

В. М. Кравець

СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ВИЩИХ ВІЙСЬКОВИХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ УКРАЇНИ: АНАЛІЗ НА ЗАСАДАХ БЕНЧМАРКІНГУ

Проаналізовано стратегії розвитку вищих військових навчальних закладів України на засадах бенчмаркінгу (вивчення найліпших практик українських та зарубіжних університетів з метою упровадження в управлінську діяльність вищих військових навчальних закладів). Визначено загальні тренди у позиціюванні стратегій розвитку вищих військових навчальних закладів за картою стратегічних альтернатив, а також близькі за позиціюванням стратегії (з подібним баченням власного місця у системі вищої військової освіти, конкурентних переваг тощо). Встановлено, що пріоритетними функціональними напрямками розвитку вищих військових навчальних закладів є освітня, науково-дослідна діяльність та інтернаціоналізація, а стратегічні цілі цих закладів переважно відрізняються від стратегічних цілей провідних українських університетів, хоча деякі з них є спільними. Викладено пропозиції щодо оновлення стратегій розвитку вищих військових навчальних закладів з урахуванням глобальних змін у зовнішньому середовищі.

Ключові слова: вищі військові навчальні заклади, стратегії розвитку, стратегічне управління, карта стратегічних альтернатив, бенчмаркінг.

Постановка проблеми. Законом України «Про вищу освіту» 2014 р. створено передумови для глибинних перетворень у підходах до управління закладами вищої освіти (ЗВО). Основоположні ідеї Європейського простору вищої освіти, зокрема автономія та відповідальність закладів вищої освіти за якість підготовки, нероздільність викладання і дослідної роботи, впровадження інструментів стратегічного та інформаційного менеджменту, поступово втілюються в українських ЗВО. І хоча застосування стратегічного менеджменту в управлінні закладами вищої освіти в Україні розпочалося унаслідок цілої низки об'єктивних чинників ще на початку 21 ст., системні зрушення у цьому напрямі стали помітні лише зараз.

Про ці зрушення, зокрема, свідчить запровадження у ЗВО України систем забезпечення якості освітньої діяльності та якості вищої освіти (систем внутрішнього забезпечення якості). З позиції теорії менеджменту, система внутрішнього забезпечення якості – це інструмент управління організацією, який забезпечує відповідність цілям її стратегічного розвитку [1]. Такі цілі визначаються вченою радою (абз. 1 п. 2 ст. 36 Закону України «Про вищу освіту») та, як правило, знаходять своє формальне відображення у внутрішніх документах закладу вищої освіти щодо стратегії його розвитку.

Переважна більшість вищих військових навчальних закладів (ВВНЗ) на сьогодні розробила та оприлюднила власні стратегії розвитку. Це дослідження покликане з'ясувати, як сучасні підходи до управління освітніми організаціями у сфері вищої освіти реалізовані у стратегіях вищих військових навчальних закладів.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Низка наукових публікацій порушує питання стратегічного управління закладами вищої освіти, формування та вибору стратегії розвитку університетів. Так, Б. Холод та О. Дашевська [2] зазначають, що станом на 2011 р. лише 30 % українських ЗВО системно впроваджують стратегічне управління освітнім закладом і мають чітку унікальну місію. Основними етапами стратегічного планування дослідники визначили: проведення ситуаційного аналізу (аналіз поточного стану ЗВО, аналіз зовнішнього середовища); визначення стратегічних цілей, візії та місії; вибір моделі та методів реалізації стратегії (складання стратегічної карти); формування цільових показників досягнення стратегічних цілей; розроблення плану дій; розроблення організаційної структури для реалізації обраної стратегічної моделі. Науковець О. Родіонов [3] обґрунтував передумови впровадження стратегічного управління закладом вищої освіти, зокрема підвищення рівня вимог громадян до якості освітніх послуг, непрогнозовані зміни попиту на ці послуги, конкуренція на міжнародному освітньому ринку. Дослідник виділяє такі функціональні напрями стратегічного управління ЗВО: господарська, навчальна, наукова, методична, маркетингова, ремонтно-будівельна, управлінська, економічна, міжнародна діяльність. Проведений А. Живець [4] у 2015 р. аналіз стратегій розвитку ЗВО України та інших країн свідчить, що основними стратегічними напрямками, які забезпечують конкурентоспроможність університетів, є: створення організаційних утворень, що поєднують науку, ЗВО та виробництво; створення науково-виробничих кластерів,

технопарків тощо; зосередження діяльності ЗВО на розвитку й обслуговуванні певних мега- або метатехнологій; постійна генерація нових знань; концентрація освіти і науки у великих інноваційно орієнтованих університетах; створення світових брендів університетів; розвиток різних форм післядипломної освіти (освіта протягом життя). Розроблення стратегії, на думку дослідниці, передбачає таку послідовність дій: визначення місії ЗВО; визначення стратегічних напрямів розвитку; формулювання стратегічних цілей кожного напрямку розвитку та періоду його досягнення; встановлення ключових показників діяльності кожного напрямку розвитку та їх значень за періодами досягнення; розроблення окремих деталізованих стратегій за підрозділами і функціями управління; розроблення планів заходів з визначенням потреби в ресурсах. Учена С. Натрошвілі [5] зазначає, що ЗВО України мають фрагментарну практику розроблення стратегічних рішень, і вони здебільшого не оформлюються у вигляді окремого документа (стратегії). Досліджуючи стратегії розвитку зарубіжних закладів вищої освіти, О. Кравченко [6] з'ясувала, що однією із суттєвих ознак цих стратегій є орієнтація за спрямованістю діяльності університету: освітня, дослідницька або дослідницько-освітня (найпоширеніша). Проаналізувавши стратегії розвитку українських університетів, вона виокремила двадцять найпопулярніших стратегічних цілей щодо підвищення якості освіти за частотою їх уживаності [7] та розробила деталізовану карту вибору стратегії розвитку закладу вищої освіти (карту стратегічних альтернатив) [8]. Науковці М. Савченко та О. Боєнко [9] запропонували здійснювати розвиток закладу вищої освіти за складовими його потенціалу: фінансово-економічною, кадровою, науковою, маркетинговою, виховною та соціальною. Для формування стратегії розвитку ЗВО одночасно за всіма вказаними напрямками та врахування досвіду провідних університетів вони вважають за доцільне використовувати бенчмаркінг як ефективний інструмент стратегічного планування, що дає можливість упроваджувати найліпші практики конкурентоспроможних організацій у діяльність окремого ЗВО шляхом вивчення діяльності конкурентів та використання їхнього досвіду. Дослідниця Т. Попович [1] визначає бенчмаркінг як метод системного зіставлення власної діяльності з роботою ліпших організацій (лідерів, конкурентів, аналогів) з метою досягнення досконалості. За результатами вивчення національного досвіду розроблення стратегій розвитку закладів вищої освіти в Україні П. Бойчук та О. Фаст [10] сформулювали такі методологічні рекомендації: вибір стратегії слід здійснювати у просторі стратегічних альтернатив з урахуванням імовірності успішності конкретної стратегії за критеріями узгодженості з попередніми досягненнями, витратністю ресурсів, місцем ЗВО у рейтингах, способом досягнення конкурентних переваг, термінами реалізації стратегії тощо. Основними структурними елементами стратегії розвитку закладу вищої освіти є: історична довідка про ключові віхи становлення закладу; характеристика його актуального стану, рівень його інфраструктури; місія та візія закладу (бачення його перспектив); цінності закладу вищої освіти; аналіз сильних та слабких сторін, загроз та можливостей; комплекс стратегічних цілей та завдань, критерії оцінювання їх досягнення та шляхи реалізації; очікувані результати. Автор праці [11] Т. Десятов вважає, що запровадження системи стратегічного управління у закладах вищої освіти необхідне для скорочення розриву між тим, що пропонують університети, й тим, що насправді необхідно суспільству. Стратегічними цілями, які конкретизують місію ЗВО, на думку дослідника, є: створення системи управління, що забезпечує високий рівень якості вищої освіти і є умовою професіоналізму персоналу, його соціального захисту й прагнення до неперервної освіти протягом життя; упровадження інноваційних освітніх технологій, які відповідають сучасним освітнім і галузевим стандартам та гарантують якість підготовки фахівців й освітніх послуг; модернізація матеріально-технічної бази закладу вищої освіти; удосконалення комплексного навчально-методичного й дидактичного забезпечення освітнього процесу та цифровізація діяльності ЗВО. Методологічні питання формування стратегії розвитку вищого військового навчального закладу на прикладі Національного університету оборони України досліджували М. Коваль, Ю. Пунда, В. Артамощенко [12]. Вони небезпідставно вважають, що під час стратегічного аналізу слід вивчати макрооточення, безпосереднє оточення, внутрішнє середовище та сформулювати місію і візію ВВНЗ.

Отже, у попередніх наукових дослідженнях розглядаються питання визначення чинників, які обумовили впровадження інструментів стратегічного менеджменту в управлінні закладами вищої освіти, формування методологічних підходів до стратегічного управління та планування, розроблення стратегій розвитку ЗВО (зокрема вищих військових навчальних закладів), а також вивчення досвіду впровадження стратегій розвитку у вітчизняних та зарубіжних університетах. Водночас аналіз стратегій розвитку ВВНЗ на засадах бенчмаркінгу раніше не здійснювався.

Метою статті є аналіз стратегій розвитку вищих військових навчальних закладів на засадах бенчмаркінгу.

Емпіричну вибірку дослідження становлять стратегії розвитку десяти із дванадцяти вищих військових навчальних закладів України, оприлюднені на їхніх офіційних вебсайтах. Дані для бенчмаркінгу були отримані з наукових публікацій, які містять результати дослідження стратегій розвитку провідних українських та зарубіжних ЗВО. Скорочені назви ВВНЗ використовуються відповідно до відомостей, які зазначені у реєстрі закладів вищої освіти Єдиної державної електронної бази з питань освіти: Національний університет оборони України (НУОУ), Військовий інститут телекомунікацій та інформатизації (ВІТІ), Харківський університет Повітряних сил ім. І. Кожедуба (ХУПС), Національна академія Сухопутних військ ім. гетьмана П. Сагайдачного (НАСВ), Національна академія Державної прикордонної служби України (НА ДПСУ), Національна академія Національної гвардії України (НА НГУ), Київський інститут Національної гвардії України (КІ НГУ), Національна академія Служби безпеки України (НА СБУ), Житомирський військовий інститут ім. Корольова (ЖВІ).

Виклад основного матеріалу. Вважають, що стратегія – це узагальнююча модель дій, необхідних для досягнення поставлених цілей управління на основі обраних критеріїв (показників) і ефективного розподілу ресурсів [3]. Стратегія розвитку може бути як складовою загальної стратегії організації, так і окремим напрямом її роботи [9]. Вивчення наукових публікацій [2, 9, 10, 12] свідчить, що основними структурними елементами ефективних стратегій розвитку закладу вищої освіти є: історична довідка, характеристика актуального стану закладу (аналіз сильних та слабких сторін), характеристика зовнішнього середовища (аналіз загроз та можливостей), місія, візія, цінності закладу вищої освіти, принципи, стратегічні (функціональні) напрями, цілі та завдання, критерії оцінювання (показники), шляхи реалізації завдань, очікувані результати. Зокрема, у стратегії розвитку Військової академії (м. Одеса) обґрунтовано, як зовнішнє середовище впливає на діяльність ЗВО. Житомирський військовий інститут ім. Корольова у стратегії деталізовано розкриває свої досягнення в історичній ретроспективі. Проте найповніше усі зазначені структурні елементи подано у стратегіях розвитку НА НГУ, КІ НГУ та НУОУ (див. табл. 1).

Таблиця 1 – Структурний аналіз стратегій розвитку ВВНЗ

Структурні елементи	НУОУ	ВІТІ	ХУПС	НАСВ	НА ДПСУ	НА НГУ	КІ НГУ	НА СБУ	ЖВІ	Військова академія (м. Одеса)
Історична довідка									+	
Характеристика актуального стану закладу	+				+	+	+		+	+
Характеристика зовнішнього середовища	+				+	+	+			+
Місія	+	+	+	+	+	+	+	+		
Візія	+	+		+	+	+	+	+		+
Цінності закладу вищої освіти		+				+	+	+		
Принципи		+	+			+	+			
Стратегічні напрями	+			+		+	+	+	+	
Цілі та завдання	+	+	+		+	+	+			+
Критерії оцінювання (показники)	+					+	+	+		
Шляхи реалізації				+	+	+	+	+		+
Очікувані результати	+	+	+			+	+			

Примітка. Укладено авторкою за результатами аналізу стратегій розвитку ВВНЗ.

Найуживанішими структурними елементами цих стратегій є місія та візія (їх містять 80 % стратегій ВВНЗ), цілі та завдання (70 %). Візія ЗВО – це бачення образу закладу у майбутньому. Єдиного підходу до тлумачення змісту поняття «місія ЗВО» немає. Так, О. Кравченко [13] визначає місію через такі складові: ідеологія (основні принципи діяльності організації); імідж (образ, який організація створює та підтримує для зовнішнього оточення). Науковець Т. Десятов [11] вважає, що місія у контексті ЗВО – це чітке викладення його перспективного бачення та механізмів просування до мети. На думку О. Родіонова [3], місія допомагає визначити сутність діяльності університету, масштаби, перспективи і напрями зростання, відмінності від інших вищих навчальних закладів. У стратегіях розвитку ВВНЗ поняття «візія» уживається у загальноприйнятому розумінні як образ, бачення місця закладу у майбутньому. Зокрема, п'ять ВВНЗ бачать себе провідними у різних сферах національної безпеки і оборони. Поняття «місія» вищими військовими

навчальними закладами загалом тлумачиться як їхнє призначення, що визначає сутність діяльності, тобто у розумінні, запропонованому О. Родіоновим. Для визначення місії вищі військові навчальні заклади застосовують такі формулювання: «задоволення потреб відомств сектору безпеки і оборони у лідерах» (НУОУ, ВІТІ), «створення умов для якісної підготовки фахівців» (ХУПС, НА СБУ), «формування всебічно розвинутої особистості» (НА ДПСУ), «здійснення підготовки високопрофесійних військових фахівців» (КІ НГУ), «сприяння модернізації українського суспільства шляхом підготовки високопрофесійних військових фахівців» (НА НГУ).

За результатами позиціонування стратегій розвитку ВВНЗ на карті стратегічних альтернатив за О. Кравченко [8] можна зробити певні висновки. З одного боку, ця карта, яка була побудована для університетів, що функціонують у відкритому конкурентному середовищі, не повною мірою відповідає умовам функціонування вищих військових навчальних закладів. Тому у цілях цього дослідження вона була уточнена шляхом відмови від класифікаційної ознаки «складність розроблення» та розширення переліку альтернатив для класифікаційної ознаки «спосіб охоплення ринку» регіональним та загальнонаціональним рівнями. З іншого боку, через брак досвіду стратегічного управління під час формування стратегій ВВНЗ метод вибору альтернатив та бенчмаркінг імовірно не застосовувалися, оскільки деякі із проаналізованих стратегій доволі складно позиціонувати за картою О. Кравченко. Водночас кожна із десяти стратегій вищого військового навчального закладу була оцінена авторкою цієї статті за класифікаційними ознаками уточненої карти стратегічних альтернатив (кожній стратегії було поставлено у відповідність вектор стратегічних альтернатив за визначеними класифікаційними ознаками). Узагальнений профіль стратегій розвитку вищих військових навчальних закладів відображено у табл. 2.

Таблиця 2 – Позиціонування стратегій розвитку ВВНЗ на карті вибору стратегічних альтернатив

Класифікаційна ознака	Стратегічні альтернативи	Частка стратегій ВВНЗ
1. За типом організаційної культури, ієрархічних відносин	Корпоративна (портфельна, загальна)	60 %
	Ділова	10 %
	Забезпечувальна (функціональна, ресурсна, операційна)	30 %
2. За спрямованістю діяльності	На дослідження	0 %
	На освіту	10 %
	На освіту й на дослідження	90 %
3. За візією подальшого розвитку ЗВО	Зростання	60 %
	Стабілізації (утримання) і переорієнтації	40 %
	Скорочення (захисту, відступу, ліквідації)	0 %
4. За стилем конкурування	Лідерства	20 %
	Претендента на лідерство	60 %
	«Наслідування» (слідування за лідером)	20 %
	«Новачка»	0 %
5. За способом досягнення конкурентних переваг	Диверсифікації	80 %
	Спеціалізації та диференціації	20 %
	Інноваційної цінності	0 %
6. За формою	Стратегії поступового вдосконалення	70 %
	Стратегії оновлення	20 %
	Інноваційні стратегії	10 %
7. За способом охоплення ринку	Вузької сегментації	10 %
	Регіональний рівень	30 %
	Загальнонаціональний рівень	20 %
8. За напрямком дії	Загальнонаціональний рівень з елементами інтернаціоналізації	40 %
	Консервативна	50 %
	Агресивна	20 %
9. За характером поведінки на ринку	Конкурентна	30 %
	Оборонна (захисна)	0 %
	Активна (наступальна, експансивна)	50 %
10. За термінами стратегії	Пасивна (реактивна)	50 %
	3–5 років	0 %
	5 років	60 %
	5–10 років	40 %

Примітка. Укладено авторкою за результатами аналізу стратегій розвитку ВВНЗ та матеріалами [8].

Крім того, кореляційний аналіз векторів стратегічних альтернатив, які відповідають стратегіям розвитку ВВНЗ, свідчить, що близькими за позиціонуванням є стратегії ЖВІ та НАСВ ($\chi^2=15,3333$; $p=0,0041$), НУОУ та НА НГУ ($\chi^2=20,0000$; $p=0,0179$), НА НГУ та ХУПС ($\chi^2=19,7500$; $p=0,0195$), КІ НГУ та ВІТІ ($\chi^2=10,1000$; $p=0,0388$), НУОУ та НА ДПСУ ($\chi^2=17,4444$; $p=0,0422$). Значення χ^2 -статистик Пірсона для категоризованих змінних (векторів стратегічних альтернатив) розраховане за допомогою пакета статистичного аналізу STATISTICA. При $p < 0,05$ з імовірністю статистичної помилки 95 % можна говорити про доволі високу щільність статистичного зв'язку.

Більшість стратегій розвитку ВВНЗ розрахована на п'ять років (60 %) та була запроваджена ще до повномасштабного вторгнення РФ в Україну (70 %).

Загалом стратегії ВВНЗ охоплюють тією чи іншою мірою ті ж функціональні напрями, які виокремлюються як важливі для стратегічного планування у ЗВО науковцями [3, 4, 9, 11]. Увага насамперед приділяється освітній діяльності (рис. 1). Водночас, на відміну від інших університетів, ВВНЗ як окремі функціональні напрями розглядають упровадження інформаційних технологій (цифровізацію) та формування культури академічної доброчесності.



Рисунок 1 – Функціональні напрями діяльності вищих військових навчальних закладів у стратегіях розвитку

Стратегічні цілі провідних українських університетів зосереджені навколо запровадження нових освітніх програм та якісної реалізації наявних освітніх програм, розвитку та впровадження інноваційних освітніх технологій, залучення до навчального процесу провідних вітчизняних і зарубіжних учених, взаємодії з дослідними навчальними закладами, науковими установами і підприємствами України та різних країн світу, впровадження досвіду найліпших світових навчальних закладів, розбудови систем внутрішнього забезпечення якості. Найуживанішими цілями для провідних українських ЗВО є прагнення до розвитку академічної мобільності, підвищення стандартів навчання в університеті шляхом впровадження у навчальний процес досвіду найліпших світових навчальних закладів та залучення роботодавців до освітнього процесу [7]. Узагальнені стратегічні цілі ВВНЗ відображені у табл. 3. Зауважимо, що найпопулярнішими стратегічними цілями щодо підвищення якості освіти серед провідних зарубіжних університетів є збільшення інноваційних досліджень, у яких будуть брати участь студенти спільно з викладачами [6].

Таблиця 3 – Найпоширеніші стратегічні цілі розвитку ВВНЗ

Цілі	Частота вживаності
Удосконалення змісту стандартів вищої освіти, освітніх програм, забезпечення високої якості навчання та формування необхідних компетентностей у здобувачів освіти	70 %
Розвиток спроможностей наукового та науково-педагогічного складу	70 %
Розбудова інформаційного середовища, впровадження ІТ	70 %
Оптимізація управлінських процесів, необхідних виважених структурних змін, широке залучення членів академічної спільноти до прийняття управлінських рішень та їх упровадження	70 %
Інтеграція у міжнародний освітньо-науковий простір	60 %
Відповідність підготовки потребам замовників	50 %
Зміцнення іміджу	50 %
Органічне поєднання освіти і науки	40 %
Підвищення ефективності науково-дослідної діяльності	40 %
Відповідність наукової діяльності потребам практики	40 %
Запровадження стандартів НАТО у систему підготовки військових фахівців	40 %
Удосконалення заходів профорієнтації та формування контингенту здобувачів вищої освіти	40 %
Розвиток матеріально-технічної бази	40 %
Формування системи внутрішнього забезпечення якості	40 %
Підвищення якості виховної роботи, виховання гармонійної, усебічно розвиненої особистості, соціально активної й національно свідомої	40 %
Розвиток професійної військової освіти, підготовка військових лідерів, реалізація принципу професіоналізації системи вищої військової освіти за всіма спеціалізаціями підготовки	30 %
Формування атмосфери доброчесності	20 %
Підвищення ефективності фінансово-економічної діяльності Академії	20 %

Висновки

У статті проаналізовано стратегії розвитку вищих військових навчальних закладів на засадах бенчмаркінгу, який було використано для вивчення найліпших практик українських та зарубіжних університетів з метою впровадження в управлінську діяльність вищих військових навчальних закладів. Проведене у дослідженні позиціонування чинних стратегій розвитку вищих військових навчальних закладів за картою стратегічних альтернатив свідчить про такі загальні тренди: вищі військові навчальні заклади переважно спрямовані і на освітню, і на науково-дослідну діяльність, більшість орієнтовані на зростання, претендують на лідерство, покладаються на диверсифікацію конкурентних переваг, передбачають поступове вдосконалення та функціонування на загальнонаціональному рівні. Близькими за позиціонуванням на карті стратегічних альтернатив є стратегії Житомирського військового інституту ім. С. Корольова та Національної академії Сухопутних військ ім. П. Сагайдачного, Національного університету оборони України та Національної академії Національної гвардії України, Національної академії Національної гвардії України та Харківського національного університету Повітряних сил ім. І. Кожедуба, Київського інституту Національної гвардії України та Військового інституту телекомунікації та інформатизації ім. Героїв Крут, Національного університету оборони України та Національної академії Державної прикордонної служби України ім. Б. Хмельницького. Ці вищі військові навчальні заклади мають подібні підходи до бачення власного місця у системі військової освіти, визначення своїх конкурентних переваг та стратегії досягнення цілей.

Пріоритетними функціональними напрямками розвитку вищих військових навчальних закладів є освітня, науково-дослідна діяльність та міжнародне співробітництво (інтернаціоналізація). Переважно стратегічні цілі вищих військових навчальних закладів відрізняються від стратегічних цілей провідних українських університетів. Однак деякі стратегічні цілі є для них спільними, як-от: забезпечення високої якості навчання та підготовка конкурентоспроможних фахівців; розвиток мотивації та забезпечення якості професійної

діяльності науково-педагогічного складу; інтеграція у міжнародний освітньо-науковий простір; відповідність результатів підготовки та наукових досліджень потребам роботодавців (практичних підрозділів, ринку праці); розвиток системи внутрішнього забезпечення якості. Встановлено, що заклади вищої освіти, як і будь-які соціальні інституції, перебувають під значним впливом зовнішнього середовища. Відтак повномасштабне вторгнення РФ внесло значні корективи у діяльність вищих військових навчальних закладів. З огляду на це стратегії розвитку окремих вищих військових навчальних закладів потребують перегляду та оновлення з урахуванням завдань щодо відсічі збройній агресії, запровадження стандартів НАТО, розвитку професійної військової освіти. Під час розроблення стратегій доцільно дотримуватися структури, яка відображає основні етапи стратегічного планування, зокрема здійснити позиціонування закладу на карті вибору стратегічних альтернатив, що сприятиме чіткому формулюванню цілей, узгодженості складових та цілісності стратегії, урахуванню ресурсних обмежень та оптимізації їх розподілу з урахуванням пріоритетів, мотивації та залученню до її реалізації усього особового складу.

Перспективи подальших досліджень щодо впровадження інструментів стратегічного менеджменту у діяльність вищих військових навчальних закладів вбачаємо у бенчмаркінгу стратегій розвитку закладів військової освіти інших країн.

Перелік джерел посилання

1. Попович Т. М. Управління якістю : опорний конспект лекцій. URL: <http://surl.li/bjqlnx> (дата звернення: 29.06.2023).
2. Холод Б. І., Дашевська О. В. Методика вибору та обґрунтування стратегії розвитку вищого навчального закладу. *Академічний огляд*. 2011. № 2 (35). С. 5–11.
3. Родіонов О. В. Розвиток стратегічного управління ВНЗ. URL: <http://surl.li/eewrsz> 2011. № 212. С. 60–62 (дата звернення: 29.06.2023).
4. Живець А. М. Стратегія ВНЗ: тренди, технології та передова практика. *Інформаційні технології в освіті, науці та виробництві*. 2015. Вип. 4 (11). С. 171–184.
5. Натрошвілі С. Г. Стратегічне управління вищим навчальним закладом: теорія, методологія, практика : монографія. Київ : КНУТД, 2015. 320 с.
6. Кравченко О. І. Аналіз стратегій розвитку зарубіжних університетів за спрямованістю. *Вісник Луганського національного університету імені Тараса Шевченка*. 2016. № 6 (303). С. 170–176.
7. Кравченко О. І. Стратегічні напрями з підвищення якості освіти університетів України. *Інноваційна педагогіка*. 2019. Вип. 19. Т. 3. С. 160–164.
8. Кравченко О. І. Технологія вибору стратегії розвитку університету. *Web of Scholar*. 2018. Вип. 4. № 4 (22). С. 23–26.
9. Савченко М. В., Боєнко О. Ю. Стратегія розвитку потенціалу закладів вищої освіти на засадах бенчмаркінгу. *Економіка і організація управління*. 2020. № 4 (40). С. 239–248. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2020.4.22>.
10. Бойчук П. М., Фаст О. Л. Національний досвід розроблення стратегій розвитку закладів вищої освіти в Україні: case study. *Академічні студії*. 2021. Вип. 1. С. 3–16. DOI: <https://doi.org/10.52726/as.pedagogy/2021.1.1>.
11. Десятов Т. М. Стратегія розвитку закладу вищої освіти в умовах політико-економічних і соціокультурних змін. *Вісник Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького*. 2022. № 1. С. 5–10. DOI: <https://doi.org/10.31651/2524-2660-2022-1-5-10>.
12. Коваль М. В., Пунда Ю. В., Артамощенко В. С. Методологічні аспекти формування стратегії розвитку вищого військового навчального закладу. *Наука і оборона*. 2022. № 3-4. С. 37–46. DOI: <https://doi.org/10.33099/2618-1614-2022-20-3-4-37-46>.
13. Кравченко О. І. Етапи розроблення стратегії розвитку університету. *Науковий вісник Національного університету біоресурсів та природокористування України*. 2015. Вип. 208 (2). С. 128–136.

Стаття надійшла до редакції 18.03.2024 р.

V. Kravets

STRATEGIES FOR DEVELOPMENT OF MILITARY HIGHER EDUCATIONAL INSTITUTIONS OF UKRAINE: ANALYSIS BASED ON BENCHMARKING PRINCIPLES

The article examines the strategies for development of military higher educational institutions of Ukraine based on benchmarking principles, studying the best practices of Ukrainian and foreign universities for implementing into the management activities of military higher educational institutions. It identifies general trends in positioning the strategies on the strategic alternatives map, as well as military higher educational institutions closely aligned in positioning on this map (with a similar vision of their place in the military higher education system, competitive advantages, etc.). It is established that the priority functional directions for the development of military higher educational institutions are education, research activities, and internationalization. The strategic goals of military higher educational institutions mostly differ from those of leading Ukrainian universities, although some are common (ensuring high-quality education, developing motivation and ensuring the quality of the academic staff, integration into the international educational and scientific area, aligning training results and research with employer needs, enhancing an internal quality assurance system). Suggestions are provided for updating the strategies development of military higher educational institutions considering global changes in the external environment (defense against armed aggression, adoption of NATO standards, the necessity of professional military education development) and best practices in strategic management from leading Ukrainian and foreign universities (aligning strategy structure with strategic planning stages, positioning on the strategic alternatives map, etc).

Keywords: *military higher educational institutions, development strategies, strategic management, map of strategic alternatives, benchmarking.*

Кравець Валентина Миколаївна – кандидат технічних наук, старший науковий співробітник, докторант Національної академії Служби безпеки України
<https://orcid.org/0000-0002-3012-1829>