці». *International Scientific Journal of Universities and Leadership*, (19), 8-26. <https://doi.org/10.31874/2520-6702-2025-19-8-26>.

середовища, соціально-економічного контексту та міжнародних стандартів, що визначають сучасну якість і конкурентоспроможність університетів.

Управлінські та стратегічні *механізми* виступають основою формування політики університету, що спрямовані на забезпечення прозорого, підзвітного та стратегічно орієнтованого управління. Одним із ключових елементів цього блоку є розробка та затвердження стратегічного плану розвитку. Такий документ визначає місію та візію закладу, стратегічні цілі та пріоритетні напрями діяльності (освітню, наукову, інноваційну, міжнародну та соціальну). Не менш важливим є формування внутрішньої системи забезпечення якості, яка передбачає постійний моніторинг і вдосконалення освітніх програм, наукової діяльності, кадрової політики та управлінських процесів. В рамках цього процесу відбувається оцінювання ефективності діяльності університету, ідентифікація проблемних зон та пошук шляхів їх подолання. Особлива увага приділяється партисипативному управлінню, яке передбачає активну участь викладачів, студентів, адміністрації, випускників та роботодавців у процесах ухвалення рішень, і це забезпечується через роботу вчених рад, публічне звітування та відкритий доступ до ключових документів. Комплексний моніторинг реалізації стратегії, що включає використання кількісних та якісних індикаторів, сприяє гнучкості управлінських процесів та стабільності діяльності закладу.

Освітньо-наукові *механізми* орієнтовані на забезпечення відповідності освітніх програм європейським стандартам та потребам ринку праці й набувають особливої значущості в умовах післявоєнного відновлення. До таких механізмів належить регулярна актуалізація освітніх програм, що здійснюється на основі аналізу потреб стейкхолдерів, зокрема у спеціальностях, критично важливих для відбудови інфраструктури та суспільства. Важливо, що сучасний освітній процес передбачає компетентнісний та інноваційний підхід до навчання. Це включає розвиток цифрових, професійних і міждисциплінарних компетентностей, а також застосування новітніх методів навчання, таких як *problem-based learning*, *case studies*, гейміфікація та віртуальні лабораторії. Для забезпечення практичної підготовки здобувачів вищої освіти організуються дуальна освіта, стажування та практики у партнерстві з реальним сектором економіки. Паралельно відбувається активізація науково-дослідної діяльності, спрямованої на розв'язання актуальних повоєнних проблем, включно з відновленням інфраструктури, впровадженням енергоефективних технологій та наданням психосоціальної підтримки громадам.

69

Фінансові, кадрові та інфраструктурні *механізми* формують необхідну ресурсну базу для реалізації стратегічних цілей університету, адже диверсифікація джерел фінансування, яка включає державні кошти, міжнародні гранти, інвестиції та партнерські внески, сприяє підвищенню фінансової автономії закладу. Розвиток кадрового потенціалу передбачає підвищення кваліфікації викладачів та адміністрації, формування цифрових і лідерських компетентностей, а також залучення молодих учених і міжнародних експертів. Одночасно модернізація цифрової інфраструктури забезпечує ефективність освітнього процесу та управління університетом завдяки впровадженню LMS, ERP/CRM-систем, сучасного обладнання та високошвидкісного Інтернету. Важливою складовою є також освітня інфраструктура, що передбачає модернізацію навчальних приміщень, лабораторій та бібліотек відповідно до європейських стандартів.

Механізми євроінтеграції та міжнародної співпраці визначають конкурентоспроможність університетів на глобальному рівні та передбачають активну участь у міжнародних програмах – таких, як Erasmus+ та Horizon Europe, розроблення спільних і подвійних освітніх програм для взаємного визнання кваліфікацій та мобільності, а також участь у європейських університетських альянсах і партнерських мережах, що сприяє обміну управлінськими практиками та політиками якості.

Механізми врахування контексту повоєнного відновлення дозволяють адаптувати діяльність університетів до національних викликів та потреб. У цьому контексті пріоритетного значення набуває впровадження адаптивних освітніх форматів, академічної та психологічної підтримки студентів і працівників, дистанційного та змішаного навчання, а також програми стипендіальної підтримки для постраждалих категорій. Крім того, активна співпраця з місцевими громадами сприяє залученню університетів до проєктів відновлення міст і сіл, розробці локальних стратегій розвитку та стимулюванню громадянської участі.

Також варто відзначити, що інтеграція наведених механізмів забезпечує не лише підвищення якості вищої освіти, а й створює умови для послідовного й стійкого розвитку університетів. Такий системний підхід дозволяє закладам вищої освіти активно реагувати на зміни зовнішнього середовища, ефективно використовувати наявні ресурси та підтримувати конкурентоспроможність на національному та міжнародному рівнях. Отже, комплексна реалізація зазначених механізмів створює передумови для

того, щоб університети могли не лише виконувати свою освітню й наукову функції, а й активно сприяти відбудові та модернізації країни в цілому. Це підкреслює значущість інституційної модернізації як ключового елементу політики вищої освіти, що поєднує стратегію, практику та науково-освітній потенціал в єдину цілісну систему.

Висновки

Інституційна модернізація університетів є багатоаспектним і комплексним процесом, який охоплює не лише внутрішні трансформації освітніх програм і управлінських структур, а й стратегічну інтеграцію університетів у національні та міжнародні освітні системи. В умовах євроінтеграції та повоєнного відновлення України інституційна модернізація набуває особливого значення, стаючи ключовим ресурсом для розвитку суспільства, зміцнення людського капіталу та впровадження інновацій. Стратегії модернізації повинні поєднувати інтеграцію до Європейського простору вищої освіти (ЕНЕА) з особливостями післявоєнного відновлення, застосовуючи системний підхід, який охоплює всі ключові напрямки діяльності університету: освітню, наукову, інноваційну, управлінську та міжнародну. Зокрема, комплексний підхід дозволяє забезпечити узгодженість дій, раціональне використання ресурсів і можливість ефективного моніторингу розвитку університету. У цьому контексті орієнтація на якість та релевантність освіти набуває вирішального значення: вона гарантує відповідність освітніх програм сучасним європейським стандартам, адаптує підготовку фахівців до потреб ринку праці та цілей сталого розвитку. Водночас впровадження принципів сталого розвитку дозволяє університетам не лише виконувати освітні функції, а й ефективно виконувати функцію агентів суспільних змін, інтегруючи екологічні, соціальні та економічні аспекти у власну діяльність. Одним із ключових факторів модернізації є цифрова трансформація, яка підвищує гнучкість й інклюзивність освітнього процесу, оптимізує управління та відкриває нові можливості для міжнародної співпраці. Паралельно участь університетів у міжнародних альянсах і програмах, а також впровадження європейських стандартів (зокрема ESG-2015), підвищують їхню конкурентоспроможність і розширюють наукові перспективи. У післявоєнному контексті університети повинні брати активну участь у формуванні кадрового потенціалу для відбудови економіки, підтримці постраждалих груп населення та проведенні досліджень, спрямованих на вирішення актуальних суспільних проблем.

70

Ефективне управління модернізаційними процесами передбачає застосування партисипативного підходу, що забезпечує залучення всіх ключових стейкхолдерів до прийняття стратегічних рішень. Такий підхід підвищує їхню легітимність та формує культуру співвідповідальності і стійкості. Для оцінювання результативності інституційної модернізації важливо інтегрувати як кількісні, так і якісні індикатори: рейтинги університетів, результати зовнішнього незалежного оцінювання, мобільність здобувачів вищої освіти й викладачів, кількість спільних освітніх програм, наукових публікацій і патентів, а також використання спільних цифрових ресурсів. Якісні методи, – на кшталт експертних оцінювань, фокус-груп та опитувань стейкхолдерів, – дозволяють оцінювати управлінські практики та рівень задоволеності освітнім процесом.

Таким чином, ефективність інституційної модернізації визначається здатністю університетів адаптуватися до нових форматів взаємодії, розвивати спільні програми та платформи, підвищувати внутрішню мобільність, впроваджувати цифрові інновації та активно брати участь у національних і міжнародних партнерствах. Університети, що успішно поєднують внутрішні трансформації із зовнішніми стратегічними ініціативами, стають центрами знань, інновацій та соціальної відповідальності, здатними формувати нову академічну культуру відкритості, партнерства і відповідальності перед суспільством.

Подальший розвиток стратегій модернізації потребує методичного вдосконалення систем оцінювання якості, створення прозорих механізмів моніторингу результативності альянсів і асоціацій університетів, а також підвищення професійного рівня управлінських кадрів. Це дозволить зміцнити конкурентоспроможність української вищої освіти, забезпечити її відповідність сучасним європейським і глобальним стандартам та сформувати університети, спроможні активно впливати на соціально-економічний розвиток країни.

Список використаних джерел

Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG). 2015.
URL: <https://www.britishcouncil.org.ua/sites/default/files/standards-and-guidelines-for-qa-in-the-eha-2015.pdf>.

EUA Report. Trends in European Higher Education 2023. URL: https://www.eua.eu/images/publications/Publication_PDFs/2023_Annual_Report_final.pdf.

Digital Education Action Plan 2021–2027. URL: <https://education.ec.europa.eu/focus-topics/digital-education/actions>.

European Higher Education Area and Bologna Process. URL: <https://ehea.info/page-ministerial-declarations-and-communiques>.

Слюсаренко О. М. (2022). Вимірювання якості освітньої діяльності в умовах воєнного стану і післявоєнного відновлення країни. Вісник Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького. Серія «Педагогічні науки», (2), 12-20. <https://doi.org/10.31651/2524-2660-2022-2-12-20>.

Луговий, В., Слюсаренко, О., & Таланова, Ж. (2025). Кваліфікаційний розрив & конкурентний розвиток: проблема балансу конкурентоспроможності в екосистемі «вища освіта – ринок праці». *International Scientific Journal of Universities and Leadership*, (19), 8-26. <https://doi.org/10.31874/2520-6702-2025-19-8-26>.

РОЗДІЛ 5.

Підходи до формування політики і стратегії трансформації механізмів забезпечення лідерства вищої освіти та її конкурентоспроможної якості в контексті стійкого розвитку в умовах євроінтеграції та післявоєнного відновлення

Оксана ВОРОБІЙОВА,

кандидат наук з державного управління,

старший дослідник,

старший науковий співробітник,

відділ забезпечення якості вищої освіти,

Інститут вищої освіти НАПН України

ORCID iD 0000-0002-7064-4341

Анотація

У розділі представлено системний аналіз підходів до формування політики та стратегії трансформації механізмів забезпечення лідерства і конкурентоспроможної якості вищої освіти України в умовах євроінтеграції та післявоєнного відновлення. Розкрито ключові характеристики механізмів управління, що визначають ефективність інституційного розвитку ЗВО, включно з інституційною автономією, кадровою політикою, цифровізацією, дотриманням академічної доброчесності та міжнародною активністю. Обґрунтовано роль освітньої політики як багаторівневої системи регуляторних і стратегічних рішень, спрямованих на інтеграцію в Європейський простір вищої освіти (ЕНЕА), реалізацію ESG-принципів, посилення академічної мобільності та сталості освітнього середовища. Особливу увагу приділено формуванню та оцінюванню лідерства університетів як ключового чинника їх конкурентоспроможності, здатності до інноваційного розвитку та ефективного реагування на соціально-економічні виклики. Окреслено стилі лідерства, необхідні компетентності керівних команд, індикатори результативності (KPI), а також методи оцінювання, включно з моделлю 360°, зовнішньою і внутрішньою атестацією, аналізом стейкхолдерського зворотного зв'язку. Представлено підходи до кадрового розвитку лідерів, включаючи професійні програми, міжнародні стажування та створення кадрового резерву. Здійснено характеристику критеріїв і показників (кількісних і якісних) для оцінювання якості управління, рівня інтернаціоналізації, цифрової трансформації, інноваційної активності, залученості академічної спільноти та релевантності освітніх програм. Обґрунтовано необхідність поєднання стратегічного лідерства, науково обґрунтованої політики й інклюзивних механізмів управління для забезпечення стійкого розвитку сектору вищої освіти в Україні. Показано, що ефективне впровадження трансформаційних механізмів сприяє підвищенню конкурентоспроможності університетів, їх інтеграції у глобальні освітні та наукові процеси та посиленню спроможності до післявоєнного відновлення.

Ключові слова: *вища освіта, лідерство вищої освіти, забезпечення якості, забезпечення якості вищої освіти, інтердисциплінарність, цифровізація вищої освіти, інтернаціоналізація вищої освіти.*

Summary

The section provides a comprehensive analysis of approaches to shaping policies and strategies for transforming the mechanisms that ensure leadership and competitive quality in Ukrainian higher education in the context of European integration and post-war reconstruction. It highlights the main characteristics of governance mechanisms influencing institutional performance, including institutional autonomy, human resource policies, digital transformation, academic integrity, and international engagement. Higher education policy is conceptualized as a multi-level system of regulatory and strategic actions aimed at aligning Ukrainian universities with the European Higher Education Area (EHEA), implementing ESG principles, enhancing academic mobility, and fostering sustainable educational environments. Special attention is given to university leadership as a critical factor for competitiveness, innovation capacity, and effective response to socio-economic challenges. The section outlines leadership styles, essential competencies of university governing teams, key performance indicators (KPIs), and assessment methods, including 360-degree evaluation, internal and external reviews, and stakeholder feedback analysis. Approaches to leadership development are also presented, involving professional training, international internships, and the formation of a national leadership talent pool. The analysis includes the development of qualitative and quantitative criteria and indicators for evaluating governance quality, the level of internationalization, digitalization, innovation activity, stakeholder

participation, and the relevance of educational programs. The study argues that sustainable development of Ukrainian higher education requires the combination of strategic leadership, evidence-based policy, and inclusive governance mechanisms. Effective implementation of these transformative mechanisms strengthens the competitiveness of universities, facilitates their integration into global educational and research processes, and enhances their capacity for post-war recovery.

Keywords: *higher education, leadership of higher education, quality assurance, quality assurance of higher education, interdisciplinarity, digitalization of higher education, internationalization of higher education.*

5.1. Формування політики та оцінювання лідерства у вищій освіті: конкурентоспроможність і розвиток в умовах євроінтеграції та післявоєнного відновлення

Сфера вищої освіти в Україні наразі функціонує в умовах складного суспільно-політичного контексту, що включає наслідки повномасштабної війни, потребу у відбудові освітньої інфраструктури та орієнтацію на інтеграцію до європейського освітнього простору. Ці фактори створюють суттєві виклики як для державної політики у сфері освіти, так і для управлінських рішень, що ухвалюються на рівні окремих закладів вищої освіти, а «в умовах постійних змін у суспільстві, економіці та технологіях, вища освіта знаходиться під тиском, щоб забезпечити відповідність вимогам сучасного світу»¹⁷⁹. Від освітніх установ очікують не лише стабільності, а й здатності до розвитку, адаптації до змін, оновлення змісту освітніх програм, а також підвищення якості управління та дослідницької діяльності. У зв'язку з цим особливої уваги потребує питання лідерства у вищій освіті як інструменту цілеспрямованого розвитку закладу, формування внутрішньої стратегії та забезпечення відповідності сучасним вимогам. Актуальність цієї проблематики висвітлено також у європейському аналітичному документі *Higher Education Governance Reforms Across Europe*, у якому наголошується, що «європейські заклади вищої освіти повинні модернізувати своє управління та навчити своїх лідерів діяти в умовах дедалі складніших взаємодій на інституційному, регіональному, національному та європейському рівнях. Європейська політика закликає університети відігравати важливу роль у виконанні Лісабонського порядку денного та перетворенні Європи на потужну економіку, засновану на знаннях»¹⁸⁰.

Під лідерством у вищій освіті розуміється не лише діяльність керівника чи адміністративної команди, а ширше – здатність закладу формувати бачення свого розвитку, мобілізувати наявні ресурси, створювати сприятливе академічне середовище, вибудовувати взаємодію з партнерами та підтримувати інноваційні процеси. В умовах післявоєнного відновлення це особливо важливо, адже освітні інституції мають виконувати не тільки навчальну, а й суспільну функцію, сприяючи стабілізації та розвитку регіонів, залученню молоді, підтримці наукового потенціалу країни. Університетське лідерство вимагає системного підходу до прийняття рішень, стратегічного планування, оцінювання результатів та активної взаємодії зі стейкхолдерами.

Так, «лідерство вищої освіти передбачає здатність закладів вищої освіти ефективно управляти своїми ресурсами, розвивати інноваційні освітні програми, підтримувати наукові дослідження та активно впливати на розвиток суспільства»¹⁸¹. Формування ефективної політики лідерства у вищій освіті передбачає не лише розуміння основних завдань управління, а й наявність чітких критеріїв для оцінювання лідерських підходів і їх результативності. Це включає аналіз рівня інституційної автономії, кадрової політики, дотримання принципів академічної доброчесності, ефективності внутрішніх механізмів забезпечення якості, ступеня міжнародної активності тощо. У складній післявоєнній реальності лідерство має спиратися не лише на реагування на поточні виклики, а й на здатність до стратегічного мислення, прогнозування ризиків та формування стійкого, адаптивного освітнього середовища.

У цьому контексті важливо наголосити на взаємозв'язку між державною освітньою політикою та розвитком лідерства в окремих закладах. Освітня політика визначається як система цілеспрямованих заходів, що реалізуються на національному, регіональному та інституційному рівнях з метою забезпечення якості, доступності, інтернаціоналізації та стійкості вищої освіти. Її реалізація здійснюється

¹⁷⁹ Воробйова О.П. (2024). Основні механізми забезпечення лідерства вищої освіти та її конкурентоспроможної якості. *Наука і техніка сьогодні*, (5(33)). 579-586. [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2024-5\(33\)-579-586](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2024-5(33)-579-586).

¹⁸⁰ Higher Education Governance Reforms Across Europe. URL: <https://www.eurashe.eu/wp-content/uploads/2022/02/modern-higher-education-governance-reforms-across-europe.pdf>.

¹⁸¹ Воробйова О.П. (2024). Основні засади трансформації механізмів забезпечення лідерства вищої освіти та її конкурентоспроможної якості в контексті стійкого розвитку. *Суспільство та національні інтереси*, 4(4). 276-285. [https://doi.org/10.52058/3041-1572-2024-4\(4\)-276-285](https://doi.org/10.52058/3041-1572-2024-4(4)-276-285).

через нормативно-правові акти, державні програми, фінансові механізми, інструменти оцінювання якості, а також через підтримку академічної автономії та відповідальності ЗВО. Водночас саме лідерство відіграє ключову роль у втіленні політики на практиці через управлінські рішення, формування інституційної культури та спрямування розвитку університету згідно з сучасними викликами. Серед провідних стилів лідерства у вищій освіті варто виділити трансформаційне, сервісне та дистрибутивне, кожен із яких передбачає наявність певного набору компетенцій, а саме: стратегічного бачення, інноваційного мислення, етичного керівництва, здатності до змін та ефективної комунікації. Лідерство в освітній сфері також тісно пов'язане з інституційною відповідальністю, відкритістю до співпраці, цифровою трансформацією та орієнтацією на сталий розвиток.

Таким чином, питання політики лідерства та її оцінювання у вищій освіті набуває особливої актуальності. Воно безпосередньо пов'язане з прагненням до підвищення конкурентоспроможності українських університетів, їх поступового входження до Європейського простору вищої освіти (ЕНЕА)¹⁸², а також із необхідністю формування гнучкої, відповідальної та інноваційної моделі управління у складних соціально-економічних умовах. Це вимагає комплексного наукового аналізу, врахування національного та міжнародного досвіду, а також вироблення практичних рекомендацій щодо зміцнення лідерського потенціалу системи вищої освіти України.

Сфера вищої освіти в Україні зазнає глибоких трансформацій під впливом внутрішніх викликів та зовнішніх зобов'язань, зокрема тих, що пов'язані з інтеграцією до Європейського простору вищої освіти. В цьому контексті особливого значення набуває системне осмислення політики у сфері вищої освіти, ролі лідерства в її реалізації та чинників формування конкурентоспроможності закладів вищої освіти.

Політика у сфері вищої освіти виконує регуляторну та стратегічну функції, визначаючи цілі, принципи, засоби й механізми розвитку освітньої системи. Закон України «Про вищу освіту»¹⁸³ окреслює засади формування національної політики в цій сфері, акцентуючи на таких принципах, як автономія закладів вищої освіти, академічна доброчесність, інтеграція у міжнародний простір, інноваційність та забезпечення якості освіти. Вплив Болонського процесу, у межах якого Україна з 2005 року активно адаптує національні освітні практики до європейських, визначає базові структурні й управлінські орієнтири реформування вищої освіти.

У цьому контексті особливої уваги заслуговують положення *Tirana Communiqué*, ухваленого на конференції міністрів країн Європейського простору вищої освіти 2024 р. У документі¹⁸⁴ підкреслено ключову роль фундаментальних цінностей ЕНЕА, а саме: академічної свободи, автономії, демократичного управління, інклюзивності, етичності та участі студентів у прийнятті рішень. Учасники конференції також підтвердили підтримку України як країни, що здійснює реформи у надзвичайно складному соціально-політичному контексті, та закликали посилити співпрацю з українськими університетами в межах програм мобільності, наукових партнерств і визнання кваліфікацій. Окрема увага приділяється необхідності оновлення ESG (2025–2026), подальшого розвитку системи мікрокваліфікацій, цифрової трансформації, сталого розвитку та психоемоційного благополуччя академічної спільноти.

Зростання ролі лідерства прямо корелює з таким визначальним показником ефективності університету, як його конкурентоспроможність. У *Національній стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2022–2032 роки*¹⁸⁵ вказано на необхідність формування сучасного університетського середовища, здатного забезпечити «високу якість освітньої та наукової діяльності, відкритість до змін, відповідність вимогам цифрового та глобального світу»¹⁸⁶. Конкурентоспроможність університету визначається його спроможністю впроваджувати освітні інновації, залучати студентів і викладачів на міжнародному рівні, забезпечувати академічну мобільність і дослідницьку привабливість і водночас вона є відображенням ефективності політики, реалізованої на державному й інституційному рівнях, та управлінських рішень, прийнятих під впливом лідерства.

¹⁸² ЕНЕА. URL: <https://ehea.info>

¹⁸³ Про вищу освіту : Закон України від 01.07.2014 № 1556-VII // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1556-18> (дата звернення: 07.07.2025)

¹⁸⁴ Tirana Communiqué of the Tirana ENEA Ministerial Conference, 29–30 May 2024. URL: <https://ehea.info/Immagine/Tirana-Communique.pdf>

¹⁸⁵ Національна стратегія розвитку вищої освіти в Україні на 2022–2032 роки. URL: <https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/news/2022/04/15/VO.plan.2022-2032/Stratehiya.rozv.VO-23.02.22.pdf>

¹⁸⁶ Національна стратегія розвитку вищої освіти в Україні на 2022–2032 роки. URL: <https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/news/2022/04/15/VO.plan.2022-2032/Stratehiya.rozv.VO-23.02.22.pdf>

Упровадження підходів *Стандартів і рекомендацій щодо забезпечення якості в Європейському просторі вищої освіти (ESG)*¹⁸⁷ сприяє формуванню спільного європейського освітнього простору, у якому українські університети прагнуть відігравати активну роль. У *Tirana Communiqué* також акцентовано необхідність подальшого розвитку механізмів якості, орієнтованих на ESG-принципи, з урахуванням цифровізації та соціальної справедливості, що посилює відповідальність ЗВО за сталість та доступність освіти¹⁸⁸.

Таким чином, узгоджене функціонування політики, лідерства й орієнтації на конкурентоспроможність створює основу для сталого розвитку системи вищої освіти, яка водночас відповідає на національні виклики та інтегрується до європейських освітніх структур.

В умовах євроінтеграції та післявоєнного відновлення конкурентоспроможність вищої освіти України значною мірою залежить від здатності системи формувати ефективну політику та забезпечувати лідерство, орієнтоване на інноваційний розвиток. Потреба в якісному управлінні та стратегічному лідерстві зростає, зважаючи на необхідність адаптації до європейських стандартів, залучення міжнародного партнерства, підтримки наукової спроможності університетів і реалізації модернізаційних реформ.

Сучасне формування політики у сфері вищої освіти повинно базуватися на принципах прозорості, науковості та інклюзивності. Важливою умовою є залучення стейкхолдерів (академічної спільноти, студентів, представників бізнесу, місцевого самоврядування та громадянського суспільства) до процесу формування, ухвалення та впровадження політики (policymaking). І це відповідає принципу багаторівневого управління, зафіксованому в *Tirana Communiqué*, де підкреслюється важливість демократичної участі в ухваленні рішень у вищій освіті.

Також ефективність політик залежить від використання емпіричних даних, індикаторів якості та порівняльного аналізу міжнародних практик, що дозволяє уникнути формалізму й забезпечити реальне вдосконалення системи. Одним із необхідних етапів, який підтримується й Національною стратегією розвитку вищої освіти на 2022–2032 роки є моніторинг та оцінювання впровадження політики, що має передбачати інституційну відповідальність, коригування стратегій та звітування перед суспільством. Формування корпусу ефективних лідерів вимагає системного підходу до відбору кандидатів на керівні посади, що передбачає розробку чітких критеріїв, зокрема управлінського досвіду, академічного авторитету, навичок стратегічного планування, інноваційності та здатності до комунікації зі стейкхолдерами. Також важливу роль відіграють програми професійного розвитку лідерів: спеціалізовані тренінги, модулі з освітнього менеджменту, менторські програми та міжнародні стажування. На рівні державної політики доцільним є створення системи кадрового резерву – потенційних керівників, які проходять цільову підготовку до управлінської діяльності у ЗВО. Подібні підходи ефективно функціонують у системах вищої освіти Естонії, Нідерландів та Польщі, що відзначається у звітах Європейської комісії з питань управління університетами.

Системне оцінювання ефективності лідерських практик має ґрунтуватися на чітко визначених індикаторах результативності (Key Performance Indicators, KPIs)¹⁸⁹, які можуть охоплювати академічні досягнення, показники міжнародної активності, інституційної довіри, рівень залучення персоналу до ухвалення рішень, якість освітніх програм тощо. Серед методів оцінювання доцільно застосовувати модель 360-градусної оцінки¹⁹⁰, зовнішню та внутрішню атестацію, аналіз зворотного зв'язку від студентів і колег. Результати такого оцінювання мають використовуватися не лише для прийняття кадрових рішень, а й для індивідуального розвитку лідерів та коригування управлінських стратегій. У *Tirana Communiqué* також наголошено на потребі забезпечення сталості лідерських підходів через відкриті механізми оцінювання, пов'язані з якістю.

Підвищення конкурентоспроможності українських ЗВО потребує поєднання політичної волі, стратегічного лідерства та інноваційної організаційної культури. До ключових напрямів належать:

- сприяння академічній мобільності як формі обміну знаннями, залучення іноземних студентів і викладачів;

¹⁸⁷ Стандарти і рекомендації щодо забезпечення якості в Європейському просторі вищої освіти (ESG). URL: https://www.britishcouncil.org.ua/sites/default/files/standards-and-guidelines_for_qa_in_the_ehea_2015.pdf.

¹⁸⁸ Tirana Communiqué of the Tirana EHEA Ministerial Conference, 29–30 May 2024. URL: <https://ehea.info/Immagini/Tirana-Communiqué.pdf>.

¹⁸⁹ Key Performance Indicators. URL: <https://www.investopedia.com/terms/k/kpi.asp>.

¹⁹⁰ Модель 360-градусної оцінки. URL: <https://softlist.ua/services/360>.

- розвиток університетів, що передбачає трансфер технологій, стимулювання стартапів і комерціалізацію результатів досліджень;
- інтеграція освіти, науки та виробництва через створення спільних центрів інновацій, дуальних програм, партнерств із бізнесом;
- забезпечення якості та релевантності освітніх програм відповідно до потреб ринку праці та соціального запиту, як це передбачено ESG-стандартами (2015).

Таким чином, інноваційна освітня політика, підтримана професійним лідерством і сучасними механізмами управління, створює основу для стійкого розвитку української вищої освіти в умовах європейської інтеграції. Можна стверджувати, що конкурентоспроможність вищої освіти України безпосередньо залежить від здатності системи ефективно формувати освітню політику, впроваджувати сучасні моделі лідерства та адаптуватися до вимог європейського простору вищої освіти. Як зазначено¹⁹¹ політика лідерства у вищій освіті має спрямовуватись на зміцнення інституційної автономії, формування дієвих внутрішніх механізмів управління, утвердження академічної доброчесності та залучення широкого спектру зацікавлених сторін до процесів прийняття стратегічних рішень. Важливими умовами розвитку є інтеграція екологічних, соціальних та економічних складових у політику управління закладами вищої освіти, а також впровадження інноваційних фінансових стратегій, що відповідають умовам нової економічної реальності». У світлі євроінтеграційного курсу України та актуальних процесів післявоєнного відновлення, потреба в оновленні стратегії розвитку вищої освіти набуває особливої ваги. Сучасна глобалізована освітня система висуває до національних закладів вищої освіти нові вимоги, а саме: підвищення гнучкості, інноваційності, відкритості до транснаціональної співпраці та здатності до стратегічної адаптації. Тому, забезпечення конкурентоспроможності вищої освіти в Україні вимагає системного переосмислення ключових механізмів її функціонування та розвитку, з акцентом на європейські цінності та стандарти.

1. *Підвищення інституційної автономії закладів вищої освіти.* Однією з основоположних передумов конкурентоспроможності університетів у сучасному середовищі є їхня інституційна автономія. Вона охоплює не лише формальне право на самоврядування, а й реальну здатність приймати стратегічні рішення у сферах академічної політики, фінансового планування, кадрової політики та управління ресурсами. В умовах нестабільного зовнішнього середовища саме автономні інститути демонструють більшу стійкість, інноваційність та швидкість реагування на виклики. У цьому контексті важливим є не лише законодавче закріплення автономії, а й створення таких управлінських і фінансових умов, які дозволятимуть університетам реалізовувати її на практиці. Це передбачає зміну підходів до державного фінансування, зменшення бюрократичного тиску, спрощення процедур звітності та підтримку стратегічного менеджменту.

2. *Формування стійкої та ефективно фінансової моделі.* Фінансова спроможність університетів прямо впливає на якість освітніх послуг, наукові дослідження, міжнародну діяльність та інфраструктурний розвиток. Успішна модель фінансування вищої освіти має бути диверсифікованою та орієнтованою на результат. Вона повинна включати не лише базове державне фінансування, а й стимули для залучення грантів, розвиток контрактної освіти, підтримку спонсорських ініціатив і створення умов для державно-приватного партнерства. Водночас важливо забезпечити прозорі механізми розподілу ресурсів та підзвітність за їхнє використання. У довгостроковій перспективі це сприятиме зростанню інституційної довіри та підвищенню репутації університетів.

3. *Упровадження інноваційних освітніх підходів і цифрових технологій.* Реалії XXI століття вимагають кардинального оновлення форм і змісту вищої освіти. Традиційна аудиторна модель поступово трансформується у гнучкі гібридні формати, які поєднують онлайн- та офлайн-компоненти, забезпечуючи персоналізацію освітнього процесу. Використання цифрових платформ, адаптивних освітніх середовищ, штучного інтелекту та інтерактивних методик не лише підвищує якість навчання, а й дозволяє охопити ширшу аудиторію, включаючи людей з особливими потребами або тих, хто мешкає у віддалених регіонах. Крім того, цифровізація відкриває нові можливості для міжуніверситетської співпраці, спільного викладання, транснаціонального доступу до ресурсів та створення міжнародних освітніх продуктів.

4. *Удосконалення системи забезпечення якості освіти.* Конкурентоспроможність вищої освіти неможлива без ефективно системи її внутрішнього та зовнішнього оцінювання. Така система має

¹⁹¹ Воробйова О. (2025). Формування політики та критеріїв оцінки механізмів лідерства вищої освіти: забезпечення конкурентоспроможності та стійкого розвитку в умовах євроінтеграції та післявоєнного відновлення. *Сусільство та національні інтереси*, 4(12). 64-76. [https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-4\(12\)-64-75](https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-4(12)-64-75).

бути прозорою, багатоаспектною та інтегрованою у загальну стратегію розвитку університету. Вона повинна охоплювати аналіз освітніх програм, результативність викладачів, рівень задоволеності студентів, ефективність управлінських рішень та відповідність освітнього процесу ринковим вимогам. Крім того, участь у міжнародних рейтингах, проходження акредитацій за європейськими стандартами, застосування індикаторів працевлаштованості випускників та академічної мобільності дозволяють об'єктивно позиціонувати університети на глобальному ринку освітніх послуг.

5. *Посилення міжнародної інтеграції та академічної мобільності.* В умовах євроінтеграції критично важливим є посилення присутності українських ЗВО у міжнародному освітньому просторі. Це передбачає участь у європейських програмах академічної мобільності, створення спільних магістерських та докторських програм, трансфер наукових практик, активну взаємодію з мережами європейських університетів та міжнародними дослідницькими платформами. Така співпраця забезпечує не лише підвищення академічної якості, а й сприяє обміну управлінськими моделями, формуванню нових підходів до лідерства, розвитку міжкультурної комунікації та формуванню відкритого інтелектуального середовища.

Комплексне оновлення механізмів забезпечення конкурентоспроможності вищої освіти в Україні має здійснюватися на основі принципів інституційної автономії, прозорості управлінських процесів, впровадження інновацій та системної інтеграції в європейський освітній простір. Реалізація такого підходу сприятиме не лише підвищенню якості освітніх послуг і зростанню довіри до українських закладів вищої освіти, але й забезпечить їх перетворення на сучасні, гнучкі та відкриті до міжнародної співпраці інституції, які будуть спроможні ефективно реагувати на динамічні виклики глобалізованого світу, зокрема в умовах цифрової трансформації, зростання академічної мобільності та посилення конкуренції у сфері знань.

У цьому контексті системне впровадження запропонованих стратегічних напрямів удосконалення, зокрема посилення автономії, розвиток фінансової стійкості, модернізація освітніх технологій, вдосконалення системи оцінювання якості та активізація міжнародного співробітництва закладає основу для довготривалого і сталого розвитку національної вищої освіти. Комплексна реалізація зазначених рекомендацій дозволить підвищити відповідність освітніх програм і практик європейським стандартам, розширить можливості академічної та наукової співпраці, а також сприятиме зміцненню конкурентних позицій українських університетів у міжнародному просторі.

5.2. Підходи до трансформації лідерства у вищій освіті: стратегії забезпечення якості в умовах євроінтеграції та післявоєнного відновлення

Вища освіта в Україні перебуває на перехресті масштабних викликів, зумовлених як внутрішніми трансформаціями, так і зовнішніми чинниками. Серед найважливіших варто виокремити євроінтеграційні процеси, післявоєнне відновлення та необхідність реагувати на глобальні освітні й технологічні тренди. У цьому контексті особливої актуальності набуває питання ефективного лідерства як ключового чинника забезпечення якості освіти, стратегічного розвитку університетів та їхньої конкурентоспроможності. Системні зміни в освітньому середовищі вимагають нових підходів до управління та трансформації освітніх закладів, зокрема переосмислення ролі академічного і адміністративного лідерства. Сучасний лідер у сфері вищої освіти має бути не лише менеджером змін, але й носієм цінностей відкритості, прозорості, інклюзивності та інноваційності. В умовах поствоєнного відновлення країни освітні інституції покликані не лише відновити свою функціональність, а й стати каталізаторами суспільного розвитку, що неможливо без потужного лідерського потенціалу.

Таким чином, адаптація лідерських підходів до нових соціально-політичних, економічних та культурних реалій є необхідною умовою успішної модернізації системи вищої освіти в Україні. Йдеться не лише про впровадження нових управлінських моделей, а й про формування нової культури лідерства, що ґрунтується на стратегічному мисленні, діалозі з усіма стейкхолдерами та готовності до динамічних змін.

У контексті трансформації вищої освіти ключову роль відіграють сучасні концепції лідерства, зокрема трансформаційне та розподілене лідерство. Трансформаційне лідерство передбачає здатність надихати викладачів, студентів та адміністративний персонал до спільного бачення змін, формування інноваційної культури та орієнтацію на довготривалу перспективу¹⁹². Такий підхід особливо актуальний

¹⁹² Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). Transformational Leadership. URL: https://www.taylorfrancis.com/books/mono/10.4324/9781410617095/transformational-leadership-bernard-bass-ronald-riggio?utm_source=chatgpt.com

в умовах стратегічного оновлення та кризових ситуацій, оскільки лідер виступає не лише керівником, але й агентом змін. Розподілене лідерство ґрунтується на залученні широкого кола учасників освітнього процесу до прийняття управлінських рішень. Цей підхід посилює спроможність університету до інституційного навчання, підвищує ефективність командної роботи та забезпечує сталість змін¹⁹³. У вищій освіті, яка перебуває у стані постійних змін, саме ці моделі лідерства демонструють найбільший потенціал для ефективного управління.

Забезпечення якості у вищій освіті передбачає комплексну систему механізмів, що охоплюють як внутрішні, так і зовнішні інструменти моніторингу, оцінювання та вдосконалення діяльності ЗВО. Визначальним у цьому процесі є дотримання Європейських стандартів і рекомендацій щодо забезпечення якості в Європейському просторі вищої освіти (ESG)¹⁹⁴, які орієнтовані на прозорість, залучення студентів та безперервне вдосконалення. Лідерство є визначальним чинником у формуванні якості освіти, оскільки саме управлінці закладів вищої освіти задають стратегічний вектор розвитку систем забезпечення якості, виступають рушіями змін, створюють умови для ефективної імплементації принципів ESG та сприяють укріпленню довіри до результатів освітнього процесу на інституційному та суспільному рівнях. Ефективне лідерство також передбачає підтримку академічної доброчесності, інституційну відповідальність та мотивацію персоналу до участі у процесах саморефлексії та внутрішнього удосконалення.

Процеси євроінтеграції, зокрема імплементація стандартів Болонського процесу, сформували нові вимоги до університетського управління. Упровадження кредитно-модульної системи, мобільності студентів і викладачів, забезпечення прозорості освітніх програм вимагає стратегічного бачення, гнучких управлінських підходів і здатності до міжкультурної та міжінституційної співпраці¹⁹⁵. Тому післявоєнне відновлення України зумовлює потребу у відбудові матеріальної бази ЗВО, оновленні змісту освіти відповідно до нових суспільних потреб та зміцненні соціальної функції університету.

Так, «формування лідерства в університетах і закладах освіти є результатом впровадження різних механізмів, які сприяють розвитку інновацій, підприємницького духу та наукових досліджень»¹⁹⁶, а й забезпечують здатність університету ефективно функціонувати в умовах багатовекторних викликів. Сучасна парадигма університетського управління передбачає не лише стратегічне планування, а й наявність гнучких інструментів, що дозволяють університету швидко реагувати на зовнішні загрози та одночасно утримувати фокус на ключових напрямках діяльності.

Однією з ключових передумов ефективного лідерства у сфері вищої освіти є здатність університетів формулювати чіткі та обґрунтовані пріоритети як у стабільний період розвитку, так і в умовах кризових викликів. Визначення пріоритетів не повинно бути ситуативним або випадковим: воно має спиратися на всебічний аналіз потреб академічної спільноти, актуальних національних і європейських тенденцій, змін на ринку праці, безпекових факторів, а також соціальної відповідальності закладу вищої освіти. Керівництво університету несе відповідальність за досягнення балансу між короткостроковими завданнями, такими як збереження стабільності освітнього процесу, гарантування безпеки та розвиток цифрових інструментів, і довгостроковими стратегічними цілями, а саме: інтернаціоналізація, сталий розвиток, посилення наукового потенціалу та зміцнення інституційної автономії.

У цьому контексті особливого значення набуває феномен кризового лідерства, що передбачає спроможність ефективно керувати університетом у ситуаціях невизначеності, тиску або системних загроз. Ситуація війни, соціально-економічна дестабілізація, пандемії, вимушене переміщення студентів і викладачів вимагають від керівників здатності до негайного ухвалення рішень, адаптивного управління та мобілізації внутрішніх ресурсів. Успішний кризовий лідер забезпечує безперервність функціонування ключових академічних і адміністративних процесів, підтримує морально-психологічну стійкість колективу та здійснює гнучке перепрофілювання організаційної моделі відповідно до змін зовнішнього середовища. Здатність до кризового управління значною мірою визначає не лише поточну ефективність діяльності закладу, а й його довготривалу репутацію як стійкої, надійної та інноваційної інституції.

¹⁹³ Spillane, J. P. (2006). *Distributed Leadership*. URL: <https://psycnet.apa.org/record/2006-10111-000>.

¹⁹⁴ ESG. URL: https://www.enqa.eu/wp-content/uploads/2015/11/ESG_2015.pdf?utm_source=chatgpt.com

¹⁹⁵ The European Higher Education Area in 2020: Bologna Process Implementation Report. URL:

<https://eurydice.eacea.ec.europa.eu/publications/european-higher-education-area-2020-bologna-process-implementation-report>.

¹⁹⁶ Воробійова О.П. (2025). Стратегії та механізми трансформації лідерства вищої освіти: підходи до забезпечення конкурентоспроможної якості в умовах євроінтеграції та післявоєнного відновлення. *Суспільство та національні інтереси*, 3(11), 88-99. [https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-3\(11\)-88-98](https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-3(11)-88-98).

Лідерство в університетському середовищі дедалі частіше оцінюється крізь призму інституційної стійкості, що розуміється як здатність закладу не лише долати труднощі, а й трансформувати їх у каталізатор змін та оновлення. *Стійкий університет* – це інституція, що вміє адаптуватися до нових умов, забезпечує належний рівень якості освіти незалежно від зовнішніх викликів, активно реагує на суспільні запити та сприяє укріпленню соціального капіталу на місцевому й національному рівнях. Формування такої стійкості потребує розвиненої системи внутрішнього управління, ефективної внутрішньої та зовнішньої комунікації, організаційної автономії, а також здатності до постійного вдосконалення через механізми саморефлексії та оцінювання.

Важливу роль у формуванні лідерського потенціалу університетів відіграє їхня інноваційна діяльність. Сучасні заклади вищої освіти все більше перетворюються на осередки прикладних наукових досліджень і технологічного розвитку, беручи на себе роль рушіїв соціально-економічних змін. Вони активно сприяють створенню стартапів, розвитку академічного підприємництва, трансферу технологій, цифровізації публічного сектора та індустріальних рішень у таких сферах, як освіта, охорона здоров'я, енергетика та оборона. Ефективно організована інноваційна екосистема підсилює конкурентні позиції університету як впливового гравця у глобальному науковому просторі та надійного партнера для державних, приватних і міжнародних організацій.

Не менш значущим чинником розвитку лідерства є розбудова наукового потенціалу, адже саме через підтримку академічних досліджень, інвестиції в наукову інфраструктуру та впровадження міждисциплінарного підходу університети формують базу для появи нових ідей, рішень і технологій, що мають значний вплив як на наукову галузь, так і на суспільство загалом. Академічна свобода та інституційна автономія, закріплені в Європейських стандартах і рекомендаціях щодо забезпечення якості вищої освіти (ESG), створюють простір для незалежного наукового пошуку, формування критичного мислення та залучення молодих дослідників до створення нових знань.

У підсумку, формування ефективного лідерства в університетах є багатограним і динамічним процесом, що включає стратегічне визначення пріоритетів, здатність до кризового управління, розвиток інституційної стійкості, підтримку інноваційної діяльності, розвиток підприємницького потенціалу та розширення наукової спроможності. Від якості та цілісності цього процесу значною мірою залежить не лише успішність окремих закладів вищої освіти, а й загальна конкурентоспроможність національної освітньої системи, її здатність відповідати на виклики сучасності та сприяти сталому відновленню та розвитку держави.

Незважаючи на значну увагу до розвитку лідерства у сфері вищої освіти як ключового чинника модернізації та забезпечення конкурентоспроможності закладів, реалізація відповідних управлінських трансформацій часто ускладнюється низкою системних бар'єрів, дослідження цих перешкод є критично важливим для розробки ефективних механізмів підтримки та розвитку лідерських компетенцій у контексті національних і міжнародних викликів. Найпоширенішим бар'єром є опір змінам, що може мати багатовимірний характер і проявлятися як на рівні окремих суб'єктів освітнього процесу, так і на інституційному рівні. З боку академічної спільноти опір часто зумовлений консервативними уявленнями щодо традиційних форм організації навчання та досліджень, небажанням виходити за межі звичних ролей і процедур. Значним чинником є також страх перед втратою автономії або зниженням академічної свободи, що зумовлює недовіру до нововведень і управлінських ініціатив. З іншого боку, адміністративний апарат може демонструвати опір делегуванню повноважень, впровадженню прозорих та інклюзивних процедур прийняття рішень, що ускладнює трансформацію управлінських моделей. Такий інерційний спротив особливо помітний у закладах з усталеними бюрократичними традиціями, де формальні норми і правила часто переважають над гнучкістю та інноваційністю.

Другим вагомим бар'єром є нестача ресурсів, яка охоплює як матеріально-технічне забезпечення, так і кадровий потенціал. Фінансова обмеженість залишається однією з ключових проблем для більшості університетів, особливо в країнах із перехідною економікою. Обмежені бюджети ускладнюють оновлення навчальної інфраструктури, впровадження сучасних цифрових технологій, забезпечення належного рівня оплати праці та професійного розвитку викладачів і адміністративного персоналу. Дефіцит людських ресурсів також проявляється в недостатній кількості кваліфікованих фахівців, які здатні реалізовувати інноваційні проекти, забезпечувати ефективне управління змінами та підтримувати науково-дослідну діяльність на конкурентному рівні. Відсутність системної ресурсної підтримки з боку держави, бізнесу або міжнародних партнерів значно звужує можливості університетів для реалізації лідерських ініціатив.

Третім критично важливим чинником, що стримує розвиток лідерства, є відсутність чіткої, цілісної та довгострокової стратегії розвитку інституції. Часто стратегічні документи або відсутні, або мають декларативний характер, що позбавляє університети можливості формувати послідовне бачення свого розвитку, відповідати на глобальні виклики та інтегруватися у європейський освітній простір. Відсутність стратегічного планування зумовлює фрагментарність управлінських рішень, недостатню координацію між підрозділами та відсутність системного підходу до розвитку людського капіталу, наукової інфраструктури і освітніх програм. У свою чергу це підриває довіру до керівництва та знижує мотивацію колективу до активної участі у трансформаційних процесах.

Подолання вказаних бар'єрів вимагає комплексного підходу, що включає розвиток організаційної культури, спрямованої на підтримку інновацій та змін, підвищення прозорості й інклюзивності процесів управління, а також інвестиції у людські та матеріальні ресурси. Особливо важливою є системна підготовка та підтримка лідерів усіх рівнів, яка має ґрунтуватися на принципах участі, відповідальності та відкритості. Крім того, розробка та реалізація довгострокових стратегічних планів, заснованих на глибокому аналізі внутрішніх можливостей і зовнішніх викликів, є запорукою сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності закладів вищої освіти. Таким чином, ефективне формування лідерства у вищій освіті неможливе без системного подолання бар'єрів, які гальмують процеси змін. Лише через подолання опору, забезпечення достатніх ресурсів і розробку послідовних стратегій можна створити умови для розвитку лідерських компетенцій, здатних забезпечити адаптивність, інноваційність та сталий розвиток університетів у сучасних викликах.

Стратегії забезпечення якості у вищій освіті охоплюють низку ключових компонентів, які взаємодоповнюють один одного та забезпечують ефективність управління освітнім процесом. Серед основних складових цих стратегій варто виділити впровадження ефективних моделей лідерства та розвиток лідерських якостей через систематичне навчання; формування культури якості, що базується на цінностях і стимулюванні інновацій; розвиток кадрового потенціалу через наставництво, мотивацію та залучення експертів; забезпечення ефективної комунікації та міжнародної співпраці; а також встановлення чітких індикаторів ефективності для оцінки і моніторингу впливу управлінських рішень. Детальний розгляд цих складових дозволяє краще зрозуміти механізми забезпечення якості в сучасних університетах і визначити ключові напрями вдосконалення управлінських практик у сфері вищої освіти.

Ефективне забезпечення якості у закладах вищої освіти неможливе без впровадження сучасних та адекватних моделей лідерства, які відповідають викликам сучасності і сприяють сталому розвитку інституції. Особливе значення у цьому контексті мають трансформаційне та розподілене лідерство. Так, *трансформаційне лідерство* орієнтоване на надихання, мотивацію та залучення членів академічної спільноти до спільної реалізації стратегічних цілей. Лідери цього типу не лише координують діяльність, а й стимулюють інновації, підтримують творчий потенціал викладачів і студентів, формують культуру постійного вдосконалення. Вони активно впливають на ціннісні орієнтири організації, заохочуючи до змін і розвитку. *Розподілене лідерство* передбачає делегування повноважень та відповідальності на різні рівні управління, що створює більш гнучку та адаптивну структуру прийняття рішень. Такий підхід сприяє залученню широкого кола стейкхолдерів, підвищенню прозорості процесів і розподілу лідерських функцій серед різних учасників освітнього процесу. Це дозволяє університетам швидше реагувати на зовнішні зміни та ефективніше управляти внутрішніми ресурсами. Розвиток лідерських компетенцій є невід'ємною частиною реалізації цих моделей. Систематичні програми підвищення кваліфікації, тренінги, коучинг, а також обмін найкращими практиками сприяють формуванню професійних управлінських навичок і компетентностей. Завдяки цим заходам керівники здатні не лише управляти змінами, а й створювати середовище, що підтримує безперервне підвищення якості освітніх послуг, наукових досліджень і внутрішніх процесів. Таким чином, впровадження трансформаційного та розподіленого лідерства у поєднанні з постійним розвитком лідерських якостей є ключовою передумовою формування ефективної системи забезпечення якості у закладах вищої освіти.

Культура якості виступає фундаментальною основою для забезпечення сталого розвитку університету та його конкурентоспроможності в сучасних умовах. Вона відображає сукупність цінностей, норм, переконань і практик, які визначають ставлення академічної спільноти до якості освітньої, наукової та сервісної діяльності.

Лідери ЗВО відіграють ключову роль як носії та транслятори цих цінностей, формують середовище, в якому підтримуються високі стандарти якості, а інновації в освітніх програмах, наукових дослідженнях і надання освітніх послуг стають не винятком, а правилом, задають тон, сприяють розвитку відповідальності та усвідомлення важливості якості серед усіх учасників освітнього процесу.

Формування культури якості передбачає відкритість до змін і готовність до постійного вдосконалення. Це включає підтримку професійного розвитку викладачів, адміністративного персоналу та студентів, створення умов для обміну досвідом і впровадження кращих практик. Активне залучення усіх стейкхолдерів від студентів, викладачів, адміністрації, до роботодавців і партнерів у процеси забезпечення якості забезпечує колективну відповідальність і підвищує ефективність управління. Таким чином, культура якості виступає не лише як набір правил чи процедур, а як живий соціальний феномен, який забезпечує безперервний розвиток університету і його адаптацію до змінних викликів сучасного освітнього середовища.

Якісний кадровий потенціал є фундаментальною основою для успішної реалізації стратегії забезпечення якості у закладах вищої освіти. Людський капітал є не лише сукупність кваліфікацій і професійних навичок, а й здатність персоналу адаптуватися до змін, впроваджувати інновації та підтримувати стандарти високої якості у всіх аспектах освітньої та наукової діяльності. Одним із ключових інструментів розвитку кадрового потенціалу є практики наставництва, які забезпечують ефективний трансфер знань і досвіду від більш досвідчених фахівців до молодших співробітників. Наставництво сприяє не лише професійному росту, а й формуванню корпоративної культури, що підвищує рівень залученості та відповідальності. Важливу роль відіграє також система мотивації, яка стимулює активну участь персоналу у впровадженні новацій і підтриманні високих стандартів. Мотиваційні механізми можуть включати як матеріальні, так і нематеріальні стимули, а також створення сприятливих умов для самореалізації і професійного розвитку. Залучення зовнішніх експертів і партнерів значно посилює компетентність інституції, дозволяючи інтегрувати найкращі практики та інноваційні рішення, що відповідають сучасним вимогам глобального освітнього середовища.

Ефективне управління людськими ресурсами, що включає планування, розвиток, оцінку та підтримку персоналу, забезпечує формування сильних команд, здатних не лише підтримувати високі стандарти, а й динамічно розвивати академічні та адміністративні функції університету. Ефективна комунікація є невід'ємним елементом координації діяльності різних підрозділів університету, що забезпечує узгодженість і цілісність освітнього процесу та управлінських рішень. Внутрішня комунікація сприяє своєчасному обміну інформацією, формуванню спільного розуміння стратегічних завдань і підтримці корпоративної культури, орієнтованої на якість.

Поряд із цим, міжнародна співпраця відкриває університетам доступ до глобальних ресурсів, кращих практик та сучасних стандартів, що є критично важливим для підтримки конкурентоспроможності та інтеграції в міжнародний освітній простір. Участь у міжнародних освітніх мережах, програмах академічної мобільності студентів і викладачів, а також у спільних науково-дослідних проектах забезпечує не лише обмін знаннями і досвідом, а й стимулює підвищення якості освітніх програм і наукових результатів. Інтеграція у європейський освітній простір через відповідність стандартам та участь у спільних ініціативах створює умови для впровадження найкращих світових практик, посилює інституційну спроможність університетів і сприяє формуванню відкритої, інноваційної освітньої екосистеми.

Визначення та систематичний моніторинг індикаторів якості є одним із ключових елементів ефективного управління системою забезпечення якості у закладах вищої освіти. Чітко сформульовані критерії дозволяють не лише об'єктивно оцінити поточний стан освітньої, наукової та адміністративної діяльності, а й своєчасно виявити сфери, які потребують удосконалення, сприяючи прийняттю обґрунтованих управлінських рішень. До *основних індикаторів (показників) якості* належать:

- якість освітніх програм, яка оцінюється за відповідністю змісту та структури освітніх програм сучасним академічним стандартам, вимогам ринку праці та очікуванням стейкхолдерів. Інтеграція міждисциплінарних підходів, застосування інноваційних методів і методик, сучасних технологій викладання і навчання є важливими складовими цього показника;
- рівень задоволеності студентів і викладачів, що відображає соціально-психологічний клімат, ефективність організації освітнього процесу, доступність ресурсів і підтримку академічної спільноти. Регулярні опитування та зворотний зв'язок сприяють виявленню проблемних зон і формуванню заходів для покращення умов навчання та праці;
- наукові публікації і результати дослідницької діяльності, що свідчать про інтелектуальний потенціал закладу, його внесок у розвиток науки та інновацій. Ураховується кількість, якість, міжнародне визнання та вплив наукових праць, участь у грантових програмах і міжнародних проектах;

- рівень впровадження інновацій, який оцінює активність університету в оновленні освітніх програм, використанні сучасних інформаційних технологій, створенні стартапів та технологічних інкубаторів, а також партнерстві з бізнесом і науково-дослідними інституціями;
- відповідність міжнародним стандартам і нормативам, зокрема Стандартам і рекомендаціям щодо забезпечення якості у ЄПВО (ESG), що є основою для інтеграції у європейський освітній простір.

Особливу увагу варто приділити міжнародним рейтинговим системам, які відіграють важливу роль у комплексному оцінюванні діяльності університетів. Одним із найвпливовіших і найстаріших є *Шанхайський рейтинг (Academic Ranking of World Universities, ARWU)*¹⁹⁷. Цей рейтинг фокусується на академічній якості, враховуючи такі показники, як кількість лауреатів Нобелівської премії та медалістів Філдсової премії серед випускників і викладачів, обсяг і вплив наукових публікацій, а також кількість статей у провідних наукових журналах. ARWU відомий своєю суворою методологією і орієнтацією на наукову діяльність як головний критерій якості університетів. Крім ARWU, існують також рейтинги *QS World University Rankings*¹⁹⁸ та *Times Higher Education (THE)*¹⁹⁹, які враховують ширший спектр показників – від академічної репутації до студентського досвіду і міжнародної співпраці. Високі позиції у цих рейтингах підвищують престиж закладу, сприяють залученню талановитих студентів і викладачів, а також відкривають доступ до нових партнерств і фінансування. Моніторинг позицій у рейтингах та аналіз індикаторів ефективності в цілому дозволяють університетам своєчасно виявляти проблеми, коригувати стратегії розвитку, підвищувати прозорість та підзвітність своєї діяльності, а також забезпечувати сталість і послідовність у покращенні якості освітніх і наукових послуг.

У контексті сучасних викликів, що постають перед системою вищої освіти, трансформація лідерства виступає як одна з ключових складових успішного забезпечення якості освітньої діяльності, наукових досліджень та адміністративного управління. Швидкі соціальні, економічні та технологічні зміни, глобалізація освіти, інтеграція у європейський та світовий освітні простори, а також виклики післявоєнного відновлення вимагають від університетів не лише адаптації, а й активного оновлення підходів до управління. Сучасні моделі лідерства, зокрема трансформаційне та розподілене, акцентують увагу на розвитку інноваційного мислення, колективній відповідальності та відкритості до змін. Таке лідерство здатне формувати інституційні культури, що підтримують безперервне вдосконалення якості, стимулюють наукові дослідження та підприємницьку активність, а також забезпечують адаптивність організаційних структур. Особливе значення має розвиток кадрового потенціалу: інвестиції у навчання, наставництво, мотивацію та залучення висококваліфікованих фахівців створюють умови для формування команд, здатних реалізовувати стратегії забезпечення якості. Лідерство в університеті також має ґрунтуватися на ефективній комунікації, як усередині інституції, так і в міжнародному контексті, що дозволяє обмінюватися кращими практиками, залучати зовнішні ресурси та інтегруватися у глобальні освітні та наукові мережі. Крім того, важливим інструментом для підтримки якості є систематичний моніторинг індикаторів ефективності, а також аналіз позицій університетів у провідних міжнародних рейтингах, таких як Шанхайський рейтинг (ARWU), QS та Times Higher Education. Ці механізми не лише відображають результати діяльності, а й стимулюють постійний рух до вдосконалення, що підвищує репутацію та конкурентоспроможність закладів. Отже, трансформація лідерства є не просто оновлення управлінських практик, а стратегічний процес, що забезпечує здатність університетів відповідати на сучасні виклики, впроваджувати інновації, підтримувати високу якість освіти і науки, а також ефективно виконувати свою соціальну місію в умовах постійних змін. Лідерство вищої освіти сьогодні є ключовим чинником, який визначає успіх інституцій у глобальному освітньому просторі та їх внесок у розвиток суспільства.

У сучасних умовах розвитку системи вищої освіти в Україні особливого значення набуває формування ефективного лідерства, здатного відповідати на виклики часу та забезпечувати сталий розвиток закладів вищої освіти. З огляду на глобалізацію, євроінтеграцію, цифровізацію та післявоєнне відновлення, керівництво університетів має відігравати ключову роль у створенні умов для підвищення якості освіти, наукових досліджень та інноваційної діяльності. У зв'язку з цим, розроблення та впровадження *комплексної політики лідерства* та відповідних практичних ініціатив стає одним із пріоритетних завдань для ЗВО та органів управління у сфері освіти, а саме.

1. Розроблення чіткої стратегії лідерства.

¹⁹⁷ Academic Ranking of World Universities, ARWU. URL: <https://www.shanghairanking.com/rankings/arwu/2024>.

¹⁹⁸ QS World University Rankings. URL: <https://www.topuniversities.com/qs-world-university-rankings>.

¹⁹⁹ Times Higher Education. URL: <https://www.timeshighereducation.com>.

ЗВО повинні формувати комплексну стратегію лідерства, що враховує сучасні виклики, зокрема глобалізацію, цифровізацію та післявоєнне відновлення. Стратегія має бути інтегрована в загальну політику розвитку закладу, визначати пріоритети, цілі та очікувані результати лідерських ініціатив.

2. Упровадження сучасних моделей лідерства.

Органи управління і керівники ЗВО мають сприяти застосуванню трансформаційного та розподіленого лідерства, що передбачає гнучкість, співпрацю та інноваційність. Важливо підтримувати формування командного підходу та відповідальності на всіх рівнях управління.

3. Інвестиції у розвиток кадрового потенціалу.

Рекомендується створювати системи безперервного професійного розвитку лідерів — включно з програмами наставництва, тренінгами з управління змінами, коучингом і залученням зовнішніх експертів. Це підвищує компетентність керівників і забезпечує адаптацію до нових вимог.

4. Формування культури якості та інновацій.

Лідерам слід активно просувати цінності якості, відкритості до змін і підтримки інновацій через внутрішні комунікації, заохочення до ініціатив та створення сприятливого середовища для професійного зростання.

5. Посилення комунікаційних механізмів і міжнародної співпраці.

Важливо налагоджувати ефективні внутрішні та зовнішні канали комунікації, підтримувати участь у міжнародних мережах, програмах академічної мобільності і спільних дослідницьких проектах для інтеграції кращих світових практик.

6. Упровадження систем моніторингу та оцінювання лідерства.

Рекомендується встановити чіткі індикатори оцінювання ефективності лідерських практик, що дозволять системно відслідковувати досягнення цілей, своєчасно коригувати стратегії та підвищувати прозорість управління.

7. Підтримка інноваційних проектів і стартапів.

Органам управління варто сприяти розвитку інноваційної екосистеми в університетах, створенню технологічних інкубаторів, стартап-лабораторій і партнерств із бізнесом, що сприяє формуванню підприємницького духу серед студентів і викладачів.

8. Забезпечення інституційної автономії та академічної свободи.

Важливо підтримувати автономію університетів у прийнятті рішень і науковій діяльності, що є передумовою для розвитку лідерства і впровадження якісних змін відповідно до міжнародних стандартів.

9. Інтеграція лідерства у процеси післявоєнного відновлення та євроінтеграції.

Лідерам варто враховувати особливості постконфліктного періоду, сприяти адаптації освітніх програм і стратегій управління до європейських норм і стандартів, а також активній участі у відновленні соціальної та економічної стабільності.

Ефективне лідерство є фундаментом успішного забезпечення якості та сталого розвитку закладів вищої освіти в умовах динамічних змін і нових викликів. Розроблення чіткої стратегії лідерства, впровадження сучасних моделей управління, інвестиції у розвиток кадрового потенціалу, а також формування культури якості й інновацій, як ключові складові, що забезпечують конкурентоспроможність і стійкість ЗВО. Активна міжнародна співпраця, ефективна комунікація та системний моніторинг індикаторів ефективності сприяють інтеграції українських університетів у світовий освітній простір і підвищенню їх репутації. Реалізація зазначених рекомендацій у практичній площині дозволить університетам не лише відповідати сучасним вимогам, а й стати драйверами розвитку суспільства, інновацій і економіки, сприяючи відновленню і зростанню країни на фундаменті якісної освіти та науки.

Список використаних джерел

1. Воробйова О. П. (2025). Формування політики та критеріїв оцінки механізмів лідерства вищої освіти: забезпечення конкурентоспроможності та стійкого розвитку в умовах євроінтеграції та післявоєнного відновлення. *Суспільство та національні інтереси*, 4(12). 64-76. [https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-4\(12\)-64-75](https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-4(12)-64-75).

2. Воробйова О. П. (2024). Основні засади трансформації механізмів забезпечення лідерства вищої освіти та її конкурентоспроможної якості в контексті стійкого розвитку. *Суспільство та національні інтереси*, 4(4). 276-285. [https://doi.org/10.52058/3041-1572-2024-4\(4\)-276-285](https://doi.org/10.52058/3041-1572-2024-4(4)-276-285).

3. Воробйова О.П. (2024). Основні механізми забезпечення лідерства вищої освіти та її конкурентоспроможної якості. *Наука і техніка сьогодні*, (5(33)). 579-586. [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2024-5\(33\)-579-586](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2024-5(33)-579-586).
4. Воробйова О.П. (2025). Стратегії та механізми трансформації лідерства вищої освіти: підходи до забезпечення конкурентоспроможної якості в умовах євроінтеграції та післявоєнного відновлення. *Суспільство та національні інтереси*, 3(11), 88-99. [https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-3\(11\)-88-98](https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-3(11)-88-98).
5. Модель 360-градусної оцінки. URL: <https://softlist.ua/servises/360>.
6. Про вищу освіту: Закон України від 01.07.2014 № 1556-VII // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1556-18>.
7. Стандарти і рекомендації щодо забезпечення якості в Європейському просторі вищої освіти (ESG). URL: https://www.britishcouncil.org.ua/sites/default/files/standards-and-guidelines-for_qa_in_the_ehea_2015.pdf.
8. Стратегія розвитку вищої освіти в Україні на 2022–2032 роки. URL: <https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/news/2022/04/15/VO.plan.2022-2032/Stratehiya.rozv.VO-23.02.22.pdf>.
9. Academic Ranking of World Universities (ARWU). URL: <https://www.shanghairanking.com/rankings/arwu/2024>.
10. Bass B. M., Riggio R. E. Transformational Leadership, 2006. URL: <https://www.taylorfrancis.com/books/mono/10.4324/9781410617095/transformational-leadership-bernard-bass-ronald-riggio>.
11. EHEA. URL: <https://ehea.info>.
12. ESG. ENQA. URL: https://www.enqa.eu/wp-content/uploads/2015/11/ESG_2015.pdf.
13. Higher Education Governance Reforms Across Europe. URL: <https://www.eurashe.eu/wp-content/uploads/2022/02/modern-higher-education-governance-reforms-across-europe.pdf>.
14. Higher Education Governance Reforms Across Europe. URL: <https://www.eurashe.eu/wp-content/uploads/2022/02/modern-higher-education-governance-reforms-across-europe.pdf>.
15. Key Performance Indicators. URL: <https://www.investopedia.com/terms/k/kpi.asp>.
16. QS World University Rankings. URL: <https://www.topuniversities.com/qs-world-university-rankings>.
17. Spillane J. P. Distributed Leadership. 2006. URL: <https://psycnet.apa.org/record/2006-10111-000>.
18. The European Higher Education Area in 2020: Bologna Process Implementation Report. URL: <https://eurydice.eacea.ec.europa.eu/publications/european-higher-education-area-2020-bologna-process-implementation-report>.
19. Times Higher Education. URL: <https://www.timeshighereducation.com>.
20. Tirana Communiqué of the Tirana EHEA Ministerial Conference (29-30 May 2024). URL: <https://ehea.info/Immagini/Tirana-Communique.pdf>.

Розділ 6.

Розвиток людського потенціалу вищої освіти як умови досягнення конкурентоспроможної якості вищої освіти України в контексті стійкого розвитку в умовах євроінтеграції та післявоєнного відновлення: політики, стратегії та механізми

Вероніка ІВАНОВА,

кандидат педагогічних наук,

старший науковий співробітник,

відділ забезпечення якості вищої освіти,

Інститут вищої освіти НАПН України

<https://orcid.org/0009-0008-3212-7264>

Анотація

У розділі обґрунтовано стратегічне значення розвитку людського потенціалу вищої освіти України як ключової умови досягнення конкурентоспроможної якості в контексті євроінтеграції, стійкого розвитку та післявоєнного відновлення. Показано, що після воєнних руйнувань і міграційних процесів саме людський капітал університетів визначає спроможність системи забезпечувати якість, інноваційність і міжнародну співпрацю. На основі принципів ESG-2015 та підходів UNESCO ESD 2030 розкрито потребу переходу від традиційного HR-адміністрування до людиноцентричних People Strategies, у яких персонал виступає співторцем університетської політики. Проведено аналіз практик п'яти провідних університетів (Cambridge, Imperial College London, Edinburgh, PSL, Amsterdam) і виокремлено ключові елементи їхніх кадрових стратегій: залучення й утримання талантів, розвиток лідерства, добробут і психологічна безпека, EDI-політики, партнерства, цифрова HR-аналітика та відкритий моніторинг. Запропоновано три взаємопов'язані рамки політики розвитку людського потенціалу в Україні (євроінтеграційну, післявоєнну та стійкісну) і практичні механізми реалізації: кар'єрні треки, наставництво, CPD, центри розвитку персоналу, well-being програми, управління знаннями та щорічні People Reports як інструмент довіри й удосконалення.

Ключові слова: людський потенціал; якість вищої освіти; стратегія розвитку персоналу; управління персоналом закладу вищої освіти; внутрішня система забезпечення якості; сталий розвиток; безперервний професійний розвиток; академічне лідерство; різноманіття та інклюзія; моніторинг людського потенціалу

Summary

The chapter substantiates the strategic role of human potential development in Ukrainian higher education as a prerequisite for achieving competitive quality under EU integration, sustainable development and post-war recovery. It argues that, after war-related destruction and large-scale migration, university human capital becomes a decisive driver of educational quality, innovation capacity and international cooperation. Drawing on the ESG-2015 principles and UNESCO ESD 2030 vision, the chapter highlights the need to move from traditional HR administration towards people-centred People Strategies where staff act as co-creators of institutional policy. The experience of five leading universities (Cambridge, Imperial College London, Edinburgh, PSL and Amsterdam) is analysed to identify core components of effective staff strategies: talent attraction and retention, leadership development, well-being and psychological safety, Equality–Diversity–Inclusion (EDI) policies, partnerships, digital HR analytics and transparent monitoring. The chapter proposes three interconnected policy frameworks for Ukraine (EU-integration, post-war and sustainability-oriented) and outlines practical implementation mechanisms, including career pathways, mentoring, continuous professional development (CPD), staff development centres, well-being programmes, knowledge management and annual People Reports as tools for trust-based governance and continuous improvement.

Keywords: human potential; quality assurance; staff development strategy; human resource management in higher education institutions; internal quality assurance system; sustainable development; continuous professional development; academic leadership; diversity and inclusion; human potential monitoring.

Людський потенціал у системі вищої освіти України набуває стратегічного значення в умовах глибокої трансформації суспільства, економіки та державного управління. Після масштабних воєнних руйнувань та міграційних процесів саме людський капітал залишається найціннішим ресурсом національного відновлення. Вища освіта, що формує і відтворює цей ресурс, потребує цілісної політики управління кадрами, заснованої на довірі, інноваційності, міжнародній співпраці та відповідальності за майбутнє країни. Сьогодні розвиток людського потенціалу університетів означає не лише підтримку викладачів і науковців, а створення умов для їхнього сталого професійного й особистісного розвитку.

Європейська інтеграція України вимагає нового бачення ролі університетів як активних учасників глобального освітнього простору, здатних не просто запозичувати досвід, а створювати власні інноваційні моделі. У цій перспективі людський потенціал виступає «містком» між національними пріоритетами відбудови та європейськими стандартами якості²⁰⁰. Згідно з документом ESG-2015²⁰¹, саме персонал, його компетентність і залученість визначають ефективність внутрішніх систем якості. Це вимагає глибокої трансформації кадрових стратегій ЗВО, де викладач розглядається не як виконавець, а як співтворець політики університету.

Водночас українська система вищої освіти стикається з подвійним викликом — збереженням кадрового ядра й одночасним оновленням покоління. Війна призвела до тимчасової втрати значної частини науковців, міграції молодих дослідників, зниження кадрової стабільності у прифронтових регіонах. Питання не лише в заміщенні кадрів, а в створенні нової культури управління людським потенціалом — прозорості, інклюзивності, орієнтованої на розвиток, а не на контроль. Сучасний університет має виступати організацією, що навчається (*learning organization*), де персонал є активним суб'єктом змін.

Особливого значення набуває інтеграція принципів стійкого розвитку (Sustainable Development) у політику управління кадрами. Це включає не лише екологічний (зелений) вимір (зелені кампуси, енергоефективність), але й соціальний — рівні можливості, добробут працівників, гендерний баланс, психологічну підтримку, забезпечення безпечного освітнього середовища. Концепція «людноцентричного університету» (*People-centred University*) узгоджується з баченням UNESCO ESD 2030²⁰², яке підкреслює важливість формування нової етики лідерства й партнерства задля відновлення та стійкості суспільств.

86

Таким чином, людський потенціал у системі вищої освіти України розглядається як стратегічний ресурс забезпечення конкурентоспроможної якості, здатний поєднати завдання відбудови, модернізації й інтеграції до Європейського простору вищої освіти. Розвиток цього потенціалу вимагає цілісної політики, у якій поєднуються інструменти державного управління, інституційної автономії та особистої відповідальності кожного учасника академічної спільноти.

Для цього розглянемо досвід п'яти провідних університетів — *University of Cambridge*, *Imperial College London*, *University of Edinburgh*, *Paris Sciences et Lettres (PSL)* та *University of Amsterdam (UvA)*. Ці ЗВО мають стабільні позиції у світових рейтингах та системні кадрові політики, що визнані еталонними у сфері управління людським потенціалом. За даними *Times Higher Education World University Rankings 2025*²⁰³ ці університети посідають місця від 5-го до 60-го у світі, демонструючи високі показники за категоріями «Teaching», «Research Environment» і «International Outlook». Усі вони мають офіційно оприлюднені стратегії розвитку персоналу або академічні стратегії, що поєднують кадрову, освітню та наукову політику. Саме ці приклади дають змогу побачити, як сучасні університети трансформують класичну HR-функцію у повноцінну *People Strategy* — інтегровану, ціннісно орієнтовану, багатовимірну.

University of Cambridge (Велика Британія): People Strategy 2023–2028. Кембриджський університет — один із найстаріших і водночас найінноваційніших університетів світу — демонструє стратегічний баланс між академічною традицією та сучасним управлінням людськими ресурсами. У документі "*People Strategy 2023–2028*"²⁰⁴ визначено, що люди є "the University's greatest asset". Цей

²⁰⁰ Іванова В. (2025). Розвиток людського потенціалу вищої освіти України в умовах післявоєнного відновлення та євроінтеграції: політики, стратегії та європейські орієнтири. *Вища освіта України: теорет. та наук.-метод. часопис*, 4(99). URL: <http://journals.udu.kyiv.ua/index.php/vou/issue/archive>.

²⁰¹ Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG) [Електронний ресурс] / European Higher Education Area. URL: https://ehea.info/media/ehea.info/file/ESG/00/2/ESG_2015_616002.pdf.

²⁰² UNESCO. Education for Sustainable Development: A Roadmap. UNESCO. Paris, 2020. URL: <https://unesdoc.unesco.org/ark%3A/48223/pf0000374802/PDF/374802eng.pdf.multi>.

²⁰³ World University Rankings 2025. URL: <https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2025/world-ranking>.

²⁰⁴ University of Cambridge. *People Strategy 2023–2028*. URL: <https://www.hr.admin.cam.ac.uk/people-strategy>.

документ формує бачення довгострокового розвитку персоналу, інтегруючи кадрову політику до загальної стратегії університету.

Перший блок Стратегії присвячено *залученню та утриманню талантів*.

Мета університету — повернути “the most able staff” і забезпечити їм сприятливе середовище, яке сприяє творчості, довірі та взаємній повазі. Для цього впроваджується система кар’єрних маршрутів, професійного розвитку, програм наставництва, а також механізми соціальної підтримки (житлові, психологічні, сімейні).

Другий блок спрямований на *розвиток лідерства й управлінської культури*.

Стратегія Cambridge передбачає створення «спільноти лідерів», які несуть відповідальність за етичні стандарти, комунікацію, добробут колективів і стратегічне бачення. У документі підкреслюється, що ефективний лідер у вищій освіті — це не адміністратор, а «служитель спільноти» (*servant leader*).

Третій блок — *інклюзія та благополуччя (well-being)*.

Cambridge розглядає рівність, різноманіття та інклюзію як не просто соціальні цінності, а стратегічні фактори конкурентоспроможності. Уперше People Strategy цього університету поєднала поняття EDI (Equality, Diversity and Inclusion) та well-being у спільній рамці добробуту персоналу. Це означає, що університет не лише навчає толерантності, а й забезпечує інфраструктурну підтримку — простори відпочинку, сервіси психологічної допомоги, цифрові платформи балансу роботи і життя.

Imperial College London (Велика Британія): Academic Strategy 2019–2024. Imperial College London, який стабільно входить до першої десятки світових університетів, поєднує дослідницьку досконалість з інституційною культурою підприємництва. Його *Academic Strategy 2019–2024*²⁰⁵ базується на концепції «Three Ps»: *People, Partners, Place*.

У першій частині документа «People» підкреслюється, що «outstanding people are the engine of Imperial’s success».

Університет прагне «залучати, розвивати та визнавати видатних людей» у всіх професійних категоріях — від дослідників і викладачів до технічного та адміністративного персоналу. Основним інструментом є безперервний професійний розвиток (CPD) і лідерські програми, орієнтовані на міждисциплінарність і гнучкість.

Другий вимір — *партнерства*.

У документі наголошено, що інституційний успіх ґрунтується на «strong, trusted partnerships» із промисловістю, громадянським суспільством і міжнародними університетами. Це безпосередньо стосується розвитку людського потенціалу: через партнерства створюються можливості для обміну досвідом, стажувань, спільних проєктів і розвитку навичок управління змінами.

Третій вимір — *місце (Place)*, тобто середовище університету.

Важливою частиною Academic Strategy є формування креативних і стійких кампусів, що сприяють співпраці та добробуту. Це означає просторову і соціальну архітектуру, яка стимулює взаємодію між наукою, технологіями та гуманітаристикою. Imperial підкреслює, що фізичне середовище — частина кадрової стратегії, оскільки визначає якість життя і продуктивність співробітників.

University of Edinburgh (Велика Британія): People Strategy 2030. University of Edinburgh — один із найстаріших університетів Шотландії, що поєднує гуманітарну традицію з цифровою трансформацією. Його *People Strategy 2030*²⁰⁶ вирізняється особливою увагою до культурного й етичного виміру управління персоналом. Документ базується на баченні університету як «warm community where everyone feels proud to belong».

Перший аспект стратегії — *рівність і благополуччя (Equality, Diversity, Well-being)*.

Університет запровадив системну політику «Belonging and Inclusion», яка охоплює не лише студентів, а й персонал. Вона включає програми ментального здоров’я, тренінги для керівників щодо інклюзивного лідерства, а також підтримку академічних сімей — дослідників, що поєднують роботу з батьківством.

Другий аспект — *розвиток лідерства та компетентностей*.

University of Edinburgh запровадив серію лідерських ініціатив «Leading in a Hybrid World», що допомагають керівникам адаптуватися до змішаних форматів роботи після пандемії. Це підкреслює стратегічний перехід від бюрократичного управління до партнерського.

²⁰⁵ Imperial College London. *Academic Strategy 2019–2024*. URL: https://www.imperial.ac.uk/media/imperial-college/about/leadership-and-strategy/provost/public/19-11-Academic-Strategy_FULL_TP.pdf

²⁰⁶ The University of Edinburgh. *People Strategy (Strategy 2030)*. URL: <https://strategy-2030.ed.ac.uk/strategy-in-action/university-strategies/people-strategy>.

Третій аспект — *інституційна культура*.

У People Strategy наголошено, що довіра, спільні цінності й відкритість є «організаційною тканиною» університету. Тому поряд із оцінюванням результативності (performance review) проводяться «engagement surveys» — опитування щодо задоволеності, довіри до керівництва та балансу роботи/життя. Результати відкриті для спільноти, що формує культуру прозорості та підзвітності.

Paris Sciences et Lettres (Франція): People Policy та стратегічна культура PSL. Paris Sciences et Lettres (PSL) — відносно молодий, але надзвичайно динамічний університетський альянс, створений на базі провідних французьких шкіл (ENS, Dauphine, Mines Paris, ESPCI). Займаючи 42-ге місце у рейтингу *Times Higher Education 2025*, PSL демонструє, що інтегровані кадрові політики можуть підняти навіть молоді університети до світового рівня.

PSL розглядає людський потенціал як основу свого бренду — «*People are the core of our excellence*». Основними напрямками *People Policy*²⁰⁷ є академічна мобільність, крос-дисциплінарна співпраця і дослідницька автономія. Університет стимулює створення спільних лабораторій (joint labs) і проєктів, що поєднують гуманітарні та технічні напрями, формуючи новий тип кадрової екосистеми.

Особливість PSL — *поєднання гнучкості та відповідальності*. Університет має децентралізовану структуру управління, де кожна школа розробляє власну кадрову політику в межах загальної стратегії PSL. Це дозволяє зберігати інституційну автономію, але водночас узгоджувати стандарти якості, кар'єрних переходів і навчання персоналу.

Така модель релевантна для України, де післявоєнна реформа вищої освіти потребує балансу між автономією і єдиними національними орієнтирами.

University of Amsterdam (Нідерланду): Strategic Plan 2021–2026 — Inspiring Generations. University of Amsterdam (UvA) — флагман голландської системи вищої освіти, який посідає 58-ме місце у світі. Його *Strategic Plan 2021-2026: Inspiring Generations*²⁰⁸ — приклад сучасного people-centred-документа, що поєднує кадрову стратегію, освітню інновацію та стійкий розвиток.

Перший розділ плану «People» підкреслює, що університет прагне бути «*a magnet for talent*».

UvA створює умови для залучення й розвитку талановитих дослідників через прозорі конкурси, міжнародні кар'єрні треки, підтримку молодих учених. Велика увага приділяється наставництву, добробуту персоналу та поєднанню академічного і особистого життя.

Другий розділ фокусується на *міждисциплінарності та цифровізації*, що розглядаються як ключові навички майбутнього.

Кадрова стратегія UvA прямо пов'язана з інноваційними освітніми моделями — від blended learning до використання штучного інтелекту в адмініструванні.

Третій розділ стосується *соціальної відповідальності*.

Університет наголошує, що кадрова стратегія — це також інструмент забезпечення сталого розвитку. Вона передбачає навчання співробітників принципам екологічної ефективності, створення «зелених команд», розвиток громадянської участі й партнерства з місцевими громадами.

Отже, аналіз People/Academic/Strategic-політик обраних університетів показує, що перехід від традиційного HR-менеджменту до *людноцентричної стратегії розвитку* є глобальною тенденцією²⁰⁹. У всіх розглянутих випадках університети не просто регулюють трудові відносини, а формують екосистему залучення, розвитку й утримання талантів, у якій цінності добробуту, інклюзії, стійкості та лідерства інтегровані в стратегічне управління якістю. Для України адаптація цих підходів означає можливість перейти від кадрової адміністрації до політики розвитку людського потенціалу, що визначатиме конкурентоспроможність національної вищої освіти в післявоєнну добу.

Політика розвитку людського потенціалу у вищій освіті України повинна розглядатися як складова національної стратегії модернізації освіти, науки та інновацій. Вона має базуватися на європейських стандартах якості, принципах академічної свободи та стійкого розвитку, а також на специфічних завданнях післявоєнного відновлення. Умовно можна виокремити три взаємопов'язані рамки політики: *євроінтеграційну, післявоєнну та стійкісну*, які задають орієнтири для дій держави, університетів і самих науково-педагогічних працівників.

²⁰⁷ Paris Sciences et Lettres (PSL). *HRS4R action plan*. URL: https://psl.eu/sites/default/files/PDF/PSL_HRS4R_Action_Plan.pdf.

²⁰⁸ University of Amsterdam. *Strategic Plan 2021–2026: Inspiring Generations*. URL: <https://www.uva.nl/en/about-the-uva/policy-and-regulations/general/strategic-plan/strategic-plan.html>.

²⁰⁹ Іванова В. П. (2025). Стратегії розвитку людського потенціалу провідних університетів Європи як модель розвитку кадрового потенціалу українських ЗВО: порівняльний аналіз і механізми адаптації. *Вісник науки та освіти* (Серія «Педагогіка»), 12(42). 1749-1756. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6165-2025-12\(42\)-1749-1756](https://doi.org/10.52058/2786-6165-2025-12(42)-1749-1756).

Євроінтеграційна рамка передбачає, що формування політики розвитку людського потенціалу має відповідати ключовим документам ЄНЕА. У цьому контексті держава повинна створити умови для гармонізації внутрішніх нормативів управління персоналом у ЗВО з європейськими підходами до якості, прозорості та підзвітності. Це означає, що показники кадрового розвитку мають бути не формальними, а такими, що реально відображають внесок персоналу у якість навчання, наукову діяльність і міжнародну співпрацю.

На інституційному рівні університети мають розробити власні People Strategies — документи, які поєднують кадрову політику з інституційною місією. Такі стратегії повинні визначати цінності, пріоритети, механізми розвитку компетентностей і системи оцінювання результативності. Приклади європейських університетів свідчать, що саме поєднання кадрової автономії з єдиними принципами ESG забезпечує узгодженість на рівні ЄС. В Україні такий підхід може бути реалізований через рекомендації Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти, яке здатне розробити типову рамку people-oriented політики для ЗВО.

Крім того, євроінтеграційна логіка має включати механізми академічної мобільності та міжнародного визнання кваліфікацій персоналу. Участь українських викладачів у програмах Erasmus+, Horizon Europe, Marie Skłodowska-Curie Actions має розглядатися не як «зовнішня діяльність», а як складова системи національного розвитку людського капіталу. Для цього доцільно запровадити державні програми сертифікації міжнародного досвіду, які визнаватимуться під час атестації або конкурсів на посади. Таким чином, євроінтеграційна рамка політики має не лише сприяти формальному зближенню з ЄС, а й створювати реальні канали обміну знаннями, досвідом і людським потенціалом.

Післявоєнна рамка політики розвитку людського потенціалу пов'язана з необхідністю реагування на безпрецедентні виклики: втрату кадрів через еміграцію, руйнування інституційної інфраструктури, демографічні дисбаланси та психологічні наслідки війни.

По-перше, необхідно запровадити державну програму повернення та утримання талантів, яка включатиме гранти для молодих учених, програми «візитуючих дослідників» для представників академічної діаспори, а також гнучкі форми зайнятості (дистанційна робота, спільні кафедри з університетами ЄС). Такий підхід дозволить запобігти відтоку кваліфікованих кадрів і перетворити мобільність на взаємовигідний процес циркуляції знань.

По-друге, важливо створити механізми психологічної та соціальної підтримки працівників освіти. В умовах війни та післявоєнної нестабільності університети мають забезпечити програми ментального здоров'я, консультації, групи підтримки, тренінги з емоційної стійкості. Прикладом може слугувати практика University of Edinburgh, де такі програми інтегровані у People Strategy 2030²¹⁰ і фінансуються на рівні університету як елемент забезпечення якості. В Україні ці механізми можуть бути закріплені в інституційних people-policy або колективних договорах ЗВО.

По-третє, післявоєнна стратегія має передбачати регіональну справедливість та відбудову освітніх осередків у постраждалих територіях. Необхідно створити цільові програми розвитку кадрів для прифронтових регіонів, стимулювати залучення фахівців через гранти та партнерства з європейськими університетами. Такий підхід не лише відновить освітній потенціал, а й зміцнить довіру громад до державних інституцій. Таким чином, післявоєнна логіка політики людського потенціалу має бути спрямована не лише на компенсацію втрат, а й на структурне оновлення системи — її моральне, управлінське й ціннісне відродження.

Третя *стійкісна рамка* політики — логіка стійкого розвитку — інтегрує кадрову політику в ширший контекст глобальної відповідальності освіти. Відповідно до документа UNESCO "Education for Sustainable Development: A Roadmap"²¹¹ (2020) розвиток людського потенціалу в освіті має базуватись на принципах екологічної обізнаності, соціальної справедливості та ефективного управління. У сфері вищої освіти це означає, що стратегія розвитку персоналу має включати навчання стійкості, екологічне лідерство та соціальну відповідальність університетів.

На екологічному рівні політика людського потенціалу може включати розвиток компетентностей сталого управління ресурсами, екологічних ініціатив у кампусах («зелені університети»), підготовку фахівців, які розуміють зв'язок між екологічними й соціальними процесами. Важливо, щоб викладачі самі виступали агентами змін, інтегруючи принципи стійкого розвитку в освітні програми та

²¹⁰ The University of Edinburgh. *People Strategy (Strategy 2030)*. URL: <https://strategy-2030.ed.ac.uk/strategy-in-action/university-strategies/people-strategy>.

²¹¹ UNESCO. *Education for Sustainable Development: A Roadmap*. UNESCO. Paris, 2020. URL: <https://unesdoc.unesco.org/ark%3A/48223/pf0000374802/PDF/374802eng.pdf.multi>.

дослідження. Таким чином, кадрова політика стає інструментом реалізації Цілі сталого розвитку №4 (*Quality Education*) і №13 (*Climate Action*).

На соціальному рівні логіка стійкого розвитку передбачає розбудову інклюзивного, безпечного, доброзичливого середовища для всіх категорій працівників. Це включає рівність доступу до кар'єрних можливостей, підтримку жінок у науці, запобігання дискримінації, реалізацію політики EDI (Equality, Diversity and Inclusion). Як показує досвід University of Amsterdam, такі підходи суттєво підвищують продуктивність і лояльність персоналу.

На управлінському рівні (*governance*) політика розвитку людського потенціалу має бути пов'язана з прозорістю, етикою, антикорупційними процедурами й участю персоналу у прийнятті рішень. Це відповідає європейському розумінню ESG у сфері освіти — не лише як екологічного, а як комплексного принципу управління. Для українських університетів упровадження ESG-підходів означає створення системи відповідальності, де кожен співробітник має право голосу й бачить зв'язок між власним розвитком і стратегічними цілями університету.

Отже, три рамки політики — євроінтеграційна, післявоєнна та стійкісна — створюють *системну модель розвитку людського потенціалу вищої освіти України*, що узгоджує державну, інституційну та індивідуальну відповідальність, забезпечує поєднання міжнародних стандартів і національних реалій. Така модель дозволяє перейти від реактивних кадрових рішень до стратегічного управління людським капіталом як довгостроковою інвестицією у якість, стійкість і конкурентоспроможність української вищої освіти.

Політика розвитку людського потенціалу у вищій освіті не може бути ефективною без продуманих механізмів реалізації. Її практичне втілення потребує узгодженого інституційного дизайну, відповідних інструментів управління й сталих процесів моніторингу. Університети, що розвивають свій людський капітал, мають не лише декларувати цінності “*people-centred policy*”, а й інтегрувати їх у всі рівні організації — від стратегічного планування до щоденної академічної культури.

На цій основі формується *трикомпонентна модель механізмів реалізації*:

- (1) кадрове планування і кар'єрні траєкторії,
- (2) наставництво, CPD і розвиток лідерства,
- (3) цифрова HR-аналітика, добробут і управління змінами.

Ефективна кадрова стратегія починається з прогнозування потреб і планування розвитку персоналу. Для університетів це означає перехід від «реактивного» до прогностичного управління кадрами, коли кадрові рішення ухвалюються на основі даних про демографічні тенденції, компетентнісні профілі й майбутні напрями розвитку освітніх і наукових програм. У практиці *University of Cambridge* така система реалізована через *Workforce Planning Toolkit*²¹², який дозволяє аналізувати баланс між викладацьким, адміністративним та дослідницьким персоналом і приймати стратегічні рішення щодо добору та ротації кадрів.

У контексті України кадрове планування має бути тісно пов'язане з інституційними місіями університетів і регіональними потребами післявоєнного відновлення. Наприклад, аграрні університети, що забезпечують кадри для сільських громад, можуть формувати власні кадрові прогнози, узгоджені з політикою зайнятості регіону. Для цього доцільно створювати інституційні аналітичні ради або центри розвитку персоналу, які здійснюватимуть аналіз кадрового потенціалу, прогноз заміщення посад і планування кар'єрних переходів.

Важливим механізмом у цій площині є кар'єрні треки (*career pathways*). В університетах світового класу (зокрема *Imperial College London*) кар'єрні маршрути передбачають кілька варіантів професійного зростання — викладацький, дослідницький, управлінський, адміністративний. Це дозволяє персоналу будувати індивідуальні траєкторії, не втрачаючи можливостей розвитку поза класичною академічною вертикаллю. В Україні така модель може бути закріплена нормативно: кожен ЗВО розробляє внутрішні кар'єрні профілі для своїх працівників, що поєднують компетентнісний опис, вимоги до атестації, можливості CPD та систему наставництва.

Другою складовою механізмів є формування системи наставництва (*mentoring*), безперервного професійного розвитку (CPD) та лідерства. Цей блок має ключове значення для оновлення академічної спільноти, оскільки дозволяє підтримувати мотивацію, передавати знання між поколіннями та формувати управлінську культуру довіри.

²¹² University of Cambridge. Workforce Planning Toolkit. URL: https://www.hr.admin.cam.ac.uk/files/workforce_planning_toolkit_v1_1_oct_2022.pdf

Університети світового рівня розглядають наставництво як інституційно організований процес, а не неформальну допомогу. Наприклад, *University of Edinburgh* у рамках *People Strategy 2030*²¹³ має програму “Mentoring Matters”, де кожен новий викладач отримує ментора на перші два роки. Ментор проходить сертифікаційне навчання, а прогрес менти відстежується через індивідуальні *development plans*. Такі системи забезпечують передачу досвіду, адаптацію молодих кадрів і розвиток командної ідентичності.

Паралельно розвиваються механізми CPD — *Continuous Professional Development*, які дозволяють співробітникам постійно оновлювати знання та навички. *University of Cambridge* і *UvA* пропонують CPD-платформи з модульним навчанням (*pedagogical design, digital tools, inclusive teaching, grant writing*). Для України це означає потребу створення Національної рамки CPD для НПП, де курси, семінари й мікрокваліфікації взаємно визнаватимуться між університетами. Цей підхід забезпечить рухливість кадрів, стандартизацію компетентностей і прозорість у просуванні.

Розвиток лідерства (*leadership development*) є ключовою ланкою у формуванні культури управління якістю. Університети Європи відходять від бюрократичного управління до моделі “*distributed leadership*” — розподіленого лідерства, коли відповідальність за прийняття рішень поділяється між адміністрацією, кафедрами, студентським самоврядуванням і професійними спільнотами. Українські університети можуть адаптувати цю модель через створення “*leadership schools*” або “*management academies*”, які готуватимуть керівників кафедр і директорів інститутів до стратегічного мислення, управління командами, роботи з грантами й кризового менеджменту.

Третій блок механізмів реалізації — цифровізація управління персоналом і розвиток HR-аналітики. Університети світового рівня активно впроваджують цифрові платформи, які дозволяють вести персоніфікований облік компетентностей, публікацій, досягнень, навчання, кар’єрних кроків. Для України актуально створити єдину цифрову платформу HR-аналітики для ЗВО, що міститиме дані про професійний розвиток, академічну мобільність і кадрові показники університетів. Це дозволить МОН і НАЗЯВО здійснювати моніторинг людського потенціалу без додаткового бюрократичного навантаження. Університети можуть використовувати власні модулі цієї системи для прийняття управлінських рішень і планування потреб у кадрах.

91

Не менш важливим компонентом є управління знаннями (*knowledge management*) — систематизація, збереження та поширення інституційного досвіду. В університетах типу *Imperial College* створюються “*knowledge hubs*” — хаби знань, де накопичуються кейси викладання, матеріали тренінгів, шаблони документів, результати досліджень. В українських університетах подібні хаби можуть бути інтегровані у бібліотеки, центри якості або підрозділи міжнародної співпраці. Це забезпечить сталість інституційних знань навіть у разі зміни персоналу.

Цифровізація має поєднуватися з регулярним моніторингом і механізмами зворотного зв’язку. Кожен університет повинен мати систему щорічних звітів про стан людського потенціалу — кількісних і якісних показників (участь у мобільностях, рівень задоволеності, баланс навантаження, CPD-активність). Такі звіти мають бути публічними, що сприятиме підзвітності, прозорості й довірі між керівництвом та академічною спільнотою.

Жодна стратегія не може бути реалізована без організаційної культури, що підтримує зміни. Сучасні університети переходять від контролю до культури довіри (*trust culture*), у якій працівники мають право на помилку, ініціативу й саморозвиток. Це вимагає лідерства, заснованого на етичних цінностях, комунікації й прозорості. Досвід *University of Edinburgh* і *PSL* демонструє, що найкращі результати досягаються тоді, коли керівництво системно працює з персоналом — проводить відкриті зустрічі, опитування, фокус-групи, визнає успіхи колективів.

Благополуччя / добробут (*well-being*) — не додаткова перевага, а базова умова стійкого розвитку людського потенціалу. Університети повинні створювати програми фізичного та ментального здоров’я, гнучкі умови праці, сервіси сімейної підтримки. Після війни особливо важливою стає психологічна безпека: викладачі й студенти мають відчувати, що університет — це простір турботи, довіри й людяності.

Окремим інструментом виступає управління змінами (*change management*). Українські ЗВО мають навчитися системно впроваджувати зміни — не як одноразові кампанії, а як безперервний процес. Для цього доцільно створювати «команди змін» (*change teams*), які поєднують адміністрацію, викладачів і студентів. Їх завдання — фасилітація комунікації, пошук опору, оцінка ризиків і підтримка

²¹³ The University of Edinburgh. *People Strategy (Strategy 2030)*. URL: <https://strategy-2030.ed.ac.uk/strategy-in-action/university-strategies/people-strategy>

нових ініціатив. Цей підхід ефективно працює у *Cambridge* та *Imperial College*, де кожен проєкт змін супроводжується коучингом і внутрішньою оцінкою впливу.

Отже, інституційний дизайн має забезпечити інтеграцію *people-strategy* у загальну політику якості та розвитку університету, інструменти реалізації мають включати кар'єрне планування, CPD, наставництво, HR-аналітика, *well-being*, управління знаннями — мають бути пов'язані єдиною системою показників. Процеси моніторингу і змін повинні бути відкритими, циклічними й прозорими, із залученням персоналу до прийняття рішень.

Саме така цілісна модель дозволяє перетворити політику розвитку людського потенціалу з декларації на реальний інструмент трансформації університету, що підвищує якість освіти, зміцнює довіру всередині спільноти й забезпечує сталий розвиток системи вищої освіти України.

Важливо не лише збирати дані, а й правильно їх інтерпретувати та використовувати. Результати моніторингу повинні ставати підставою для управлінських рішень, а не осідати у звітах. Кожен університет може розробити щорічний “People Report” — публічний звіт про стан і розвиток людського потенціалу, аналогічний “Sustainability Report” у міжнародній практиці.

На основі цього звіту керівництво має ухвалювати плани дій — наприклад, запроваджувати нові курси CPD, оновлювати систему мотивацій, переглядати баланс навантаження, формувати програми *well-being*. Водночас результати мають бути доступні спільноті, щоб викладачі й дослідники бачили, як їхня участь у моніторингу реально впливає на зміни.

Така відкритість перетворює моніторинг на інструмент довіри і розвитку, а не на формальність. Коли працівники розуміють, що їхній голос почуто, вони охочіше долучаються до стратегічних процесів, що, своєю чергою, підвищує якість освіти та репутацію університету. Моніторинг людського потенціалу — це “пульс” університету. Якщо він налагоджений, заклад бачить свої сильні сторони, прогнозує ризики й розвиває персонал системно. Якщо його немає — стратегія залишається декларацією. Для України сьогодні важливо створити єдину, гнучку та зрозумілу систему оцінювання людського потенціалу, що базуватиметься на принципах прозорості, участі, етичності та сталості.

92

Саме така система дозволить не лише оцінювати, а й розвивати, не лише контролювати, а надихати, перетворюючи моніторинг на джерело довіри, мотивації та постійного вдосконалення якості вищої освіти. Роль університетів у розвитку людського потенціалу полягає не лише у виконанні державних рішень, а й у самостійному формуванні людиноцентричних стратегій. Саме інституційний рівень визначає, як політика реалізується щодня — у колективах, на кафедрах, у відносинах між керівниками і викладачами.

Кожен університет має створити власну People Strategy або інтегрувати відповідний розділ у загальну Стратегію розвитку закладу. Цей документ повинен визначати місію та цінності в контексті людського потенціалу; описувати кадрові процеси — від набору й адаптації до оцінювання, мотивації, CPD; містити систему показників і щорічних цілей.

Розроблення People Strategy слід проводити з участю всіх категорій персоналу, студентського самоврядування й профспілки. Такий формат “co-creation” зміцнює довіру і забезпечує реалістичність документу. Як приклад — підхід University of Edinburgh, де розроблення стратегії супроводжувалося відкритими воркшопами для всіх працівників.

Інституційна стратегія має передбачати створення Центру розвитку персоналу або Академії педагогічної майстерності, яка координуватиме програми CPD, наставництва, лідерства та добробуту. Такі центри можуть проводити регулярні тренінги, літні школи, воркшопи; вести електронні профілі викладачів і відстежувати динаміку розвитку; співпрацювати з міжнародними мережами (наприклад, EUA²¹⁴, AdvanceHE²¹⁵).

Центри розвитку персоналу слід розглядати не як формальні підрозділи, а як стратегічні хаби знань, що акумулюють досвід і формують нову управлінську культуру університету.

Відповідно до європейських практик університети мають розробляти власні програми *well-being*, орієнтовані на ментальне здоров'я, баланс життя і роботи, безпечне середовище. Це можуть бути консультаційні служби для викладачів і студентів; дні здоров'я, відновлювальні програми після вигорання; політика гнучкої зайнятості (*remote work, flexible hours*); корпоративні волонтерські та спортивні ініціативи.

²¹⁴ European University Association. URL: <https://www.eua.eu/>.

²¹⁵ AdvanceHE. URL: <https://www.advance-he.ac.uk/>.

Такі програми не потребують великих фінансових ресурсів, але суттєво впливають на мотивацію й лояльність персоналу. Для українських ЗВО рекомендації зводяться до простого, але глибокого принципу: «розвиваючи людей — розвиваєш університет».

Інституційна стратегія розвитку людського потенціалу — це не формальний документ, а процес, який змінює культуру, цінності та відносини. Саме університети, які зможуть перетворити ці ідеї на реальну практику, стануть лідерами післявоєнного оновлення та інтеграції у Європейський простір вищої освіти.

Висновки

Отже, людський потенціал вищої освіти України є центральним чинником її конкурентоспроможності в умовах євроінтеграції та післявоєнного відновлення. Саме люди — викладачі, дослідники, управлінці — визначають якість, інноваційність і стійкість системи. Розвиток персоналу має розглядатися як довгострокова інвестиція, а не витрата, що вимагає нової культури управління, орієнтованої на довіру, автономію та професійне зростання.

Досвід університетів світового класу демонструє перехід від традиційного управління кадрами до стратегій, де люди стають ядром розвитку. Успішність цих моделей зумовлена інтеграцією кадрової політики з академічною місією, лідерством, добробутом і рівністю. Для України ці концептуальні орієнтири означають необхідність побудови системи управління людським потенціалом, заснованої на цінностях довіри, інклюзії та розвитку компетентностей.

Розвиток людського потенціалу у вищій освіті України потребує триєдиної політики — євроінтеграційної, післявоєнної та стійкісної. Вона має узгоджувати державні стандарти з європейськими ESG-принципами, враховувати потреби відновлення освітніх інституцій після війни й водночас формувати культуру сталості, соціальної відповідальності та етичного управління. Така рамка дозволяє поєднати національні реалії з глобальними викликами.

Ефективне впровадження *people-strategy* вимагає продуманих механізмів — кар'єрного планування, наставництва, CPD, HR-аналітики, управління знаннями та культури добробуту. Саме інституційний дизайн і сталі процеси визначають, наскільки стратегія стає реальною практикою, а не формальним документом. Українські ЗВО мають будувати системи, де розвиток персоналу інтегровано у загальне управління якістю та інноваціями.

Моніторинг людського потенціалу — це не контрольна функція, а інструмент розвитку й довіри. Поєднання кількісних і якісних показників дозволяє оцінювати не лише результати, а й процеси зростання, мотивацію, добробут і залученість персоналу. Впровадження цифрових аналітичних систем, регулярних опитувань та *People Reports* сприятиме підзвітності й сталому вдосконаленню університетів спільноти.

Університети повинні взяти на себе активну роль у формуванні власних *People Strategies*, що поєднують професійний розвиток, добробут і залучення персоналу. Впровадження центрів розвитку персоналу, програм наставництва, *well-being*-політик і відкритого моніторингу створить середовище, у якому кожен співробітник є учасником стратегічних змін. Саме університети, що інвестують у людей, стають лідерами у відновленні, інноваціях і міжнародному визнанні.

Список використаних джерел

Іванова В. (2025). Розвиток людського потенціалу вищої освіти України в умовах післявоєнного відновлення та євроінтеграції: політики, стратегії та європейські орієнтири. *Вища освіта України: теорет. та наук.-метод. часопис*, 4(99). URL: <http://journals.udu.kyiv.ua/index.php/vou/issue/archive>.

Іванова В. П. (2025). Стратегії розвитку людського потенціалу провідних університетів Європи як модель розвитку кадрового потенціалу українських ЗВО: порівняльний аналіз і механізми адаптації. *Вісник науки та освіти* (Серія «Педагогіка»), 12(42). 1749-1756. [https://doi.org/10.52058/2786-6165-2025-12\(42\)-1749-1756](https://doi.org/10.52058/2786-6165-2025-12(42)-1749-1756).

Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG). European Higher Education Area. URL: https://ehea.info/media.ehea.info/file/ESG/00/2/ESG_2015_616002.pdf.

UNESCO. Education for Sustainable Development: A Roadmap. UNESCO. Paris, 2020. URL: <https://unesdoc.unesco.org/ark%3A/48223/pf0000374802/PDF/374802eng.pdf.multi>.

World University Rankings 2025. URL: <https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2025/world-ranking>.

University of Cambridge. *People Strategy 2023-2028*. URL: <https://www.hr.admin.cam.ac.uk/people-strategy>.

Imperial College London. *Academic Strategy 2019-2024*. URL: https://www.imperial.ac.uk/media/imperial-college/about/leadership-and-strategy/provost/public/19-11-Academic-Strategy_FULL_TP.pdf.

The University of Edinburgh. *People Strategy (Strategy 2030)*. URL: <https://strategy-2030.ed.ac.uk/strategy-in-action/university-strategies/people-strategy>.

Paris Sciences et Lettres (PSL). *HRS4R Action Plan*. URL: https://psl.eu/sites/default/files/PDF/PSL_HRS4R_Action_Plan.pdf.

University of Amsterdam. *Strategic Plan 2021–2026: Inspiring Generations*. URL: <https://www.uva.nl/en/about-the-uva/policy-and-regulations/general/strategic-plan/strategic-plan.html>.

University of Cambridge. *Workforce Planning Toolkit*. URL: https://www.hr.admin.cam.ac.uk/files/workforce_planning_toolkit_v1_1_oct_2022.pdf.

European University Association. URL: <https://www.eua.eu/>.

AdvanceHE. URL: <https://www.advance-he.ac.uk/>.

РОЗДІЛ 7.

Забезпечення ефективного викладання, навчання та оцінювання у вищій освіті на основі результатної парадигми в контексті стійкого розвитку в умовах євроінтеграції та післявоєнного відновлення країни: політики, стратегії та механізми

Ольга ПАЛАМАРЧУК,

кандидат педагогічних наук, старший дослідник,

старший науковий співробітник,

відділ забезпечення якості вищої освіти,

Інститут вищої освіти НАПН України

<https://orcid.org/0000-0002-5703-5496>

Анотація

Забезпечення ефективного викладання, навчання та оцінювання у вищій освіті на основі результативної парадигми в контексті стійкого розвитку, яке б відповідало вимогам і тенденціям Європейського простору вищої освіти, актуалізує потребу вивчення політик, стратегії та механізмів щодо розвитку гнучких підходів до навчання, викладання та оцінювання. Виявлено тенденцію до зростання значення персоналізованого підходу в освіті як ефективного засобу підвищення якості навчання та задоволення індивідуальних потреб студентів та необхідністю переосмислення ролі викладачів в контексті впровадження персоналізованого навчання. Інклюзивна освіта, яка є одним із пріоритетів персоналізованого навчання має важливе значення для створення освітнього середовища, де всі учасники, незалежно від їхнього походження чи здібностей, можуть успішно реалізувати себе. Інклюзивна освіта сприяє рівності, зменшує бар'єри на шляху до освіти і гарантує, що кожен учасник має можливість повністю розкрити свій потенціал. Впроваджуючи інклюзивні практики, університети можуть зробити свій внесок у розвиток більш справедливого та рівноправного суспільства. Для запровадження гнучкого навчання у закладах вищої освіти висвітлено рекомендації щодо запровадження механізмів реалізації політик та стратегій, а саме: стратегія закладу та розбудова спроможностей для гнучкого навчання, автономія студентів, проектування та реалізація освітніх програм, використання гнучких ресурсів і підтримки, підготовка викладачів.

Ключові слова: ефективність, оцінювання, викладання і навчання, гнучкість, персоналізоване навчання, підходи до викладання, стратегії, механізми.

Summary

Ensuring effective teaching, learning, and assessment in higher education based on an outcomes-oriented paradigm in the context of sustainable development, in line with the requirements and trends of the European Higher Education Area, highlights the need to study policies, strategies, and mechanisms for the development of flexible approaches to teaching, learning, and assessment. A growing trend has been identified toward the increasing importance of a personalized approach in education as an effective means of improving the quality of learning and meeting students' individual needs, as well as the need to rethink the role of teachers in the context of implementing personalized learning. Inclusive education, which is one of the priorities of personalized learning, is crucial for creating a learning environment in which all participants, regardless of their background or abilities, can successfully realize themselves. Inclusive education promotes equality, reduces barriers to education, and ensures that every participant has the opportunity to fully realize their potential. By implementing inclusive practices, universities can contribute to the development of a more just and equitable society. To introduce flexible learning in higher education institutions, recommendations are outlined regarding the implementation of mechanisms for realizing policies and strategies, namely: institutional strategy and capacity building for flexible learning; student autonomy; curriculum design and implementation; the use of flexible resources and support; teacher training.

Keywords: effectiveness, assessment, teaching and learning, flexibility, personalized learning, teaching approaches, strategies, mechanisms.

7.1. Підходи до формування політики і стратегії забезпечення ефективного викладання, навчання та оцінювання у вищій освіті на основі результативної парадигми в контексті стійкого розвитку в умовах євроінтеграції

Забезпечення ефективного викладання, навчання та оцінювання у вищій освіті на основі результативної парадигми в контексті стійкого розвитку, яке б відповідало вимогам і тенденціям Європейського простору вищої освіти, актуалізує потребу вивчення досвіду європейських країн щодо розвитку гнучких підходів до навчання, викладання та оцінювання.

У розділі монографії²¹⁶ до теоретичних основ забезпечення ефективного викладання, навчання та оцінювання у вищій освіті на основі результативної парадигми в контексті стійкого розвитку було віднесено *принцип універсального дизайну навчання* у вищій освіті (Universal Design for Learning, UDL), який допомагає забезпечити співпрацю зі студентами і водночас надати гнучкості оцінюванню, навчанню та викладанню. *Принцип універсального дизайну навчання* у своєму підході підкреслює різноманітність студентів з точки зору їхнього походження, фізичних здібностей та психологічних особливостей. Основна увага принципу зосереджена на впровадженні рівності, інклюзії та доступності в початковий процес розроблення освітніх програм, оцінювання, заходів, ресурсів і побудови дизайну для навчання. Упровадження інклюзивності на ранніх стадіях розроблення не лише забезпечує підтримку студентам з особливими освітніми потребами, але й покращує освітній досвід для всіх студентів.

У праці Nugent A., Lodge, J. M., Carroll, A., Bagraith, R., MacMahon, S., Matthews, K. E. & Sah, P. «*Higher Education Learning Framework: An evidence informed model for university learning*»²¹⁷ описуються принципи навчання у вищій освіті та теоретична основа їх походження. Детальний опис кожного принципу було розглянуто у розділі «Оцінювання якості викладання і навчання як складових освітньої діяльності у вищій освіті»²¹⁸. Детальніше зупинимося на огляді підходів до навчання студентів та їх оцінювання.

Студенти можуть ефективно впровадити *навчання як становлення*, розглядаючи наступні стратегії під час свого навчального досвіду:

- Огляд ключових тем або теорії, на яких наголошує викладач, або які підкреслюють цілі курсу, оскільки ці теми мають цінність для потенційної концептуальної чи філософської трансформації.

- Цінування університетських викладачів як фасилітаторів знань, які втілюють знання у власний унікальний спосіб.

- Відмова покладатися на університетських викладачів як на абсолютне джерело знань. Таким чином, студенти можуть взяти на себе відповідальність за критичне вивчення знань з дисципліни, запропонованих університетськими викладачами, і розвивати свою власну епістемологію на основі цих знань.

- Зосередження уваги на ширший контекст, регулярно беручи участь у формальних і неформальних вправах на саморефлексію. У цих вправах на саморефлексію студенти можуть дослідити, як ширші контексти і як вони можуть впливати на громаду і суспільство через своє навчання. Крім того, саморефлексія може підштовхнути до дослідження того, як навчання впливає на самоідентифікацію²¹⁹.

Оцінювання є важливою частиною освітнього процесу для студентів, а викладачі можуть застосовувати навчання як становлення, розглядаючи такі ефективні *підходи до оцінювання*:

²¹⁶ Паламарчук О. Забезпечення ефективного викладання, навчання та оцінювання у вищій освіті на основі результативної парадигми в контексті стійкого розвитку в умовах євроінтеграції та післявоєнного відновлення країни: теорія і практика. *Розвиток систем забезпечення та вдосконалення якості вищої освіти в контексті стійкого розвитку: монографія* / О. Воробйова, В. Луговий, О. Паламарчук, О. Слюсаренко, Ж. Таланова, В. Ткаченко; за ред. В. Лугового, Ж. Таланової. Київ: Інститут вищої освіти НАПН України, 2024. С. 67-78. 92 с. <https://doi.org/10.31874/978-617-7486-44-1-2024>.

²¹⁷ Nugent A., Lodge, J. M., Carroll, A., Bagraith, R., MacMahon, S., Matthews, K. E. & Sah, P. (2019). Higher Education Learning Framework: An evidence informed model for university learning. Brisbane: The University of Queensland. URL: [SLRC HE Learning Framework.pdf](https://www.slrc.edu.au/Higher-Education-Learning-Framework.pdf).

²¹⁸ Паламарчук О. Оцінювання якості викладання й навчання як складових освітньої діяльності у вищій освіті. *Теоретичні основи політики та механізмів забезпечення ефективності освітньої діяльності в університетах у контексті євроінтеграції: препринт (аналітичні матеріали)* / О. Базелюк, Ю. Вітренко, О. Воробйова, В. Ворона, М. Дебич, О. Паламарчук, О. Слюсаренко, Ж. Таланова; за ред. Ж. Таланової. — Електронне видання. — Київ: Ін-т вищої освіти НАПН України, 2021. С. 117-145. 192 с. <https://doi.org/10.31874/978-617-7644-54-4-2021>.

²¹⁹ Nugent A., Lodge, J. M., Carroll, A., Bagraith, R., MacMahon, S., Matthews, K. E. & Sah, P. (2019). Higher Education Learning Framework: An evidence informed model for university learning. Brisbane: The University of Queensland. URL: [SLRC HE Learning Framework.pdf](https://www.slrc.edu.au/Higher-Education-Learning-Framework.pdf).

- Включення різноманітних типів саморефлексивного оцінювання, як неформальні, так і формальні, щоб студенти мали час для вивчення і саморефлексії онтологічних аспектів, які обговорюються в навчанні як становлення. Крім того, студенти повинні порівнювати і зіставляти свої саморефлексії, щоби мати змогу дослідити сприйняття і досвід інших студентів.

- Віддаленим результатом оцінювання має бути здатність студентів засвідчити і пояснити, що їхні знання і навички означають для світу і для них самих. Це крок за межі простого пояснення визначених певного обсягу дисциплінарних знань і навичок, яких вони набули, але що їхні знання і навички означають для їхньої здатності впливати на суспільство в цілому, і як вони можуть вирішувати проблеми, що виходять за межі їхньої дисципліни, використовуючи свої дисциплінарні знання та навички.

Підходи до ефективного навчання студентів під час контекстуального навчання.

- Зацікавленість до роздумів про те, як зміст курсу може бути контекстуально перенесений в інші сфери застосування, а також до обраного кар'єрного шляху. Це стосується і реального світу за межами академічного контексту (наприклад, випадкова робота, місцева громада, щотижнева спортивна команда чи домашнє життя. Це допоможе підвищити якість навчання та здатність пригадувати інформацію для виконання тестів/іспитів. Крім того, це сприятиме позитивному залученню до навчання та формуванню навичок саморефлексії у навчанні.

- Пошук різноманітних можливостей інтегрувати навчання з роботою.

Наприклад, практики, стажування, волонтерські практики та проекти тощо, як в університеті, так і за його межами.

- Відвідування галузевих заходів.

Наприклад, нетворкінг-зустрічі, відкриті семінари та конференції, щоб передати/перевірити набуті знання у неформальних робочих контекстах, а також прагнути до занурення в культуру та практики цієї дисципліни.

- Відкритість до вивчення двостороннього зв'язку між академічними та зовнішніми контекстами.

Наприклад, як професійна практика може впливати на навчальний зміст курсу, і як навчальний зміст курсу може впливати на професійну практику.

- Вивчення навчального матеріалу у різних контекстах під час підготовки до іспитів.

Наприклад, замість того, щоб перечитувати матеріал для повторення, спробувати уявити або застосувати його в робочих ситуаціях.

Підходи до забезпечення ефективного оцінювання під час контекстуального навчання.

- Розгляд способів контекстуалізації оцінювання таким чином, щоб воно відображало автентичні та реальні контексти (наприклад, сценарії на робочому місці). Це може відбуватися на будь-якому рівні оцінювання.

Наприклад, запитання з множинним вибором можуть бути контекстуальні так само, як і запитання для написання твору.

- Розглядаючи тип елементів оцінювання, які слід використовувати на курсі дисципліни, проконсультуйтеся з представниками галузі, щоб зрозуміти з якими завданнями/проблемами стикаються професіонали у цій сфері, щоб можна було би наслідувати їх для завдань для оцінювання студентів.

- Неформальне оцінювання може бути дуже ефективним для навчання студентів. Особливо це стосується тих випадків, коли воно вимагає від студентів перевірити свої знання в різних і нових контекстах/сценаріях.

Наприклад, якщо студент має застосувати концепцію в практичному тесті підручника, який вимагає її застосування в різних контекстах, студенти з більшою ймовірністю покажуть кращі результати на іспиті, коли будуть тестуватися цю концепцію в невідомому контексті.

Підходи до забезпечення ефективного навчання студентів під час принципу емоцій та навчання.

- Аналіз та вивчення природи самонавчання та навчальних цілей, а також з'ясування чи можуть цілі, пов'язані з майстерністю, бути більш корисними, ніж цілі, орієнтовані на результат.

- Самоаналіз та вивчення сприйняття гнучкості здібностей, пов'язаних з навчанням, і дослідження стратегії для розвитку емоційної стійкості.

- Активна взаємодія з іншими студентами в освітньому середовищі як в університеті, так і поза ним, щоб допомагати розвивати почуття приналежності та зв'язку. Хороші стосунки з однолітками можуть призвести до спільного досвіду та відданість спільним цілям. Це також може поширюватися на різноманітних інших соціальних агентів в освітньому середовищі (наприклад, викладачів).

Підходи до забезпечення ефективного оцінювання під час принципу емоцій та навчання.

- Використання конкретного, своєчасного, розвиваючого зворотного зв'язку для заохочення стійкості та віри студентів у свої здібності. Уникнення детермінованого зворотного зв'язку або абсолютних суджень.

Наприклад, оцінку «незадовільно» можна замінити на «ще не склав».

- Вивчення підходу до курсу, який фокусується на парадигмі чіткої комунікації високих очікувань щодо студентів, пропонує регулярне оцінювання, а також надає можливості для високої підтримки через часті зворотні зв'язки для розвитку.

- Якщо студенти не склали курс або група отримала велику кількість незадовільних оцінок, підготуйте студентів до цієї новини.

Наприклад, одночасно з оголошенням оцінок надішліть студентам, які не склали курс, електронного листа з більш персоналізованим коротким діалогом, який заохотить їх ознайомитися з відгуками про оцінку та взаємодіяти з викладачами для отримання подальшої підтримки, якщо це необхідно.

У звіті «Flexible Learning and Teaching. Thematic Peer Group Report, 2024» зазначається про те, що процеси розроблення освітніх програм включають такі підходи, як універсальний дизайн для навчання universal design for learning (UDL)²²⁰, який може допомогти забезпечити співпрацю зі студентами і водночас надати гнучкості оцінюванню. Студентам слід запропонувати низку варіантів оцінювання на вибір (іспити, проекти, есе, презентації тощо), щоб вони могли скористатися своїми сильними сторонами і не відчували зайвих перешкод. Оцінювання також може стати більш компетентнісно-орієнтованим, коли студенти заробляють кредити на основі продемонстрованих компетентностей, а не часу, проведеного на курсі. Це дозволить студентам швидше просуватися в тих сферах, які опанували, приділяючи більше часу тим сферам, де їм потрібно вдосконалюватися.

Основна увага UDL зосереджена на впровадженні рівності, інклюзії та доступності в початковий процес розроблення освітніх програм, оцінювання, заходів, ресурсів і побудови дизайну для навчання. Упровадження інклюзивності на ранніх стадіях розроблення не лише забезпечує підтримку студентам з особливими освітніми потребами, але й покращує освітній досвід для всіх студентів.

Завдяки цьому обумовлено зростання значення персоналізованого підходу в освіті як ефективного засобу підвищення якості навчання та задоволення індивідуальних потреб студентів та необхідності переосмислення ролі викладачів в контексті впровадження персоналізованого навчання²²¹. Інклюзивна освіта, яка є одним із пріоритетів персоналізованого навчання має важливе значення для створення освітнього середовища, де всі учасники, незалежно від їхнього походження чи здібностей, можуть успішно реалізувати себе. Інклюзивна освіта сприяє рівності, зменшує бар'єри на шляху до освіти і гарантує, що кожен учасник має можливість повністю розкрити свій потенціал. Упроваджуючи інклюзивні практики, університети можуть зробити свій внесок у розвиток більш справедливого та рівноправного суспільства.

Студенти, які відчувають себе включеними та підтримуваними в освітньому середовищі, мають більше шансів продовжити навчання та досягти професійних успіхів. Випускники, які навчалися в інклюзивному середовищі, краще підготовлені до роботи в різноманітних командах і обслуговування широкого кола клієнтів або спільнот. Інклюзивна освіта допомагає студентам розвивати емпатію, навички співпраці та глобальне мислення, що робить їх більш конкурентоспроможними на ринку праці.

Персоналізоване навчання – це викладання та навчання, яке фокусується на досвіді, потребах, потенціалі та сприйнятті студента²²². Це навчання, орієнтоване на студента. Студентоцентризм означає визнання того, що роль викладача полягає не в передачі інформації, а в тісній співпраці зі студентами, щоб переконатися, що вони зрозуміли і можуть продовжити навчання на наступному етапі²²³.

²²⁰ Flexible Learning and Teaching. Thematic Peer Group Report. URL: <https://www.eua.eu/>

²²¹ West D., Vosloo S. The potential of personalized learning. 2013. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0360131525001836>.

²²² DeMonte J. Personalized learning: What it really is and why it matters. 2017. URL: <https://er.educause.edu/articles/2016/3/personalized-learning-what-it-really-is-and-why-it-really-matters>.

²²³ West D., Vosloo S. The potential of personalized learning. 2013. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0360131525001836>.

Також, персоналізоване навчання – це навчання, в якому темп виконання навчальних вправ і методи викладання оптимізовані для потреб кожного студента. Цілі навчання, методи викладання та зміст навчання (їхня послідовність) можуть змінюватися відповідно до потреб студента²²⁴.

Крім того, навчальна діяльність є значущою та актуальною для студентів, мотивованою їхніми інтересами і часто затребуваною з власної ініціативи. Визначення персоналізованого навчання варіюються залежно від авторської концепції; однак, зазвичай персоналізоване навчання описується як підхід, орієнтований на студента, автономію студента, гнучке навчання та демонстрацію оволодіння компетентностями²²⁵.

Роль академічного персоналу поширюється на управління персоналізованим навчальним середовищем, що включає інтеграцію технологій для адаптації методів навчання і контенту, забезпечуючи постійний моніторинг і підтримку прогресу кожного студента. Дослідження показало, що сприйняття викладачами своєї ролі складається з чотирьох компонентів:

- (а) розширення можливостей,
- (б) керівництво,
- (в) підтримка
- (г) оцінювання.

Ефективність персоналізованого навчання також очевидна в середовищі дистанційного навчання, де індивідуалізовані підходи призвели до вищих академічних досягнень порівняно з традиційними методами. Здатність досягати успіху не є статичною, а скоріше розвивається з часом, тим самим підвищуючи мотивацію студентів до навчання і даючи змогу викладачам краще навчатися.

Упровадження комп'ютерних технологій в освіту призвело до посилення уваги до персоналізованого навчання та навчання. За допомогою персоналізованого навчання, або адаптивного навчання, студенти отримують інструкції та підтримку безпосередньо, пристосовані до їхніх когнітивних і некогнітивних потреб. Для того, щоб забезпечити це, необхідно виміряти відповідні характеристики студента та процеси навчання та включити їх у моделі студента.

99

Ці моделі студентів забезпечують основу, на якій може відбуватися персоналізація, і повинні розглядатися як база персоналізованого навчального середовища²²⁶. Для того, щоб забезпечити динамічне персоналізоване навчання, моделі студентів повинні бути скориговані та оновлені новою інформацією про знання, афективні стани та поведінку студента.

Академічний персонал та персоналізоване навчання в Katholieke Universiteit Leuven²²⁷.

Академічний персонал університету оснащений всім необхідним, щоб залишатися на зв'язку зі своїми студентами за допомогою цифрових, групових та дискусійних сесій.

Викладачі також можуть знайти огляд онлайн інструментів, які вони використовували, а також деякі корисні посилання на матеріали та онлайн підтримку.

Інклюзія в освітньому процесі стосується умов для студентів з інвалідністю, особливим статусом та винятковими індивідуальними обставинами.

Детальніше розглянемо рекомендації щодо поведінки до та під час іспиту для студентів з інвалідністю:

- 1) за день до іспиту перевірте екзаменаційну аудиторію. у зв'язку зі статусом студента, він може скласти іспит в іншій аудиторії, ніж та, про яку було повідомлено спочатку;
- 2) переконайтеся, що ви прийшли в аудиторію вчасно;
- 4) використовуйте програмне забезпечення для складання іспиту, тільки якщо студенти знайомі з цією програмою;
- 5) якщо студенти використовують ноутбук з програмним забезпеченням для складання іспиту, не забудьте взяти з собою власні навушники;
- 6) якщо студент вирішив не складати іспит, переконайтеся, що він повідомив про це в індивідуальному розкладі іспитів (якщо це можливо);
- 7) якщо студент не може з'явитися на іспит через хворобу і має право на перенесення іспиту, він повинен повідомити про це своїх екзаменаційну комісію не пізніше, ніж за день до початку іспиту;

²²⁴ The National Education Technology Plan 2017: Personalized Learning. USA. 2017. URL: <https://www.oerknowledgecloud.org/record1928>.

²²⁵ DeMonte J. Personalized learning: What it really is and why it matters. 2017. URL: <https://er.educause.edu/articles/2016/3/personalized-learning-what-it-really-is-and-why-it-really-matters>.

²²⁶ Bishop J., et al. Transforming higher education through personalized learning. 2020. URL: https://www.researchgate.net/publication/386869322_The_Learner_In_Digital_Age_Personalized_Learning_In_Higher_Education.

²²⁷ Katholieke Universiteit Leuven. URL: <https://cac-edu.com.ua/ua/belgium/levenskiy>.

8) якщо студентам буде дозволено перенести іспит, омбудсмени (екзаменаційні) шукатимуть новий час для проведення іспиту. студенти повинні переконатися, чи зможуть вони прийти на повторний іспит, щоб уникнути неявки на іспит.

Проаналізувавши підходи до ефективного забезпечення навчання, викладання та оцінювання відповідно до різних принципів навчання таких як (навчання як становлення, контекстуальне навчання та навчання і емоції) виокремлено *тенденцію* до використання гнучких підходів до навчання, викладання та оцінювання в залежності від програми та дисципліни, яка викладається. З боку студента відбувається *тенденція* до гнучкого навчання, в якому студент буде сам обирати як йому навчатися без негативних наслідків від адміністрації, а з боку викладача відбувається *тенденція* до вдосконалення різних методів викладання, технологій та оцінювання, які орієнтовані на досягнення ефективного результату навчання.

Гнучкість розглядається як здатність освітньої системи швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, потреби студентів і запити суспільства, забезпечуючи при цьому академічну доброчесність та якість навчання²²⁸.

Виокремлено поняття гнучкого навчання для студентів, для викладачів та для закладу вищої освіти: *гнучке навчання для студента* – це гнучкість у виборі тем і предметів навчання, гібридний спосіб навчання, можливості дистанційного навчання, різноманітність режимів, методів та технологій, таких як навчальні онлайн-платформи, відео лекції, інтерактивні симуляції та змішані підходи до навчання.

Гнучке навчання (flexible learning) ґрунтується на принципах автономії та саморегуляції. Воно надає студентам можливість впливати на власну освітню траєкторію, зокрема обирати дисципліни, визначати темп навчання, формати роботи та способи взаємодії з навчальними матеріалами²²⁹. У цьому контексті вагомим є використання модульної структури курсів, асинхронного навчання та цифрових освітніх ресурсів, включно з LMS-платформами (Moodle, Canvas, Google Classroom)²³⁰.

Цифрові технології відіграють ключову роль у забезпеченні гнучкого навчання. LMS-платформи підтримують адаптивні формати навчання, автоматизоване оцінювання, інтерактивні матеріали та аналітику освітніх даних, що дає можливість оперативно реагувати на потреби студентів, коригувати траєкторії навчання та підвищувати ефективність викладання²³¹. Аналітика навчальних даних сприяє ранній діагностиці академічних труднощів і формуванню персоналізованих рекомендацій²³².

Гнучке оцінювання (flexible assessment) є важливою складовою сучасних підходів до контролю результатів навчання. Воно охоплює різноманітні форми формування, діагностичного та підсумкового оцінювання: електронні тести, проєктні роботи, кейси, портфоліо, самооцінювання, взаємооцінювання, усні презентації, рефлексивні есе та інтерактивні завдання²³³. Гнучкість проявляється у можливості обирати час виконання завдань, формат представлення результату, а також у використанні різних каналів зворотного зв'язку. Принципи якісного формування оцінювання, зокрема фокус на розвитку, корисному фідбеку та партнерстві між викладачем і студентами, є фундаментальними.

Гнучке навчання для викладача – це мотивація до вдосконалення різних методів викладання, підходи до інклюзивності, цифрова компетентність викладача, змішаний підхід до навчання (запис лекцій та використання контактних годин для запитань та практичних робіт, інтерактивні симуляції тощо) та уміння адаптуватися під потреби студента.

Для закладу вищої освіти гнучке навчання – це гнучкі способи досягнення результатів навчання за освітньою програмою (з точки зору часу, необхідного для здобуття ступеня, навантаження, зобов'язання студентів бути присутніми на місці тощо), гнучкі підходи до навчання та викладання (синхронні/асинхронні модальності, гібридне навчання, оцінювання освітніх досягнень студентів тощо).

²²⁸ Стратегія розвитку вищої освіти в Україні на 2022–2032 роки: Розпорядження КМУ від 23 лютого 2022 р. № 286-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/286-2022-%D1%80#Text>.

²²⁹ Ushakova N. M. Studento-centred Approach in Higher Education: Theory and Practice. Kyiv : KNEU, 2020. 180 p. URL: https://erasmusplus.org.ua/wp-content/uploads/2026/01/proceedings_bolognaconference_6_7nov2025_ihed_neo.pdf.

²³⁰ Salmon G. E-Moderating: The Key to Teaching and Learning Online. 3rd ed. New York : Routledge, 2013. 256 p. URL: https://www.researchgate.net/publication/263488500_e-Moderating_the_key_to_teaching_and_learning_online.

²³¹ Salmon G. E-Moderating: The Key to Teaching and Learning Online. 3rd ed. New York : Routledge, 2013. 256 p. URL: https://www.researchgate.net/publication/263488500_e-Moderating_the_key_to_teaching_and_learning_online.

²³² OECD. Fostering Students' Creativity and Critical Thinking: What It Means in School. Paris : OECD Publishing, 2019. 100 p. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2019/10/fostering-students-creativity-and-critical-thinking_3ffa73e4/62212c37-en.pdf.

²³³ Nicol D., Macfarlane-Dick D. (2006). Formative Assessment and Self-Regulated Learning: A Model and Seven Principles of Good Feedback Practice. *Studies in Higher Education*. 2006. 31(2). 199–218. URL: <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=1499824>

Водночас упровадження гнучких моделей супроводжується низкою викликів. Серед ключових викликів — потреба у підвищенні цифрової та педагогічної компетентності викладачів, модернізація інфраструктури, забезпечення рівного доступу студентів до інтернету та технологій, а також дотримання академічної доброчесності під час дистанційного оцінювання²³⁴. Важливою залишається інституційна підтримка університетів через оновлення нормативної бази, розвиток внутрішніх систем забезпечення якості освіти й створення умов для професійного розвитку викладачів²³⁵.

Отже, забезпечення гнучкого викладання, навчання та оцінювання є комплексним процесом, який інтегрує педагогічні інновації, цифрові інструменти, інституційну політику та сучасні освітні стратегії. Його ефективне впровадження сприятиме підвищенню якості вищої освіти, розвитку індивідуальних освітніх траєкторій, формуванню компетентностей XXI століття та інтеграції українського освітнього простору у світовий²³⁶.

Також, було проаналізовано та узагальнено провідний міжнародний та вітчизняний досвід ефективного викладання, навчання та оцінювання у вищій освіті на основі результативної парадигми в контексті стійкого розвитку в умовах євроінтеграції²³⁷. Міжнародні європейські та вітчизняні університети Норвегії, Польщі, Португалії та України запроваджують гнучкий підхід до навчання в освітній процес. Основна увага була зосереджена на гнучкому підході до оцінювання студентів з метою покращення результатів навчання, зміни виду навчання та удосконалення освітніх програм, орієнтуючись на ринок праці.

У звіті «*Exploring higher education indicators*»²³⁸ зазначені показники, які відповідають за якість викладання та які потрібно враховувати при запровадженні гнучкого навчання, викладання і оцінювання.

Рейтинги та агентства з забезпечення якості прагнуть відобразити якість викладання за допомогою показників, пов'язаних з задоволеністю студентів. Зазвичай ці показники фіксуються за допомогою опитувань студентів, які можуть також охоплювати ширші питання, пов'язані з досвідом студентів, крім сприйняття якості викладання.

Опитування студентів також враховуються при визначенні остаточного рейтингу закладів вищої освіти у двох міжнародних рейтингах університетів, які зосереджуються на якості освіти, а саме U-Multirank та THE Europe Teaching Rankings. Ці опитування проводяться самими організаціями, що складають рейтинги. Деякі питання стосуються конкретно викладання та викладачів, наприклад, чи є можливість для взаємодії з викладачами (U-Multirank та THE Europe Teaching Rankings), тоді як інші пропонують учасникам оцінити більш загальний досвід навчання та якість навчання і викладання (U-Multirank).

У випадку рейтингів U-Multirank окремо розглядає «відносні» показники безробіття випускників на рівнях бакалавра та магістра, тобто відсоток випускників, які залишаються без роботи через 1,5 року після завершення навчання²³⁹. Деякі рейтинги намагаються вийти за межі базових показників працевлаштування та відобразити тип зайнятості або досягнення випускників, наприклад, враховуючи кількість компаній, заснованих випускниками закладу, як індикатор «трансферу знань». Центр світових університетських рейтингів (Center for World University Rankings, CWUR) вимірює працевлаштування випускників на основі відкритих даних, зокрема кількості випускників закладу, які «здобули провідні міжнародні нагороди, премії та медалі» або «обіймали посади генеральних директорів у провідних компаніях світу», обидва показники подаються з урахуванням розміру закладу.

Крім того, два міжнародні рейтинги використовують опитування серед відібраного кола роботодавців: QS World University Rankings та Emerging/Trendence Global University Employability Ranking

²³⁴ Стратегія розвитку вищої освіти в Україні на 2022-2032 роки: Розпорядження КМУ від 23 лютого 2022 р. № 286-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/286-2022-%D1%80#Text>.

²³⁵ Ushakova N. M. Studento-centred Approach in Higher Education: Theory and Practice. Kyiv : KNEU, 2020. 180 p. URL: https://erasmusplus.org.ua/wp-content/uploads/2026/01/proceedings_bolognaconference_6_7nov2025_ihed_neo.pdf

²³⁶ Biggs J., Tang C. Teaching for Quality Learning at University. 4th ed. Maidenhead : McGraw-Hill, 2011. 418 p. URL: https://www.researchgate.net/publication/215915395_Teaching_for_Quality_Learning_at_University.

²³⁷ Паламарчук О. Забезпечення ефективного викладання, навчання та оцінювання у вищій освіті на основі результативної парадигми в контексті стійкого розвитку в умовах євроінтеграції та післявоєнного відновлення країни: теорія і практика. *Розвиток систем забезпечення та вдосконалення якості вищої освіти в контексті стійкого розвитку: монографія* / О. Воробйова, В. Луговий, О. Паламарчук, О. Слюсаренко, Ж. Таланова, В. Ткаченко; за ред. В. Лугового, Ж. Таланової. Київ: Інститут вищої освіти НАПН України, 2024. С. 67-78. 92 с. <https://doi.org/10.31874/978-617-7486-44-1-2024>.

²³⁸ Loukkola Tia, Peterbauer Helene, Gover Anna. Exploring Higher Education Indicators, 2020. URL: <https://www.eua.eu/publications/reports/exploring-higher-education-indicators.html>.

²³⁹ Loukkola Tia, Peterbauer Helene, Gover Anna. Exploring Higher Education Indicators, 2020. URL: <https://www.eua.eu/publications/reports/exploring-higher-education-indicators.html>.

пропонують роботодавцям або менеджерам з підбору персоналу визначити або обрати з попередньо сформованого списку ті заклади вищої освіти, які, на їхню думку, готують найбільш конкурентоспроможних на ринку праці випускників.

Крім того, U-Multirank включає показник «контакт із робочим середовищем» — комплексний індикатор, який (на рівні бакалавра та, окремо, на рівні магістра) відображає наявність стажувань або інших етапів практичної підготовки, відсоток студентів, залучених до стажувань, викладання фахівцями-практиками з-поза меж закладу, а також частку дипломних робіт, виконаних у співпраці з зовнішніми організаціями.

7.2. Методичні рекомендації щодо формування політики і стратегії забезпечення ефективного викладання, навчання та оцінювання у вищій освіті на основі результатної парадигми в контексті стійкого розвитку в умовах євроінтеграції та післявоєнного відновлення країни та щодо імплементації механізмів реалізації політики і стратегії

У звіті «Flexible Learning and Teaching. Thematic Peer Group Report, 2024»²⁴⁰ розглядається розвиток гнучкого навчання як необхідна умова майбутнього навчання в університетах. Відтак у звіті пропонуються такі рекомендації:

Рекомендація № 1: Стратегія закладу та розбудова спроможностей для гнучкого навчання.

Заклади вищої освіти повинні сприяти формуванню культури гнучкості та адаптивності, що відповідає їхньому призначенню, і відповідно заохочувати інновації та експериментування там і тоді, де це можливо, водночас зберігаючи у фокусі місію та цінності закладу.

Для цього закладам слід виділяти належний час і ресурси на визначення того, що саме означає «гнучке навчання» саме для них, у спосіб, який сприяє відчуттю залученості та відповідальності ключових стейкхолдерів (студентів, академічного й адміністративного персоналу) і може бути впроваджений на рівні всього закладу²⁴¹.

- «Гнучке навчання» може мати різні значення, кожне з яких веде до різних пріоритетів і підходів до впровадження, навіть у межах одного й того самого закладу. Вкрай важливо, щоб заклади та їхні спільноти (персонал, студенти, керівництво, факультети) спільно працювали над формуванням повного уявлення про те, що заклад уже пропонує (діяльність, політики, інфраструктуру та ресурси) і що він прагне запропонувати в майбутньому. У цьому контексті закладам слід чітко пояснювати, що саме «гнучкість» дає студентам, а чого вона не передбачає²⁴².

- Для подолання фрагментації послуг і політик усередині закладів потребу в гнучкому навчанні (з боку студентів, абітурієнтів і суспільства) необхідно визначити на основі зворотного зв'язку від нинішніх студентів і випускників, а також шляхом взаємодії із зовнішніми стейкхолдерами з метою розуміння їхнього бачення гнучкості (роботодавці, представники індустрії, державні органи тощо). Такий аналіз має враховувати різні позиції та занепокоєння різних груп зацікавлених сторін. Викладачі та адміністративний персонал можуть мати проблеми й виклики, які не завжди помітні студентам, і навпаки.

- Залучення всіх стейкхолдерів допомагає закладу визначити чіткі, зрозумілі пріоритети та розробити належну й комплексну стратегію, яка окреслює, що означає гнучке навчання для закладу та його зацікавлених сторін. Така стратегія має визначити бачення і цілі закладу, а також дорожню карту впровадження. Слід також ідентифікувати сфери, що потребують удосконалення або адаптації.

- Обговорення належних ресурсів, структур і процесів має відбуватися у форматі повноцінного партнерства з академічним та адміністративним персоналом, який уже залучений до гнучкого навчання або так чи інакше пов'язаний із ним (служби студентського адміністрування, IT-підтримка тощо).

- Інституційні механізми забезпечення якості мають приділяти належну увагу гнучкому навчанню, передбачаючи регулярні процеси перегляду та коригування з урахуванням змінюваних потреб викладачів і студентів.

- Чинні національні нормативні акти або рамкові документи, зокрема у сфері забезпечення якості та фінансування недипломних програм і навчання впродовж життя, можуть не підтримувати гнучке навчання. Закладам слід налагоджувати конструктивний і партнерський діалог із розробниками

²⁴⁰ Flexible Learning and Teaching. Thematic Peer Group Report. URL: <https://www.eua.eu/>.

²⁴¹ Flexible Learning and Teaching. Thematic Peer Group Report. URL: <https://www.eua.eu/>.

²⁴² Flexible Learning and Teaching. Thematic Peer Group Report. URL: <https://www.eua.eu/>.

політики та відповідальними органами влади, щоб доносити свої потреби й занепокоєння, а також пропонувати власні рішення.

- Розуміння того, що означає «гнучкість» для закладу, має бути чітко й наочно представлено всередині установи та для зовнішніх аудиторій (зокрема потенційних студентів), так само як і особисті переваги, пов'язані з нею, для студентів і персоналу.

Рекомендація №.2: Автономія студентів.

Заклади вищої освіти повинні приділяти увагу розвитку студентського самоврядування, щоб максимально ефективно використовувати «гнучкість». З цією метою партнерство зі студентами має стати більш системним, а самі студенти повинні бути наділені спроможністю ухвалювати обґрунтовані рішення щодо власних освітніх траєкторій.

- Рівень автономії та зрілості в управлінні власною освітньою траєкторією може суттєво відрізнятись серед студентів залежно від їхнього особистого й попереднього досвіду та рівня навчання. Студентам необхідно розвивати автономію, щоб робити усвідомлені вибори, які пропонує гнучке навчання в межах їхньої освітньої програми. Результати навчання, спрямовані на розвиток автономії, тайм-менеджменту та саморегуляції, мають бути інтегровані в освітні програми у формі воркшопів, проектного навчання чи інших видів діяльності. Студентів слід заохочувати до рефлексії щодо того, як кожен курс сприяє загальному розвитку їхніх навичок.

- Студенти також мають навчатися осмислювати те, якою може бути їхня майбутня професійна діяльність і які навички вона вимагатиме. Чітко сформульовані результати навчання для кожного курсу, а також служби кар'єрного консультування та профорієнтації є корисними інструментами підтримки студентів у дослідженні можливих кар'єрних шляхів і необхідних для них компетентностей, а також у визначенні відповідних освітніх траєкторій.

- Студенти повинні усвідомлювати важливість розвитку універсальних (трансферних) навичок, таких як критичне мислення, уміння розв'язувати проблеми та комунікаційні навички, які є корисними для будь-якого майбутнього професійного вибору. Такі навички мають бути чітко визначені в описі результатів навчання в межах освітніх програм.

- Закладам вищої освіти слід заохочувати студентів підтримувати й наставляти одне одного в ухваленні обґрунтованих рішень та управлінні власними освітніми траєкторіями.

- Студентам необхідні зручні ресурси для формування навчальних звичок і стратегій самоспрямованого навчання. Окрім можливостей наставництва, тьюторства та коучингу, у цьому допоможе належна система управління навчанням. Ще одним ресурсом є підтримка студентів у створенні персоналізованих навчальних планів, які сприятимуть рефлексії щодо узгодженості їхніх освітніх виборів з освітніми та професійними цілями. Такі плани можуть включати вибір вибіркових дисциплін, позанавчальну діяльність, стажування та будь-які інші можливості для розвитку навичок.

Рекомендація № 3: Проектування та реалізація освітніх програм.

Процеси проектування освітніх програм повинні відповідати меті та очікуваним результатам гнучких освітніх траєкторій, які можуть відрізнятись від традиційних програм навчання²⁴³.

- Голос студентів є надзвичайно важливим при створенні будь-якої освітньої програми, що інтегрує гнучкість. Проектування освітніх програм має бути орієнтоване на студентів, зосереджене на їхніх потребах та результатах навчання; передбачати залучення студентів до розроблення; створювати процеси зворотного зв'язку щодо структури курсів, змісту та оцінювання; а також пропонувати різноманітні курси та освітні траєкторії, щоб студенти могли робити вибір, узгоджений з їхніми інтересами та професійними цілями.

- Процеси проектування освітніх програм включають і оцінювання: підходи, такі як універсальний дизайн для навчання (UDL), можуть сприяти співпраці зі студентами та водночас інтегрувати гнучкість у систему оцінювання. Студентам слід пропонувати різні варіанти оцінювання на вибір (іспити, проекти, есе, презентації тощо), щоб вони могли використовувати свої сильні сторони та не стикалися з непотрібними перешкодами. Оцінювання також може стати більш компетентнісно орієнтованим, коли студенти отримують кредити за продемонстровані компетентності та навички, а не за час, проведений на курсі. Збільшення модульності освітніх програм також може стати шляхом до підвищення гнучкості. Курси можна розбити на менші, автономні модулі або освітні компоненти з визначеними темами чи навичками, результатами навчання, способами оцінювання та ресурсами. Це дозволить студентам обирати модулі та проходити їх у власному темпі, забезпечуючи більш

²⁴³ Flexible Learning and Teaching. Thematic Peer Group Report. URL: <https://www.eua.eu/>.

персоналізований освітній досвід. Модулі також можна групувати за певною тематичною спрямованістю.

- Гнучкість в освітній програмі означає, що студенти повинні мати змогу налаштовувати свої освітні траєкторії, а також користуватися плавними переходами між закладами та програмами навчання чи іншими освітніми шляхами. Процеси нарахування та визнання кредитів повинні бути прозорими, а студенти — мати доступ до інформації про те, як їхній попередній навчальний досвід відповідає вимогам закладу. Заклади вищої освіти повинні розробити чіткі політики та процедури щодо перенесення кредитів ЄКТС і визнання попереднього навчання (Recognition of Prior Learning, RPL) для курсів або тренінгів, опанованих в інших закладах або онлайн.

- Надання кредитів ЄКТС за короткі курси торкається питання репутації закладів вищої освіти. Накопичення кредитів, що веде до отримання ступеня, має бути підтверджене з урахуванням загальної цілісності освітньої траєкторії, а не лише кількості кредитів ЄКТС. Заклади мають досліджувати можливості використання існуючих курсів або кредитів як будівельних блоків для нових освітніх шляхів, таким чином оптимізуючи ресурси всередині закладу. Такі траєкторії можуть також передбачати сертифікати чи цифрові кредити за короткі освітні програми у спеціалізованій сфері для студентів, які не зараховані на основну освітню програму. Академічні радники або консультанти можуть супроводжувати студентів у процесі накопичення та перенесення кредитів і приділяти більше часу тим, кому необхідно покращити результати.

Рекомендація № 4: Використання гнучких ресурсів і підтримки.

Гнучке навчання передбачає більшу відповідальність за проєктування навчального досвіду та забезпечення безперебійного використання інфраструктури та технологічних інструментів. Заклади вищої освіти повинні враховувати цю гнучкість, виділяючи належні ресурси та потужності²⁴⁴.

- Заклади мають максимально ефективно використовувати наявні ресурси (бюджет, інфраструктуру, інструменти, служби підтримки та людські ресурси) та оцінювати їхню придатність для цілей навчання.

- Використання цифрових технологій є критично важливим для забезпечення гнучкості, оскільки воно дозволяє студентам обирати альтернативні шляхи щодо часу, простору та темпу навчання. Заклади повинні чітко визначити, які інструменти вважаються загальноприйнятими та доступними для всіх — як для персоналу, так і для студентів. При цьому необхідно враховувати звичне використання технологій студентами та персоналом. Розроблені технологічні ресурси повинні приносити користь спільноті викладачів загалом, а не лише окремим педагогам. Студенти можуть використовувати технології відмінно від очікувань ІТ-служб або викладачів (мобільні пристрої замість вбудованих комп'ютерів, асинхронне використання тощо). Їхні потреби та обмеження слід враховувати під час проєктування навчального досвіду.

- Доступність ресурсів є ключовою у контексті, де гнучкість може означати різні часи або способи доступу до ресурсів. Заклади вищої освіти повинні забезпечити легкий доступ до всіх необхідних матеріалів онлайн.

- Заклади вищої освіти можуть розглядати найефективніші способи спільного використання ресурсів всередині інституції та між закладами. Наприклад, використання відкритих освітніх ресурсів — OER, водночас підкреслюючи унікальність своєї освітньої пропозиції, курсу, навчальної дисципліни чи викладачів.

- Штучний інтелект (AI) може сприяти персоналізації навчання відповідно до індивідуальних потреб і робити його доступним, незалежно від місця чи обставин. Наприклад, аналізуючи успішність студентів та їхні освітні вподобання, AI може пропонувати індивідуальні освітні траєкторії, автоматизовані системи наставництва для доповнення існуючого тьюторства та консультування, а також застосовувати аналітику навчання для підтримки проєктування курсів і програм. Заклади вищої освіти мають визначити, як створити найбільш відповідне та етично стійке середовище для таких застосувань.

Рекомендація № 5: Підготовка викладачів.

Гнучке навчання передбачає належний розвиток пропозицій для викладачів, щоб навчити, підтримати та мотивувати їх працювати в умовах гнучкого навчання²⁴⁵.

- Заклади повинні забезпечувати можливості професійного розвитку викладачів для підвищення їхніх компетентностей у проєктуванні та реалізації гнучкого навчання: навчання онлайн-викладанню, інтеграції технологій, педагогічним підходам, що підходять для гнучкого середовища,

²⁴⁴ Flexible Learning and Teaching. Thematic Peer Group Report. URL: <https://www.eua.eu/>.

²⁴⁵ Flexible Learning and Teaching. Thematic Peer Group Report. URL: <https://www.eua.eu/>.

стратегіям залучення студентів, посиленій співпраці з розробниками освітніх програм, дослідженням у сфері викладання та наукової діяльності з викладання і навчання (Scholarship of Teaching and Learning, SOTL) тощо. Може бути корисним зробити мінімальний обов'язковий модуль підготовки для викладачів-початківців або нових викладачів у закладі вищої освіти. Курси підготовки повинні відповідати пріоритетам закладу щодо гнучкого навчання.

- Таке навчання може ефективно доповнюватися схемами наставництва, де досвідчені співробітники підтримують тих, хто новачок у гнучкому викладанні, заохочуючи підтримку та співпрацю для обміну найкращими практиками, а також спільнотами, де викладачі обмінюються ідеями та співпрацюють у довірчому середовищі.

- Передумовою розвитку здатності викладачів працювати в умовах гнучкого навчання є загальне визнання різноманіття стилів викладання серед академічного персоналу. Не існує універсального підходу до викладання: гнучкість і адаптивність є перевагою, а повага до цього сприяє активному залученню у підготовку викладачів.

- Заклади вищої освіти мають розглянути стимулюючі заходи, що мотивують персонал брати участь і досягати успіхів у гнучкому викладанні і навчанні, можливо, включаючи матеріальні винагороди, фінансування на дослідження або зменшення навчального навантаження. Такі стимули повинні бути частиною системи, яка визнає та винагороджує відмінність у викладанні. Іншою частиною цієї системи може стати утримання талановитих викладачів, які мають підтверджений досвід у ініціативах гнучкого навчання.

- Заклади вищої освіти потребують прозорих та чітко визначених політик і критеріїв оцінювання, підвищення та надання посади викладачам у контексті гнучкого навчання, щоб вони чітко розуміли очікування. Це також може включати можливості для лідерських ролей у ініціативах гнучкого навчання.

- Нарешті, викладачі можуть зазнавати додаткового навантаження, оскільки налаштування гнучкості потребує додаткового часу та зусиль. Заклади вищої освіти повинні підтримувати культуру психічного та фізичного здоров'я викладачів і поширювати в усьому закладі повідомлення про те, що викладання в умовах гнучкого навчання так само цінне, як і в традиційному середовищі.

105

Висновки

1. Забезпечення ефективного викладання, навчання та оцінювання у вищій освіті на основі результативної парадигми в контексті стійкого розвитку, яке б відповідало вимогам і тенденціям Європейського простору вищої освіти, актуалізує потребу вивчення політик, стратегії та механізмів щодо розвитку гнучких підходів до навчання, викладання та оцінювання.

2. До теоретичних основ забезпечення ефективного викладання, навчання та оцінювання у вищій освіті на основі результативної парадигми в контексті стійкого розвитку відносимо *принцип універсального дизайну навчання* у вищій освіті (Universal Design for Learning), який допомагає забезпечити співпрацю зі студентами і водночас надати гнучкості оцінюванню, навчанню та викладанню. Принцип універсального дизайну навчання у своєму підході підкреслює різноманітність студентів з точки зору їхнього походження, фізичних здібностей та психологічних особливостей. Основна увага принципу зосереджена на впровадженні рівності, інклюзії та доступності в початковий процес розроблення освітніх програм, оцінювання, заходів, ресурсів і побудови дизайну для навчання. Упровадження інклюзивності на ранніх стадіях розроблення не лише забезпечує підтримку студентам з особливими освітніми потребами, але й покращує освітній досвід для всіх студентів.

Цим обумовлена *тенденція* до зростання значення *персоналізованого підходу* у вищій освіті як ефективного засобу підвищення якості викладання і навчання та задоволення індивідуальних потреб студентів і необхідністю переосмислення ролі викладачів в контексті впровадження персоналізованого навчання. Інклюзивна освіта, яка є одним із пріоритетів персоналізованого навчання має важливе значення для створення освітнього середовища, де всі учасники, незалежно від їхнього походження чи здібностей, можуть успішно реалізувати себе. Інклюзивна освіта сприяє рівності, зменшує бар'єри на шляху до вищої освіти і гарантує, що кожен учасник має можливість повністю розкрити свій потенціал. Упроваджуючи інклюзивні практики, університети можуть зробити свій внесок у розвиток більш справедливого та рівноправного суспільства.

Виокремлено *поняття персоналізованого навчання* – це викладання та навчання, яке фокусується на досвіді, потребах, потенціалі та сприйнятті студента, орієнтоване на студента. Також персоналізоване навчання – це навчання, в якому темп виконання навчальних вправ і методи

викладання і навчання оптимізовані для потреб кожного студента. Цілі навчання, методи викладання і навчання та зміст навчання (послідовність) можуть змінюватися відповідно до потреб студента.

Персоналізоване навчання – це підхід, орієнтований на студента, автономію студента, гнучке навчання та демонстрацію оволодіння компетентностями.

3. Виокремлено показники, які потрібно враховувати при запровадженні гнучкого навчання, викладання і оцінювання. Наприклад, щодо оцінювання якості викладання враховуються опитування студентів, їхня задоволеність результатами навчання; щодо працевлаштування випускників враховується кількість випускників закладу, які здобули провідні міжнародні нагороди, премії та медалі або обіймали посади генеральних директорів у провідних компаніях світу». Обидва показники подаються з урахуванням розміру закладу.

4. Для запровадження гнучкого навчання у закладах вищої освіти висвітлено рекомендації щодо запровадження механізмів реалізації політик та стратегій, а саме:

- стратегія закладу вищої освіти та розбудова спроможностей для гнучкого навчання – заклади вищої освіти повинні сприяти формуванню культури гнучкості та адаптивності, що відповідає їхньому призначенню, і, відповідно, заохочувати інновації та експериментування там і тоді, де це можливо, водночас зберігаючи у фокусі місію та цінності закладу;
- автономія студентів – заклади вищої освіти повинні приділяти увагу розвитку студентського самоврядування, щоб максимально ефективно використовувати «гнучкість». З цією метою партнерство зі студентами має стати більш системним, а самі студенти повинні бути наділені спроможністю ухвалювати обґрунтовані рішення щодо власних освітніх траєкторій;
- проектування та реалізація освітніх програм – процеси проектування освітніх програм повинні відповідати меті та очікуваним результатам гнучких освітніх траєкторій, які можуть відрізнятися від традиційних програм навчання;
- використання гнучких ресурсів і підтримки – гнучке навчання передбачає більшу відповідальність за проектування навчального досвіду та забезпечення безперебійного використання інфраструктури та технологічних інструментів. Заклади вищої освіти повинні враховувати цю гнучкість, виділяючи належні ресурси та потужності;
- підготовка викладачів – гнучке навчання передбачає належний розвиток пропозицій для викладачів, щоб навчити, підтримати та мотивувати їх працювати в умовах гнучкого навчання.

Список використаних джерел

Паламарчук О. Забезпечення ефективного викладання, навчання та оцінювання у вищій освіті на основі результатної парадигми в контексті стійкого розвитку в умовах євроінтеграції та післявоєнного відновлення країни: теорія і практика. *Розвиток систем забезпечення та вдосконалення якості вищої освіти в контексті стійкого розвитку: монографія* / О. Воробйова, В. Луговий, О. Паламарчук, О. Слюсаренко, Ж. Таланова, В. Ткаченко; за ред. В. Лугового, Ж. Таланової. Київ: Інститут вищої освіти НАПН України, 2024. С. 67-78. 92 с. <https://doi.org/10.31874/978-617-7486-44-1-2024>.

Паламарчук О. Оцінювання якості викладання й навчання як складових освітньої діяльності у вищій освіті. *Теоретичні основи політики та механізмів забезпечення ефективності освітньої діяльності в університетах у контексті євроінтеграції: препринт (аналітичні матеріали)* / О. Базелюк, Ю. Вітренко, О. Воробйова, В. Ворона, М. Дебич, О. Паламарчук, О. Слюсаренко, Ж. Таланова; за ред. Ж. Таланової. — Електронне видання. — Київ: Ін-т вищої освіти НАПН України, 2021. С. 117-145. 192 с. <https://doi.org/10.31874/978-617-7644-54-4-2021>.

Стратегія розвитку вищої освіти в Україні на 2022-2032 роки: Розпорядження КМУ від 23 лютого 2022 р. № 286-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/286-2022-%D1%80#Text>.

Biggs J., Tang C. Teaching for Quality Learning at University. 4th ed. Maidenhead: McGraw-Hill, 2011. 418 p. URL: https://www.researchgate.net/publication/215915395_Teaching_for_Quality_Learning_at_University.

Bishop J., et al. Transforming higher education through personalized learning. 2020. URL: https://www.researchgate.net/publication/386869322_The_Learner_In_Digital_Age_Personalized_Learning_In_Higher_Education.

DeMonte J. Personalized learning: What it really is and why it matters. 2017. URL: <https://er.educause.edu/articles/2016/3/personalized-learning-what-it-really-is-and-why-it-really-matters>.

Flexible Learning and Teaching. Thematic Peer Group Report. URL: <https://www.eua.eu/>.

Katholieke Universiteit Leuven. URL: <https://cac-edu.com.ua/ua/belgium/levenskiy>.

Loukkola Tia, Peterbauer Helene, Gover Anna. Exploring Higher Education Indicators. EUA, 2020. URL: <https://www.eua.eu/publications/reports/exploring-higher-education-indicators.html>.

Nicol D., Macfarlane-Dick D. (2006). Formative Assessment and Self-Regulated Learning: A Model and Seven Principles of Good Feedback Practice. *Studies in Higher Education*. 2006. 31(2). 199-218. URL: <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=1499824>.

Nugent A., Lodge, J. M., Carroll, A., Bagraith, R., MacMahon, S., Matthews, K. E. & Sah, P. (2019). Higher Education Learning Framework: An evidence informed model for university learning. Brisbane: The University of Queensland. URL: [SLRC HE Learning Framework.pdf](#).

OECD. Fostering Students' Creativity and Critical Thinking: What It Means in School. Paris : OECD Publishing, 2019. 100 p. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2019/10/fostering-students-creativity-and-critical-thinking_3ffa73e4/62212c37-en.pdf.

Salmon G. E-Moderating: The Key to Teaching and Learning Online. 3rd ed. New York: Routledge, 2013. 256 p. URL: https://www.researchgate.net/publication/263488500_e-Moderating_the_key_to_teaching_and_learning_online.

The National Education Technology Plan 2017: Personalized Learning. USA. 2017. URL: <https://www.oerknowledgecloud.org/record1928>.

Ushakova N.M. Student-centred Approach in Higher Education: Theory and Practice. Kyiv : KNEU, 2020. 180 p. URL: https://erasmusplus.org.ua/wp-content/uploads/2026/01/proceedings_bolognaconference_6_7nov2025_ihed_neo.pdf.

West D., Vosloo S. The potential of personalized learning. 2013. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0360131525001836>.

Розділ 8.

Підходи до формування політики і стратегії розвитку публічної відповідальності вищої освіти як критерія конкурентоспроможної якості в контексті стійкого розвитку в умовах євроінтеграції та післявоєнного відновлення

Катерина ЖДАНОВА,

*молодший науковий співробітник,
відділ забезпечення якості вищої освіти,
Інститут вищої освіти НАПН України
ORCID ID: 0009-0004-9633-1054*

Анотація

У статті здійснено теоретико-аналітичний аналіз публічної відповідальності вищої освіти як системної характеристики сучасної університетської моделі в умовах європейської інтеграції, воєнних викликів і післявоєнного відновлення України. Обґрунтовано, що в умовах сучасних трансформацій якість вищої освіти дедалі частіше оцінюється не лише за академічними показниками, а й крізь призму здатності закладів вищої освіти відповідати на довгострокові суспільні запити. Публічна відповідальність вищої освіти розглядається як інтегрована, невід’ємна складова сучасного університету, що поєднує якість, інституційну автономію, підзвітність і прозорість управління, доступність та інклюзію, залучення ключових стейкхолдерів і орієнтацію на стійкий розвиток. Проаналізовано підходи до осмислення відповідальності університетів у сучасному науковому дискурсі та окреслено відмінність публічної відповідальності від вузьких трактувань соціальної відповідальності або «третьої місії». Окрему увагу приділено аналізу документів Європейського простору вищої освіти, політик Європейського Союзу, а також національних стратегічних і нормативно-правових актів України. Обґрунтовано ключову роль інституційного рівня у реалізації публічної відповідальності та забезпеченні конкурентоспроможної якості вищої освіти в умовах європейської інтеграції та післявоєнної трансформації.

Ключові слова: публічна відповідальність вищої освіти; якість вищої освіти; конкурентоспроможність університетів; європейський простір вищої освіти; європейська інтеграція; післявоєнне відновлення; стійкий розвиток; інституційна автономія, підзвітність, відкритість; управління та забезпечення якості; внутрішня система забезпечення якості; інституційний розвиток університетів; суспільна роль університетів; лідерство; стейкхолдери; інклюзія, доступність і різноманіття.

Summary

This article provides a theoretical and analytical analysis of the public responsibility of higher education as a systemic characteristic of the modern university model in the context of European integration, wartime challenges, and Ukraine’s post-war recovery. It is argued that under current transformational conditions, the quality of higher education is increasingly assessed not only through academic indicators, but also through the capacity of higher education institutions to respond to long-term societal demands. Public responsibility of higher education is conceptualised as an integrated and inherent component of the modern university, combining quality assurance, institutional autonomy, accountability and transparency of governance, accessibility and inclusion, stakeholder engagement, and an orientation towards sustainable development. The article analyses approaches to understanding university responsibility within contemporary academic discourse and draws a clear distinction between public responsibility and narrower interpretations of social responsibility or the so-called “third mission”. Particular attention is paid to the analysis of documents of the European Higher Education Area, European Union policies, as well as national strategic and regulatory frameworks of Ukraine. The study highlights the key role of the institutional level in the implementation of public responsibility and in ensuring the competitive quality of higher education in the context of European integration and post-war transformation.

Keywords: public responsibility of higher education; quality of higher education; university competitiveness; European Higher Education Area; European integration; post-war recovery; sustainable development; institutional autonomy, accountability and transparency; governance and quality assurance; internal quality assurance system; institutional development of universities; societal role of universities; leadership; stakeholders; inclusion, accessibility and diversity.

Сучасний етап розвитку вищої освіти України визначається поєднанням кількох взаємопов'язаних трансформаційних процесів: євроінтеграції, воєнних викликів, післявоєнного відновлення та переосмислення ролі університетів у забезпеченні стійкого розвитку суспільства. За таких умов питання якості вищої освіти виходить за межі традиційних академічних показників і дедалі частіше розглядається крізь призму публічної відповідальності закладів вищої освіти як ключових суспільних інституцій. Відповідно, публічна відповідальність вищої освіти постає як важлива ознака сучасної університетської моделі та критерій оцінювання якості й конкурентоспроможності національних систем вищої освіти.

Такий підхід узгоджується з європейською логікою переосмислення ролі університетів як суспільно відповідальних інституцій, закріпленою у стратегічних документах Європейського Союзу, зокрема в оновлених підходах Європейського простору вищої освіти та політиках ЄС у сфері освіти і досліджень²⁴⁶²⁴⁷²⁴⁸²⁴⁹²⁵⁰²⁵¹. У європейському просторі вищої освіти публічна відповідальність університетів формується у парадигмі поєднання якості, інституційної автономії, прозорості, доступності та стійкого розвитку. Європейські політики акцентують на здатності університетів відповідати на суспільні виклики, сприяти інклюзії, дотриманню академічної доброчесності, розвитку демократичних цінностей і регіональної спроможності.

Для України проблема публічної відповідальності вищої освіти набуває особливої актуальності внаслідок поєднання процесів європейської інтеграції, повномасштабної війни та післявоєнного відновлення. Повномасштабні воєнні дії істотно загострили питання суспільної ролі університетів, актуалізувавши їхню функцію як осередків стійкості, підтримки громад, збереження й відновлення людського потенціалу. З огляду на це якість вищої освіти дедалі частіше оцінюється не лише крізь систему академічних показників, а й з позицій здатності закладів вищої освіти реалізовувати публічну відповідальність на користь суспільства і держави у довгостроковій перспективі.

У процесі євроінтеграції Україна стикається з необхідністю узгодження національних освітніх політик із європейськими підходами до забезпечення якості та стійкого розвитку. На нашу думку, саме публічна відповідальність дозволяє поєднати вимоги до якості, суспільні очікування та стратегічні цілі розвитку вищої освіти в єдину аналітичну рамку, що виходить за межі вузьких інституційних або галузевих підходів. Водночас аналіз наукових досліджень засвідчує, що в українському академічному дискурсі публічна відповідальність вищої освіти переважно осмислюється фрагментарно — через окремі аспекти соціальної відповідальності, якості освіти або університетського управління, без інтеграції цих вимірів у цілісну концептуальну модель.

Зазначене актуалізує потребу у системному аналізі підходів до формування політики і стратегій розвитку публічної відповідальності вищої освіти як критерію її конкурентоспроможної якості, особливо в контексті стійкого розвитку, європейської інтеграції та післявоєнної трансформації України. Метою цього розділу є обґрунтування підходів до формування політики і стратегій розвитку публічної відповідальності вищої освіти України як ключового чинника забезпечення конкурентоспроможної якості. У межах розділу здійснюється аналіз європейських і національних політик та стратегічних документів, визначаються ключові виклики й можливості для системи вищої освіти України, а також окреслюються напрями розвитку, що сприятимуть інтеграції публічної відповідальності у стратегії інституційного розвитку закладів вищої освіти.

8.1. Теоретико-концептуальні засади публічної відповідальності вищої освіти

У сучасному науковому дискурсі публічна відповідальність вищої освіти розглядається як складна багатовимірна категорія, що відображає здатність університетів відповідати на суспільні очікування,

²⁴⁶ European Commission. A European strategy for universities. Brussels, 2022. URL: <https://education.ec.europa.eu/document/a-european-strategy-for-universities>.

²⁴⁷ European Commission. Communication on Achieving the European Education Area by 2025. Brussels, 2020. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52020DC0625>.

²⁴⁸ European Commission. Communication on Achieving the European Education Area by 2025. Brussels, 2020. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52020DC0625>.

²⁴⁹ Rome Ministerial Communiqué, 2020 / European Higher Education Area. Rome, 2020. URL: https://ehea.info/Upload/Rome_Ministerial_Communique.pdf.

²⁵⁰ Tirana Ministerial Communiqué, 2024 / European Higher Education Area. Tirana, 29–30 May 2024. URL: <https://ehea.info/Upload/Tirana-Communique.pdf>.

²⁵¹ EHEA statements on fundamental values: Annex 1 to Tirana Communiqué. Tirana EHEA Ministerial Conference. National Erasmus+ Office – Ukraine, 2024. URL: https://erasmusplus.org.ua/wp-content/uploads/2024/05/tiranacommunique_annex1_3_neo_here_en_ua.pdf.

публічні інтереси та довгострокові потреби соціального розвитку. Такий підхід ґрунтується на розумінні вищої освіти як суспільного блага та особливого соціального інституту, діяльність якого має значущі наслідки для економічного, соціального й культурного розвитку. Саме у цьому ключі П. Згага²⁵² трактує публічну відповідальність як похідну від публічного мандату вищої освіти та її соціальної легітимності, а не як сукупність додаткових функцій університетів.

На відміну від вузького трактування *соціальної відповідальності* як сукупності окремих соціальних або благодійних ініціатив, *публічна відповідальність* осмислюється як системна категорія, інтегрована у місію, управлінські процеси та результати діяльності закладів вищої освіти. Вона охоплює забезпечення рівного доступу до освіти, дотримання принципів академічної доброчесності, прозорість і підзвітність управління, взаємодію з громадами та внесок у розв'язання суспільно значущих проблем. Як показує аналіз, саме такий підхід дозволяє розглядати публічну відповідальність не як факультативний елемент, а як іманентну характеристику функціонування системи вищої освіти.

Еволюція підходів до відповідальності університетів тісно пов'язана з трансформацією їхньої соціальної місії. Поряд із традиційними освітньою та науково-дослідницькою функціями дедалі більшого значення набуває роль університетів як активних учасників соціально-економічного розвитку, формування громадянського суспільства та регіональної політики. У працях П. Бенневорта²⁵³ підкреслюється, що відповідальність університетів полягає не лише у продукуванні знань, а й у соціальних наслідках їх застосування, зокрема щодо зменшення нерівності та розширення участі.

Важливий вимір сучасного осмислення відповідальності університетів пов'язаний із якістю та конкурентоспроможністю вищої освіти. Дослідження О. Оржель²⁵⁴ демонструють, що соціальна відповідальність університетів виступає чинником, який безпосередньо впливає на оцінювання якості вищої освіти через прозорість управління, участь заінтересованих сторін та дотримання принципів академічної доброчесності. Водночас ці висновки створюють концептуальне підґрунтя для ширшого осмислення публічної відповідальності як системного підходу, що інтегрує соціальні, управлінські й стратегічні виміри розвитку вищої освіти.

110

У парадигмі стійкого розвитку публічна відповідальність вищої освіти набуває особливого значення як інструмент досягнення довгострокових соціальних, економічних та екологічних цілей. Аналітичні огляди Р. Лозано та співавторів²⁵⁵ засвідчують, що ефективна імплементація принципів стійкого розвитку у вищій освіті можлива лише за умови їх глибокої інтеграції в освітні програми, дослідження та інституційне управління.

Таким чином, теоретико-концептуальний аналіз дозволяє дійти висновку, що публічна відповідальність вищої освіти є значно ширшою за так звану «третю місію» університетів. Вона охоплює всю сукупність інституційних зобов'язань університетів перед суспільством і державою та постає як концептуальна основа сучасної моделі університету.

Слід зазначити, що у межах цього дослідження аналіз зосереджено насамперед на політико-стратегічних та інституційних вимірах публічної відповідальності, без детального розгляду окремих галузевих або дисциплінарних особливостей її реалізації.

8.2. Публічна відповідальність університетів у Європейському просторі вищої освіти та політиках стійкого розвитку

У Європейському просторі вищої освіти публічна відповідальність університетів поступово формується як системоутворювальний принцип, що визначає зміст, напрями та суспільні орієнтири розвитку вищої освіти. У документах Європейського простору вищої освіти, зокрема у міністерських комюніке та заявах щодо фундаментальних цінностей, вона не завжди артикулюється як окреме поняття,

²⁵² Zgaga P. Reconsidering the “public responsibility” of higher education. *European Journal of Higher Education*. 2012. Vol. 2, No. 2–3. P. 145–157. URL:

https://www.academia.edu/1270230/ZGAGA_Pavel_Higher_education_in_transition_Reconsiderations_on_higher_education_in_Europe_at_the_turn_of_millennium Ume%C3%A5 Ume%C3%A5 University 2007.

²⁵³ Benneworth P. *University Engagement with Socially Excluded Communities*. Dordrecht : Springer, 2013. 256 p. DOI: 10.1007/978-94-007-4875-0.

²⁵⁴ Оржель О. Соціальна відповідальність університету як фактор впливу на оцінювання якості вищої освіти. Механізми оцінювання якості вищої освіти в умовах євроінтеграції : *монографія* / за ред. В. Лугового, Ж. Таланової. – Київ : Ін-т вищої освіти НАПН України, 2020. С. 183–209. URL: https://ihed.org.ua/wp-content/uploads/2021/03/Ocinka_yakosti_VO_v_umovah_evrointegrac_Monogr_IVO2020-220p_avtors-kolektiv.pdf.

²⁵⁵ Lozano R., Ceulemans K., Alonso-Almeida M., et al. (2015). A review of commitment and implementation of sustainable development in higher education. *Journal of Cleaner Production*. 2015. Vol. 108. 1–18. URL: <https://www.scrip.org/reference/referencespapers?referenceid=2734688>.

однак послідовно вбудовується у рамку ціннісних орієнтирів, цілей і зобов'язань університетів перед суспільством. Такий підхід відображає європейське розуміння публічної відповідальності як інтегрованої характеристики функціонування системи вищої освіти, що поєднує академічні, соціальні та інституційні виміри.

У Римському міністерському комюніке Європейського простору вищої освіти 2020 року²⁵⁶ публічний вимір діяльності університетів безпосередньо пов'язується з формуванням більш інклюзивного, інноваційного та взаємопов'язаного Європейського простору вищої освіти. У цьому документі заклади вищої освіти розглядаються як ключові актори, відповідальні не лише за якість навчання та досліджень, а й за ширші суспільні наслідки своєї діяльності, зокрема за розширення доступу до вищої освіти, соціальну інклюзію, розвиток людського капіталу та посилення європейської співпраці. Таким чином, публічна відповідальність університетів у Римському комюніке постає як складова оновленої соціальної місії вищої освіти.

Подальший розвиток цієї логіки простежується у Тиранському міністерському комюніке Європейського простору вищої освіти 2024 року²⁵⁷, а також у Додатку 1 до нього — Заяві про фундаментальні цінності ЄПВО²⁵⁸. У цих документах особлива увага приділяється академічній свободі, інституційній автономії, недискримінації, участі студентів і підзвітності як базовим засадам функціонування системи вищої освіти. Водночас публічна відповідальність у Тиранському комюніке розкривається у двох взаємопов'язаних вимірах: як відповідальність вищої освіти за забезпечення якості, дотримання спільних цінностей та активний внесок університетів у суспільний розвиток, і як відповідальність за вищу освіту, що покладається на держави та публічні інституції у частині гарантування автономії, академічної свободи, належного фінансування та стійкості системи вищої освіти. Такий підхід підкреслює системний характер публічної відповідальності у ЄПВО, яка виходить за межі інституційного рівня окремих університетів.

Конкретизація публічної відповідальності університетів у європейському контексті здійснюється також через Стандарти і рекомендації щодо забезпечення якості в Європейському просторі вищої освіти (ESG, 2015)²⁵⁹, розроблені за участі Європейської асоціації із забезпечення якості вищої освіти. У цьому документі якість розглядається як спільна відповідальність закладів вищої освіти, органів публічної влади та суспільства, а ключовими принципами визначаються прозорість, участь заінтересованих сторін і публічна підзвітність. Таким чином, ESG формують підхід, у межах якого забезпечення якості набуває виразного публічного виміру і стає важливим інструментом реалізації публічної відповідальності університетів.

Європейські підходи до забезпечення якості, закріплені в ESG, тісно пов'язані з принципами інституційної автономії та підзвітності, що послідовно відображається у політичних документах Європейського Союзу та ЄПВО. Автономія розглядається як передумова академічної свободи, інновацій і стратегічного розвитку університетів, тоді як підзвітність забезпечує відповідність їхньої діяльності публічним інтересам і суспільним очікуванням. Такий баланс автономії та підзвітності створює основу для формування культури якості, у межах якої публічна відповідальність університетів інтегрується в систему управління та внутрішнього забезпечення якості.

У Європейській стратегії для університетів (2022)²⁶⁰ та у Повідомленні Європейської Комісії щодо досягнення Європейського освітнього простору до 2025 року (2020)²⁶¹ публічна відповідальність університетів розглядається у зв'язку з реалізацією стратегічних пріоритетів розвитку Європейського Союзу. У цих документах університети визначаються як ключові публічні інституції, відповідальні за розвиток інновацій, формування навичок для стійкого розвитку, підтримку демократичних інститутів і

²⁵⁶ Rome Ministerial Communiqué, 2020 / European Higher Education Area. Rome, 2020. URL: https://ehea.info/Upload/Rome_Ministerial_Communique.pdf.

²⁵⁷ Tirana Ministerial Communiqué, 2024 / European Higher Education Area. Tirana, 29–30 May 2024. URL: <https://ehea.info/Upload/Tirana-Communique.pdf>.

²⁵⁸ EHEA statements on fundamental values: Annex 1 to Tirana Communiqué. Tirana EHEA Ministerial Conference. National Erasmus+ Office – Ukraine, 2024. URL: https://erasmusplus.org.ua/wp-content/uploads/2024/05/tiranacommunique_annex1_3_neo_here_en_ua.pdf.

²⁵⁹ European Association for Quality Assurance in Higher Education (ENQA). Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG). 2015. URL: <https://enqa.eu/index.php/home/esg/>.

²⁶⁰ European Commission. A European strategy for universities. Brussels, 2022. URL: <https://education.ec.europa.eu/document/a-european-strategy-for-universities>.

²⁶¹ European Commission. Communication on Achieving the European Education Area by 2025. Brussels, 2020. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52020DC0625>.

посилення соціальної стійкості. Таким чином, публічна відповідальність стає складовою довгострокової стратегії зміцнення конкурентоспроможності Європи.

Окремий вимір публічної відповідальності університетів розкривається у документах, присвячених досягненню Цілей стійкого розвитку ООН, зокрема у Звіті ООН про Цілі стійкого розвитку за 2023 рік²⁶² та в аналітичних матеріалах ОЕСР щодо освіти для стійкого розвитку²⁶³. У цих документах вища освіта визначається як один із ключових чинників реалізації стійкого розвитку через підготовку фахівців, розвиток досліджень і формування суспільної свідомості. Університети в цьому контексті несуть публічну відповідальність за інтеграцію принципів стійкого розвитку в освітні програми, дослідницьку діяльність та інституційне управління, а також за поширення відповідних цінностей у суспільстві.

Водночас у європейських і міжнародних політичних документах публічна відповідальність університетів дедалі частіше розглядається як чинник міжнародної конкурентоспроможності закладів вищої освіти. У глобалізованому освітньому просторі, що формується під впливом політик Європейського Союзу, ОЕСР та ООН, конкурентні позиції університетів визначаються не лише академічними показниками, а й їхньою здатністю демонструвати суспільну значущість, відповідність спільним цінностям і внесок у розв'язання глобальних викликів. У цьому сенсі публічна відповідальність виступає важливим елементом міжнародної привабливості університетів і зміцнення довіри з боку студентів, партнерів та суспільства.

Таким чином, аналіз документів Європейського простору вищої освіти, політик Європейського Союзу та міжнародних рамок стійкого розвитку свідчить, що *публічна відповідальність* університетів у європейському контексті постає як інтегрований принцип, який поєднує фундаментальні цінності ЄПВО, європейські підходи до забезпечення якості, стратегічні цілі стійкого розвитку та вимоги міжнародної конкурентоспроможності. Це створює концептуальне підґрунтя для подальшого аналізу національних політик і стратегій розвитку вищої освіти, зокрема в умовах європейської інтеграції та післявоєнної трансформації України.

8.3. Нормативно-правові та стратегічні засади формування публічної відповідальності вищої освіти України

Формування публічної відповідальності вищої освіти в Україні має чітке нормативно-правове та стратегічне підґрунтя, яке визначає роль університетів як публічних інституцій, відповідальних за якість освітніх результатів, суспільну довіру та внесок у стійкий розвиток держави. На законодавчому рівні ці засади закріплюються насамперед у Законі України «Про освіту»²⁶⁴ та Законі України «Про вищу освіту»²⁶⁵, які визначають вищу освіту як складову реалізації публічних інтересів і соціального розвитку. У зазначених актах зафіксовано принципи академічної свободи, інституційної автономії, підзвітності, забезпечення якості та рівного доступу до освіти, що формують нормативну основу публічної відповідальності закладів вищої освіти перед суспільством і державою.

Закон України «Про вищу освіту» окреслює ключові зобов'язання закладів вищої освіти щодо забезпечення якості освітньої діяльності та результатів навчання, дотримання академічної доброчесності, прозорості інформації про освітні програми й результати діяльності, а також створення умов для доступності вищої освіти для різних категорій здобувачів. У цьому контексті публічна відповідальність університетів проявляється не лише через формальне виконання законодавчих вимог, а й через здатність мінімізувати соціальні, економічні, територіальні, фізичні та цифрові бар'єри доступу до якісної освіти.

Подальший розвиток нормативних засад публічної відповідальності вищої освіти відбувається через підзаконні акти та інструменти державної політики у сфері забезпечення якості. Зокрема, Положення про акредитацію освітніх програм, затверджене наказом Міністерства освіти і науки України у 2024 році²⁶⁶, містить вимоги щодо орієнтації освітніх програм на потреби здобувачів освіти, участі

²⁶² UNESCO. Education for Sustainable Development: A Roadmap. Paris, 2020. URL: <https://unesdoc.unesco.org/ark%3A/48223/pf0000374802/PDF/374802eng.pdf.multi>.

²⁶³ OECD. Education for Sustainable Development 2030: Framework for Action and Learning. Paris : OECD Publishing, 2020. 120 p. URL: <https://www.oecd.org/education/2030-project/teaching-and-learning/education-for-sustainable-development-2030.htm>.

²⁶⁴ Закон України «Про освіту». Закон України від 05.09.2017 № 2145-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>.

²⁶⁵ Закон України «Про вищу освіту». Закон України від 01.07.2014 № 1556-VII (зі змін. і допов.). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18>.

²⁶⁶ Положення про акредитацію освітніх програм, затверджене наказом Міністерства освіти і науки України від 15 травня 2024 р. № 686. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1013-24#Text>.

стейкхолдерів, прозорості процедур і забезпечення доступності освітнього процесу. У цьому вимірі акредитація розглядається не лише як інструмент контролю якості, а як механізм публічної підзвітності університетів за створення інклюзивного та соціально відповідального освітнього середовища.

Стратегічні пріоритети розвитку вищої освіти України у контексті європейської інтеграції визначено у Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2022–2032 роки²⁶⁷. У цьому документі вища освіта розглядається як ключовий чинник конкурентоспроможності держави, соціальної згуртованості та інтеграції до Європейського простору вищої освіти. Стратегія акцентує на необхідності підвищення якості вищої освіти, розвитку інституційної автономії у поєднанні з відповідальністю та підзвітністю, а також на розширенні доступності вищої освіти як складовій соціального виміру та інклюзії. Таким чином, інклюзія у стратегічному документі трактується передусім як забезпечення рівних можливостей доступу до якісної вищої освіти.

У контексті післявоєнного відновлення стратегічні орієнтири публічної відповідальності вищої освіти доповнюються положеннями Національної стратегії з відновлення та розвитку України після воєнних дій^{268,269}. У цьому документі вища освіта розглядається як інструмент відновлення людського капіталу, соціальної стійкості та інноваційного розвитку, а доступність освіти — як критично важлива умова підтримки внутрішньо переміщених осіб, ветеранів, осіб з інвалідністю та населення постраждалих регіонів. Публічна відповідальність університетів у цьому вимірі пов'язується зі здатністю адаптувати освітні формати, інфраструктуру та управлінські рішення до нових соціальних і демографічних реалій.

Важливе місце у формуванні публічної відповідальності університетів посідають національні документи у сфері забезпечення якості вищої освіти. Національний план дій із забезпечення якості вищої освіти в Україні на період 2024–2026 років²⁷⁰, розроблений Національним агентством із забезпечення якості вищої освіти, спрямований на розвиток культури якості, посилення внутрішніх систем забезпечення якості та інтеграцію європейських підходів. У цьому документі підкреслюється значення участі стейкхолдерів, прозорості процедур, а також забезпечення доступності та інклюзивності освітніх програм, що безпосередньо корелює з концепцією публічної відповідальності.

113

Аналітичні документи Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти — річні звіти та доповіді про якість вищої освіти в Україні^{271,272} — фіксують зростання уваги до питань доступності освіти, участі здобувачів освіти у процесах забезпечення якості та публічної підзвітності університетів. У цьому контексті інклюзія розглядається не лише як соціальна цінність, а як критерій якості та індикатор відповідальної інституційної поведінки закладів вищої освіти.

Взаємозв'язок публічної відповідальності вищої освіти з європейською інтеграцією України відображається у Звіті про виконання Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом за 2024 рік²⁷³, де питання вищої освіти, доступності, якості та наближення до європейських стандартів розглядаються як складова системних реформ у сфері освіти і науки. У цьому вимірі доступність освіти постає як спільне зобов'язання держави та університетів у межах євроінтеграційного курсу.

Окремий вимір формування публічної відповідальності вищої освіти пов'язаний із реалізацією Цілей сталого розвитку в Україні. Указ Президента України «Про Цілі сталого розвитку України на період

²⁶⁷ Кабінет Міністрів України. Стратегія розвитку вищої освіти в Україні на 2022–2032 роки : розпорядження КМУ від 23 лютого 2022 р. № 286-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/286-2022-%D1%80>.

²⁶⁸ Національна стратегія з відновлення та розвитку України після воєнних дій. Київ, 2022. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/nacionalna-strategiya-vidnovlennya>.

²⁶⁹ Національна стратегія з відновлення та розвитку України після воєнних дій: проект / аналітичний документ. Київ, 2022/ URL: <https://recovery.gov.ua>.

²⁷⁰ Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти. Національний план дій із забезпечення якості вищої освіти в Україні на період 2024–2026 рр. Київ, 2025. URL: <https://naqa.gov.ua/wp-content/uploads/2025/08/Національний-план-дій-із-забезпечення-якості-вищої-освіти-в-Україні-на-період-2024-2026-рр.pdf>.

²⁷¹ REVIEW ON THE QUALITY OF HIGHER EDUCATION IN UKRAINE 2024. National Agency for Higher Education Quality Assurance. Kyiv, 2025. URL: <https://en.naqa.gov.ua/wp-content/uploads/2025/06/REVIEW-ON-THE-QUALITY-OF-HIGHER-EDUCATION-IN-UKRAINE-2024.pdf>.

²⁷² Річний звіт Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти за 2024 рік / за ред. А. Бутенка, О. Єременко, Н. Стукало. Київ : Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти, 2025. 154 с. URL: <https://naqa.gov.ua/wp-content/uploads/2025/03/Річний-звіт-НА-за-2024.pdf>.

²⁷³ Звіт про виконання Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом за 2024 рік. Кабінет Міністрів України. URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/55-GOEEI/Звіти%20про%20виконання%20Угоди%20про%20асоціацію/zvit-pro-vikonannya-ugodi-pro-asociaciu-za-2024-rik.pdf>.

до 2030 року»²⁷⁴, Стратегія сталого розвитку «Україна — 2020»²⁷⁵, а також аналітичні матеріали Кабінету Міністрів України²⁷⁶ та Державної служби статистики²⁷⁷ формують рамку, у межах якої доступність якісної освіти розглядається як одна з ключових передумов стійкого соціального, економічного та екологічного розвитку. У цьому контексті університети несуть публічну відповідальність за інтеграцію принципів доступності та інклюзії в освітню, дослідницьку та управлінську діяльність.

Стратегічні документи післявоєнного відновлення, зокрема План для Ukraine Facility та рамковий План відновлення України²⁷⁸, також акцентують на розвитку людського капіталу та доступі до освіти як передумові відбудови й модернізації країни. Вища освіта в цих документах розглядається як ключовий ресурс відновлення, а публічна відповідальність університетів — як умова забезпечення рівних можливостей доступу до якісної освіти в умовах глибоких структурних трансформацій.

Таким чином, аналіз нормативно-правових і стратегічних документів засвідчує, що в Україні сформовано ґрунтовне підґрунтя для розвитку публічної відповідальності вищої освіти, яке охоплює законодавчі норми, стратегії розвитку, інструменти забезпечення якості, рамки стійкого розвитку та документи післявоєнного відновлення. Водночас це підґрунтя має фрагментарний характер: положення, пов'язані з публічною відповідальністю університетів, розпорошені між різними нормативними актами та стратегічними документами і реалізуються опосередковано — через вимоги до якості, доступності, інклюзії, підзвітності та інституційної спроможності закладів вищої освіти.

Важливо підкреслити, що на сьогодні в Україні відсутній окремий національний документ державної політики, який би комплексно та системно визначав публічну відповідальність вищої освіти як самостійний об'єкт регулювання, із чітко окресленими цілями, принципами, індикаторами та механізмами реалізації. Така ситуація зумовлює потребу в подальшій концептуалізації та інституціоналізації публічної відповідальності університетів на рівні державної політики, особливо в умовах європейської інтеграції та післявоєнного відновлення України. Саме це створює підстави для розроблення цілісних політик і стратегій, спрямованих на посилення ролі університетів як публічних інституцій, відповідальних за якість, доступність і довгостроковий суспільний розвиток.

114

8.4. Інституційні механізми реалізації політики публічної відповідальності та конкурентоспроможної якості вищої освіти

Реалізація публічної відповідальності та забезпечення конкурентоспроможної якості вищої освіти відбувається передусім на інституційному рівні, тобто на рівні конкретного закладу вищої освіти. Саме університети виступають безпосередніми носіями публічної відповідальності за вищу освіту, оскільки на цьому рівні відбувається практичне втілення державної освітньої політики, стратегічних пріоритетів розвитку та європейських підходів до якості. Університети не лише виконують нормативні вимоги, а й беруть на себе відповідальність за результати освітньої діяльності, доступність і інклюзію, суспільну довіру та довгостроковий розвиток людського капіталу. У цьому контексті інституційні механізми набувають вирішального значення як інструменти трансляції нормативно-правових і стратегічних положень у повсякденну управлінську й освітню практику.

Центральним інституційним механізмом реалізації публічної відповідальності університетів є внутрішня система забезпечення якості вищої освіти. Вона виступає не лише сукупністю процедур контролю або самооцінювання, а цілісною управлінською рамкою, що забезпечує відповідальність закладу вищої освіти за результати навчання, академічну добросовісність, відповідність освітніх програм суспільним потребам і стратегічним цілям розвитку. У межах внутрішньої системи забезпечення якості публічна відповідальність реалізується через регулярний моніторинг якості освітнього процесу, аналіз досягнення результатів навчання, використання зворотного зв'язку від здобувачів освіти та інших заінтересованих сторін, а також через відкритість інформації про освітню діяльність і її результати.

²⁷⁴ Указ Президента України «Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року». Указ Президента України від 30 вересня 2019 р. № 722/2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text>.

²⁷⁵ Стратегія сталого розвитку «Україна — 2020». Указ Президента України від 12 січня 2015 р. № 5/2015. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5/2015#Text>.

²⁷⁶ Завдання та індикатори досягнення Цілей сталого розвитку в Україні на період до 2030 року : монографія / аналітичний звіт. Київ : Кабінет Міністрів України, 2022. 110 с. URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/ind.80/bookmtd-goalsalbum110pagesok-3.pdf>.

²⁷⁷ Державна служба статистики України. Індикатори цілей сталого розвитку. URL: <https://sdg.ukrstat.gov.ua/uk/>.

²⁷⁸ Ukraine Facility Plan (2024–2027). URL: <https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/wp-content/uploads/2024/03/ukraine-facility-plan.pdf>.

Важливим інституційним механізмом реалізації публічної відповідальності є акредитація освітніх програм, яка в сучасних умовах розглядається не лише як інструмент зовнішнього оцінювання, а як форма публічної підзвітності університетів. Процедури акредитації спрямовані на оцінювання здатності закладів вищої освіти забезпечувати якість освітніх програм, їхню відповідність потребам здобувачів освіти, ринку праці та суспільства загалом. У цьому вимірі акредитація стимулює університети до системного перегляду освітніх програм, удосконалення внутрішніх управлінських процесів та посилення відповідальності за суспільні результати освітньої діяльності.

Суттєвим інституційним механізмом реалізації публічної відповідальності університетів є залучення зацікавлених сторін (стейкхолдерів) до процесів управління та забезпечення якості вищої освіти. Участь студентів, роботодавців, випускників і представників громад у розробці, реалізації та оцінюванні освітніх програм забезпечує зв'язок між університетом і суспільством та сприяє узгодженню освітніх результатів із реальними потребами соціально-економічного розвитку. Така взаємодія підсилює релевантність освітніх програм, формує культуру співвідповідальності та зміцнює публічну легітимність університетів.

Окремий вимір інституційних механізмів реалізації публічної відповідальності становить забезпечення інклюзії як доступності вищої освіти. На практичному рівні це передбачає створення умов для реального доступу до освітніх програм для різних категорій здобувачів, зокрема осіб з інвалідністю, внутрішньо переміщених осіб, ветеранів, осіб із соціально вразливих груп та мешканців віддалених регіонів. Інституційні механізми доступності включають впровадження гнучких освітніх форматів, розвиток цифрового навчання, адаптацію освітньої інфраструктури, академічну підтримку здобувачів освіти та індивідуалізацію освітніх траєкторій. У цьому контексті інклюзія виступає не окремою соціальною ініціативою, а складовою якості та практичним проявом публічної відповідальності університетів.

Прозорість і публічна комунікація є ще одним важливим інституційним механізмом реалізації публічної відповідальності та забезпечення конкурентоспроможної якості вищої освіти. Відкритість інформації про освітні програми, результати навчання, процедури забезпечення якості, стратегічні рішення та використання ресурсів сприяє формуванню довіри з боку суспільства та заінтересованих сторін. Публічне звітування університетів про результати діяльності, досягнення й виклики дозволяє оцінювати ефективність освітньої політики на інституційному рівні та відповідність діяльності закладів вищої освіти публічним інтересам.

Інституційна публічна відповідальність тісно пов'язана з конкурентоспроможністю закладів вищої освіти як на національному, так і на міжнародному рівнях. У сучасному освітньому просторі конкурентні переваги університетів визначаються не лише академічною репутацією чи науковими показниками, а й їхньою здатністю демонструвати соціальну значущість, відповідальне управління, відкритість і орієнтацію на довгострокові суспільні результати. Університети з розвиненими інституційними механізмами забезпечення якості, ефективними практиками залучення стейкхолдерів, доступності та прозорості сприймаються як більш надійні та привабливі партнери для студентів, роботодавців і міжнародних освітніх мереж.

Таким чином, інституційні механізми реалізації політики публічної відповідальності та конкурентоспроможної якості вищої освіти формують практичний вимір функціонування університетів як публічних інституцій. Через внутрішні системи забезпечення якості, акредитаційні процедури, активну залученість стейкхолдерів, забезпечення доступності та інклюзії, а також через прозорість і публічну підзвітність університети реалізують свою публічну відповідальність за вищу освіту у конкретних управлінських і освітніх практиках. У сукупності ці механізми створюють основу для розвитку конкурентоспроможної, якісної та суспільно значущої системи вищої освіти України в умовах європейської інтеграції та післявоєнного відновлення.

Висновки

Публічна відповідальність вищої освіти постає як системний підхід до осмислення сучасної університетської моделі, що виходить за межі традиційного трактування соціальної відповідальності або так званої «третьої місії». Вона охоплює всю сукупність інституційних зобов'язань університетів перед суспільством і державою, включаючи забезпечення якості освітньої та дослідницької діяльності, доступність і інклюзію, підзвітність управління, дотримання академічної доброчесності та орієнтацію на довгострокові суспільні результати.

У Європейському просторі вищої освіти публічна відповідальність університетів формується як системоутворювальний підхід, інтегрований у ціннісні засади, політики забезпечення якості та стратегії стійкого розвитку. Аналіз документів Європейського простору вищої освіти, політик Європейського Союзу та міжнародних рамок стійкого розвитку засвідчує, що публічна відповідальність поєднує інституційну автономію з підзвітністю, якістю із доступністю, а академічну свободу — із суспільними зобов'язаннями університетів, водночас виступаючи чинником їхньої міжнародної конкурентоспроможності.

В Україні сформовано нормативно-правове та стратегічне підґрунтя для розвитку публічної відповідальності вищої освіти, яке охоплює законодавство у сфері освіти, стратегії розвитку вищої освіти, документи забезпечення якості, рамки стійкого розвитку та плани післявоєнного відновлення. Водночас це підґрунтя має фрагментарний характер, оскільки положення, пов'язані з публічною відповідальністю університетів, розпоршені між різними документами та реалізуються опосередковано — через вимоги до якості, доступності, інклюзії, підзвітності та інституційної спроможності закладів вищої освіти.

Ключовим рівнем реалізації публічної відповідальності та конкурентоспроможної якості вищої освіти є інституційний рівень, на якому університети виступають безпосередніми носіями публічної відповідальності за вищу освіту. Через внутрішні системи забезпечення якості, акредитаційні процедури, залучення стейкхолдерів, забезпечення доступності та інклюзії, а також через прозорість і публічну підзвітність університети транслюють державні політики та європейські підходи у конкретні управлінські й освітні практики. Це створює підґрунтя для подальшого розроблення цілісної національної політики публічної відповідальності вищої освіти в умовах європейської інтеграції та післявоєнного відновлення України.

Список використаних джерел

Державна служба статистики України. Індикатори цілей сталого розвитку. URL: <https://sdg.ukrstat.gov.ua/uk/>.

Завдання та індикатори досягнення Цілей сталого розвитку в Україні на період до 2030 року : монографія / аналітичний звіт. Київ: Кабінет Міністрів України, 2022. 110 с. URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/ind.80/bookmtd-goalsalbum110pagesok-3.pdf>.

Закон України «Про вищу освіту». Закон України від 01.07.2014 № 1556-VII (зі змін. і допов.). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18>

Закон України «Про освіту». Закон України від 05.09.2017 № 2145-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>

Звіт про виконання Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом за 2024 рік. Кабінет Міністрів України. URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/55-GOEEI/Звіти%20про%20виконання%20Угоди%20про%20асоціацію/zvit-pro-vikonannia-ugodi-pro-asociaciiu-za-2024-rik.pdf>.

Кабінет Міністрів України. Стратегія розвитку вищої освіти в Україні на 2022–2032 роки : розпорядження КМУ від 23 лютого 2022 р. № 286-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/286-2022-%D1%80>.

Національна стратегія з відновлення та розвитку України після воєнних дій. Київ, 2022. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/nacionalna-strategiya-vidnovlennya>.

Національна стратегія з відновлення та розвитку України після воєнних дій : проект / аналітичний документ. Київ, 2022. URL: <https://recovery.gov.ua>.

Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти. Національний план дій із забезпечення якості вищої освіти в Україні на період 2024–2026 рр. Київ, 2025. URL: <https://naqa.gov.ua/wp-content/uploads/2025/08/Національний-план-дій-із-забезпечення-якості-вищої-освіти-в-Україні-на-період-2024-2026-рр.pdf>.

Оржель О. Соціальна відповідальність університету як фактор впливу на оцінювання якості вищої освіти. Механізми оцінювання якості вищої освіти в умовах євроінтеграції: *монографія* / за ред. В. Лугового, Ж. Таланової. — Київ : Ін-т вищої освіти НАПН України, 2020. С. 183–209. URL: https://ihed.org.ua/wp-content/uploads/2021/03/Ocinka_yakosti_VO_v_umovah_evrointegrac_Monogr_IVO2020-220p_avtors-kolektiv.pdf.

Положення про акредитацію освітніх програм, затверджене наказом Міністерства освіти і науки України від 15 травня 2024 р. № 686. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1013-24#Text>.

Річний звіт Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти за 2024 рік / за ред. А. Бутенка, О. Єременко, Н. Стукало. Київ : Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти, 2025. 154 с. URL: <https://naqa.gov.ua/wp-content/uploads/2025/03/Річний-звіт-НА-за-2024.pdf>.

Стратегія сталого розвитку «Україна — 2020». Указ Президента України від 12 січня 2015 р. № 5/2015. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5/2015#Text>.

Указ Президента України «Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року». Указ Президента України від 30 вересня 2019 р. № 722/2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text>.

Benneworth P. University Engagement with Socially Excluded Communities. Dordrecht: Springer, 2013. 256 p. DOI: 10.1007/978-94-007-4875-0.

EHEA statements on fundamental values: Annex 1 to Tirana Communiqué. Tirana EHEA Ministerial Conference. National Erasmus+ Office – Ukraine, 2024. URL: https://erasmusplus.org.ua/wp-content/uploads/2024/05/tiranacommunique_annex1_3_neo_here_en_ua.pdf.

European Association for Quality Assurance in Higher Education (ENQA). Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG). 2015. URL: <https://enqa.eu/index.php/home/esg/>.

European Commission. A European strategy for universities. Brussels, 2022. URL: <https://education.ec.europa.eu/document/a-european-strategy-for-universities>.

European Commission. Communication on Achieving the European Education Area by 2025. Brussels, 2020. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52020DC0625>.

Lozano R., Ceulemans K., Alonso-Almeida M., et al. (2015). A review of commitment and implementation of sustainable development in higher education. *Journal of Cleaner Production*. 2015. Vol. 108. 1–18. URL: <https://www.scrip.org/reference/referencespapers?referenceid=2734688>.

OECD. Education for Sustainable Development 2030: Framework for Action and Learning. Paris : OECD Publishing, 2020. 120 p. URL: <https://www.oecd.org/education/2030-project/teaching-and-learning/education-for-sustainable-development-2030.htm>.

117

REVIEW ON THE QUALITY OF HIGHER EDUCATION IN UKRAINE 2024 / National Agency for Higher Education Quality Assurance. Kyiv, 2025. URL: <https://en.naqa.gov.ua/wp-content/uploads/2025/06/REVIEW-ON-THE-QUALITY-OF-HIGHER-EDUCATION-IN-UKRAINE-2024.pdf>.

Rome Ministerial Communiqué, 2020 / European Higher Education Area. Rome, 2020. URL: https://ehea.info/Upload/Rome_Ministerial_Communique.pdf.

Tirana Ministerial Communiqué, 2024 / European Higher Education Area. Tirana, 29–30 May 2024. URL: <https://ehea.info/Upload/Tirana-Communique.pdf>.

Ukraine Facility Plan (2024–2027). URL: <https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/wp-content/uploads/2024/03/ukraine-facility-plan.pdf>.

UNESCO. Education for Sustainable Development: A Roadmap. Paris, 2020. URL: <https://unesdoc.unesco.org/ark%3A/48223/pf0000374802/PDF/374802eng.pdf.multi>.

Zgaga P. (2012). Reconsidering the “public responsibility” of higher education. *European Journal of Higher Education*. 2012. Vol. 2, No. 2–3. 145–157. URL: https://www.academia.edu/1270230/ZGAGA_Pavel_Higher_education_in_transition_Reconsiderations_on_higher_education_in_Europe_at_the_turn_of_millennium_Ume%C3%A5_Ume%C3%A5_University_2007.

ВІДОМОСТІ ПРО АВТОРІВ

У монографії «Політики і стратегії досягнення конкурентоспроможної якості вищої освіти України в контексті стійкого розвитку в умовах євроінтеграції та післявоєнного відновлення» представлено результати другого етапу виконання наукового дослідження «Забезпечення та вдосконалення якості вищої освіти України в контексті стійкого розвитку в умовах євроінтеграції та післявоєнного відновлення країни» (державний реєстраційний № 0124U001345) (2024–2025 рр.), що виконувалося колективом відділу забезпечення якості вищої освіти Інституту вищої освіти Національної академії педагогічних наук України.

Жаннета ТАЛАНОВА, доктор педагогічних наук, професор, член-кореспондент НАПН України; Заслужений діяч науки і техніки України; головний науковий співробітник відділу забезпечення якості вищої освіти Інституту вищої освіти НАПН України, старший проєктний менеджер з аналітики НЕО в Україні; *керівник наукового дослідження, науковий редактор*;

Володимир ЛУГОВИЙ, доктор педагогічних наук, професор, дійсний член НАПН України; Заслужений працівник освіти України; головний науковий співробітник відділу забезпечення якості вищої освіти Інституту вищої освіти НАПН України; перший віце-президент НАПН України; *науковий редактор*;

Олена СЛЮСАРЕНКО, доктор педагогічних наук, старший науковий співробітник; головний науковий співробітник відділу забезпечення якості вищої освіти; перший заступник директора Інституту вищої освіти НАПН України;

Оксана ВОРОБІЙОВА, кандидат наук з державного управління, старший дослідник; старший науковий співробітник відділу забезпечення якості вищої освіти Інституту вищої освіти НАПН України;

Ольга ПАЛАМАРЧУК, кандидат педагогічних наук, старший дослідник; старший науковий співробітник відділу забезпечення якості вищої освіти Інституту вищої освіти НАПН України;

Вероніка ІВАНОВА, кандидат педагогічних наук; старший науковий співробітник відділу забезпечення якості вищої освіти Інституту вищої освіти НАПН України;

Катерина ЖДАНОВА, молодший науковий співробітник відділу забезпечення якості вищої освіти Інституту вищої освіти НАПН України.

Наукове видання

О. Воробйова, К. Жданова, В. Іванова, В. Луговий, О. Паламарчук, О. Слюсаренко, Ж. Таланова

**Політики і стратегії досягнення конкурентоспроможної якості вищої освіти України
в контексті стійкого розвитку в умовах євроінтеграції та післявоєнного відновлення**

Монографія

За редакцією В. Лугового, Ж. Таланової

Інститут вищої освіти НАПН України

вул. Бастіонна, 9, м. Київ, 01014

тел./факс (044) 286-68-04

e-mail: ihed@ihed.org.ua

web: www.ihed.org.ua