

КОЛЕКТИВНА МОНОГРАФІЯ

# МІЖДИСЦИПЛІНАРНІ ВИМІРИ ІННОВАЦІЙ: ВІД ТЕОРІЇ ДО ПРАКТИКИ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ



---

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
МУКАЧІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
СПІЛКА НАУКОВЦІВ УКРАЇНИ



**Колективна монографія**

**МІЖДИСЦИПЛІНАРНІ  
ВИМІРИ ІННОВАЦІЙ:  
ВІД ТЕОРІЇ ДО ПРАКТИКИ СОЦІАЛЬНО-  
ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ**

Мукачево – 2025



---

УДК 330.341.1:001.2:316:330:338.2(02.064)

DOI: <https://doi.org/10.31339/978-617-7495-93-1/352.2025>

*Рекомендовано до друку Вченою радою Мукачівського державного університету (протокол №1 від 29 серпня 2025 року)*

### **Рецензенти:**

*ГАЛУС Олександр* – доктор педагогічних наук, професор, проректор з наукової роботи Хмельницької гуманітарно-педагогічної академії, Заслужений діяч науки і техніки України.

*САДОВА Ірина* – доктор педагогічних наук, професор, завідувач кафедри педагогіки та методики початкової освіти Дрогобицького державного педагогічного університету.

*ЛІБА Наталія* – доктор економічних наук, професор, професор кафедри обліку і оподаткування та маркетингу Мукачівського державного університету.

### **Редакційна колегія:**

*ШВАРДАК Маріанна* – доктор педагогічних наук, професор, професор кафедри педагогіки дошкільної, початкової освіти та освітнього менеджменту Мукачівського державного університету, голова правління ГО «Спілка науковців України».

*ПОПОВИЧ Оксана* – доктор педагогічних наук, професор, декан педагогічного факультету Мукачівського державного університету.

*ІВАНОВА Вікторія* – доктор педагогічних наук, професор, в.о. завідувача кафедри дошкільної та спеціальної освіти Мукачівського державного університету.

*ДУДАШ Олена* – доктор філософії, старший викладач кафедри педагогіки дошкільної, початкової освіти та освітнього менеджменту Мукачівського державного університету.

### **M58**

Міждисциплінарні виміри інновацій: від теорії до практики соціально-економічного розвитку: колективна монографія / За редакцією М. Швардак, О. Попович, В. Іванова, О. Дудаш. Мукачево: Мукачівський державний університет, Спілка науковців України. 2025. 352 с.

*У монографії розглянуто теоретичні та практичні питання інноваційних процесів у контексті сучасного соціально-економічного розвитку. Акцентовано увагу на проблемах цифрової трансформації бізнесу, впровадження соціальних інновацій задля сталого розвитку, а також на широкому спектрі інновацій в освітній галузі – від стратегічного управління закладами до підготовки фахівців та застосування новітніх технологій. Відображено погляди вітчизняних дослідників на вирішення актуальних завдань у сферах економіки, соціальної політики та педагогіки в контексті побудови інноваційного суспільства.*

*Адресується фахівцям-практикам, науковим і науково-педагогічним працівникам, докторантам, аспірантам та студентам; усім, хто цікавиться актуальними проблемами інноваційного розвитку суспільства.*

ISBN 978-617-7495-93-1



© Мукачівський державний університет, 2025  
© Спілка науковців України, 2025

---

## ЗМІСТ

|                                                                                                                                                                                                                                             |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>ПЕРЕДМОВА</b>                                                                                                                                                                                                                            | 7   |
| <b>РОЗДІЛ 1. ЕКОНОМІЧНА ДИНАМІКА ІННОВАЦІЙ:<br/>ІНВЕСТИЦІЇ, РИНКИ ТА ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ<br/>БІЗНЕСУ</b>                                                                                                                                  | 11  |
| 1.1. Трансформація бізнес-моделей компаній в умовах<br>Індустрії 5.0: виклики та перспективи ( <i>Оксана Шпатакова</i> )                                                                                                                    | 11  |
| 1.2. Development of an Enterprise Development Strategy in an<br>Unstable Market / Розробка стратегії розвитку підприємства в умовах<br>нестабільного ринку ( <i>Oleh Kovalchuk, Liliya Farajova / Олег<br/>Ковальчук, Лілія Фараджова</i> ) | 38  |
| 1.3. Маркетинг цінності як основа новацій сталого розвитку<br>національної економіки ( <i>Інна Дейнега, Михайло Пиртко</i> )                                                                                                                | 53  |
| <b>РОЗДІЛ 2. СОЦІАЛЬНІ ІННОВАЦІЇ ТА СТАЛИЙ РОЗВИТОК<br/>СУСПІЛЬСТВА</b>                                                                                                                                                                     | 66  |
| 2.1. Трансформація концепцій регіональної промислової<br>політики в умовах сталого розвитку ( <i>Наталія Ліба</i> )                                                                                                                         | 66  |
| 2.2. Впровадження соціальних інновацій у політичній сфері як<br>запорука сталого розвитку суспільства ( <i>Наталія Горло</i> )                                                                                                              | 86  |
| 2.3. Стратегічне управління закладом освіти на перетині соціо-<br>економічних та освітніх інновацій ( <i>Маріанна Швардак, Вероніка<br/>Кулакова</i> )                                                                                      | 102 |
| 2.4. Партнерська взаємодія в закладі дошкільної освіти: нові<br>підходи до роботи з дітьми раннього віку ( <i>Оксана Попович, Людмила<br/>Ющик</i> )                                                                                        | 117 |

DOI: <https://doi.org/10.31339/978-617-7495-93-1/352.2025/102-116>

### 2.3. Стратегічне управління закладом освіти на перетині соціо-економічних та освітніх інновацій

**Маріанна ШВАРДАК<sup>8</sup>**

**Вероніка КУЛАКОВА<sup>9</sup>**

***Анотація.** Досліджено концептуальні засади стратегічного управління сучасним закладом освіти в умовах динамічної взаємодії соціо-економічних та освітніх інноваційних процесів. Проаналізовано виклики, що постають перед освітніми інституціями через цифрову трансформацію економіки, зміни на ринку праці та нові суспільні запити. Обґрунтовано необхідність переходу від традиційних адміністративних моделей управління до проактивних, гнучких стратегій. Запропоновано інтегровану модель стратегічного управління, що базується на синергії внутрішніх освітніх інновацій (новітні технології навчання, оновлення змісту) та зовнішніх соціо-економічних чинників, що дозволяє закладу освіти стати активним суб'єктом сталого розвитку.*

***Ключові слова:** стратегічне управління, заклад освіти, інновації, соціально-економічний розвиток, ринок праці, міждисциплінарність.*

**Вступ.** В умовах глобальних трансформацій, що охоплюють усі сфери суспільного буття, система освіти зазнає фундаментальних змін, перетворюючись із консервативного інституту трансляції знань на проактивного агента соціально-економічного прогресу. Сучасний заклад освіти функціонує в полі постійної напруги, що генерується, з одного боку, безпрецедентною динамікою технологічного розвитку та ринкових відносин, а з іншого – необхідністю збереження академічних цінностей та забезпечення якості освітнього процесу. Ця дихотомія формує ключовий виклик для сучасного освітнього менеджменту. Традиційні, ієрархічні та реактивні моделі управління, що були ефективними в умовах стабільного середовища, виявляються

---

<sup>8</sup> **Маріанна ШВАРДАК** – доктор педагогічних наук, професор, професор кафедри педагогіки дошкільної, початкової освіти та освітнього менеджменту, Мукачівський державний університет, м. Мукачево, Україна.

<sup>9</sup> **Вероніка КУЛАКОВА** – здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 011 Освітні, педагогічні науки, директор закладу дошкільної освіти «Дьєртянлігет» Приватної Гімназії імені П. Коталін Франгепан, Великобичківська ТГ, Закарпатська обл., Україна.

неспроможними адекватно реагувати на експоненційне зростання невизначеності.

Актуальність теми посилюється тим, що заклади освіти сьогодні існують на унікальному перетині двох потужних інноваційних потоків. Перший – це внутрішні, освітні інновації, що охоплюють оновлення змісту, педагогічних технологій, методів оцінювання та організаційних форм навчання. Другий – це зовнішні, соціо-економічні інновації, що проявляються у цифровізації економіки, зміні структури ринку праці, виникненні нових соціальних запитів та глобальних цілей сталого розвитку. Ефективне управління таким закладом вимагає не простої адаптації, а розробки комплексної стратегії, що забезпечує синергію цих двох потоків, перетворюючи зовнішні виклики на внутрішні імпульси розвитку (Дикун, Продан, 2023). Відтак, метою даного дослідження є теоретичне обґрунтування та розробка концептуальних засад інтегрованої моделі стратегічного управління закладом освіти, що дозволяє гармонізувати його розвиток із динамікою соціально-економічного середовища.

## **1. Теоретико-методологічні основи дослідження стратегічного управління в освітній сфері**

### **Еволюція парадигм управління закладом освіти: від адміністративно-командної до стратегічної моделі**

Історично система управління в освіті, особливо на пострадянському просторі, успадкувала риси жорстко централізованої, адміністративно-командної моделі. Ця модель характеризувалася чіткою вертикальною ієрархією, суворою регламентацією всіх процесів, орієнтацією на виконання інструкцій та стандартів, а не на досягнення кінцевого результату, та мінімальним рівнем автономії освітніх закладів. Управлінські рішення ухвалювалися на вищих щаблях влади і спускалися вниз у вигляді директив, що не підлягали обговоренню. Основною функцією керівника закладу було забезпечення чіткого дотримання встановлених правил та звітування перед вищими органами. Така система була виправданою в умовах стабільної, планової економіки та уніфікованих соціальних потреб, коли від освіти вимагалось відтворення

стандартного набору знань та навичок для прогнозованого ринку праці (Лебідь, 2014).

Проте з переходом до ринкових відносин, посиленням глобальної конкуренції та прискоренням технологічного оновлення, недоліки адміністративної моделі стали критичними. До них належать, перш за все, низька швидкість реакції на зміни зовнішнього середовища, придушення ініціативи та творчості на місцях, надмірна бюрократизація, а також орієнтація на процес, а не на потреби ключових стейкхолдерів – студентів, роботодавців та суспільства в цілому. Заклади освіти, керовані за старими принципами, виявилися нездатними гнучко змінювати освітні програми, впроваджувати інноваційні технології та конкурувати за кращих абітурієнтів, викладачів і фінансові ресурси.

На зміну адміністративній прийшла парадигма менеджменту, яка змістила акцент з простого адміністрування на ефективне управління ресурсами (фінансовими, людськими, матеріальними) для досягнення поставлених цілей. Проте і ця модель часто залишалася тактичною, зосередженою на оптимізації внутрішніх процесів, але без глибокого стратегічного бачення довгострокового розвитку (Черниш, 2018).

Лише наприкінці XX – на початку XXI століття в освітній сфері почала утверджуватися парадигма стратегічного управління. Її ключова відмінність полягає у визнанні того, що заклад освіти є відкритою системою, яка нерозривно пов'язана із зовнішнім середовищем і повинна проактивно формувати свою довгострокову траєкторію розвитку, спираючись на аналіз своїх сильних і слабких сторін, а також можливостей і загроз, що виникають у зовнішньому світі (SWOT-аналіз). На відміну від довгострокового планування, яке екстраполює минулі тенденції в майбутнє, стратегічне управління передбачає можливість розривів, нелінійного розвитку та необхідність кардинальної зміни курсу (Shvardak, 2021).

Основними принципами стратегічного управління в освіті є:

- проактивність: не очікування змін, а їх прогнозування та випередження;

–орієнтація на стейкхолдерів: врахування інтересів та очікувань усіх зацікавлених сторін (студентів, викладачів, роботодавців, батьків, місцевої громади, держави);

–адаптивність та гнучкість: здатність швидко коригувати стратегію у відповідь на нові виклики та можливості;

–фокус на унікальних конкурентних перевагах: ідентифікація та розвиток тих сильних сторін, які відрізняють заклад від інших і створюють для нього унікальну ринкову нішу;

–інтегрований підхід: розгляд закладу як єдиного організму, де всі елементи (освітня, наукова, фінансова, міжнародна діяльність) узгоджені спільною стратегічною візією (Городецька, Мочук, 2024).

Таким чином, еволюція управлінських парадигм відображає об'єктивний процес ускладнення соціально-економічного середовища та зростання ролі освіти як ключового драйвера інноваційного розвитку. Перехід до стратегічного управління є не просто модною тенденцією, а життєвою необхідністю для забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку сучасного закладу освіти.

### **Сутність та специфіка соціо-економічних інновацій як зовнішнього детермінанта розвитку освіти**

Заклад освіти не існує в ізольованому просторі. Він є невід'ємною частиною складного соціально-економічного ландшафту, який сьогодні зазнає тектонічних зсувів під впливом потужних інноваційних драйверів. Ці зовнішні зміни виступають ключовими детермінантами, що визначають вектори та динаміку розвитку освітніх інституцій. Розуміння їх сутності є відправною точкою для розробки будь-якої адекватної стратегії.

Одним з найпотужніших факторів є Четверта промислова революція (Індустрія 4.0), що характеризується злиттям фізичних, цифрових та біологічних технологій. Такі явища, як Інтернет речей (IoT), штучний інтелект (AI), аналіз великих даних (Big Data), хмарні обчислення, роботизація та 3D-друк, кардинально змінюють виробничі процеси, бізнес-моделі та, як наслідок,



структуру ринку праці. Зникають професії, пов'язані з рутинною, алгоритмічною працею, і водночас виникає гострий попит на фахівців, здатних працювати в умовах невизначеності, вирішувати комплексні проблеми, керувати складними системами та взаємодіяти у гетерогенних командах (Поляк, 2022). Це ставить перед системою освіти прямий виклик: як готувати фахівців до професій, яких ще не існує, використовуючи технології, які ще не винайдені?

Другим важливим детермінантом є трансформація ринку праці та моделей зайнятості. На зміну традиційній моделі «роботи на все життя» приходить гіг-економіка (gig economy), що базується на короткострокових контрактах, проєктній роботі та фрилансі. Це вимагає від випускників не лише глибоких професійних знань (hard skills), але й розвиненого набору універсальних компетенцій (soft skills): самоорганізації, фінансової грамотності, навичок ведення переговорів, особистого брендингу та, найголовніше, здатності до навчання впродовж життя (lifelong learning). Освітній диплом перестає бути фінальною точкою і перетворюється лише на один з етапів безперервного професійного розвитку. Відповідно, заклади освіти повинні переорієнтовувати свої стратегії на надання послуг не лише для абітурієнтів, а й для дорослого населення, пропонуючи програми підвищення кваліфікації, мікрокваліфікації (micro-credentials) та професійної перепідготовки.

Третій потужний тренд – це глобальний порядок денний у сфері сталого розвитку. Цілі сталого розвитку, ухвалені ООН, формують новий етичний та ціннісний каркас для економіки та суспільства. Такі питання, як екологічна відповідальність, соціальна інклюзія, гендерна рівність та боротьба з бідністю, стають невід'ємною частиною корпоративних стратегій провідних компаній та державної політики. Заклади освіти, як центри формування світогляду майбутніх еліт, не можуть залишатися осторонь цих процесів. Інтеграція принципів сталого розвитку в освітні програми, наукові дослідження та в операційну діяльність самого закладу (концепція «зеленого університету») стає важливим елементом його соціальної відповідальності та стратегічної привабливості (Левченко, 2023).

Нарешті, цифровізація суспільства як така змінює способи комунікації, споживання інформації та соціальної взаємодії. Це створює як нові можливості для освітніх технологій, так і нові загрози, пов'язані з інформаційним перевантаженням, кібербезпекою та цифровим розривом. Стратегія закладу освіти повинна враховувати ці аспекти, розвиваючи у студентів цифрову грамотність та критичне мислення, необхідні для орієнтації у складному медіа-просторі (Поліщук, 2023).

Отже, соціо-економічні інновації створюють для освітніх інституцій складне, динамічне та часто суперечливе середовище. Вони одночасно є джерелом загроз для існуючих моделей і джерелом унікальних можливостей для тих, хто здатен розробити та реалізувати адекватну інноваційну стратегію, спрямовану на узагальнення теоретичних підходів та практичних рішень, що сприяють соціально-економічному прогресу.

### **Освітні інновації як інструмент внутрішньої трансформації та відповіді на зовнішні виклики**

Якщо соціо-економічні інновації формують зовнішній ландшафт викликів та можливостей, то освітні інновації є інструментарієм, за допомогою якого заклад освіти здійснює свою внутрішню трансформацію та дає адекватну відповідь на ці виклики. Освітні інновації не можна розглядати вузько, лише як впровадження нових технологічних засобів. Це глибокий процес, що охоплює щонайменше три взаємопов'язані рівні: технологічний, змістовний та педагогічний.

Технологічний рівень інновацій є найбільш видимим і часто виступає каталізатором для змін на інших рівнях. Йдеться про інтеграцію в освітній процес сучасних цифрових рішень, які докорінно змінюють способи створення, поширення та засвоєння знань. Це, зокрема, розвиток платформ для дистанційного та змішаного навчання (LMS, MOOC), використання технологій віртуальної та доповненої реальності (VR/AR) для створення імерсивних симуляцій та лабораторних робіт, застосування штучного інтелекту для персоналізації освітніх траєкторій та адаптивного тестування, а також аналіз

великих даних (Big Data) для прогнозування успішності студентів та оптимізації освітніх програм. Впровадження цих технологій дозволяє зробити освіту більш гнучкою, доступною та індивідуалізованою, виходячи за межі традиційної класно-урочної системи (Городецька, Мочук, 2024).

Однак самі по собі технології є лише інструментами. Їхня ефективність визначається змінами на змістовному рівні. Зовнішні соціо-економічні тренди вимагають кардинального перегляду змісту освіти. Сучасні освітні програми мають бути динамічними, модульними та міждисциплінарними. На зміну статичним навчальним планам приходять гнучкі освітні траєкторії, що дозволяють здобувачам вищої освіти комбінувати курси з різних галузей, формуючи унікальний набір компетенцій. Зміст має бути орієнтований на вирішення комплексних, реальних проблем, а не на засвоєння ізольованих масивів теоретичної інформації. Важливим елементом оновлення змісту є інтеграція так званих «наскрізних» компетенцій, таких як критичне мислення, креативність, комунікативні навички, емоційний інтелект, цифрова та медіаграмотність.

Найглибшим і найскладнішим є педагогічний рівень інновацій, який передбачає зміну самої філософії освітнього процесу. Відбувається перехід від пасивної, суб'єкт-об'єктної моделі, де викладач є носієм знань, а студент – їх пасивним приймачем, до активної, суб'єкт-суб'єктної парадигми. У цій новій моделі викладач виступає в ролі фасилітатора, модератора, тьютора, який допомагає студентам самотійно конструювати знання та розвивати свої компетенції. Ключовими педагогічними інноваціями тут є проєктне навчання (Project-Based Learning), проблемно-орієнтоване навчання (Problem-Based Learning), перевернуте навчання (Flipped Classroom), навчання через дослідження (Inquiry-Based Learning) та ігрофікація. Ці підходи ставлять студента в центр освітнього процесу, розвивають його самотійність, відповідальність та здатність до командної роботи. Саме на цьому рівні відбувається справжня трансформація, що дозволяє готувати не просто

поінформованих, а компетентних, проактивних та адаптивних випускників, здатних відповідати на виклики складного сучасного світу.

Отже, освітні інновації є комплексною відповіддю закладу освіти на зовнішній тиск. Стратегічне завдання полягає в тому, щоб забезпечити гармонійний та синхронізований розвиток на всіх трьох рівнях, адже впровадження нових технологій без зміни змісту та педагогічних підходів не дасть бажаного ефекту і призведе лише до «цифровізації застарілих процесів».

## **2. Аналіз перетину соціо-економічних та освітніх інновацій у контексті стратегічного управління**

### **Діалектичний взаємозв'язок ринку праці та освітнього простору: стратегічні дилеми та синергетичні можливості**

Взаємодія між системою освіти та ринком праці є наріжним каменем будь-якої дискусії про стратегічне управління освітнім закладом. Впродовж тривалого часу ця взаємодія розглядалася переважно лінійно та односпрямовано: ринок праці формує запит, а система освіти повинна його задовольнити, виконуючи, по суті, сервісну функцію. Такий підхід породжував постійну проблему так званого «розриву в навичках» (skills gap), коли система освіти, будучи більш інертною, не встигала за динамічними змінами ринку, і випускники виходили з університетів із застарілими знаннями.

Однак у сучасних умовах такий погляд є надто спрощеним. Взаємозв'язок між освітою та ринком праці є значно складнішим і носить діалектичний характер. Це означає, що вони не лише впливають один на одного, а й взаємно трансформують один одного. З одного боку, ринок праці, що стрімко змінюється під впливом технологічних та економічних інновацій, дійсно висуває нові вимоги до компетенцій випускників, змушуючи заклади освіти переглядати свої програми та підходи. З іншого боку, заклади освіти, особливо провідні університети, перестають бути пасивними виконавцями замовлень. Генеруючи нові знання через наукові дослідження, впроваджуючи передові освітні технології та, найголовніше, формуючи інноваційне, креативне та підприємницьке мислення у своїх випускників, вони самі стають потужним

драйвером економічного розвитку. Інноваційні стартапи, створені студентами та викладачами, нові технології, що передаються в реальний сектор економіки, та випускники, здатні створювати нові робочі місця, а не лише шукати існуючі, – все це є прикладами зворотного, формуючого впливу освіти на ринок праці (Shvardak, 2018).

У цьому діалектичному процесі виникає низка стратегічних дилем для керівництва освітнього закладу. Перша дилема: універсальність проти спеціалізації. Чи варто фокусуватися на підготовці вузькоспеціалізованих фахівців під конкретні запити сьогоdnішнього ринку, ризикуючи, що їхні навички швидко застаріють? Чи краще надавати фундаментальну, універсальну освіту, що розвиває здатність до навчання та адаптації, але, можливо, не дає студенту конкретних практичних навичок «на виході»?

Друга дилема: короткострокові потреби проти довгострокового бачення. Чи слід негайно реагувати на кожен новий тренд і запит від роботодавців, постійно змінюючи навчальні плани, що може призвести до фрагментарності та втрати системності освіти? Чи потрібно дотримуватися довгострокової стратегії, що базується на фундаментальних прогнозах, ігноруючи короточасні коливання ринкової кон'юнктури?

Розв'язання цих дилем лежить у площині пошуку синергетичних можливостей. Ефективна стратегія полягає не у виборі однієї з крайнощів, а в їхній інтеграції. Наприклад, відповіддю на першу дилему може бути модель Т-подібних компетенцій (T-shaped skills), де глибокі знання в одній професійній галузі (вертикальна лінія літери «Т») поєднуються з широким набором міждисциплінарних знань та універсальних навичок (горизонтальна лінія). Це дозволяє випускнику бути як фахівцем у своїй сфері, так і ефективно взаємодіяти з експертами з інших галузей.

Ключовим інструментом для досягнення синергії є розвиток екосистемних партнерств між закладами освіти та роботодавцями. Це виходить далеко за межі традиційної організації практик та стажувань. Йдеться про створення спільних



освітніх програм (дуальна освіта), відкриття корпоративних лабораторій та R&D центрів на базі університетів, залучення провідних фахівців-практиків до викладання, реалізацію спільних дослідницьких проєктів та створення ендаумент-фондів. Такі партнерства дозволяють, з одного боку, забезпечити практичну спрямованість та актуальність освіти, а з іншого – залучити в університет додаткові ресурси та експертизу, стимулюючи його власний інноваційний розвиток (Поляк, 2022).

Таким чином, стратегічне управління на перетині освітнього простору та ринку праці вимагає відмови від лінійних моделей і переходу до комплексного, екосистемного мислення, спрямованого на пошук синергії та взаємного збагачення, що є основою для реалізації місії монографії – переходу «від теорії до практики соціально-економічного розвитку».

### **Інтегрована модель стратегічного управління закладом освіти в умовах невизначеності**

Класичні моделі стратегічного планування, що передбачають розробку довгострокового, деталізованого та відносно статичного плану, виявляються малоефективними в сучасному турбулентному середовищі. На противагу їм, пропонується інтегрована модель стратегічного управління, що базується на принципах гнучкості, адаптивності та безперервності. Вона розглядає стратегію не як кінцевий документ, а як циклічний процес постійного аналізу, дії та навчання. Модель складається з п'яти взаємопов'язаних етапів.

Етап 1. Стратегічний аналіз та сценарне планування. Це відправна точка будь-якого стратегічного циклу. Однак, на відміну від традиційного підходу, де PEST- та SWOT-аналізи проводяться епізодично, інтегрована модель передбачає створення постійно діючої системи «стратегічного радару» (Shvardak, 2021). Ця система має систематично відстежувати ключові індикатори у політичній, економічній, соціальній, технологічній, екологічній та правовій сферах. Особливу увагу слід приділяти ідентифікації «слабких сигналів» – ранніх ознак потенційних змін, які ще не стали очевидними трендами. Ключовим інструментом для роботи з невизначеністю на цьому етапі є сценарне

планування. Замість того, щоб робити ставку на один найбільш імовірний прогноз майбутнього, заклад розробляє декілька альтернативних, але правдоподібних сценаріїв розвитку зовнішнього середовища (наприклад, «оптимістичний» сценарій швидкого економічного зростання, «песимістичний» сценарій затяжної кризи та «трансформаційний» сценарій кардинальної зміни технологічного укладу). Для кожного сценарію продумуються відповідні стратегічні дії, що дозволяє закладу бути готовим до різних варіантів майбутнього.

Етап 2. Формування адаптивної місії та стратегічної візії. Місія та візія в інтегрованій моделі не є статичними гаслами, викарбуваними в камені. Вони є «живими» орієнтирами, які періодично переглядаються та уточнюються у світлі нових даних, отриманих на етапі аналізу. Візія повинна формулювати амбітний, але досяжний образ майбутнього стану закладу, який би надихав та об'єднував усіх стейкхолдерів. Місія, у свою чергу, визначає унікальну роль та соціальну відповідальність закладу в досягненні цієї візії. Важливо, щоб ці стратегічні орієнтири відображали не лише освітні, а й соціально-економічні аспірації, підкреслюючи внесок закладу у розвиток регіону, країни та глобального суспільства (Поліщук, 2023).

Етап 3. Розробка портфелю стратегічних ініціатив. Замість єдиного громіздкого стратегічного плану модель пропонує формування портфелю стратегічних ініціатив. Цей підхід, запозичений з венчурного інвестування, дозволяє управляти ризиками та ресурсами більш гнучко. Портфель може включати ініціативи різного масштабу та рівня ризику:

- *Ініціативи з оптимізації* (низький ризик): спрямовані на покращення існуючих процесів, наприклад, цифровізація документообігу.
- *Ініціативи з розвитку* (середній ризик): спрямовані на розширення поточної діяльності, наприклад, відкриття нової освітньої програми, що є логічним продовженням існуючих.

- *Трансформаційні ініціативи* (високий ризик): експериментальні проекти, спрямовані на створення принципово нових продуктів чи бізнес-моделей, наприклад, створення міждисциплінарного факультету «Штучний інтелект та педагогічні науки» або запуск комерційного R&D-підрозділу. Такий портфельний підхід дозволяє закладу одночасно забезпечувати стабільність поточних операцій та інвестувати в радикальні інновації, що можуть стати основою його майбутньої конкурентоспроможності.

Етап 4. Ресурсно-організаційне забезпечення та управління змінами. Цей етап є критичним для переходу від ідей до конкретних дій. Він передбачає алокацію фінансових, людських та матеріальних ресурсів відповідно до пріоритетів портфелю ініціатив. Проте найскладнішим завданням є управління змінами, оскільки будь-які інновації неминуче стикаються з опором, зумовленим інерцією, страхом перед невідомим та порушенням звичних робочих процесів. Ефективне управління змінами вимагає відкритої комунікації з персоналом, пояснення мети та переваг нововведень, залучення співробітників до процесу планування, а також розробки програм навчання та перекваліфікації. Важливою є психологічна підтримка інноваційної діяльності та створення атмосфери, в якій помилки розглядаються не як провал, а як цінний досвід навчання (Швардак 2022).

Етап 5. Моніторинг, оцінка та коригування. Стратегічний процес є циклічним. На цьому етапі відбувається збір даних про хід реалізації ініціатив, їх порівняння із запланованими показниками (KPI) та оцінка їхнього впливу. На основі отриманих результатів відбувається коригування як окремих ініціатив, так і стратегії в цілому. Цей етап заснований на циклі Демінга (PDCA – Plan-Do-Check-Act), що забезпечує постійне вдосконалення та навчання організації. Зворотний зв'язок з цього етапу стає вихідною інформацією для нового циклу стратегічного аналізу, замикаючи таким чином контур інтегрованої моделі (Швардак, 2022).

## **Роль лідерства та організаційної культури у забезпеченні інноваційної синергії**

Запропонована інтегрована модель стратегічного управління не може бути успішно реалізована лише за допомогою механістичного впровадження процедур та інструментів. Її життєздатність безпосередньо залежить від двох нематеріальних, але вирішальних факторів: якості лідерства та зрілості організаційної культури.

Насамперед, необхідна зміна ролі керівника закладу – перехід від фігури адміністратора, головним завданням якого є підтримка стабільності та контроль за дотриманням правил, до фігури трансформаційного лідера. Такий лідер не просто управляє існуючими процесами, а надихає колектив спільною візією майбутнього, мотивує до інновацій, створює умови для розкриття творчого потенціалу співробітників і особистим прикладом демонструє готовність до ризику та змін. Лідерство змін в освітньому закладі передбачає здатність будувати коаліції, вести діалог з усіма стейкхолдерами, залучати зовнішні ресурси та виступати амбасадором закладу в національному та міжнародному просторі (Shvardak, 2018).

Паралельно з розвитком лідерства повинна формуватися відповідна організаційна культура – спільна система цінностей, норм та моделей поведінки, що панує в колективі. Культура, що сприяє інноваціям, характеризується такими рисами:

- Високий рівень психологічної безпеки: співробітники не бояться висловлювати нестандартні ідеї, ставити під сумнів статус-кво та визнавати свої помилки, знаючи, що це не призведе до негативних наслідків.
- толерантність до «розумних невдач» (intelligent failures): експерименти, які не дали очікуваного результату, розглядаються як цінне джерело знань та досвіду, а не як підстава для покарання;

- сприяння міждисциплінарній співпраці: заохочення та створення умов для реалізації проєктів на стику різних кафедр, факультетів та наукових шкіл, руйнування внутрішніх «колодязів» та бар'єрів;
- відкритість до зовнішнього світу: активний пошук ідей, партнерів та кращих практик за межами закладу (Новаковець, 2018);
- орієнтація на результат та спільний успіх: система мотивації та оцінки персоналу винагороджує не лише індивідуальні досягнення, а й внесок у реалізацію спільних стратегічних цілей.

Формування такої культури є тривалим і складним процесом, який вимагає послідовних та цілеспрямованих зусиль з боку керівництва. Однак саме синергія трансформаційного лідерства та інноваційної організаційної культури створює те середовище, в якому запропонована інтегрована модель стратегічного управління може працювати максимально ефективно, перетворюючи заклад освіти на гнучку, адаптивну організацію, що постійно навчається.

**Висновки.** Підсумовуючи, можна констатувати, що стратегічне управління сучасним закладом освіти є складним завданням, яке вимагає відмови від застарілих лінійних підходів та переходу до комплексного, системного мислення. Успіх освітньої інституції в XXI столітті визначається її здатністю ефективно функціонувати на перетині внутрішніх освітніх та зовнішніх соціально-економічних інновацій, знаходячи синергію у їхній діалектичній взаємодії.

У даному підрозділі було обґрунтовано, що така синергія досягається через імплементацію інтегрованої моделі стратегічного управління, яка базується на принципах безперервності, гнучкості та адаптивності. Ця модель, що включає цикли стратегічного аналізу, формування портфелю ініціатив, управління змінами та постійного моніторингу, дозволяє закладу не лише реагувати на виклики середовища, а й проактивно формувати власну траєкторію розвитку. Ключовими умовами її успішної реалізації є наявність трансформаційного лідерства та зрілої інноваційної культури. Таким чином, дане дослідження робить внесок у досягнення головної мети монографії, пропонуючи

концептуальну рамку, що пов'язує теорію інновацій з практикою управління для прискорення соціально-економічного розвитку.

Перспективи подальших досліджень вбачаються у кількох напрямках. По-перше, це емпірична валідація та апробація запропонованої моделі на базі різних типів закладів освіти (класичних університетів, технічних, педагогічних, приватних), що дозволить виявити її галузеву специфіку. По-друге, актуальною є розробка комплексної системи ключових показників ефективності (KPIs), яка б дозволяла кількісно та якісно оцінювати не лише освітні результати, а й соціально-економічний вплив стратегічних ініціатив закладу. По-третє, важливим напрямком є порівняльний аналіз національних та зарубіжних практик стратегічного управління в освіті для ідентифікації кращих кейсів та можливостей їх адаптації в українських реаліях.

#### Список використаних джерел

- Дикун, С., & Продан, Г. (2023). Стратегічне управління закладами освіти: теоретичні засади. *Актуальні проблеми економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі Матеріали доповідей VIII Науково-практичної конференції студентів та молодих вчених з міжнародною участю*, 30.
- Городецька, О. В., & Мочук, О. Б. (2024). Стратегічне управління розвитком закладу загальної середньої освіти. І. М. Вітенко, Н. Р. Бабовал, Р. С. Брик, О. В. Городецька, & Т. Г. Дідух (Ред.), *Використання технологій менеджменту якості в управлінні закладами освіти: Збірник матеріалів III Всеукраїнської науково-практичної конференції* (с. 51). Тернопіль.
- Лебідь, О. В. (2014). Стратегічне управління в системі освіти. *Наукові записки Бердянського державного педагогічного університету. Серія: Педагогічні науки*, (3), 161-167.
- Новаковець, В. П. (2018). Стратегічне управління закладом освіти: теоретичні засади. *Збірник наукових праць «Педагогічні науки»*, (2)82, 18-21.
- Поліщук, А. С. (2023). *Стратегічне управління розвитку закладу освіти та забезпечення інновацій в умовах сучасних викликів та загроз* [Докторська дисертація, Національний педагогічний університет імені М. П. Драгоманова].
- Поляк, О. В. (2022). Удосконалення компетентності стратегічного управління закладом освіти в умовах воєнного стану. *Grail of Science*, (14-15), 538-543.
- Черниш, О. В. (2018). Концептуальні засади стратегічного управління закладами вищої освіти. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*, (3)15, 104-108.
- Швардак, М. В. (2022). *Теоретичні та методичні засади підготовки майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти до застосування технологій педагогічного менеджменту*. Олді+.
- Shvardak, M. (2018). Modern technologies of management of educational establishments. *International Scientific Journal «Education and Science»*, (24)1, 227-230.
- Shvardak, M. (2021). SWOT-analysis as a strategic management tool of the quality training of the future educational institution head. *Elementary Education Online*, (20)1, 958-967. <https://doi.org/10.17051/ilkonline.2021.01.96>



# МУКАЧІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

89600, м. Мукачево, вул. Ужгородська, 26

тел./факс +380-3131-21109

Веб-сайт університету: [www.msu.edu.ua](http://www.msu.edu.ua)

E-mail: [info@msu.edu.ua](mailto:info@msu.edu.ua), [pr@mail.msu.edu.ua](mailto:pr@mail.msu.edu.ua)

Веб-сайт Інституційного репозитарію Наукової бібліотеки МДУ: <http://dspace.msu.edu.ua:8080>

Веб-сайт Наукової бібліотеки МДУ: <http://msu.edu.ua/library/>