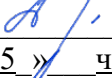


ІВАНО-ФРАНКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
НАФТИ І ГАЗУ

Інститут архітектури і будівництва ІФНТУНГ-ДонНАБА  
Кафедра економіки і управління в будівництві

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

 О.В. Долгальова  
«15» червня 2025 р

**Кваліфікаційна робота**  
на здобуття ступеня

бакалавра

на тему: «Стратегічне управління розвитком діяльності переміщених закладів вищої освіти в сучасних умовах (на прикладі Донбаської національної академії будівництва і архітектури)»

Виконав: здобувач 4 курсу,  
групи МО-28 підготовки  
за освітньо-професійною програмою  
«Менеджмент у будівництві та житлово-  
комунальному господарстві»  
073 «Менеджмент»

(код й найменування спеціальності)

Ткаченко Р. Р.

(прізвище та ініціали)

Керівник: доцент кафедри «економіки і  
управління в будівництві», к. держ. упр.,  
доц. Беззубко Б. І.

(посада, науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

Консультант: ст. викл. Попаденко А.О.

(посада, науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

Рецензент: к.е.н., доц. Чернишов О.Ю.

(посада, науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

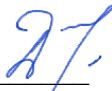
Перевірено на плагіат за допомогою сервісу  
StrikePlagiarism ст.викладач Гордієнко В.В.

(посада відповідальної особи, прізвище та ініціали)

# Донбаська національна академія будівництва і архітектури

Факультет \_\_\_\_\_ економіко-гуманітарний \_\_\_\_\_  
(повна назва)  
Кафедра \_\_\_\_\_ менеджменту \_\_\_\_\_  
(повна назва)  
Рівень вищої освіти – перший (бакалаврський)  
Спеціальність \_\_\_\_\_ 073 «Менеджмент» \_\_\_\_\_  
(код і назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ  
Завідувач кафедри

  
\_\_\_\_\_ О.В. Долгальова \_\_\_\_\_  
(підпис) (ініціали, прізвище)  
« 27 » січня 2025 р.

## ЗАВДАННЯ

### на кваліфікаційну роботу здобувача вищої освіти

Ткаченко Раїси Русланівни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи : «Стратегічне управління розвитком діяльності переміщених закладів вищої освіти в сучасних умовах (на прикладі Донбаської національної академії будівництва і архітектури)»

науковий керівник кваліфікаційної роботи Беззубко Борис Ігорович,  
кандидат наук з державного управління, доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступень, вчене звання)

затверджені наказом по Академії від « 03 » січня 2025 року № 2/1

2. Термін подання здобувачем вищої освіти кваліфікаційної роботи 13.06.25 р.

3. Об'єкт дослідження: стратегічне управління розвитком діяльності закладів вищої освіти.





4. Предмет дослідження: процес удосконалення стратегічного управління розвитком діяльності переміщених закладів вищої освіти на основі розробки сучасних стратегій розвитку.

5. Перелік завдань, які потрібно розробити: вивчити сутність стратегії та стратегічного управління в ЗВО; розглянути процес стратегічного управління; проаналізувати організаційні заходи реалізації стратегій ЗВО; навести організаційно-економічний аналіз ДонНАБА; проаналізувати внутрішнє і зовнішнє середовище академії; розглянути стратегії та систему стратегічного управління академії; розробити заходи удосконалення стратегічного управління розвитком діяльності академії; обґрунтувати заходи вдосконалення управління охороною праці для ДонНАБА.

6. Орієнтовний перелік ілюстративного матеріалу: 5 рис., 15 табл., 11 додатків.

7. Орієнтовний перелік публікацій: стаття до фахового наукового журналу «Наукові інноваційні та передові технології».

## 8. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання приймав
1, 2	Беззубко Б.І., к.н. держ. упр, доцент	28.01.25 	12.05.25 
3	Попаденко А.О., старший викладач	25.04.25 	10.05.25 


9. Дата видачі завдання 27 січня 2025 року

## Календарний план

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів кваліфікаційної роботи	Примітка
1	Вибір теми і об'єкта дослідження, затвердження теми	30.12.24 – 05.01.25	виконано
2	Розробка завдання на кваліфікаційну роботу, складання календарного плану її виконання	06.01.24 – 26.01.25	виконано
3	Опрацювання літературних джерел і складання плану	27.01.25 – 09.02.25	виконано
4	Апробація матеріалів дослідження:		виконано
4.1	Надання на перевірку керівникові 1 розділу	10.02.25 – 30.03.25	виконано
4.2	Надання на перевірку керівникові 2 розділу	31.03.25 – 27.04.25	виконано
4.3	Надання на перевірку керівникові 3 розділу	28.04.25 – 11.05.25	виконано
5	Перевірка чернетки кваліфікаційної роботи та внесення змін до неї науковим керівником	12.05.25 – 21.05.25	виконано
6	Перевірка якості кваліфікаційної роботи у системі «антиплагіат»	22.05.25 – 25.05.25	виконано
7	Оформлення кваліфікаційної роботи. Отримання відгуку керівника.	26.05.25 – 04.06.25	виконано
8	Подання роботи на ознайомлення керівництву об'єкта дослідження та отримання довідки. Зовнішнє рецензування роботи	05.06.25 – 08.06.25	виконано
9	Попередній внутрішньо-кафедральний захист (кваліфікаційної роботи (вибірковий))	09.06.25 – 12.06.25	виконано
10	Подання Голові екзаменаційної комісії щодо захисту кваліфікаційної роботи	13.06.25 – 15.06.25	виконано
11	Захист кваліфікаційної роботи	16.06.25 – 28.06.25	25.06.2025

Здобувач вищої освіти

Науковий керівник  
кваліфікаційної роботи

  
(підпис)

Р.Р. Ткаченко  
(ініціали, прізвище)

  
(підпис)

Б.І. Беззубко  
(ініціали, прізвище)

## РЕФЕРАТ

Тема : «Стратегічне управління розвитком діяльності переміщених закладів вищої освіти в сучасних умовах (на прикладі ДонНАБА)»

Кваліфікаційна робота: 73 с., 5 рис., 15 табл., 11 додатків, 46 літературних джерел.

**Метою кваліфікаційної роботи** є розробка заходів вдосконалення стратегічного управління розвитком діяльності переміщених закладів вищої освіти на основі впровадження сучасних стратегій.

**Об'єктом дослідження** є стратегічне управління розвитком діяльності закладів вищої освіти.

**Предметом дослідження** є процес удосконалення стратегічного управління розвитком діяльності переміщених закладів вищої освіти на основі розробки сучасних стратегій.

**Методи дослідження:** системний підхід, порівняльний аналіз, метод класифікації, PEST-аналіз, SWOT-аналіз, фінансово-економічний аналіз, коефіцієнтний та графічний методи.

**Наукова новизна роботи:** надано власне визначення сутності «стратегії ЗВО», «стратегічне управління ЗВО». З метою підвищення якості освітнього процесу та конкурентних позиції академії на ринку освітніх послуг розроблена стратегія «інновації та цифрових технологій» та рекомендовані заходи вдосконалення стратегічного управління розвитком діяльності ДонНАБА.

**Практичне значення одержаних результатів:** результати дослідження мають практичне значення та можуть бути впроваджені у освітню діяльність ЗВО.

**Ключові слова:** СТРАТЕГІЯ ЗВО, СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ, СТРАТЕГІЯ «ІННОВАЦІЇ ТА ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ», PEST-АНАЛІЗ, ТЕХНОЛОГІЇ BIG DATA, ШІ, ІОТ.

## ABSTRACT

Topic: «Strategic management of the development of activities of relocated higher education institutions in modern conditions (on the example of DonNABA)»

Qualification work: 73 p., 5 fig., 15 tab., 11 appendices, 46 references.

**The purpose of the qualification work** is to develop measures to improve the strategic management of the development of the activities of relocated higher education institutions based on the implementation of modern strategies.

**The object of the study** is strategic management of the development of higher education institutions.

**The subject of the study** is the process of improving strategic management of the development of activities of relocated higher education institutions based on the development of modern strategies.

**Research methods:** systematic approach, comparative analysis, classification method, PEST-analysis, SWOT-analysis, financial and economic analysis, coefficient and graphical methods.

**Scientific novelty of the work:** the author provides a proper definition of the essence of "HEI strategy", "HEI strategic management". In order to improve the quality of the educational process and the competitive position of the academy in the market of educational services, a strategy of "innovation and digital technologies" was developed and measures were recommended to improve the strategic management of the development of DonNABA activities.

**Practical significance of the results:** the results of the study have practical significance and can be implemented in the educational activities of higher education institutions.

**Key words:** STRATEGY OF THE HIGHER EDUCATIONAL UNIVERSITY, STRATEGIC MANAGEMENT, STRATEGY OF "INNOVATION AND DIGITAL TECHNOLOGIES", PEST ANALYSIS, BIG DATA TECHNOLOGIES, AI, IOT.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ.....	10
1.1 Сутність стратегії і стратегічного управління в закладах вищої освіти	10
1.2 Процес розробки стратегічного управління: етапи, методи аналізу, оцінки та вибору стратегій.....	18
1.3 Реалізація стратегій закладів вищої освіти як інструмент виконання «Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2022-2032 роки».....	22
Висновки до розділу 1.....	27
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ДОННАБА.....	29
2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності закладу.....	29
2.2 Оцінка внутрішнього та зовнішнього середовища закладу освіти.....	37
2.3 Аналіз наявних стратегій і системи стратегічного управління закладу	44
2.4 Заходи удосконалення стратегічного управління розвитком діяльності академії.....	49
Висновки до розділу 2.....	59
РОЗДІЛ 3. ОХОРОНА ПРАЦІ У ДОННАБА .....	61
3.1 Характеристика управління охороною праці у закладах освіти.....	61
3.2 Аналіз охорони праці у ДонНАБА .....	64
Висновки до розділу 3.....	68
ВИСНОВКИ.....	70
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ .....	74
ДОДАТКИ.....	80

## ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В сьогоденних умовах війни та економічної нестабільності надзвичайно актуальним є питання стабільного функціонування та розвитку діяльності ЗВО в Україні.

Вища освіта є стратегічним ресурсом, який сприяє зміцненню конкурентних позицій закладів вищої освіти й авторитету держави у світовому просторі, забезпеченню національних інтересів та поліпшенню добробуту громадян України. Тому досягнення стабільної діяльності та розвитку ЗВО є надзвичайно важливим стратегічним завданням для України.

Основою успішного розвитку вищої освіти є впровадження у діяльність українських вишів стратегічного управління на основі розробки сучасних ефективних стратегій.

Однією з найбільш вагомих проблем у діяльності закладів вищої освіти в Україні є значне відставання розвитку вишів від європейських та світових. З метою вирішення зазначеної проблеми у 2022 р. Кабінетом Міністрів України була прийнята «Стратегія розвитку вищої освіти в Україні на 2022-2032 роки». У даному стратегічному документі визначені ключові проблеми, які наразі характерні українським вишам.

Дослідження проблем та важливих аспектів стратегічного управління закладами вищої освіти в Україні висвітлені в працях багатьма українськими науковцями, такими як: Артеменко Л. П., Батрак О. В., Грінько А. П., Довбня С.Б., Довгань Л. Є., Каракай Ю.В., Клименко Н. Г., Наваковець В.П., Пономаренко Р.В., Пунда Ю.В., Савченко М. В., Сенчук О.В., Сороко Н.В., Ткаченко І.С., Халілова-Чуваєва Ю.О., Швед В.В.

Водночас залишається недостатньо дослідженим процес стратегічного управління на основі впровадження сучасних стратегій для переміщених ЗВО під час війни и та контексті реалізації стратегії розвитку для вишів України.

У зв'язку із вищевикладеним тема роботи – стратегічне управління

розвитком діяльності переміщених закладів вищої освіти в сучасних умовах – актуальна.

Метою дослідження є розробка заходів вдосконалення стратегічного управління розвитком діяльності переміщених закладів вищої освіти на основі впровадження сучасних стратегій.

Відповідно до поставленої мети в роботі визначені наступні завдання:

- вивчити сутність стратегії та стратегічного управління в ЗВО;
- розглянути процес розробки стратегічного управління;
- проаналізувати організаційні заходи реалізації стратегій ЗВО;
- навести організаційно-економічну характеристику ДонНАБА;
- проаналізувати внутрішнє та зовнішнє середовища закладу освіти;
- розглянути стратегії та систему стратегічного управління академії;
- розробити заходи удосконалення стратегічного управління розвитком діяльності академії;
- обґрунтувати заходи вдосконалення управління охороною праці для ДонНАБА на основі аналізу охорони праці академії.

Об'єкт дослідження – стратегічне управління розвитком діяльності закладів вищої освіти.

Предмет дослідження – процес удосконалення стратегічного управління розвитком діяльності переміщених закладів вищої освіти на основі розробки сучасних стратегій.

Структурно-логічна схема кваліфікаційної роботи представлена в Додатку А.

Основними методами дослідження є системний підхід, порівняльний аналіз, метод класифікації, PEST-аналіз, SWOT-аналіз, вертикальний аналіз та горизонтальний аналіз, метод порівняння, коефіцієнтний метод, графічний метод.

Результати та їх новизна. В роботі на основі аналізу різних підходів науковців щодо визначення «стратегії ЗВО», «стратегічне управління ЗВО» надано власне бачення сутності цих дефініцій. Стратегія ЗВО – комплекс

заходів, спрямованих на досягнення основних цілей, стабільність та розвиток діяльності за допомогою впровадження інновацій і сучасних технологій. Стратегічне управління ЗВО – багатоплановий процес, який складається із системи управлінських рішень та забезпечує розвиток закладу на основі розробленої стратегії, його можливостей та з урахуванням ризиків зовнішнього середовища. З метою підвищення якості освітнього процесу та конкурентних позиції академії на ринку освітніх послуг розроблена стратегія «інновації та цифрових технологій» та рекомендовані заходи вдосконалення стратегічного управління розвитком ДонНАБА. Результати дослідження можуть бути впроваджені у освітню діяльність ЗВО.

Інформаційною базою дослідження є: матеріали з праць науковців за темою роботи, наукові статті, публікації, праці вітчизняних та зарубіжних вчених, аналітичні огляди, ресурси інформаційної мережі Internet, фінансова звітність ДонНАБА за 2022-2024 роки.

За темою наукової роботи подано до публікації 1 статтю:

1. Беззубко Б. І., Ткаченко Р. Р. Стратегічне управління розвитком діяльності закладів вищої освіти в Україні. *Наукові інновації та передові технології*. Серія «Управління та адміністрування». 2025. № 5(45) 2025. С. 374-384.

Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ

### 1.1 Сутність стратегії і стратегічного управління в закладах вищої освіти

В сьогоденних умовах війни діяльність будь-якої організації, у тому числі й закладу вищої освіти (ЗВО) залежить від ефективної стратегії, яка встановлює напрям досягнення цілей закладу.

Слово «стратегія» у перекладі із грецького *strategia* (стратос – військо, аго – веду) означає «військове мистецтво», тобто запозичене з військової науки. Основна проблема військової науки полягає у визначенні правильних шляхів до перемоги. Аналогічні проблеми спостерігаються й в управлінні діяльністю організацій, що функціонують у складних умовах нестабільного середовища.

Уперше термін «стратегія» у 60-х роках ХХ ст. використав у економіці А. Чендлер, а саме: у своїй відомій праці «Стратегія і структура» він трактував стратегію як «процес щодо визначення довгострокових цілей або ідеальної мети компанії, адаптацію дій та розподілу ресурсів, необхідних для їх досягнення» [1, с. 68].

Стратегія, як загальна модель певних дій, увійшла до управлінських термінів, коли перед керівниками та менеджерами організацій постала проблема термінового реагування на нестабільність середовища, що є важливим для розвитку діяльності у майбутньому. Керівник організації повинен спрямовувати усі зусилля й діяльність на нові досягнення, успіхи, проявляючи при цьому високу майстерність.

Наразі в сучасній науковій літературі немає однозначності щодо визначення сутності поняття «стратегія» (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Підходи науковців щодо сутності поняття «стратегія»

Автор, джерело	Визначення сутності поняття «стратегія»
1	2
Гевко О.Б., Шведа Н.М. [2, с.26]	«довгостроковий напрям досягнення цілей та розвитку організації, альтернативних управлінських рішень, що вибрані за власними потребами».
Грінько А. П., Ткаченко О. П. [3, с.86]	«встановлений напрямок розвитку відносно сфери діяльності організації, її позиції у зовнішньому середовищі, що спрямоване на досягнення встановлених цілей»
Денисенко М. П., Будякова О. Ю. [4, с.234]	«стратегія – програма певних дій та заходів щодо забезпечення виживання та розвитку організації у майбутньому»
Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. [5, с.24]	«застосування комплексного підходу до діяльності закладу, що дозволяє визначати цілі розвитку, приводити їх відповідно наявним ресурсам та вибраної стратегії»
Лебідь О.В. [7, с.58]	«програма розвитку закладу, що встановлює пріоритети завдань, методи розподілу наявних ресурсів, а також етапи щодо досягнення стратегічних цілей»
Мельник В. К. [8, с.3]	«генеральна програма розподілу пріоритетів і ресурсів закладу для досягнення довгострокових цілей, тобто це засіб досягнення цілей»
Микитюк П. П., Крисько Ж. Л. [9, с. 121]	«взаємозв'язаний комплекс дій задля забезпечення умов виживання організації та подальшого розвитку за допомогою впровадження інновацій»
Толуб'як В. С., Королюк Ю. Г., Дудкіна О.П., Попович Т.М. [10, с.39]	«концепція інтегрального підходу до діяльності, яка поєднує ресурси і навички організації, ризики зовнішнього середовища, що дають можливість організації досягати мети сьогодні та розвиватися у майбутньому»

*Джерело: складено автором на основі [2]-[5], [7]-[10].*

На основі наведених у табл. 1.1 різних підходів науковців щодо сутності дефініції «стратегія» можна виділити такі основні з них, як:

- довгостроковий напрямок розвитку організації, засіб досягнення її основних цілей (Гевко О.Б., Шведа Н.М., Грінько А. П., Ткаченко О. П.);
- план дій та заходів, спрямований на забезпечення виживання та розвитку у майбутньому (Денисенко М. П., Будякова О. Ю.);
- програма розвитку закладу, яка встановлює пріоритети рішень та завдань, а також методи розподілу ресурсів з метою досягнення стратегічних цілей (Лебідь О.В., Мельник В. К.);
- взаємозв'язаний комплекс дій щодо визначення пріоритетних напрямків діяльності та розвитку на основі впровадження інновацій (Микитюк П. П., Крисько Ж. Л.);
- концепція інтегрального підходу до діяльності, яка поєднує ресурси організації та можливості та ризики зовнішнього середовища, що спрямовані на розвиток організації (Толуб'як В. С., Королюк Ю. Г., Дудкіна О.П., Попович Т.М.).

Аналіз підходів науковцями визначення сутності стратегії дозволяє представити власне бачення «стратегії» щодо закладу вищої освіти (ЗВО). Стратегія ЗВО – це комплекс заходів, спрямованих на досягнення основних цілей, стабільність та розвиток закладу за допомогою впровадження інновацій та сучасних технологій.

Слід зауважити, що поняття «стратегія» та «розвиток» взаємопов'язані, оскільки результатом стратегії є розвиток закладу освіти.

Розробити стратегію закладу освіти означає визначити стратегічні цілі та пріоритетні напрямки розвитку з метою посилення іміджу та підвищення конкурентних позицій закладу.

Сьогодні в умовах воєнного стану успішна діяльність закладів освіти залежить від правильно сформованої та реалізованої стратегії. Сучасний ЗВО «передбачає впровадження інновацій та ІТ-технологій у процес освітньої діяльності та наукових досліджень» [12, с. 689].

Стратегії вишів є унікальними, адже залежать від розвитку діяльності закладу, його позицій (рейтингу) на ринку освітніх послуг та інших чинників.

Ключовим елементом в системі управління ЗВО є стратегічне управління.

Розглянемо далі сутність стратегічного управління в ЗВО.

Термін «стратегічне управління» був введений у 1960-1970 рр. науковцями як в теорії, так і в практиці у всьому світі [11, с. 110].

У табл. 1.2 наведені основні підходи українських науковців та вчених щодо сутності дефініції «стратегічне управління» закладу освіти.

Таблиця 1.2 – Підходи науковців до сутності «стратегічне управління»

Автор, джерело	Визначення дефініції «стратегічне управління»
1	2
Лебідь О.В. [7, с.59]	«реалізація цілей закладу освіти з урахуванням власного потенціалу і вимог оточуючого середовища з метою посилення конкурентної позиції»
Черниш О. В. [12, с.691]	«стратегічне управління закладу освіти є системою управлінських рішень, що покликані забезпечити вільне функціонування закладу в умовах ринкового середовища»
Наваковець В.П. [13, с.21]	«це комплекс дій та управлінських рішень щодо окреслення пріоритетних напрямків розвитку закладу освіти»
Натрошвілі С. [14, с.293]	«стратегічне управління, виходячи із розробленої стратегії (стратегій), має забезпечити розвиток закладу на основі використання потенціалу, можливостей та з урахуванням ризиків зовнішнього середовища»
Ткаченко І. С., Швед В.В., Сенчук О. В. [15, с.63]	«концепція (комплексний підхід), який встановлює стратегічні цілі відповідно потенціалу закладу освіти та за допомогою формування і реалізації ефективних стратегій»

*Джерело: складено автором на основі [7], [12]-[15].*

Порівняння у табл. 1.2 підходів науковців до поняття «стратегічне управління» дає можливість виділити такі основні з них, як:

– реалізація цілей закладу освіти з урахуванням потенціалу з метою посилення конкурентної позиції (Лебідь О.В.);

– сукупність дій, що сприяють визначенню стратегічних векторів розвитку, забезпеченню бажаного стану закладу (Наваковець В.П.);

– система управлінських рішень, що забезпечує функціонування закладу та довгостроковий розвиток закладу освіти на основі розробленої стратегії (Черниш О. В., Натрошвілі С.);

– багатоплановий процес (комплексний підхід) до діяльності закладу, який спрямований на досягнення цілей та реалізацію ефективних стратегій (Ткаченко І. С., Швед В.В., Сенчук О. В.).

Таким чином, стратегічне управління ЗВО – це багатоплановий процес, який складається із системи управлінських рішень та забезпечує розвиток закладу на основі розробленої стратегії (стратегій), його можливостей та з урахуванням ризиків зовнішнього середовища.

Метою стратегічного управління є побудова системи, що забезпечує досягнення основних цілей, завдань і стратегії, а також запланованих заходів їх виконання, що є основою для підвищення конкурентоспроможності закладу та його існування в довгостроковій перспективі [11, с.112].

Стратегії вищів мають передбачати посилення власних конкурентних переваг, тобто таких характеристик внутрішнього потенціалу закладу, що підвищують його конкурентні позиції.

Конкурентна позиція закладу освіти – це його місце (рейтинг) на ринку освітніх послуг в контексті найбільш привабливих для споживача складових елементів освітньої послуги.

Сьогодні під час війни умовою стабільного функціонування закладу освіти є розробка продуманої та ефективно реалізованої стратегії.

Умови та фактори, під впливом яких здійснюється розробка стратегії ЗВО подано на рис.1.1.

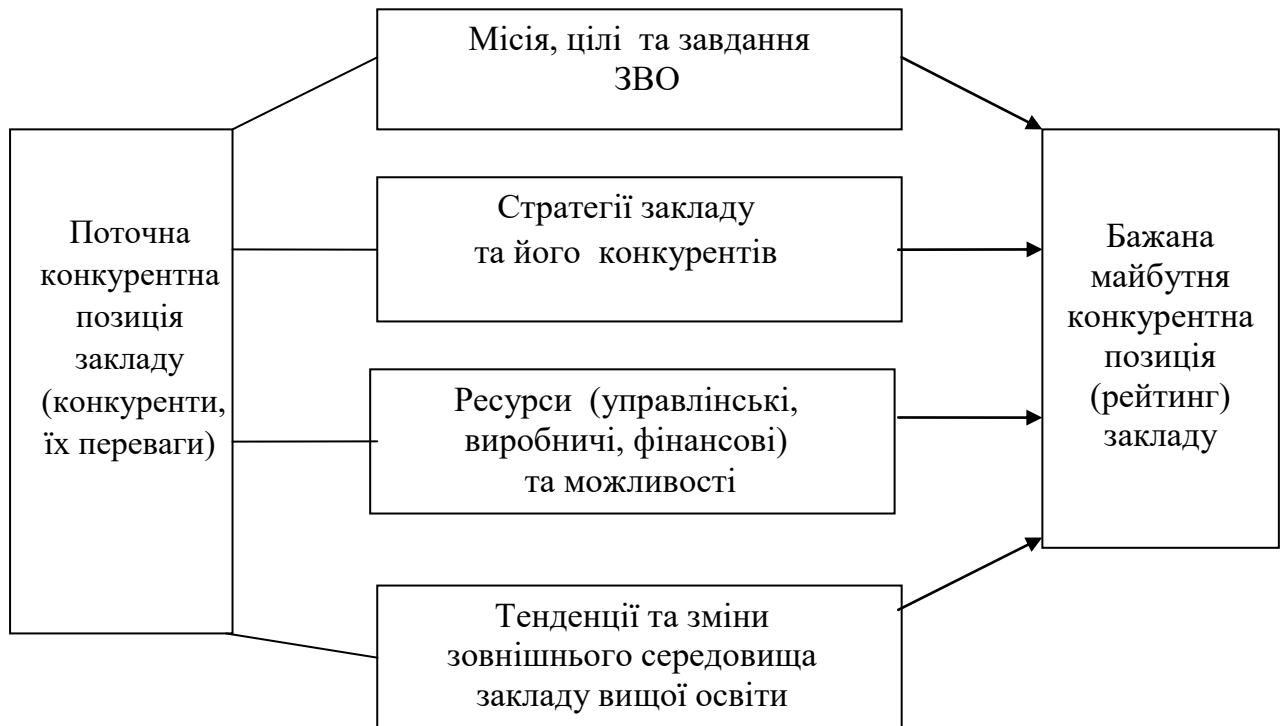


Рисунок 1.1 – Умови та фактори впливу на формування стратегії ЗВО  
*Джерело: складено автором на основі [13-14]*

Як вказано на рис.1.1, стратегію вишів розробляють в залежності від цілей та завдань, які спрямовані на майбутнє.

Місія ЗВО формується на основі історії закладу та результатів його діяльності. З урахуванням місії визначаються цілі за основними напрямками діяльності.

Саме цілі є баченням майбутнього, конкретизують місію та майбутню конкурентну позицію закладу освіти [14, с. 96].

На формування стратегії впливає (рис. 1.1).

- поточна конкурентна позиція закладу на ринку освітніх послуг;
- місія та цілі ЗВО;
- завдання ЗВО, що спрямовані на досягнення намічених цілей;
- конкурентні стратегії закладу та його конкурентів;
- переваги конкурентів ЗВО;
- наявні ресурси та можливості;
- тенденції та зміни зовнішнього середовища закладу.

У табл. 1.3 подано чинники середовища, що найбільше впливають на формування стратегії ЗВО.

Таблиця 1.3 – Чинники середовища, що впливають на розробку стратегії ЗВО

Середовище	Чинники
1	2
Внутрішнє	- власні фінансові можливості
	- науково-інформаційна база закладу
	- інноваційна діяльність закладу
	- наявні форми навчання
	- рівень компетентності керівництва та персоналу
	- психологічний клімат у трудовому колективі
Зовнішнє	
Макросередовище	- вплив воєнного стану на розвиток ЗВО
	- інфляція
	- міжнародна співпраця
	- соціально-культурна складова
	- демографічний склад населення
	- державне регулювання (законодавчі акти та програми)
	- розвиток інноваційних технологій в країні
Мікросередовище	- споживачі
	- конкуренти
	- контрагенти
	- партнери закладу
	- контактні аудиторії

*Джерело: складено автором на основі [12, с.691], [16, с. 90-91].*

Аналіз наведених у табл. 1.3 чинників впливу дозволяє зробити висновок, що важливе значення при формуванні стратегії вишів мають саме чинники зовнішнього середовища.

Зовнішнє середовище розглядають із двох складових – це:

– макросередовище;

– мікросередовище.

Також на вибір та реалізацію стратегії ЗВО впливають фактори внутрішнього середовища.

Одними з найбільш важливих факторів внутрішнього середовища, що здійснює вплив на формування стратегії ЗВО, є:

- власні фінансові можливості;
- науково-інформаційна база закладу;
- кадровий та науковий потенціали;
- застосування сучасних інформаційних технологій.

Зауважимо, що ЗВО може також впливати на фактори внутрішнього середовища і мікросередовища.

Як вважає О.В Черниш, саме ці чинники дадуть змогу «не відставати від конкурентів та адаптуватися до змін освітніх послуг, а також залучати абітурієнтів із числа іноземців» [12, с. 691].

Важливим фактором впливу зовнішнього середовища на формування стратегій закладів освіти є

- державні проекти та програми, що спрямовані на покращення доступності і конкурентоспроможності вищої освіти;
- розвиток інноваційних технологій в країні.

Конкурентну позицію вишів визначають за допомогою різноманітних систем рейтингів, які широко використовується у багатьох країнах для розуміння динаміки їхнього розвитку.

Що стосується стратегії розвитку закладу вищої освіти, то вона повинна ґрунтуватися на формуванні нових і вдосконаленні наявних конкурентних переваг [14, с. 292].

Таким чином, стратегічне управління розвитком діяльності ЗВО дозволяє сформувавши ефективні стратегії, які спрямовані на підвищення конкурентоспроможності та іміджу закладу з урахуванням чинників внутрішнього та зовнішнього середовища.

## 1.2 Процес розробки стратегічного управління: етапи, методи аналізу, оцінки та вибору стратегій

Процес розробки стратегічного управління діяльністю закладів освіти розглядають, як послідовну сукупність п'яти управлінських етапів, як подано на рис. 1.2.

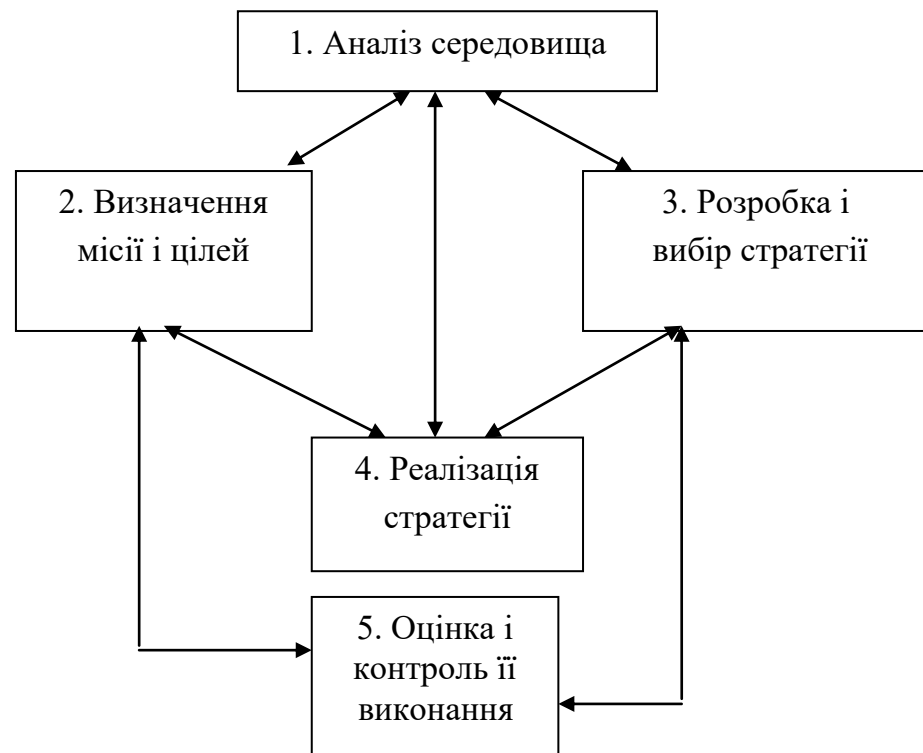


Рисунок 1.2 – Етапи стратегічного управління в ЗВО

*Джерело: складено автором на основі [15, с. 63].*

Як бачимо із рис. 1.2, етапи стратегічного управління є послідовними та взаємопов'язані між собою.

Перший етап. Аналіз середовища (зовнішнього і внутрішнього) є початковим етапом стратегічного управління.

Дослідження внутрішнього середовища розкриває власні можливості, які має заклад освіти, а також дає змогу визначити пріоритетні напрями подальшого розвитку [18, с.40].

Тобто, аналіз внутрішнього середовища ЗВО дозволяє визначити його потенціал та можливості, що сприяє досягненню встановлених цілей.

Аналіз зовнішнього середовища ЗВО проводиться для виявлення та оцінки факторів середовища, що можуть становити загрозу як діяльності ЗВО, так й виконанню стратегії.

Отже, результати аналізу середовища ЗВО дозволяють спрогнозувати усі загрози і можливості, вчасно розробити різні сценарії розвитку подій кризисних ситуації, а також стратегію, яка спрямована на досягнення цілей.

Другий етап.

Визначення мети (місії) та цілей.

Саме місія визначає головні орієнтири ЗВО та напрями розвитку, що виражають мету його діяльності.

Стратегічні цілі закладу освіти є більш конкретними, а їх досягнення є бажаним та спрямоване на розвиток освітньої діяльності.

Науковці вважають, що для визначення стратегічних цілей варто застосовувати SMART-підхід [19, с.75].

Суть цього підходу полягає у тому, що стратегічні цілі закладу мають бути:

- S – конкретними: ґрунтовними, чіткими. Чіткі цілі є описом стану закладу в майбутньому;

- M – вимірюваними: кількісно (наприклад, рейтингом як показником оцінки конкурентоспроможності та авторитету вишів);

- A – досяжними: цілі не повинні вимагати неможливого, інформація має бути доступною та реальною;

- R – реалістичними: цілі повинні відповідати можливостям закладу;

- T – визначені у часі: необхідно встановити певну тривалість їх виконання [12, с.693-694].

Отже, стратегічні цілі – це бажаний стан закладу, який відноситься до майбутнього. Визначивши місію та стратегічні цілі, переходять до наступного етапу.

Третій етап.

Розробка і вибір стратегії здійснюється у наступної послідовності:

- аналіз наявних стратегій закладу;
- оцінка альтернативних стратегій та вибір стратегії із урахуванням сильних сторін закладу освіти та можливих зовнішніх ризиків та загроз.

Далі керівництвом ЗВО приймається управлінське рішення щодо вибору стратегії або стратегій, що сприятимуть досягненню визначених місії та стратегічних цілей на другому етапі, як зазначено на (рис. 1.2).

В процесі розробки стратегії надзвичайно важливим здійснити її вибір з декількох альтернатив.

На ефективність системи стратегічного управління впливають моделі та методи, за допомогою яких здійснюється оцінка і вибір стратегій.

У табл. 1.4 наведена характеристика основних методів оцінки і вибору стратегій, а також їх переваги та недоліки.

Таблиця 1.4 – Основні методи оцінки стратегій

Група методів	Методи	Переваги	Недоліки
1	2	3	4
Графічні	Радіальна діаграма конкурентоспроможності	Зручність, високий ступінь наочності	Не визначає загальний критерій конкурентоспроможності
	Багатокутник конкурентоспроможності		
Матричні	Різні види матриць: А.Ансоффа, БКГ, McKisey та інші	Детальна оцінка варіантів стратегії	Не враховує різну вагу факторів конкурентоспроможності
Індексні	Аналіз порівняльних переваг конкурентів	Оцінку варіантів стратегії у з урахуванням комплексного підходу	Відсутня загальна методика оцінки конкурентоспроможності закладу освіти

*Джерело: складено автором на основі [20].*

Як бачимо з табл. 1.4, виділяють такі три групи основних методів оцінки стратегії ЗВО, як:

- графічні;
- матричні;
- індексні.

Серед графічних методів найбільш відомими є радіальна діаграма та багатокутник конкурентоспроможності. Радіальна діаграма дозволяє наочно виявити сильні й слабкі сторони конкурентів. Графічні оцінки є простими та наглядними у використанні.

Матричні методи портфельного аналізу є найбільш зручними при формуванні стратегії вишів.

Науковці розробили аналітичні моделі та методи стратегічного аналізу середовища, що застосовують на практиці при виборі стратегій (табл. 1.5)

Таблиця 1.5 – Методи та моделі та стратегічного аналізу середовища, які здійснюють вплив на вибір стратегій

Середовище	Назва методу
1	2
Аналіз макросередовища	SWOT-аналіз
	PEST-аналіз
	SPASE-аналіз
Аналіз мікросередовища	SNW-підхід
	PIMS-аналіз
	Стратегічна модель Портера
	Методи аналізу бізнес-портфелю:
	- матриця ADL (Artur D.Little) - матриця Shell-DMP - тривимірна модель Абеля

*Джерело: складено автором на основі [20]*

Методи SWOT-аналіз, PEST-аналіз та SPASE-аналіз, що наведені у табл. 1.5, передбачають ранжування факторів за ступенем їх впливу на діяльність вишів, що дозволяє зосередити увагу на змінах середовища. Зауважимо, що методи SWOT-аналізу та SPASE-аналізу передбачають більш

глибокі алгоритми застосування результатів аналізу для обґрунтування стратегій.

SPASE-аналіз також має і графічну інтерпретацію: пелюсткову діаграму та вектор можливого розвитку [20].

PIMS-аналіз – це аналіз впливу стратегії на розмір прибутковості – базується на обробці статистичної інформації за допомогою багатофакторної регресійної моделі, а тому має практичний характер та зберігає актуальність протягом тривалого проміжку часу.

За допомогою моделі Абеля стратегічний аналіз мікросередовища здійснюється в трьох вимірюваннях:

- 1) сегменти ринку;
- 2) характеристики та потреби;
- 3) технології.

Незалежно від методу, результати стратегічного аналізу визначають найбільш пріоритетні напрямки розвитку та цілі закладу освіти.

### 1.3 Реалізація стратегій закладів вищої освіти як інструмент виконання «Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2022-2023 роки»

Етап реалізації стратегії є найвідповідальнішим етапом стратегічного управління (4 етап на рис. 1.2).

Розглянемо далі цей етап більш детально.

Четвертий етап.

Реалізація стратегії.

Основне завдання етапу – розробка управлінських рішень та заходів, спрямованих на реалізацію стратегії ЗВО, а саме на:

- створення структури щодо налагодження відповідного механізму;
- організацію системи фінансового менеджменту;
- реалізацію освітніх проектів та програм;
- постійний моніторинг виконання намічених цілей;

- оцінку стану всіх показників відповідно вибраної стратегії [18, с.42].
- Фінансовий менеджмент ЗВО можна структурувати за напрямками:
- аналіз та діагностика фінансово-господарського стану ЗВО;
  - планування та контроль фінансової діяльності ЗВО
  - забезпечення ЗВО фінансовими ресурсами;
  - розподіл фінансових ресурсів.

На рис. Б.1 у Додатку Б подано комплекс організаційно-економічних заходів, спрямований на реалізацію стратегії ЗВО.

Як зазначено на рис. В.1, дієвими організаційними заходами є:

- дослідження тенденцій розвитку національного та міжнародного ринку праці та освітніх послуг;
- реалізація освітніх програм ЗВО може базуватися на принципах проектної організації;
- ефективне поєднання інтересів бізнесу, ринку праці, молодих спеціалістів та ЗВО;
- ефективне управління фінансовими потоками задля забезпечення економічної стабільності освітнього процесу.

П'ятий етап. Оцінка і контроль реалізації стратегії є логічно останнім етапом стратегічного управління (рис. 1.2).

На даному етапі, коли стратегія реалізована, здійснюється стратегічний контроль отриманих результатів.

Мета стратегічного контролю – виявлення внутрішнього потенціалу, що дозволяє підвищити ефективність управління.

Залежно від результатів стратегічного контролю, процес стратегічного управління повертається до третього етапу «розробка і вибір стратегії» для внесення змін або переходить наступний рівень розвитку ЗВО.

Отже, стратегічне управління в ЗВО на основі впровадження стратегії (стратегій) має забезпечити стабільне функціонування та розвиток діяльності закладу, використовуючи його можливості і внутрішній потенціал, а також враховуючи ризики зовнішнього середовища.

Науковці у сфері освіти зазначають, що успішному розвитку вишів сприяє їх здатність покращити власний потенціал, який складається із:

- фінансово-економічного;
- кадрового;
- наукового;
- маркетингового;
- виховного (рис. 1.3).

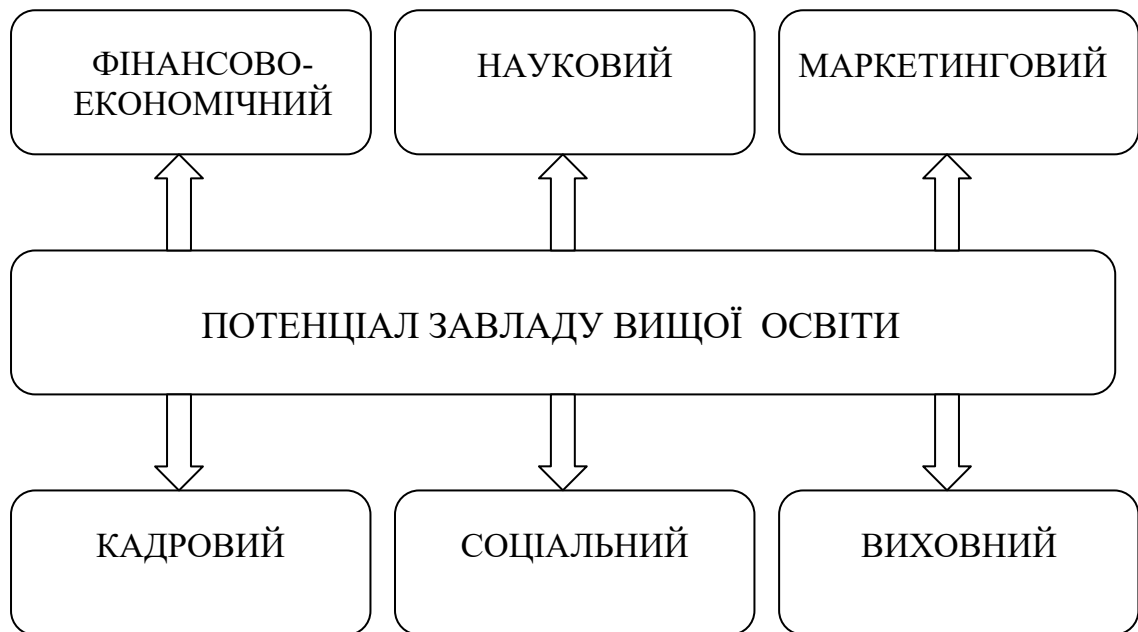


Рисунок 1.3 – Складові елементи потенціалу ЗВО

*Джерело: складено автором на основі [21, с. 243].*

Визначені на рис. 1.4 складові потенціалу вишів характеризують їх індивідуальні можливості та ресурси за відповідними напрямками.

Вважаємо, що ЗВО у своїй діяльності необхідно застосовувати стратегії розвитку на основі використання розвинених складових власного потенціалу (наприклад, науковий та кадровий) та можливостей зовнішнього середовища.

В Україні найбільш ефективними сучасними стратегіями вишів, що сприяють підвищенню якості навчання є:

- стратегія розвитку потенціалу закладу на основі бенчмаркінгу, як

дієвого інструменту управління стратегічним розвитком [21, с. 244];

- стратегія впровадження проектного навчання, основою якої є метод проектів [22];

- стратегія «самоконтролю» (self-directed learning) [23, с. 148];

- стратегія на основі співпраці (collaborative learning ) [24, 259].

Зокрема, стратегія розвитку потенціалу закладу на основі бенчмаркінгу спрямована на досягнення його конкурентних переваг ЗВО та підвищення ефективності освітньої діяльності. Зауважимо, що технологія бенчмаркінгу є унікальний та дієвим інструментом в управлінні формуванням стратегій розвитку, оскільки синергує в єдину систему аналіз ринку, оцінювання конкурентів та власну розробку стратегії.

Вищезазначені стратегії вищів мають позитивні ефекти та спрямовані на підвищення рівня знань та розвиток студентів.

Зауважимо, що найбільш популярною стратегією, що використовують організації у своїй діяльності, є стратегія розвитку потенціалу на основі бенчмаркінгу.

Сьогодні все частіше світовою спільнотою відзначається ефективність бенчмаркінгу як дієвого інструменту на основі вдосконалення найкращих методів управління та стратегій у конкурентів [21, с. 245].

Тому формування стратегії розвитку потенціалу на основі бенчмаркінгу дозволить ЗВО:

- визначити ключові вектори розвитку;
- підвищити потенціал закладу освіти;
- отримати додаткові ресурси для реалізації поставлених цілей;
- застосовувати найкращий досвід конкурентів у освітньої діяльності;
- застосовувати бенчмаркінг у інших аспектах діяльності.

Кабінетом Міністрів України у 23.02.2022 була прийнята «Стратегія розвитку вищої освіти в Україні на 2022-2032 рр.» (Стратегія) [25].

У даному стратегічному документі визначені 5 ключових проблем, які характерні українським ЗВО – це:

- недостатність фінансування вищої освіти;
- низький рівень довіри до: відкритості, процедур чесного вступу, академічної доброчесності;
- низька доступність вищої освіти через невідповідність європейським стандартам якості, стану інфраструктури і освітнього простору;
- обмежена обізнаність освітніх українських програм, недостатнє залучення кращого іноземного освітнього досвіду;
- низький рівень управлінської підготовки керівного складу ЗВО.

На основі зазначених проблем у освіті визначені 5 стратегічних цілей, а також по кожній з них сформовано декілька оперативних цілей, що подано у табл. В.1 Додатку В.

Аналіз стратегічних та операційних цілей вказує на їх спрямованість на розв'язання ключових проблем у вищій освіті.

За кожної стратегічною ціллю заплановані та визначені очікувані результати Стратегії, що відображено у табл. В.2 Додатку В.

Як зазначено у стратегічному документі, основними джерелами забезпечення фінансування – кошти державного та місцевих бюджетів, а також міжнародна допомога [25].

Головними механізмами реалізації даної Стратегії є:

- організаційне та фінансове забезпечення;
- використання інформаційних технологій у освітньому процесі;
- діджиталізація процесів планування та висвітлення;
- моніторинг та здійснення контролю за освітньою діяльністю у ЗВО.

Основними очікуваними результатами зазначеної Стратегії є:

- створення конкурентоспроможної системи освіти, що матиме високий рівень довіри у суспільстві;
- забезпечення якісної освіти у ЗВО;
- привабливість ЗВО для навчання та кар'єри;
- доступність і обізнаність на світовому ринку освітніх послуг.

Вважаємо, що наразі однією з найбільш важливих стратегічних цілей

вищої освіти України є інтеграція в міжнародний та європейський освітній простір, зміцнення авторитету держави у міжнародному просторі.

## Висновки до розділу 1

Сформульоване власне визначення сутності «стратегії» як комплексу заходів, спрямованих на досягнення основних цілей, стабільність та розвиток діяльності за допомогою впровадження інновацій і сучасних технологій. Стратегія ЗВО – це комплекс заходів, спрямованих на досягнення основних цілей, стабільність та розвиток закладу за допомогою інновацій та сучасних технологій.

Розробити стратегію закладу освіти означає визначити стратегічні цілі та пріоритетні напрямки розвитку з метою посилення іміджу та підвищення конкурентних позицій закладу. Визначене сутність поняття стратегічне управління ЗВО, як багатопланового процесу, який складається із управлінських рішень та забезпечує розвиток закладу на основі розробленої стратегії (стратегій), його можливостей та з урахуванням ризиків зовнішнього середовища.

Розглянутий процес розробки стратегічного управління діяльністю, основні етапи та основні методи аналізу, оцінки та вибору стратегій. Виділені графічні, матричні, індексні групи методів оцінки стратегій. Проаналізовано аналітичні моделі стратегічного аналізу середовища, що застосовують на практиці при виборі стратегій.

З'ясоване, що в сьогоденних умовах воєнного стану основою розвитку вищої освіти України є впровадження у діяльність ЗВО стратегічного управління на основі формування та реалізації ефективних стратегій, спрямованих на досягнення намічених цілей вишів.

Стратегії вишів також повинні відповідати цілям та очікуваним результатам «Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2022-2032 рр.», що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності вищої освіти країни, о

впізнаваності українських вишів на світовому ринку освітніх послуг.

Виявлено ефективні сучасні стратегії вишів, які сприяють підвищенню якості навчання. Тільки спільні зусилля вишів щодо розробки ефективних стратегій та систем стратегічного управління розвитком ЗВО здатні не лише усунути ключові проблеми в освіті, а й зайняти стійкі позиції на світовому ринку освітніх послуг.

## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ДОННАБА

#### 2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності закладу

Донбаська національна академія будівництва і архітектури (скорочене: ДонНАБА) почала свою діяльність у 1972 р.

Сьогодні ДонНАБА є унікальним заклад вищої освіти, який двічі зазнав вимушеного переміщення через військові конфлікти.

У 2014 р., внаслідок початку бойових дій на сході України, заклад було переміщено з міста Макіївка до Краматорська (Донецька область). Це призвело до повної втрати матеріально-технічної бази, суттєвого скорочення колективу та значного зменшення кількості студентів. Незважаючи на ці труднощі, академія змогла відновити освітній процес та продовжити свою освітню діяльність у нових умовах [26].

Однак, у 2022 році, після початку повномасштабної війни, ДонНАБА знову була змушена залишити свій новий дім. Відповідно до наказу Міністерства освіти і науки України від 11.04.2022, заклад було евакуйоване до Івано-Франківська на базу Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу (ІФНТУНГ).

Таким чином, ДонНАБА стала двічі переміщеним закладом, проте, попри всі труднощі, зберегла свій освітній потенціал та продовжує місію підготовки висококваліфікованих фахівців.

В сьогоденних умовах війни перед ДонНАБА постали серйозні виклики, в першу чергу проблема збереження кадрового складу, оскільки значна частина викладачів була змушена покинути свої робочі місця або виїхати за межі країни.

Відновлення навчального процесу вимагало значних зусиль, оскільки

необхідно було створити нову матеріально-технічну базу, адаптувати освітні програми та залучити студентів до продовження навчання в нових умовах.

Незважаючи на труднощі, викладачі академії докладають максимум зусиль для підтримки високого рівня освіти, наукових досліджень, міжнародного співробітництва, соціально-економічного розвитку. Нижче, у таблиці 2.1, наведені основні напрямки діяльності ДонНАБА.

Таблиця 2.1 – Основні напрямки діяльності ДонНАБА

Напрямки	Опис напрямків діяльності
1	2
Підготовка фахівців у сферах	- архітектури
	- промислового та цивільного будівництва
	- машинобудуванні
	- менеджменту
	- економіки
	- екології
Підготовка, перепідготовка	- до вступу у виші
	- підвищення кадрів
	- перепідготовка кадрів
Освітня діяльність	- професійна освіта
	- технічна освіта
	- вища освіта
	- участь у освітніх проектах ЄС
Наукова та видавнича діяльність	- наукові праці
	- дослідження у технічних і гуманітарних науках
	- видання наукових праць
	- періодичні видання
Міжнародне співробітництво	- зовнішньоекономічна діяльність
	- навчання іноземних громадян
Соціально-економічний розвиток	- організація семінарів, конференцій
	- участь у соціальних проектах

*Джерело: складено автором на основі [26].*

Основні завдання ДонНАБА полягають у:

- забезпеченні якісної освітньої діяльності;
- розвиток освітньої і наукової роботи;
- виховання громадянської позиції, соціальної активності та моральних цінностей;
- сприяння розвитку талантів і здібностей студентів;
- збереження культурних і наукових традицій;
- розвиток міжнародних зв'язків у освіті.

Академія активно розвиває міжнародне співробітництво Основними напрямками міжнародної взаємодії є

- освітня;
- науково-дослідна;
- фінансово-економічна;
- комерційна діяльність.

Важливим кроком у розвитку міжнародного партнерства стало підписання Меморандуму про порозуміння між ДонНАБА та Технологічним університетом м. Брно (Чехія). Відповідно до цієї угоди, за умови наявності фінансових та ресурсних можливостей, а також схвалення відповідних представників, сторони співпрацюють у таких напрямках:

- освіта: створення спільних освітніх програм і ініціатив;
- дослідження: наукових проектів та програм;
- соціальна та культурна співпраця: зміцнення культурних зв'язків та взаєморозуміння між країнами-партнерами;
- академічний обмін: мобільність студентів, науковців та викладачів, проведення спільних лекцій, семінарів та конференцій [26].

ДонНАБА співпрацює Вільнюським технічним університетом (Литва) та підписав угоди з вісьмома університетами Португалії.

05.02.2021 відбулося підписання угоди з Жешувською Політехнікою імені І. Лукасевича (Польща), що розширило можливості студентів та науковців академії у міжнародному обміні, наукових досліджень та спільних

навчальних проектів [27].

Ці міжнародні партнерства сприяють підвищенню якості освіти і рівня підготовки фахівців, що сприяє посиленню конкурентних позицій та зміцненню міжнародного авторитету ДонНАБА.

У Статуті академії визначені принципи, на яких ґрунтується освітня діяльність, їх було проаналізовано та виділено основні, а саме:

- пріоритет національних і загальнолюдських духовних цінностей;
- відповідність освіти потребам особи, суспільства та держави;
- якість освітніх послуг (якість змісту, результатів, технологій);
- орієнтація на ринок праці та особистісний розвиток.
- інтеграція в європейський і світовий освітній простір;
- моніторинг якості освіти та громадський контроль.

Академія має кілька факультетів, кожен із яких забезпечує підготовку студентів за відповідними спеціальностями, а саме:

- будівельний факультет: готує спеціалістів у галузі будівництва.
- архітектурний факультет: забезпечує підготовку архітекторів, містобудівників та дизайнерів.
- факультет міського господарства та охорони навколишнього середовища: спеціалізується на ландшафтному дизайні, урбаністичному плануванні та житлово-комунальному господарстві.
- економіко-гуманітарний факультет: забезпечує ринок економічними та управлінськими кадрами у сфері будівництва;
- факультет післядипломної освіти: організує підвищення кваліфікації та перепідготовки [28].

Факультети мають певну автономію у прийнятті рішень щодо навчальних програм та організації наукової діяльності. Це дозволяє їм оперативно адаптуватися до змін у галузі та враховувати сучасні тенденції розвитку будівництва та архітектури. До складу факультетів входять кафедри, які займаються викладанням спеціалізованих дисциплін та проведенням наукових досліджень.

Затверджена організаційна структура ДонНАБА представлена у вигляді лінійно-функціональної, де ключову роль відіграє ректор (Додаток Г) [28].

Ректор підпорядкований Раді трудового колективу, Вченій раді, Раді студентського самоврядування та Наглядовій раді. Основними підрозділами академії є факультети, відділи та адміністративні служби, що забезпечують управління та навчальний процес. Лінійно-функціональна організаційна структура академії поєднує чітку ієрархію та функціонального розподілу завдань між підрозділами. Тому вона є добре продуманою і ефективною для керування закладом вищої освіти. Це дозволяє забезпечити якісну освіту, наукові дослідження та міжнародне співробітництво, водночас залишаючись достатньо гнучкою для адаптації до змін у галузі.

Наукова та інноваційна діяльність є важливою складовою освітнього процесу академії, яка сприяє інтеграції наукової та освітньої діяльності, забезпечує якісну підготовку майбутніх фахівців, а також інноваційному розвитку суспільства.

Суб'єктами цієї діяльності є науково-педагогічні працівники, студенти, аспіранти, інші співробітники академії, а також фахівці підприємств, які співпрацюють з академією у сфері наукових досліджень, технічних розробок та інноваційних проектів.

Головною метою наукової діяльності академії є отримання нових знань, які сприяють створенню і впровадженню новітніх технологій, сучасних матеріалів, інноваційних технічних рішень. Завдяки цьому відбувається розвиток високотехнологічних галузей, будівельної індустрії, архітектури та інших суміжних сфер.

ДонНАБА активно залучає своїх студентів до наукових досліджень, надаючи їм можливість брати участь у конкурсах, конференціях, міжнародних проектах. Наукові статті, тези студентів розміщують в збірнику наукових праць ДонНАБА. Академія поширює кращі практики, адаптує і міжнародний досвід і впроваджує освітні та ІТ-технології [26].

У табл. 2.2 наведена динаміка активів ДонНАБА за 2022-2024 роки.

Таблиця 2.2 – Аналіз активів ДонНАБА за 2022-2024 роки

АКТИВ	2022	2023	2024	Відхилення 2024/2022	
	(грн.)	(грн.)	(грн.)	абсолютне (грн.)	відносне, (%)
1	2	3	4	5	6
<b>I. НЕФІНАНСОВІ АКТИВИ</b>					
Основні засоби:	96467707	95561992	100254793	3787086	3,9
первісна вартість	196623561	196623561	202284208	5660647	2,9
знос	100155854	101061569	102029415	1873561	1,9
Нематеріальні активи:	11897	11897	11897	0	0,0
первісна вартість	25581	25581	25581	0	0,0
накопичена амортизація	13684	13684	13684	0	0,0
Незавершені капітальні інвестиції	4774715	4774715	8923960	4149245	86,9
Запаси	1374420	1405270	1449885	75465	5,5
<b>II. ФІНАНСОВІ АКТИВИ</b>					
Поточна дебіторська заборгованість:					
за розрахунками за товари, роботи, послуги	2276672	2284987	1880171	-396501	-17,4
за наданими кредитами	440295	440295	440295	0	0,0
інша поточна дебіторська заборгованість	11275	11275	11275	0	0,0
<i>Грошові кошти та їх еквіваленти розпорядників бюджетних коштів та державних цільових фондів у:</i>					
національній валюті, у т. ч. в:	8006420	8148024	432020	-7574400	-94,6
казначействі	8006420	8148024	432020	-7574400	-94,6
Іноземній валюті	2454385	2646257	238126	-2408131	-98,1
<b>БАЛАНС</b>	<b>115817786</b>	<b>115284712</b>	<b>113642422</b>	<b>-2175364</b>	<b>-1,9</b>

Джерело: складено автором на основі Додатку Д [29].

Як свідчать дані таблиці 2.2, активи ДонНАБА мали стійку тенденцію зниження та у 2024 р. становили 113 642 тис. грн., що на 2 175 тис. грн. або на 1,9% менші порівняно із 2022 р.

Проаналізуємо нефінансові активи балансу. Основні засоби установи за 2022-2024 рр. зросли на 3787 тис. грн. (3,9%), що є позитивною тенденцією. Це свідчить про відновлення вартості активів, що може бути пов'язано з капітальними інвестиціями або оновленням матеріально-технічної бази. Нематеріальні активи установи

Незавершені капітальні інвестиції зросли на 4149 тис. грн.(86,9%) за останні 3 роки. Це вказує на активізацію інвестиційних проектів, що у довгостроковій перспективі дасть можливість підвищити ефективність діяльності установи. Запаси у 2024 р. порівняно із 2022 р. зросли на 75 тис. грн. (5,5%), що вказує на збільшення матеріальних ресурсів та пов'язано із зростанням освітніх потреб.

Розглянемо фінансові активи академії. Як бачимо із табл. 2.1, поточна дебіторська заборгованість за розрахунками за роботи, послуги знизилася на 396 тис. грн. або на 17,4% за 2022-2024 роки. Дебіторська заборгованість за наданими кредитами та інша поточна дебіторська заборгованість під час війни не змінювалися та склали 440 тис. грн. та 122 тис. грн. відповідно.

Найбільше зменшення фінансових активів спостерігалось у грошових коштах в національній валюті, а саме: зниження на 7574 тис. грн. (94,6%) за 2022-2024 рр. Це може свідчити про значні витрати, погашення зобов'язань або недостатнє фінансування. Також за 3 останніх роки відбулося зменшення коштів в іноземній валюті на 2408 тис. грн., що може бути пов'язано з курсовими коливаннями або витратами на міжнародну діяльність.

Таким чином, аналіз активів ДонНАБА за 2022-2024 роки показав загальна зростання активів на 1642 тис. грн. (1,4%), при цьому нефінансові активи мали тенденцію зростання, а фінансові активи – зниження.

У табл. 2.3 наведені показники статей балансу пасивів ДонНАБА за 2022-2024 роки.

Таблиця 2.3 – Аналіз пасивів ДонНАБА за 2022-2024 роки

ПАСИВ	2022	2023	2024	Відхилення 2024/2022	
	(грн.)	(грн.)	(грн.)	абсолютне (грн.)	відносне, (%)
1	2	3	4	5	6
<b>I. ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ ТА ФІНАНСОВИЙ РЕЗУЛЬТАТ</b>					
Внесений капітал	190787000	190787000	196447648	5660648	3,0
Капітал у дооцінках	6029736	6029736	6029736	0	0,0
Фінансовий результат	-87103250	-87635928	-99088111	-11984861	13,8
Цільове фінансування	4774715	4774715	8923960	4149245	86,9
<b>II. ЗОБОВ'ЯЗАННЯ</b>					
Поточні зобов'язання					
за розрахунками за товари, роботи, послуги	396	0	0	-396	-100,0
за наданими кредитами	440295	440295	440295	0	0,0
за одержаними авансами	82819	82819	82819	0	0,0
Інші поточні зобов'язання	806075	806075	806075	0	0,0
БАЛАНС	115817786	115284712	113642422	-1642290	-1,4

*Джерело: складено автором на основі Додатку Д [29].*

Аналізуючи статті пасиву балансу, що наведені у табл. 2.3, бачимо, що внесений капітал у 2024 р. збільшився порівняно із 2022 р. на 5660 тис. грн. Капітал у дооцінках не зазнав змін протягом 3 років і складав 6029 тис. грн. Зауважимо, що пасивів балансу за 2022-2024 роки складається в основному з власного капіталу.

Фінансовий результат академії 2022-2024 рр. мав негативну тенденцію зниження та був від'ємним: у 2024 р. розмір збитку складав 99 млн. грн., що на 11,9 млн. грн. більші, ніж у 2022 р. (87,1 млн. грн.).

Цільове фінансування академії у 2024 році зросло на 4149 тис. грн., що є дуже позитивною тенденцією.

За поточними зобов'язання за розрахунками за товари, роботи, послуги у 2024 р. відбулося незначне зниження – на 396 грн. Не змінилися поточні зобов'язання за кредитами, одержаними авансами, інші поточні зобов'язання та склали 440 тис. грн., 82 тис. грн., 806 тис. грн. відповідно.

Пасиви на протязі 2022-2024 рр. мали тенденцію зниження та у 2024 р. становили 113642 тис. грн., що на 2175 тис. грн. або на 1,9% менші порівняно із 2022 роком.

Аналіз балансу ДонНАБА показав негативну тенденцію зменшення активів та пасивів. Позитивним є зростання основних засобів, незавершених капітальних інвестицій, запасів, внесеного капіталу. Негативною тенденцією є зниження грошових коштів в національній валюті та значне зростання збитку на протязі 2022-2024 рр. Збиток у 2024 р. становив 99 млн. грн.

## 2.2 Оцінка внутрішнього та зовнішнього середовища закладу освіти

Проаналізуємо внутрішнє середовища ДонНАБА.

Розглянемо наукову діяльність та кадрова політику (складові елементи внутрішнього середовища), які є ключовими аспектами управління установи, оскільки вони визначають стабільність її функціонування, розвиток та конкурентоспроможність.

Ефективне управління науковою діяльністю дозволяє забезпечити вдосконалення освітніх програм, розвиток матеріально-технічної бази та впровадження інновацій.

Кадрова політика академії спрямована на створення сприятливих умов праці та мотивації співробітників, формування висококваліфікованого персоналу.

Наукова діяльність ДонНАБА є надзвичайно важливою складовою освітнього процесу. Щороку академія організовує міжнародні конференції,

випускає власний збірник тез і статей, а її науковці активно публікують результати власних досліджень у провідних науко-метричних базах даних.

Динаміка кількості публікацій в наукометричних базах даних переміщеного закладу ДонНАБА наведена у табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Аналіз кількості публікацій в наукометричних базах даних переміщеного закладу ДонНАБА за 2020-2023 роки

Назва бази даних	2020	2021	2022	2023
1	2	3	4	5
Scopus	10	6	4	4
Web of Sciens	2	0	2	1
Всього	12	6	6	5

*Джерело: складено автором на основі Додатку Е [26].*

Аналіз таблиці 2.4 показує, що за 2020-2023 роки кількість наукових публікацій у міжнародних наукометричних базах Scopus та Web of Science має тенденцію до зниження.

Якщо у 2020 р. загальна кількість публікацій становила 12, то вже у 2023 р. вона скоротилася до 5. Найбільш помітне зниження відбулося в Scopus: з 10 статей у 2020 р. до 4 у 2023 р.

Зауважимо, що у Web of Science ситуація більш стабільна – відсутність у 2021 р. публікацій, невелике зростання у 2022 р., а у 2023 р. – зниження. Ці є наслідками переміщення академії під час війни.

Керівництво академії постійно працює над відновленням своєї наукової потужності, а саме:

- налагоджує нові партнерства,
- залучає молодих дослідників та
- адаптується до сучасних викликів в у сфері науки та освіти.

Формування ефективної кадрової політики є важливим завданням для забезпечення стабільного розвитку ДонНАБА. Для підтримки кадрової

політики були створені правила розпорядку для колективу.

Правила розпорядку дня для працівників академії регулюють права, обов'язки та соціальні гарантії, створюючи комфортні умови для професійної діяльності викладачів і персоналу.

ДонНАБА гарантує працівникам заробітну плату, кар'єрне зростання, безпечні умови праці, право на правовий захист тощо. Це сприяє формуванню мотивованого колективу задля якісного виконання своїх обов'язків [30].

Наразі керівництво академії приймає всі необхідні міри для збереження кадрового потенціалу. У 2023 році у ДонНАБА були присвоєні вчені звання 5 науково-педагогічним працівникам, а саме:

- 4 отримали звання доцента;
- 1 отримав звання професора (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Динаміка кількості присвоєних вчених звань у переміщеного закладу ДонНАБА за 2020-2023 роки

Рік	2021	2022	2023	Всього
1	2	3	4	5
Професор	0	0	1	1
Доцент	3	0	4	7
Всього	3	0	5	8

*Джерело: складено автором на основі Додатку Е [26].*

Як бачимо з табл. 2.5, за останні три роки академія значно зміцнила свій кадровий потенціал: за 2021-2023 роки звання доцента отримали 7 осіб, а професора – 1 особа.

Така динаміка свідчить про прагнення викладачів до професійного розвитку, що безпосередньо впливає на престиж закладу. Високий рівень викладацького складу сприяє залученню талановитих студентів, розширенню наукових досліджень та покращенню навчального процесу.

Слід зауважити, що збільшення кількості кваліфікованих викладачів

відкриває нові можливості для академії у співпраці з міжнародними партнерами, участі в грантових програмах і підвищенні рейтингів серед вишів. Це є позитивним сигналом для майбутнього розвитку академії навіть в умовах воєнного стану.

Сьогодні обов'язки працівників зосереджені на дотриманні внутрішніх регламентів академії, сумлінному виконанні своїх професійних обов'язків, підтриманні дисципліни, створенні безпечного та етичного середовища для студентів. Велика увага приділяється виховній роботі, зокрема вихованню студентів у дусі поваги до загальнолюдських моральних цінностей, патріотизму та відповідального ставлення до суспільства.

ДонНАБА із працівниками заключає трудовий договір, пункти якого спрямовані на підтримку кадрової політики, а саме розділ 7 про соціально-трудова пільги, гарантії та компенсації [31].

Трудовий договір гарантує працівникам академії соціальний захист малозабезпечених співробітників та своєчасне надання матеріальної допомоги тим, хто цього потребує. Завдяки цьому формується стабільне та мотивоване професійне середовище, що сприяє підвищенню ефективності роботи.

Важливою складовою соціального забезпечення є матеріальна підтримка працівників. Академія передбачає можливість отримання премій, винагород за багаторічну службу та фінансової допомоги на ювілеї.

Такі заходи мотивують співробітників до довготривалої роботи, а також сприяють збереженню досвідченого кадрового складу та підвищують престижність роботи у закладі.

Далі проаналізуємо внутрішнє середовище ДонНАБА та його зовнішнє оточення за допомогою SWOT-аналізу.

Для цього визначимо у табл. 2.6 фактори внутрішнього середовища (сильні і слабкі сторони) та зовнішнього середовища (ринкові можливості і загрози).

Таблиця 2.6 – SWOT-аналіз ДонНАБА

Фактори внутрішнього середовища	
Сильні сторони	Слабкі сторони
1 – широкий спектр освітніх послуг та освітньо-професійних програм; 2 – відомий заклад підготовки кадрів у галузі будівництва; 3 – сучасна база програмного та апаратного забезпечення; 4 – багаторічний (53 роки) досвід роботи на ринку освітніх послуг; 5 – досвід використання викладачами і студентами онлайн-платформ у навчанні.	1 – відсутність цифрового документо обігу; 2 – недостатній рівень фінансування для забезпечення розвитку діяльності; 3 – недостатнє використання цифрових та ІТ- технологій; 4 – відтік кваліфікованих кадрів під час війни; 5 – рейтинг академії є недостатньо високим серед українських вишів та має тенденцію зниження.
Фактори зовнішнього середовища	
Можливості	Загрози
1 – відкриття нових актуальних спеціальностей; 2 – впровадження у навчанні цифрових технологій; 3 – співпраця із виробниками цифрових продуктів; 4 – реформування освіти щодо проблем у фінансуванні; 5 – розвиток діджиталізації в управлінні освітою.	1 – небезпека та критичні ситуації, пов’язані із війною; 2 – економічна нестабільність, обумовлена воєнним станом в країні; 3 – зниження попиту на освітні послуги у зв’язку із воєнними діями в країні; 4 – залежність від державного фінансування; 5 – зростання інфляції.

*Джерело: складено автором на основі [26], [31].*

Як бачимо із табл. 2.6, найбільш сильними сторонами академії є:

- наявність сучасної бази програмного та апаратного забезпечення.
- досвід використання онлайн-платформ у навчанні;
- сучасна база програмного та апаратного забезпечення.

Найбільш слабкі сторони:

- відсутність цифрового документообігу;
- відтік кваліфікованих кадрів під час війни;
- рейтинг академії є недостатньо високим серед українських вишів.

Що стосується ринкових можливостей, то найреальнішими з них є:

- впровадження цифрових технологій у навчання;
- співпраця із виробниками цифрових продуктів;
- розвиток діджиталізації управління.

Найбільш сильними ринковими загрозами є:

- небезпека та критичні ситуації, пов'язані із війною;
- економічна нестабільність в країні;
- зниження попиту на освітні послуги у зв'язку із воєнними діями.

Отже, ДонНАБА для того щоб ефективно функціонувати і розвиватися в сучасних реаліях війни, необхідно використовувати свої сильні сторони та вдосконалювати слабкі сторони, а також використовувати можливості зовнішнього середовища та послабити рівень впливу загроз.

Далі проведемо дослідження зовнішнього середовища ДонНАБА за допомогою PEST-аналізу з метою виявленні факторів, що впливають на діяльність академії, а саме:

- політичних і правових (P),
- економічних (E),
- соціальних (S) і
- технологічних (T).

У табл. 2.7 для ДонНАБА за PEST-аналізом наведена оцінка впливу факторів (у балах) від min 1 (-1) до max 10 (-10) балів, де від'ємне значення означає негативний вплив фактору.

Наведений у табл. 2.7 розрахунок показав, що найбільше вплив здійснюють на функціонування академії економічні (22 бали) та політичні (20 балів) фактори.

Серед негативних факторів найбільше впливають (табл. 2.7):

- політичний фактор: воєнний стан (-8 балів);
- економічний фактор: підвищення цін на освітні послуги (-6 балів);
- соціальний фактор: відтік кваліфікованих кадрів за кордон у зв'язку із війною (-5 балів).

Таблиця 2.7 – PEST-аналіз ДонНАБА

Групи факторів зовнішнього середовища	Напрямок впливу факторів	Оцінка впливу факторів, бали
1. Правові та політичні фактори		
Вплив воєнного стану на функціонування закладу	-	8
Прийняття «Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2022-2023 рр.»	+	7
Державна підтримка ЗВО (фінансування, гранти тощо)	+	5
Всього балів за політичними факторами:		20
2. Економічні фактори		
Зростання темпу інфляції в Україні	-	5
Державні програми підтримки у освітньої галузі	+	6
Зниження рівня доходів населення України	-	5
Підвищення цін на освітні послуги	-	6
Всього балів за економічними факторами:		22
3. Соціальні фактори		
Зниження чисельності населення України	-	4
Відтік кваліфікованих кадрів за кордон у зв'язку із війною	-	5
Наявність і потенційна кількість кадрів в Україні	+	4
Погіршення умов соціального життя населення	-	4
Всього балів за соціальними факторами:		17
4. Технологічні фактори		
Розвиток сучасних технологій у сфері освіти	+	7
Фінансування досліджень у сфері освіти	+	5
Розробка інновацій у освітньої галузі	+	6
Всього балів за технологічними факторами:		18

*Джерело: складено автором на основі [26].*

Найбільш позитивними факторами є :

– правовий фактор: прийняття «Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2022-2023 рр.» (7 балів);

- економічний фактор: державні програми у освітньої галузі (6 балів);
- технологічний фактор: розвиток сучасних технологій у сфері освіти: (7 балів); розробка інновацій у освітньої галузі (6 балів).

Зауважимо, що метод PEST-аналізу надає об'єктивну оцінку сучасного стану ДонНАБА з урахуванням факторів, які становлять можливі загрози для діяльності закладу й можливості щодо подальшого розвитку.

Сьогодні керівництво ДонНАБА приділяє велику увагу підтримці професійного розвитку викладачів. Працівники, які навчаються в аспірантурі залишаються працювати, а також отримують допомогу в друкуванні наукових праць, фінансові заохочення та можливість участі в наукових конференціях. Це сприяє академічному зростанню викладачів і підвищенню рівня наукової діяльності закладу.

Забезпечення здоров'я та відпочинку працівників є ще одним важливим напрямом кадрової політики. Академія організує добровільні щеплення, підтримує спортивні секції, контролює якість роботи їдальні, а також сприяє оздоровленню співробітників та їхніх дітей у санаторіях і пансіонатах. Такий соціальний підхід допомагає знизити рівень стресу, підтримує фізичне та психоемоційне здоров'я персоналу.

Керівництво разом із Радою трудового колективу контролює виконання всіх соціальних гарантій, допомагаючи працівникам у питаннях трудового та житлового законодавства, що створює сприятливі умови для роботи, зберігає висококваліфікованих працівників і підвищує конкурентоспроможність закладу в освітньому середовищі.

### 2.3 Аналіз наявних стратегій і системи стратегічного управління закладу

Головною стратегічною ціллю ДонНАБА є забезпечення потреби регіону у кваліфікованих будівельних кадрах.

Розглянемо основні стратегії, які сьогодні застосовує у своїй діяльності

ДонНАБА.

1. «Стратегія сталого розвитку ДонНАБА на 2020-2025 роки», що спрямована на розвиток матеріально-технічної бази та розвинення сучасних наукових досліджень [32].

Основна стратегічна мета зазначеної стратегії полягає у забезпеченні сталого розвитку академії.

Сталий розвиток для ДонНАБА – це забезпечення умов для отримання науково-технічних знань і розвитку особистості, що дозволить:

- розвивати матеріальну базу академії;
- забезпечити зростання чисельності студентів,
- активізувати навчальні роботи й наукові дослідження на сучасному рівні (впровадити інженерні мережі, 3D-моделювання, ІТ-технології тощо);
- розвивати студентське самоврядування.

Зазначимо, що дана стратегія прийнята до 2025 р. Проте, за ініціативою Вченої ради або Ради трудового колективу, вона може переглядатися в залежності від змін внутрішнього та зовнішнього середовища академії.

2. «Стратегії інтернаціоналізації ДонНАБА 2024-2030» затверджена та введена в дію Наказом № 52 від 29.08.2024.

Основні цілі даної стратегії полягають у:

- розвитку міжнародних зв'язків;
- інтернаціоналізації навчального процесу;
- вдосконаленні якості освітніх та наукових програм на основі участі у спільних інноваційних проектах і впровадженні світових практик і трендів,
- розвитку інноваційного середовища студентів і співробітників;
- вдосконаленні знань у студентів з метою підвищення конкуренції на світовому ринку [32].

Успіх реалізації стратегії залежить від активної міжнародної співпраці ДонНАБА та ефективного міжнародного співробітництва.

3. Стратегічний план діджиталізації ДонНАБА.

Діджиталізація – це приведення будь-якої інформації у цифрову форму.

Діджиталізація у діяльності ДонНАБА – це цифровізація освітнього процесу. Використання цифрових технологій дозволить викладачам академії і студентам значно розширити свої можливості у освітньому процесі.

Отже, діджиталізація є ефективним інструментом реалізації прийнятих стратегій ДонНАБА.

Саме тому вищезазначений стратегічний план спрямований на:

- досягнення цифровізації за всіма напрямками діяльності академії;
- підвищення якості щодо підготовки і навчання здобувачів освіти,
- покращення комунікацій у освітньої діяльності;
- використання цифровізації в процесах управління.

Зауважимо, що такий результат є можливим лише тоді, якщо ініціативи діджиталізації будуть інтегровані у процес впровадження стратегій академії.

Стратегічний план діджиталізації ДонНАБА (СПД) був прийнятий у 2024 році відповідно «Стратегії розвитку вищої освіти в Україні», де однією із цілей є створення умов для розвитку інновацій у ЗВО та в контексті міжнародного проекту «Bringing Opportunities and Organizational Success to Small Local Universities in Ukraine» [33].

Розглянемо сучасний стан діджиталізації в академії.

Для переходу ДонНАБА до діджиталізації необхідно забезпечити заклад усіма необхідними платформи й додатками.

Наразі у ДонНАБА працюють такі сервери (рис. Ж.1 у Додатку Ж):

- системи дистанційної освіти (СДО ДонНАБА);
- автоматизована система управління (АСУ ВНЗ).

Основний сервіс – Microsoft365, де в навчальний процес інтегрована пошта і служба MS Teams, проводяться онлайн-заняття в академії [34, с. 96].

СДО академії забезпечується платформами Moodle, Teams та соціальними мережами (Facebook, Instagram, Telegram, YouTube, LinkedIn).

Слід зауважити, що студенти навчаються в дистанційному режимі, а тому сервери з ліцензіями програмного забезпечення (ПО) в академії не запуснено, оскільки ліцензії працюють у локальному доступі.

Дистанційне навчання сприяє інтеграції в міжнародний освітній простір, а використання Moodle-платформи дає можливість студентам та викладачам отримувати доступ до сучасних матеріалів від дослідницьких центрів та провідних університетів та світу [35, с. 10].

Для забезпечення навчального процесу академія використовує сервер АСУ ВНЗ, який поєднує підрозділи, що зображено на рис. И.1 у Додатку И.

Для забезпечення навчального процесу академія використовує хмарні технології відомих компаній Microsoft та Google.

Впровадження стратегічного плану діджиталізації в діяльність академії заплановано на 2024-2030 рр. (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Впровадження Стратегічний плану діджиталізації ДонНАБА за видами діяльності на 2024-2030 роки

Від діяльності	Роки реалізації		
	2024	2025-2027	2028-2030
1	2	3	4
Розробка концептуальної моделі ДонНАБА	Розробка концепції	Впровадження в роботу ДонНАБА.	Уточнення і оновлення.
Апаратне забезпечення, локальні мережі, Інтернет- мережа	Встановлення, адаптація..	Оновлення	Оновлення
Програмне забезпечення	Встановлення, навчання персоналу	Оновлення, отримання ліцензій	Оновлення, отримання ліцензій,
Е-навчання, вимоги до платформи	Встановлення, навчання	Оновлення	Оновлення, навчання персоналу
Впровадження електронного документообігу	Розробка концепції	Пошук платформ, впровадження	Оновлення, навчання персоналу
Надання послуг до здобувачів освіти і НПП в режимі «єдиного віна»	Розробка концепції	Пошук платформ, впровадження	Оновлення, навчання персоналу

*Джерело: складено автором на основі [33].*

Реалізації стратегічного плану передбачає оновлення комп'ютерної

мережі, операційних систем та внесення змін у освітні програми ДонНАБА.

Керівництво академії вважає, що діджиталізація забезпечить:

- результативність освітньої діяльності;
- значно підвищить якість кваліфікації здобувачів освіти;
- результативність наукових досліджень;
- підвищення рівня цифрової компетентності викладачів [33].

Обслуговування серверів та інформаційних мереж в академії виконує відділ ІТ (інформаційних технологій), а також планує ремонти та оновлення комп'ютерів для всіх підрозділів.

Зауважимо, що стратегії ДонНАБА відповідають стратегічним цілям «Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2022-2023 роки»

Проаналізуємо далі систему стратегічного управління ДонНАБА.

Стратегічне управління та прийняття стратегічних рішень на ДонНАБА знаходяться у веденні ректору академії, першого проректору з навчальної та фінансової роботи, проректору з наукової роботи та міжнародних зв'язків.

У формуванні системи стратегічного управління ДонНАБА, у тому числі і розробці стратегій та складання стратегічних планів, беруть участь:

- представники Вченої ради, Ради трудового колективу, Наглядової ради, Ради студентського самоврядування;
- провідні фахівці відділу ІТ, відділу технічних засобів; відділу бухгалтерії, відділу міжнародних зв'язків, відділу маркетингу, відділу освітньої діяльності, навчального відділу;
- науково-педагогічні працівники академії.

Система стратегічного управління ДонНАБА включає у собі:

- дослідження попиту на освітні послуги в Україні;
- аналіз сильних сторін конкурентів – українських ЗВО;
- вибір стратегії або стратегій;
- складання стратегічних планів;
- моніторинг реалізації стратегій, намічених цілей, стратегічних планів.

В сучасних умовах воєнного стану в Україні суттєво підвищується роль

стратегічного управління у вишах, оскільки освіта є стратегічним ресурсом, який сприяє зміцненню конкурентних позицій ЗВО.

Таким чином, ДонНАБА є унікальним закладом вищої освіти, що зазнав двох вимушених переміщень через військові конфлікти, проте зумів зберегти свій освітній потенціал і продовжити діяльність. Академія здійснює підготовку фахівців у будівництві, архітектурі, економіці та інших галузях, активно розвиває науково-дослідницьку діяльність і міжнародну співпрацю. Попри втрату матеріально-технічної бази, заклад докладає максимум зусиль для підтримки якості освіти.

Для цього ДонНАБА у своїй діяльності застосовує стратегії, що спрямовані на розвиток матеріальної бази, інтернаціоналізацію навчального процесу, вдосконаленні якості освітніх та наукових програм за допомогою впровадження ІТ-технологій та інновацій.

#### 2.4 Заходи удосконалення стратегічного управління розвитком діяльності академії

Аналіз стратегій та стратегічного управління ДонНАБА показав, що у своїй діяльності академія застосовує:

- стратегію сталого розвитку, термін якої дії до 2025 року включно;
- стратегію інтернаціоналізації (2024-2030 рр.);
- стратегічний план діджиталізації (2024-2030 рр.).

Для успішної реалізації стратегій ДонНАБА необхідно впроваджувати інновації та інформаційні технології (ІТ-технології), які є пріоритетними в контексті розвитку вищої освіти України.

Сьогодні науковці акцентують увагу на моделі «чотирьох «І», як основного освітнього ресурсу, а складові цієї моделі називають «рушійними силами розвитку країни» (рис. 2.3).



Рисунок 2.1 – Модель «чотирьох «І»

*Джерело: складено автором на основі [36, с. 112].*

Як бачимо із рис. 2.1, складовими моделі «чотирьох «І» є:

- інтелект;
- ІТ-технології;
- інновації;
- інвестиції.

Отже, використовуючи інтелект, ІТ-технологій, інвестицій та інновації у комплексі можна значно покращити якість освітнього процесу в Україні, що підвищить результативність та конкурентоспроможність вишів.

Виділімо такі ІТ-технології та інноваційні досягнення в сфері освіти:

- Big Data (технологія обробки масивів даних із великими обсягами);
- штучний інтелект (ШІ);
- хмарні технології;
- блокчейн;
- 3D-моделювання та друку;
- Інтернет речей (ІоТ);
- робототехніка тощо.

Розглянемо далі деякі з них.

Використання ШІ в освіті викликає значний інтерес в контексті ефективного інструментарію щодо викладання різних дисциплін.

Інтеграція ШІ в освіту забезпечує ефективні методи навчання, а також сприяє розвитку нових підходів у освіті. ШІ використовують у моделюванні, прогнозуванні сценаріїв розвитку, а також оптимізації стратегічних рішень.

Технологія блокчейн є безпечною платформою зберігання та перевірки академічних документів. За допомогою цієї технології здобуваючи освіти можуть швидко отримувати доступ до завдань та відсилати їх на перевірку, що є дуже зручним.

3D-друк є інноваційною технологією у освітньої галузі. Цю технологію використовують у 3D-графічних презентаціях і мультимедійних підручниках.

IoT – Інтернет речей – є перспективною технологією, яка суттєво підвищує ефективність навчання, активізує розвиток здобувачів [37, с. 249].

До переваг IoT відносять: аналіз великого обсягу даних, доступ здобувачів освіти до матеріалів з будь-якого пристрою, підключеного к мережі Інтернет.

Пристрої IoT (датчики, гаджети) використовують для моніторингу умов зовнішнього середовища та надання прогнозу й необхідної інформації для його оптимізації [38, с. 244].

Найбільш перспективні інноваційні технології, що використовують міжнародні компанії у стратегічному плануванні наведені у табл. К.1 у Додатку К. Інноваційні технології допомагають реалізувати стратегії, відстежувати очікувані результати та моделювати сценарії розвитку подій.

Сьогодні IT-технології дозволяють здійснити ефективну оцінку ризиків та можливостей, визначити кращі стратегічні рішення [40, с. 725].

Переваги цифрових технологій у вищій освіті наведені у табл. Л.1 (Додаток Л). Зауважимо, що вагомою перевагою цифрових технологій є інтеграція української освіти у міжнародний освітній простір [35, с.9-10].

Як показує практика, цифрові технології значно підвищують якість освіти та є ефективними інструментами для викладачів у вишах, саме вони

підвищують ефективність їхньої роботи у освітньому процесі. Інтегруючи інновації у свою освітню практику, викладачі формують позитивний імідж вишів. Також зростає їхня конкурентоспроможність на ринку праці.

Науковці вважають, що економічна складова цифрових технологій у освіти надзвичайно важлива, оскільки використання інноваційних рішень та ІТ-технологій суттєво зменшує витрати освітніх послуг [35, с. 6].

В умовах воєнного стану пріоритетним завданням вищої освіти є не лише забезпечення стабільної діяльності вишів, але й розвиток освіти задля підвищення конкурентоспроможності вишів та досягнення високої якості процесу навчання. Тому впровадження найперспективніших інновацій та цифрових технологій у діяльність закладів освіти сприятиме підвищенню ефективності освітнього процесу.

Розглянемо заходи удосконалення стратегічного управління розвитком діяльності ДонНАБА, які, на нашу думку, підвищать якість освітнього процесу та конкурентні позиції академії на ринку освітніх послуг.

#### 1. Розробка стратегії «інновацій та цифрових технологій».

Розробимо для академії стратегію «інновацій та цифрових технологій», яка оснований на впровадженні цифрових і ІТ-технологій в освітній процес.

Для успішної реалізації зазначеної стратегії необхідно використовувати найбільш сильні сторони академії, що визначені у табл. 2.6 SWOT-аналізу (наявність сучасного програмного забезпечення, досвід онлайн-платформ у навчанні) та можливості зовнішнього середовища (розвиток діджиталізації в управлінні освітою, впровадження цифрових технологій у навчанні).

Отже, для підвищення якості навчання та конкурентних позицій ДонНАБА необхідно підвищити рівень впровадження інновацій і цифрових технологій у навчанні.

Вважаємо, що впровадження стратегії «інновацій та цифрових технологій» у діяльність академії покращить якість навчання та конкурентні позиції закладу на ринку освітніх послуг. У табл. 2. 9 визначені етапи реалізації зазначеної стратегії для академії.

Таблиця 2.9 – Етапи впровадження стратегії «інновацій та цифрових технологій» для ДонНАБА

Назва етапу	Зміст заходів
1. Підготовка стратегії	Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища за допомогою SWOT-аналізу (табл. 2.6)
2. Вибір стратегії. Визначення стратегічної мети та цілей	Стратегія «інновацій та цифрових технологій». Стратегічна мета: розвиток інновацій та діджиталізації технологій у освітньому процесі академії. Стратегічні цілі: – впровадження цифрових технологій таких, як: технологія Big Data, штучний інтелект, Інтернет речей (IoT) тощо; – підтримка в актуальному режимі цифрової бази даних на основі блокчейн-технології; – реалізація та моніторинг стратегічного плану діджиталізації; – розвиток ІТ-технологій із впровадженням 3D-моделювання; – підвищення якості освітнього процесу та конкурентних позицій академії.
3. Реалізація стратегії	Реалізація стратегічного плану діджиталізації академії (табл.2.8) Впровадження цифрових технологій: цифрової бази даних (на основі блокчейн-технології), Big Data, IoT тощо. Розробка рекламних кампаній у Facebook, Instagram, Telegram. Фінансове забезпечення реалізації стратегії.
4. Стратегічне планування та стратегічний контролінг.	Впровадження у діяльність академії стратегічного планування та стратегічного контролінгу за реалізацією стратегії, а саме: – контроль стратегічного плану діджиталізації; – моніторинг своєчасного оновлення інформації.
5. Оцінка ефективності стратегії	Оцінка виконання стратегії «інновацій та цифрових технологій». Визначення ефективності реалізації стратегії щодо досягнення стратегічної мети і стратегічних цілей.

*Джерело: складено автором на основі власних досліджень.*

Аналіз табл. 2.9 показує, що впровадження запропонованої стратегії складається із 5 етапів, де на кожному етапі приймаються управлінські рішення такі, як: визначення стратегічної мети й цілей, розробка заходів реалізації.

Стратегічна метою ДонНАБА при впровадженні стратегії «інновацій та цифрових технологій» є розвиток інновацій та діджиталізації технологій у

освітньому процесі академії.

Стратегічні цілі ДонНАБА:

- впровадження цифрових технологій таких, як: технологія Big Data, штучний інтелект, Інтернет речей (IoT) тощо;
- підтримка в актуальному режимі цифрової бази даних на допомогою блокчейн-технології з метою безпечного зберігання персональних даних та документів академії;
- реалізація та моніторинг стратегічного плану діджиталізації;
- розвиток IT-технологій із впровадженням 3D- моделювання та друку;
- підвищення якості освітнього процесу та конкурентних позицій академії.

Як бачимо з табл. 2.9, на етапі реалізації стратегії «інновацій та цифрових технологій» необхідно впроваджувати цифрові технології Big Data, штучний інтелект, Інтернет речей (IoT), блокчейн-технологію, оскільки саме розвиток діджиталізації освітніх технологій і процесів у діяльність ДонНАБА є основною метою стратегії.

Зауважимо, що успіх реалізації вибраної нами стратегії залежить від своєчасного виконання стратегічного довгострокового плану діджиталізації академії на 2024-2030 рр., якій наведений у табл. 2.8.

На етапі реалізації стратегії необхідно більш уваги приділяти рекламі освітніх послуг та розробки рекламних кампаній в Інтернеті та соціальних мережах Facebook, Instagram, Telegram. Рекламування у соціальних мережах, де зареєстровано безліч профілів по всьому світу, є найбільш ефективним. Найпопулярнішими з соціальних мереж у 2024 р. є Telegram та Instagram.

Вважаємо, що розробка рекламних кампаній на сайті ДонНАБА в Інтернеті та соціальних мережах підвищать рекламну активність академії. Тому активізація рекламування освітніх послуг і розробка рекламних кампаній сприятиме посиленню конкурентних переваг ДонНАБА на ринку освітніх послуг.

В процесі виконання стратегії провідним фахівцям академії необхідно

проводити стратегічний контролінг того, якою мірою реалізація стратегії приводить до досягнення стратегічних цілей. Стратегічний контролінг дозволяє оцінити правильність намічених цілей стратегії.

Останнім етапом реалізації стратегії є аналіз ефективності її виконання. На цьому етапі ефективність реалізації стратегії та досягнення стратегічних цілей визначають ректор, проректори та провідні фахівці відділу ІТ, відділу технічних засобів, відділу освітньої діяльності та інших підрозділів академії.

За прийняття і реалізацію стратегії «інновацій та цифрових технологій» повинен відповідати ректор ДонНАБА, оскільки до його обов'язків належать питання стратегічного характеру, що спрямовані на розвиток академії.

Результативність стратегії «інновацій та цифрових технологій» може бути оцінена насамперед на підставі реалізації стратегічних планів.

Також можуть бути оцінені нефінансові результати стратегії за такими критеріями, як:

- підвищення рівня забезпечення академії цифровими технологіями та методиками (ІоТ, блокчейн-технології, 3D- моделювання);
- підвищення якості освітнього процесу;
- посилення конкурентних позицій академії;
- зростання іміджу ДонНАБА;
- підвищення рівня матеріального стимулювання викладачів та працівників академії за результати їхньої діяльності.

Отже, використання у діяльності ДонНАБА стратегії «інновацій та цифрових технологій», що основана на впровадженні та розвитку інновацій, ІТ-технологій, діджиталізації освітнього процесу, сприятиме підвищенню якості навчання студентів та посиленню конкурентних позицій академії на ринку освітніх послуг.

Розглянемо далі такі заходи удосконалення стратегічного управління для ДонНАБА, як стратегічне планування та стратегічний контролінг.

## 2. Впровадження стратегічного планування у діяльність академії.

Стратегічне планування є дієвим інструментом планування розподілу

необхідних ресурсів з метою забезпечення та реалізації прийнятої стратегії.

У межах стратегічного планування ДонНАБА необхідно визначити ключові заходи щодо підвищення якості освітнього процесу та конкурентних позицій академії на ринку освітніх послуг, а саме:

- затвердження освітніх послуг та зростання чисельності студентів;
- затвердження матеріальної бази щодо забезпечення студентів;
- оновлення бази програмного забезпечення та технічних засобів;
- фінансове забезпечення впровадження цифрових технологій (Big Data, IoT, блокчейн-технології тощо);
- планування цін на освітні послуги (можливість коригування цін) із врахуванням попиту та цін на аналогічні послуги конкурентів (вишів);
- планування маркетингових витрат на рекламу, стимулювання та просування освітніх послуг тощо.

На нашу думку, у стратегічному плануванні повинні брати участь провідні фахівці відділу ІТ, відділу технічних засобів, а також маркетологи та менеджери відділу маркетингу, відділу освітньої діяльності тощо.

Впровадження стратегічного планування у дальність ДонНАБА сприятиме ефективному впровадженню як стратегічних планів та заходів, так й прийнятих управлінських рішень щодо визначених стратегій, спрямованих на розвиток академії у майбутньому.

### 3. Використання у діяльності академії стратегічного контролінгу.

Успішна реалізація та подальше використання конкурентної стратегії «інновацій та цифрових технологій» у ДонНАБА залежить від системи стратегічного контролю, який повинен здійснюватися протягом усього періоду виконання та впровадження стратегії.

Стратегічний контролінг забезпечує ефективне використання наявних конкурентних переваг з метою довгострокового та конкурентного розвитку закладу.

Стратегічний контролінг координує стратегічне планування, здійснює коригування стратегії, а також допомагає:

- забезпечити обґрунтованість стратегічних планів;
- проводити контроль за виконанням заходів та досягненням цілей;
- аналізувати значення показників виконання стратегічних цілей.

У табл. 2.10 подано найбільш поширені у практиці цифрові платформи, за допомогою яких стратегічний контролінг має можливість оперативно здійснювати моніторинг цілей, планів та ресурсів.

Таблиця 2.10 – Переваги та недоліки цифрових інструментів інтеграції стратегічного контролінгу в діяльність організацій

Інструмент	Переваги	Недоліки
Cascade	Аналітичні панелі в реальному часі. Підтримка моделей стратегічного планування.	Може бути складним для інтеграції нових користувачів.
Notion	Простий інтерфейс для командної співпраці. Можливість унікального налаштування. Централізація даних та процесів.	Обмежені можливості для з іншими інструментами для стратегічного аналізу.
Phocas	Інструмент прогнозування та бізнес-аналітики. Інтеграція даних з різних бізнес-відділів та баз даних.	Може бути перевантажений для невеликих компаній.
Lightcast	Моделювання сценаріїв та аналіз даних для довгострокового планування. Інтегровані інструменти для планування. Візуалізація даних для швидкого розуміння	Відсутня безкоштовна пробна версія. Висока вартість та відсутність прозорості у ціноутворенні.
Jedox	Аналіз великих для побудови різних сценаріїв подій. Інтеграція з табличними редакторами та іншими цифровими платформами.	Інтерфейс для користувачів потребує вдосконалення

*Джерело: складено автором на основі [41].*

Аналіз табл. 2.10 показує, що цифрові інструменти забезпечують високий рівень інтеграції стратегічного контролінгу з інформаційними ресурсами та програмами, що дає можливість моделювати різні сценарії та

аналізувати необхідні дані.

За допомогою цифрових платформ (наприклад, Notion, Jedox) та використання ІТ-технологій (Big Data, ШІ, хмарних технологій) стратегічний контролінг функціонує у режимі реального часу, що дозволяє швидко отримувати інформацію, аналізувати її, а також оцінювати виконання стратегічних цілей й за необхідністю корегувати стратегію [41].

Головною метою стратегічного контролінгу для будь-якої організації, у тому числі і для вишів, є визначення дієвих інструментів щодо завоювання ринку, утримання конкурентних позицій, досягнення довгострокової сталої переваги порівняно із конкурентами.

Використання стратегічного контролінгу на основі цифрових платформ у ДонНАБА дозволить своєчасно визначити ступень впровадження стратегії «інновацій та цифрових технологій», здійснювати моніторинг стратегічного плану діджиталізації, що сприятиме успішній реалізації даної стратегії та досягненню стратегічної мети та стратегічних цілей.

Вважаємо, що впровадження стратегічного контролінгу у діяльність ДонНАБА є необхідним, оскільки стратегічний контролінг спрямований на розвиток академії на довгостроковий період.

Головна мета стратегічного контролінгу для ДонНАБА – визначення сучасних цифрових інструментів задля підвищення якості освітнього процесу та підвищення конкурентних позицій (рейтингу). Стратегічний контролінг дозволяє забезпечити виконання стратегії та оцінити рівень результативності прийнятих стратегічних управлінських рішень.

Сьогодні ключовими факторами успіху ЗВО на ринку освітніх послуг є:

- впровадження інновацій та цифрових технологій в галузі освіти;
- підвищення ефективності стратегічного управління у освітньому процесі;
- використання нових європейських стандартів якості у освіті;
- розробка та реалізація конкурентних стратегій розвитку в ЗВО.

Для ДонНАБА розроблені і обґрунтовані заходи щодо удосконалення

стратегічного управління розвитком діяльності – це:

- впровадження стратегії «інновацій та цифрових технологій», стратегічною метою якої є розвиток інновацій та діджиталізації технологій у освітньому процесі академії;
- впровадження розвинених цифрових технологій таких, як: Big Data, ШІ, IoT, 3D-моделювання тощо;
- реалізація та моніторинг стратегічного плану діджиталізації;
- підтримка в актуальному режимі цифрової бази даних академії за допомогою блокчейн-технології;
- впровадження стратегічного планування
- використання у діяльності академії стратегічного контролінгу.

Отже, впровадження у діяльність ДонНАБА стратегії «інноваційного розвитку», що основана на використанні інновацій та IT-технологій у освітньому процесі, суттєво покращить якість навчання, отриманих здобувачами знань, а також посилить конкурентні позиції академії на ринку освітніх послуг.

Успішна реалізація вищезазначених заходів у діяльність ДонНАБА сприятиме розвитку цифровізації освітніх технологій і процесів, підвищенню якості та конкурентоспроможності освітніх послуг, а також посиленню конкурентних позицій ДонНАБА на ринку освітніх послуг.

## Висновки до розділу 2

Аналіз стратегічного управління розвитком діяльності ДонНАБА показав наступне.

ДонНАБА є унікальним закладом вищої освіти, що зазнав двох вимушених переміщень через військові конфлікти, проте зумів зберегти свій освітній потенціал і продовжити діяльність. Основні завдання академії полягають у: забезпеченні якісної освітньої діяльності; розвитку освітньої і наукової роботи; сприянню розвитку здібностей студентів, розвитку

міжнародних зв'язків у освіті. Виявлена негативна тенденцію зменшення активів та пасивів балансу, а також суттєве зростання збитку за 2022-2024 рр. Визначено позивні тенденції у діяльності академії, а саме: зростання основних засобів, запасів, внесеного капіталу.

Виявлені фактори внутрішнього та зовнішнього середовища академії. Серед сильних сторін основними є: наявність сучасної бази програмного та апаратного забезпечення; досвід використання викладачами і студентами онлайн-платформ у навчанні. Визначені найреальніші ринкові можливості – це: впровадження цифрових технологій у навчанні; розвиток діджилізації в управлінні освітою.

Встановлено, що стратегія інтернаціоналізації та стратегія сталого розвитку є основними стратегіями академії. Виявлено, що у своїй діяльності ДонНАБА застосовує стратегічний план діджиталізації, спрямований на досягнення цифровізації за усіма напрямками діяльності академії, а також на підвищення якості підготовки та навчання здобувачів освіти.

Розроблені заходи вдосконалення стратегічного управління розвитком ДонНАБА такі, як: впровадження стратегії «інновацій та цифрових технологій», яка спрямована на підвищення якості освітнього процесу і конкурентних позицій академії; впровадження розвинених цифрових технологій таких, як: Big Data, ШІ, IoT тощо; реалізація та моніторинг стратегічного плану діджиталізації; підтримка цифрової бази даних академії за допомогою блокчейн-технології; впровадження стратегічного планування; використання стратегічного контролінгу.

## РОЗДІЛ 3

### ОХОРОНА ПРАЦІ У ДОННАБА

#### 3.1 Характеристика управління охороною праці у закладах освіти

У статті 1 Законі України «Про охорону праці» (далі: Закон) визначено сутність «охорони праці» як «системи правових, соціально-економічних, ... профілактичних заходів, спрямованих на збереження життя, здоров'я та працездатності людини у процесі трудової діяльності» [42].

Згідно Закону працівникам підприємств та організацій гарантується:

- право на охорону праці;
- право на компенсацію за шкідливі умови праці;
- забезпечення засобами індивідуального захисту, знешкоджувальними засобами, спецодягом;
- надання особливих умов праці жінкам, неповнолітнім, інвалідам.

Питання охорони праці у закладах освіти вирішується на основі законодавчих актів та цільових програм щодо покращення умов охорони праці.

Головною метою служби охорони праці у закладах освіти є збереження життя та здоров'я учнів, студентів та працівників в процесі навчання та освітньої діяльності [43].

Навчання учнів, студентів та слухачів здійснюється з метою отримання необхідних знань щодо безпечного ведення робіт та процесу навчання у закладах освіти.

Управління охороною праці в закладах освіти покладається на керівників, які відповідають за безпеку освітнього процесу згідно з чинним законодавством та нормативними документами з охорони праці.

Основними завданнями керівників організації охорони праці у закладах освіти є:

- затвердження посадових інструкцій керівників та працівників щодо питань з охорони праці;
- призначення відповідальних осіб у закладах освіти за організацію роботи та стабільного функціонування системи управління охороною праці;
- організація профілактичної роботи щодо зниження травматизму працівників та студентів закладів освіти;
- забезпечення виконання нормативно-правових актів щодо організації заходів з охорони праці;
- контроль забезпечення працівників і здобувачів освіти необхідними засобами індивідуального захисту;
- виконання усіх організаційно-технічних заходів щодо проведення атестації робочих місць;
- організація роботи з забезпечення проведення усіх видів інструктажів у закладах [44, с. 36].

Сьогодні універсального способу щодо управління охороною праці не існує. Проблеми охорони праці у закладах освіти можна звести до мінімуму за допомогою міжнародних стандартів OHSAS 18001 «Системи менеджменту охорони здоров'я та безпеки персоналу», стандартів серій ISO 9001 «Система управління якістю».

OHSAS 18001 встановлює вимоги щодо забезпечення професійного здоров'я і безпеки та допомагає закладам освіти:

- виявити можливі ризики, що виникають в процесі функціонування закладу та у випадку виникнення надзвичайних ситуацій;
- управляти ризиками.

Сьогодні міжнародні стандарти рекомендують будувати систему менеджменту безпеки на основі циклу Демінга, відомого як цикл PDCA (Plan-Do-Check-Act), що у перекладі означає: «Планування-Виконання-Перевірка-Дія» [45, с.22]

Цикл Демінга є циклічною послідовністю запланованих управлінських дій, що спрямовані на поліпшення якості, як подано на рис. 3.1.

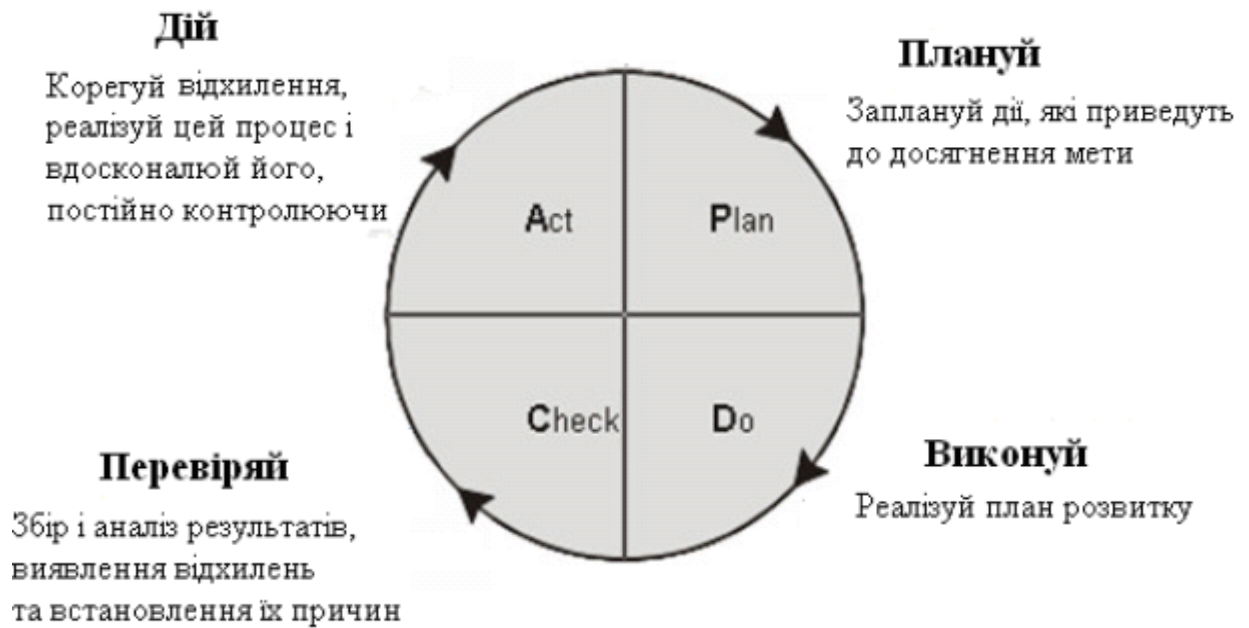


Рисунок 3.1 – Етапи циклу Демінга

*Джерело: складено автором на основі [45, с. 22].*

На етапі «планування» (рис. 3.1) необхідно розуміти, які ресурси (фінансові, матеріальні, кадрові) потрібно задіяти для досягнення безпеки праці, а також передбачити усі можливі ризики.

Застосування циклу Демінга дозволяє підвищити не тільки якість процесів управління, а й досягнути стабільних результатів діяльності, що відповідають нормам безпеки праці при раціональних витратах ресурсів закладу освіти.

Розглянемо далі деякі проблемні питання щодо організації охорони здоров'я та безпеки життєдіяльності.

Згідно даних Всесвітньої організації охорони здоров'я, щорічно від електричних травм гине до 25000 чоловік. Такі травми також можуть траплятися і на підприємствах і у закладах освіти [44, с.47].

Виділяють наступні види враження електричним струмом:

- електричний удар (шок) – не викликає опіків, але призводить до паралічу дихання;

- електрична травма – електричні знаки, опіки, металізація шкіри,
- біологічна природа – порушується робота скелетної мускулатури серця, нервової системи.

На рис. М.1 у Додатку М зображена послідовність управлінських дій щодо надання допомоги при травмах від електричного струму, а саме:

- якщо людина при свідомості, потрібно дати знеболююче (анальгетик) та заспокійливе;
- треба знизити температуру у місці опіку, приклавши лід;
- при порушенні дихання та серцебиття постраждалому необхідно робити масаж серця до приїзду лікарів;

Як бачимо із рис. 3.2, наслідком електротравм є: електричні опіки електричні знаки, електрометалізація шкіри, механічні пошкодження тощо. Електричні опіки можуть бути поверхневі (такі, як ураження шкіри) та внутрішні.

Засобами захисту від ураження електричним струмом є:

- переносне заземлення;
- рукавички, ковпаки, килимки діелектричні;
- спеціальний захисний одяг тощо [44, с.53].

В процесі роботи працівники закладів освіти мають пройти інструктаж, навчання та перевірку знань з питань надання допомоги потерпілим від нещасних випадків.

### 3.2 Аналіз охорони праці у ДонНАБА

Згідно чинного законодавства у закладах освіти створюється служба охорони праці, якщо кількість працюючих складає 50 і більше осіб.

Відділ з охорони праці та цивільного захисту ДонНАБА відноситься до департаменту з адміністративно-господарської роботи та підпорядковується ректору, який несе відповідальність за організацію робіт з охорони праці.

Ректор ДонНАБА, керівники та спеціалісти, які несуть відповідальність

за організацію роботи з охорони праці, один на 3 роки проходять у встановленому порядку навчання та перевірку знань щодо питань охорони праці та безпеки життєдіяльності.

У ДонНАБА із усіма працівниками та здобувачами освіти проводиться вступної інструктаж з метою дотримання безпеки життєдіяльності. Вступний інструктаж проводиться у відділу охорони праці та цивільного захисту із використанням технічних засобів навчання за спеціальною програмою, яка розроблена керівниками і спеціалістами із охорони праці академії. Тривалість такого інструктажу затверджуються ректором академії.

Також у ДонНАБА проводяться такі інструктажі, як:

- первинний інструктаж: до початку роботи на робочому місці з працівником, а також зі студентами у кожному кабінеті, де навчальний процес пов'язаний із небезпечними факторами;

- повторний інструктаж проводиться із працівниками академії на робочому місці 1 раз на 3 місяці, а для студентів – 1 раз на 6 місяців;

- позаплановий: при введенні нових нормативних актів, при внесенні змін та доповнень або при порушенні вимог нормативів;

- цільовий інструктаж проводиться у випадку аварії або надзвичайної ситуації із групою працівників (студентів) або індивідуально.

У 2022 р. в академії розроблена та діє «Інструкція щодо дій персоналу академії у разі виникнення надзвичайних ситуацій» [46] (далі: Інструкція).

Як зазначено у Інструкції, «надзвичайна ситуація – це обстановка, яка характеризується порушенням нормальних умов життя і діяльності людей, спричинена війною, аварією, катастрофою, стихійним лихом, застосуванням засобів ураження чи іншою небезпечною подією, що може призвести щодо виникнення загрози життя та здоров'ю населення або значних матеріальних збитків» [46, с. 3].

Сьогодні під час воєнного стану найбільш ймовірними надзвичайними ситуаціями можуть бути:

- повітряна тривога;

- обстріли навчальних корпусів;
- аварії на хімічно-небезпечних об'єктах;
- аварії систем опалення, вентиляції, газу;
- пошкодження об'єктів електропостачання;
- пожежі тощо.

В процесі діяльності здобувачі освіти академії та персонал повинні:

- знати телефони режимі служб оперативного реагування та порядок їх виклику. Такими службами є: рятувальна служба ДСНС – 101, національна поліція – 102, служба екстреної допомоги населенню – 112 тощо;
- знати порядок дій в умовах виникнення надзвичайних ситуацій;
- знати прийоми надання першої медичної допомоги;
- вміти користуватися медичними засобами захисту.

У ДонНАБА затверджено такий порядок дій студентів та викладачів під час повітряної тривоги:

- почувши сигнал «повітряна тривога» необхідно негайно припинити процес навчання (роботу);
- повідомити присутніх про оголошення повітряної тривоги, припинення процес навчання та залишити аудиторію (приміщення) ;
- вимкнути електричні прилади, взяти особисті речі (документи, телефон тощо), закрити аудиторії (приміщення) та негайно прямувати до укриття, використовуючи найкоротший маршрут [46, с. 5];
- попередити про недопущення переміщення учасників освітнього процесу до верхніх поверхів закладу, скерувавши всіх до укриття;
- перебуваючи в укритті, зберігати спокій, а також, при необхідності, надавати допомогу тим, хто потребує;
- почувши повідомлення «відбій повітряна тривога», залишити укриття та повернутися до аудиторії (приміщення, де знаходиться робоче місце).

Усі учасники освітнього процесу у ДонНАБА мають бути ознайомлені з місцем розташування укриття та правилами поведінки під час евакуації та перебування в безпечному місці.

Працівники та студенти академії повинні вміти виконувати заходи, затверджено у Інструкції.

Слід зауважити, що у ДонНАБА також повинні бути заздалегідь підготовлені покажчики напрямку руху для швидкого проведення евакуаційних заходів усіх учасників закладу освіти.

Ректор ДонНАБА має визначити працівників академії, які будуть супроводжуватиме учасників освітнього процесу під час евакуації. Також ректор академіє заздалегідь повинен визначити відповідальних осіб, які після евакуації перевіряють заклад на наявність присутніх здобувачів освіти за межами захисної споруди.

В Інструкції академії наведений такий порядок дій у випадку знаходження вибухового пристрою:

- повідомити рятувальну службу ДСНС (телефон 101) та національну поліцію (телефон 102), надавши інформацію про місце розташування пристрою (предмету) та час виявлення;
- не підходити та не пересувати знайдений пристрій;
- забезпечити охорону підозрілого предмету за допомогою захисних споруд;
- поінформувати інших осіб, які знаходяться поруч із небезпечним предметом;
- дочекатися прибуття ДСНС та правоохоронних органів [46, с. 6-7].

Найбільш ефективний спосіб зменшення збитків від надзвичайних ситуацій – це запобігти їх виникненню, а у разі виникнення виконувати відповідні до даної ситуації певні заходи.

Сьогодні керівництву ДонНАБА з метою вдосконалення управління охороною праці можна порекомендувати наступні заходи:

- проведення профілактичних дій щодо зниження (або усунення) небезпечних факторів, що сприятимуть запобіганню нещасним випадкам в академії та загрози здоров'ю усім учасникам освітнього процесу;
- контроль за дотриманням учасниками освітнього процесу вимог

законів з охорони праці та безпеки життєдіяльності;

- виявлення ризиків, що виникають у разі настанні надзвичайних ситуацій;

- підвищення якості управління охороною праці за допомогою впровадження міжнародного стандарту OHSAS 18001.

Вважаємо, що саме впровадження OHSAS 18001 дозволить швидко виявляти та управляти ризиками, що виникають у сьогоденних умовах війни та нестабільності, а, отже, можуть призвести до надзвичайних ситуацій.

### Висновки до розділу 3

У результаті дослідження встановлено, що управління охороною праці у закладах освіти ґрунтується на законодавчих актах України та міжнародних стандартах, зокрема OHSAS 18001 і ISO 9001, що дозволяє створити ефективну систему безпеки. Основу такої системи становить цикл Демінга, який забезпечує безперервне вдосконалення процесів та раціональне використання ресурсів для збереження життя і здоров'я учасників освітнього процесу.

Встановлено, що відповідальність за управління із організації робіт з охорони праці у ДонНАБА покладена на ректора академії. В академії є відділ з охорони праці, який відноситься до департаменту з адміністративно-господарської роботи. У ДонНАБА для працівників і студентів проводяться усі види інструктажів.

Проведено аналіз порядку дій із працівниками та здобувачами освіти у разі виникнення надзвичайних ситуацій за Інструкції, прийнятої у 2022 році. Даний документ допомагає швидко приймати управлінські рішення з метою швидкого реагування на критичні ситуації, які загрожують життю працівників та студентів академії

Керівництву ДонНАБА рекомендовані такі заходи вдосконалення управління охороною праці, як: проведення профілактичних дій щодо

зниження небезпечних факторів задля запобігання нещасним випадкам в академії та загроз здоров'ю усім учасникам освітнього процесу; контроль за дотриманням учасниками освітнього процесу вимог законів з охорони праці; виявлення ризиків, що виникають у разі настанні надзвичайних ситуацій; підвищення якості управління охороною праці за допомогою впровадження міжнародного стандарту OHSAS 1800.

## ВИСНОВКИ

Розглянуті в роботі теоретичні та практичні аспекти стратегічного управління розвитком діяльності закладів вищої освіти в умовах сьогодення дають можливість зробити наступні висновки.

1. Встановлено, що стратегія закладу вищої освіти – це комплекс заходів, спрямованих на досягнення основних цілей, стабільність та розвиток діяльності за допомогою впровадження інновацій і сучасних технологій. Ключовим елементом в управлінні закладами освіти є стратегічне управління.

Визначено поняття сутності стратегічного управління ЗВО як багатопланового процесу, який складається із системи управлінських рішень та забезпечує розвиток закладу на основі розробленої стратегії (стратегій), його можливостей та з урахуванням ризиків зовнішнього середовища. Стратегічне управління закладами вищої освіти на основі розробки та реалізації стратегій має забезпечити стабільне функціонування та розвиток вишів, використовуючи їх можливості, власний потенціал та враховуючи зміни та ризики зовнішнього середовища.

2. Розглянути етапи розробки стратегічного управління діяльністю ЗВО та основні методи аналізу, оцінки та вибору стратегій. Виділені три групи методів оцінки стратегії вишів: графічні, матричні, індексні. Встановлено, що матричні методи портфельного аналізу є найбільш зручними при формуванні стратегії вишів.

3. Обґрунтовано необхідність розробки сучасних ефективних стратегій розвитку у діяльність вишів як інструменту виконання «Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2022-2023 роки». Виявлено ефективні сучасні стратегії вишів, що сприяють підвищенню якості навчання – це: стратегія розвитку потенціалу закладу на основі бенчмаркінгу; стратегія проектного навчання, основою якої є метод проектів; стратегія на основі співпраці;

стратегія «самоконтролю».

4. Встановлено, що основними напрямками діяльності ДонНАБА є освітня діяльність, наукова та видавнича діяльність, підготовка до вступу, міжнародне співробітництво, соціально-економічний розвиток. Визначено, що організаційна структура академії є лінійно-функціональною, що поєднує у собі чітку ієрархію та функціональний розподіл завдань між її підрозділами. Аналіз балансу ДонНАБА показав негативну тенденцію зменшення активів та пасивів. Позитивною тенденцією у діяльності академії є зростання основних засобів, незавершених капітальних інвестицій, запасів, внесеного капіталу. Негативною – зниження грошових коштів в національній валюті та значне зростання збитку протягом останніх трьох років.

5. Виявлені фактори внутрішнього та зовнішнього середовища академії за допомогою SWOT-аналізу. Найбільш сильними є такі, як: наявність сучасної бази програмного та апаратного забезпечення; досвід використання викладачами і студентами онлайн-платформ. Найбільш реальні можливості – це: впровадження цифрових технологій у навчання; розвиток діджиталізації в управлінні освітою. Встановлені позитивні та негативні фактори зовнішнього середовища ДонНАБА на основі PEST-аналізу.

Серед негативних факторів зовнішнього середовища найбільший вплив на розвиток діяльності академії здійснюють політичний фактор: воєнний стан (-8 балів) та економічний фактор: підвищення цін на освітні послуги (-6 балів). Найбільш позитивними факторами впливу зовнішнього середовища є правовий фактор: прийняття «Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2022-2023 рр.» (7 балів); економічний фактор: державні програми підтримки у освітньої галузі (6 балів); технологічні фактори: розвиток сучасних технологій у сфері освіти: (7 балів); розробка інновацій у освітньої галузі (6 балів).

6. Здійснено ґрунтовий аналіз стратегій ДонНАБА та стратегічний плану діджиталізації. Виявлено такі основні стратегії академії, як: стратегія сталого розвитку стратегія інтернаціоналізації. Встановлено, що стратегічний

план діджиталізації є ефективним інструментом реалізації наявних стратегій. На основі аналізу системи стратегічного управління академії виявлено, що стратегічне управління та прийняття стратегічних рішень знаходяться у веденні ректору академії. У формуванні стратегічного управління, розробці стратегій та складання стратегічних планів беруть участь представники Вченої ради, Ради трудового колективу, Наглядової ради, провідні фахівці відділу ІТ, відділу технічних засобів, відділу маркетингу, відділу освітньої діяльності тощо. Система стратегічного управління ДонНАБА включає у собі: дослідження попиту на освітні послуги в Україні; вибір стратегії або стратегій; моніторинг реалізації стратегій, цілей, стратегічних планів.

7. Визначені провідні ІТ-технології та інноваційні досягнення в сфері освіти такі, як: Big Data, ШІ, хмарні технології, блокчейн, 3D-моделювання та друк, Інтернет речей. Для ДонНАБА розроблена стратегія «інновацій та цифрових технологій», визначені етапи та заходи її реалізації. Стратегічною метою стратегії «інновацій та цифрових технологій» є розвиток інновацій та діджиталізації технологій у освітньому процесі академії.

Обґрунтовано стратегічні цілі академії такі, як: впровадження цифрових технологій Big Data, ШІ, IoT; підтримка цифрової бази даних на допомогу блокчейн-технології з метою безпечного зберігання персональних даних та документів; реалізація та моніторинг стратегічного плану діджиталізації.

Визначені такі критерії результативності стратегії: підвищення рівня забезпечення академії цифровими технологіями; посилення конкурентних позицій академії, підвищення якості освітнього процесу. Розроблено заходи вдосконалення стратегічного управління розвитком ДонНАБА такі, як:

- реалізація стратегії «інновацій та цифрових технологій»;
- впровадження розвинених цифрових технологій;
- підтримка цифрової бази даних за допомогою блокчейн-технології;
- реалізація стратегічного плану діджиталізації;
- впровадження стратегічного планування;

– використання у діяльності академії стратегічного контролінгу.

8. Встановлено, що у ДонНАБА є відділ з охорони праці, за який відповідає ректор. Аналіз охорони праці академії здійснено за допомогою вивчення порядку дій працівниками та здобувачами освіти згідно «Інструкції щодо дій персоналу академії у разі виникнення надзвичайних ситуацій».

Обґрунтовано заходи вдосконалення управління охороною праці у діяльність ДонНАБА такі, як: 1) проведення профілактичних дій щодо зниження небезпечних факторів, що сприятимуть запобіганню нещасним випадкам і загрози здоров'ю усім учасникам освітнього процесу; 2) контроль за дотриманням учасниками освітнього процесу вимог законів з охорони праці; 3) виявлення ризиків, що виникають у разі настанні надзвичайних ситуацій; 4) підвищення якості управління охороною праці за допомогою міжнародного стандарту OHSAS 18001.

Вважаємо, що рекомендовані нами заходи вдосконалення управління охороною праці у ДонНАБА спрямовані на виявлення ризиків та підвищення якості управління охороною праці у надзвичайних ситуаціях.



## ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Chandler A. D. Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise. Cambridge. 2017. 463 p. URL: [https://books.google.com.ua/books/about/Strategy\\_and\\_Structure.html?id=xvz4WOOYzmAC&redir\\_esc=y](https://books.google.com.ua/books/about/Strategy_and_Structure.html?id=xvz4WOOYzmAC&redir_esc=y)
2. Гевко О. Б., Шведа Н. М. Стратегічне управління: навчальний посібник. Тернопіль: ФОП Паляниця В. А., 2016. 152 с. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/21483>
3. Грінько А. П., Ткаченко О. П. Менеджмент державних установ і організацій: конспект лекцій. Харків. ХДУХТ, 2019. 189 с. URL: [https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/11999/1/povnij\\_konspekt\\_lekcij\\_menedzhment\\_derzh\\_ustanov\\_i\\_organiz\\_grinko\\_tkachenko\\_2019.pdf](https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/11999/1/povnij_konspekt_lekcij_menedzhment_derzh_ustanov_i_organiz_grinko_tkachenko_2019.pdf)
4. Денисенко М. П., Будякова О. Ю. Кадрова політика як основа формування інноваційної стратегії управління персоналом. *Вчені записки Університету «Крок». Серія: Економіка*. 2018. Випуск № 4 (52). С. 231-238. URL: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2018-52-231-238>
5. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління. Навч. посіб. 2-ге вид. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 440 с. URL: [https://duikt.edu.ua/uploads/l\\_1233\\_45082245.pdf](https://duikt.edu.ua/uploads/l_1233_45082245.pdf)
6. Котелевська Ю. В., Новікова Т. В. Сучасні підходи до формування маркетингової стратегії розвитку банківської системи України в умовах глобалізації та євроінтеграції. *Вісник Університету банківської справи НБУ*. 2017. № 2(17). С. 152-156.
7. Лебідь О. В. Сутність та основні поняття стратегічного управління загальноосвітнім навчальним закладом. *Вісник Черкаського університету. Серія «Педагогічні науки»*. Вип. № 32 (365). 2015. С. 56-61.
8. Мельник В. К. Технологія стратегічного планування діяльності загальноосвітнього навчального закладу. *Теорія та методика управління освітою*. ДВНЗ «Університет менеджменту освіти». № 3, 2020. С. 1-9. URL:

[http://umo.edu.ua/images/content/nashi\\_vydanya/metod\\_upr\\_osvit/v\\_3/21.pdf](http://umo.edu.ua/images/content/nashi_vydanya/metod_upr_osvit/v_3/21.pdf)

9. Микитюк П. П., Крисько Ж. Л., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Скочиляс С. М. Інноваційний розвиток підприємства: навч.альний посібник. Тернопіль: ПП «Принтер Інформ», 2015. 224 с.

10. Толуб'як В. С., Королюк Ю. Г., Дудкіна О. П., Попович Т. М. Стратегічне управління: навчально-методичний посібник. Тернопіль. ТНЕУ. 2018. 213 с. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/30554/1/НМК%20СУ%20Толуб'як%20В.С..pdf>

11. Халимоник О. П. Стратегічне управління системою освіти в Україні. *Державне управління. Інвестиції: практика та досвід*. № 5. 2018. С. 109-118. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/5\\_2018/25.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/5_2018/25.pdf)

12. Черниш О. В. Стратегічне управління освітньою діяльністю у ЗВО. *Економіка і суспільство*. Мукачівський державний університет. Випуск №19. 2018. С.689-698. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/19\\_ukr/107.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/107.pdf)

13. Наваковець В. П. Стратегічне управління закладом освіти: теоретичні засади. *Збірник наукових праць «Педагогічні науки»*. Випуск LXXXII. Том 2. 2018. С. 18-21.

14. Натрошвілі С. Стратегічне управління вищим навчальним закладом: теорія, методологія, практика: монографія. Київ : КНУТД. 2015. 320 с. URL: [https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/259/5/Натрошвілі\\_монографія.pdf](https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/259/5/Натрошвілі_монографія.pdf)

15. Ткаченко І. С., Швед В.В. Сенчук О. В. Теоретичні засади стратегічного менеджменту. *Подільський науковий вісник*. №1 (29). 2024. С.56-65. URL: [https://pnv.in.ua/images/Magazine/1\\_2024/Tkachenko\\_Shved.pdf](https://pnv.in.ua/images/Magazine/1_2024/Tkachenko_Shved.pdf)

16. Пірус В. О. Зовнішні та внутрішні фактори впливу на інноваційний розвиток вищих навчальних закладів в Україні. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. Випуск №12 (частина 2). 2017. С. 90-93. URL: [http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/12\\_2\\_2017ua/20.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/12_2_2017ua/20.pdf)

17. Батрак О. В., Тарасенко О. С. Особливості формування потенціалу закладів вищої освіти в умовах війни та післявоєнному періоді. *Економіка та*

*суспільство*. Серія: Економіка. УДК 378. Випуск № 53. 2023. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2595/2513>

18. Коваль М. В., Пунда Ю. В., Артамощенко В. С. Методологічні аспекти формування стратегії розвитку вищого військового навчального закладу. *Актуальні питання національної безпеки та оборони*. Наука і оборона. 2022. С. 37-46. URL: <http://nio.nuou.org.ua/article/view/278453>

19. Клименко Н. Г. Теорія стратегічного менеджменту: курс лекцій. Київ, 2023. 185 с. URL: <https://ipacs.knu.ua/pages/dop/336/files/36c74b56-bbb3-4021-964c-72851aab9668.pdf>

20. Довбня С. Б., Пономаренко Р. В. Фактори впливу та методи їх дослідження в процесі стратегічного аналізу. *Економіка та суспільство*. Український державний університет науки і технологій. Випуск №68. 2024. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5017/4963>

21. Савченко М. В., Боєнко О. Ю. Стратегія розвитку потенціалу закладів вищої освіти на засадах бенчмаркінгу. *Економіка і організація управління*. Донецький національний університет імені Василя Стуса. 2020. № 4 (40). С. 239248. URL: <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/10181>

22. Карпенко О. Г., Сальник І. В., Дещенко О. М. Стратегії впровадження проектного навчання в освітній процес закладів вищої освіти. *Теорія і практика навчання*. Педагогічна академія. 20.02.2025. URL: [https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/51345/2/Карпенко%20О.\\_Салнык%20І.\\_Дещенко%20О.\\_PANZ\\_16\\_FPSRSO.pdf](https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/51345/2/Карпенко%20О._Салнык%20І._Дещенко%20О._PANZ_16_FPSRSO.pdf)

23. Сороко Н. В. Застосування педагогічних стратегій із використанням доповненої та віртуальної реальностей у закладах загальної освіти. *Збірник матеріалів звітної наукової конференції інституту цифровізації освіти НАПН України «Цифрова трансформація освіти України в умовах воєнного стану*. К. 24.02.2023 с. 148-150. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/735053/2/Збірник%20тез%20звітної%202023%20фін-1.pdf>

24. Халілова-Чуваєва Ю. О., Д'яконова А. К., Кравчук Т. В. Особливості організації навчального процесу в умовах воєнного стану.

Збірник матеріалів VI Всеукраїнської науково-методичної конференції «Забезпечення якості вищої освіти». 10-12 квітня 2024 р. Одеський НТУ. 2024. С. 258-261. URL:

<https://repo.odmu.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/16483/Pasholok.pdf?sequence=1>

25 Розпорядження Кабінету Міністрів України від 03.02.2022 про схвалення «Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2022-2032 роки». Документ № 286-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/286-2022-p#Text>

26. Офіційний сайт ДонНАБА. URL: <https://donnaba.edu.ua>

27. Міжнародна угода про співпрацю ДонНАБА з Жешувською Політехнікою. URL: <https://surl.li/znnakc>

28. Структурні підрозділи. URL: <https://donnaba.edu.ua/academy/structure>

29. Фінансова звітність ДонНАБА. URL: <https://donnaba.edu.ua/reports>

30. Правила внутрішнього трудового розпорядку дня для працівників Донбаської національної академії будівництва і архітектури. URL: <https://donnaba.edu.ua/docs/academy/rules/Правила%20ВП%20ДонНАБА.PDF>

31. Колективний договір між адміністрацією і колективом Донбаської національної академії будівництва і архітектури. URL: <file:///C:/Users/User/Downloads/Telegram%20Desktop/coldogovir2019.pdf>.

32. Стратегі ДонНАБА. URL: <https://donnaba.edu.ua/strategii>

33. Стратегічний план забезпечення діджиталізації ДонНАБА на 2024-2030. URL: [https://donnaeduua-my.sharepoint.com/:b:/g/personal/website\\_donnaba\\_edu\\_ua/EfgY5MsYxuhLkced1DtAqe4BZvGd78PgBZ3ObHb-AwPDQ?e=IqhaOW](https://donnaeduua-my.sharepoint.com/:b:/g/personal/website_donnaba_edu_ua/EfgY5MsYxuhLkced1DtAqe4BZvGd78PgBZ3ObHb-AwPDQ?e=IqhaOW)

34. Грицук Ю., Колесніченко С., Селютин Ю., Калашникова Т. Стратегічний план забезпечення діджиталізації закладу вищої освіти будівельного напрямку (на прикладі ДонНАБА). Матеріали та технології в інженерії (МТІ-2024). Збірник наукових доповідей міжнародної конференції. 2024. С. 95-97. URL: [https://lib.lntu.edu.ua/sites/default/files/2025-02/МТІ-2024%20|%20ЗБІРНИК%20НАУКОВИХ%20ДОПОВІДЕЙ\\_1.pdf](https://lib.lntu.edu.ua/sites/default/files/2025-02/МТІ-2024%20|%20ЗБІРНИК%20НАУКОВИХ%20ДОПОВІДЕЙ_1.pdf)

35. Поліщук Н. В., Бугаєнко Т. І., Лемешева Н. В. Підвищення якості вищої освіти за допомогою цифрових технологій та дистанційного навчання для здобувачів вищої освіти в Україні. *Академічні вузи*. 2024. № 38. С.1-15. URL: [https://www.google.com.ua/url?esrc=s&q=&rct=j&sa=U&url=https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/download/1561/1444&ved=2ahUKE\\_wju m83a35SNAxUmCRAIHZCyINkQFnoECAkQAg&usg=AOvVaw3upsyhszEyQ\\_7uqaQYaukE](https://www.google.com.ua/url?esrc=s&q=&rct=j&sa=U&url=https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/download/1561/1444&ved=2ahUKE_wju m83a35SNAxUmCRAIHZCyINkQFnoECAkQAg&usg=AOvVaw3upsyhszEyQ_7uqaQYaukE)

36. Халимоник О. П. Стратегічне управління системою освіти в Україні. Державне управління. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. №5. С.110-113. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/5\\_2018/25.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/5_2018/25.pdf)

37. Ткачов С. І., Ткачов А. С., Махновський С. С. Використання Інтернету речей у галузі освіти. *Інформаційно-комунікаційні технології в освіті*. 2024. Випуск 69. Том 2. URL: [http://www.innovpedagogy.od.ua/archives/2024/69/part\\_2/53.pdf](http://www.innovpedagogy.od.ua/archives/2024/69/part_2/53.pdf)

38. Kasumu Rebecca Yinka. The role and applications of internet of things (IoT) in higher education: Uses and ways IoT affects students' learning. *International Journal of Multidisciplinary Research and Growth Evaluation*. 2024. P. 243-249. URL: [https://www.allmultidisciplinaryjournal.com/uploads/archives/20240715184059\\_B-24-32.1.pdf](https://www.allmultidisciplinaryjournal.com/uploads/archives/20240715184059_B-24-32.1.pdf)

39. Заїка О. В., Чубка І. А. Роль технологій у стратегічному плануванні міжнародних компаній: цифрова трансформація та ефективність. *Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна*. серія «Економічна», 2024, випуск 106. С. 47-55. URL: <https://www.google.com.ua/url?esrc=s&q=&rct=j&sa=U&url=https://periodicals.karazin.ua/economy/article/download/23984/21755/&ved=2ahUKEwja996n6ZuNAXUbGRAIHSKWBhsQFnoECAEQAg&usg=AOvVaw2ITeHmxleJCvjpwzXsBgDf>

40. Семененко Ю. С. Роль цифрової трансформації в стратегічному управлінні компанією. *Наукові перспективи*. № 3(45). 2024. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/10288/10343>

41. Осокіна А. В., Хвастунова Н. О., Востряков І. О. Система

стратегічного контролінгу в умовах цифровізації. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск № 67. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4770/4711>

42. Закон України «Про охорону праці». Документ 2694-ХІІ, від 04.04.2025. 4158-ІХ URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12#Text>

43. Організація роботи з охорони праці в освітньому закладі. URL: <https://dmk.edu.ua/wp-content/uploads/2024/04/Організація-роботи-з-охорони-праці-в-освітньому-закладі.pdf>

44. Маслова О. В. Сучасні вимоги охорони праці у закладах освіти України: електронний навчальний курс. Біла Церква. ДЗВО «УМО». 2022. 80с. URL: <https://binpo.com.ua/wp-content/uploads/2022/12/Сучасн-ОП.pdf>

45. Пронюк Г. В. Сучасні підходи до управління безпекою праці. *Виклики та проблеми охорони праці в закладі професійної освіти: Біла Церква*. 2023. С. 21-23. UR: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/738109/1/Збірник%20тез%20Охорона%20праці%20і%20БЖ%2026.10.2023%20року%20.pdf>

46. Інструкція щодо дій персоналу ДонНАБА у разі виникнення надзвичайних ситуацій. URL: <https://donnaba.edu.ua/en/rules>

## ДОДАТКИ

## ДОДАТОК А

## Структурно-логічна схема кваліфікаційної роботи



## ДОДАТОК Б

## ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ ЗАХОДИ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ЗВО



Рисунок Б.1 – Організаційно-економічні заходи реалізації стратегії ЗВО

Джерело: складено автором на основі [12, с. 695].

## ДОДАТОК В

Таблиця В.1 – Стратегічні та оперативні цілі «Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2022-2032 роки» [25]

СТРАТЕГІЧНІ ЦІЛІ	ОПЕРАЦІЙНІ ЦІЛІ
<b>СТРАТЕГІЧНА ЦІЛЬ 1:</b> Ефективність управління в системі вищої освіти, що є соціально відповідальною	Забезпечення бюджетного фінансування для здобуття якісної вищої освіти на конкурсній основі.
	Підвищення ефективності системи вищої освіти.
	Підготовка затребуваних фахівців для задоволення потреб економіки у кваліфікованих фахівцях.
	Сприяння соціальній відповідальності ЗВО з метою вирішення соціальних екологічних проблем.
<b>СТРАТЕГІЧНА ЦІЛЬ 2:</b> Довіра громадян, держави та бізнесу до освітньої, наукової та інноваційної діяльності	Автономія ЗВО (забезпечення інституційної автономії).
	Забезпечення чесного вступу до ЗВО, надання можливості усвідомлено обирати навчання.
	Створення умов для розвитку інновацій, впровадження нових знань і технологій за участю ЗВО.
	Залучення представників громад до формування освітньої політики та управління ЗВО.
<b>СТРАТЕГІЧНА ЦІЛЬ 3:</b> Забезпечення якісної освітньої діяльності, конкурентоспроможної вищої освіти, яка є доступною для різних верст населення	Нетерпимість учасників освітнього процесу до корупції, дискримінації та академічної недоброчесності.
	Надання вступникам з видатними досягненнями вибору місць навчання, незахищеним - підтримки у навчанні.
	Забезпечення державного регулювання освіти (стандарту), що є прозорим, системним та раціональним.
	Підвищення якості освіти за стандартами країн ЄС.
<b>СТРАТЕГІЧНА ЦІЛЬ 4:</b> Інтернаціоналізація вищої освіти України	Врахування наукових досліджень та інновацій в процес визначення змісту та розвитку освітніх програм.
	Забезпечення порівнюваності та визнання українських освітніх кваліфікацій в Європі та світі.
	Впровадження іноземного освітнього досвіду в Україні.
<b>СТРАТЕГІЧНА ЦІЛЬ 5:</b> Привабливість закладів освіти для навчання та академічної кар'єри	Збільшення проектів міжнародної наукової співпраці, інтеграція наукових працівників у світовий простір.
	Організація освітнього процесу разом з використанням інноваційних технологій та різних форм здобуття освіти.
	Забезпечення професійності та доброчесності лідерів вищої освіти, співпраці з іншими лідерами.
	Формування ЗВО людського капіталу, створення ними інтелектуальних й інноваційних продуктів.
	Підвищення соціального статусу професора в суспільстві та перспектив розвитку працівників ЗВО

Таблиця В.2 – Очікувані результати «Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2022-2032 роки» за стратегічними цілями [25]

СТРАТЕГІЧНІ ЦІЛІ	ОЧІКУВАНІ РЕЗУЛЬТАТИ
<b>СТРАТЕГІЧНА ЦІЛЬ 1:</b> Ефективність управління в системі вищої освіти, що є соціально відповідальною.	Створення ефективної системи управління освітою шляхом поєднання автономії ЗВО та відповідальної державної освітньої політики.
	Забезпечення бюджетного та позабюджетного фінансування для формування компетентностей.
	Забезпечення корпоративної соціальної відповідальності закладів освіти за європейськими стандартами.
<b>СТРАТЕГІЧНА ЦІЛЬ 2:</b> Довіра громадян, держави та бізнесу до освітньої, наукової та інноваційної діяльності ЗВО	Створення ЗВО інтелектуальної та інноваційних послуг, які впроваджуються у реальному секторі економіки.
	Розвиток вищої освіти як провайдера цінностей вільного та демократичного суспільства
	Забезпечення чесного вступу, об'єктивної оцінки знань, нетерпимість до корупції та академічної недоброчесності.
<b>СТРАТЕГІЧНА ЦІЛЬ 3:</b> Забезпечення якісної освітньої діяльності, конкурентоспроможної вищої освіти, яка є доступною для різних верст населення	Підвищення якості вищої освіти, що сприяє професійному майбутньому в Україні та за кордоном
	Врахування в освітньому процесі провідних наукових досліджень, створення сучасного освітнього простору.
	Реалізація державної освітньої політики, спрямованої на підтримку якісної освіти, доступної для різних верств населення та підтримку вразливих груп населення.
<b>СТРАТЕГІЧНА ЦІЛЬ 4:</b> Інтернаціоналізація вищої освіти України	Забезпечення відкритості системи вищої освіти України та впровадження кращого світового досвіду.
	Формування у ЗВО навичок роботи в мультикультурному середовищі, що приваблюють іноземних студентів якістю освіти та умовами навчання.
	Проведення українськими вченими разом з іноземними колегами досліджень найвищого наукового рівня.
<b>СТРАТЕГІЧНА ЦІЛЬ 5:</b> Привабливість закладів освіти для навчання та академічної кар'єри	Забезпечення студентоцентрованого навчання, що дає змогу сформувати компетентності здобувачам вищої освіти, освіти дорослих, що є усвідомленою необхідністю розвитку.
	Створення умов для праці, можливостей професійного розвитку, включення до суспільних процесів, що забезпечують високу привабливість академічної кар'єри.
	Забезпечення керівниками ЗВО зразкового управління їх закладами та досягнення задекларованих цілей.

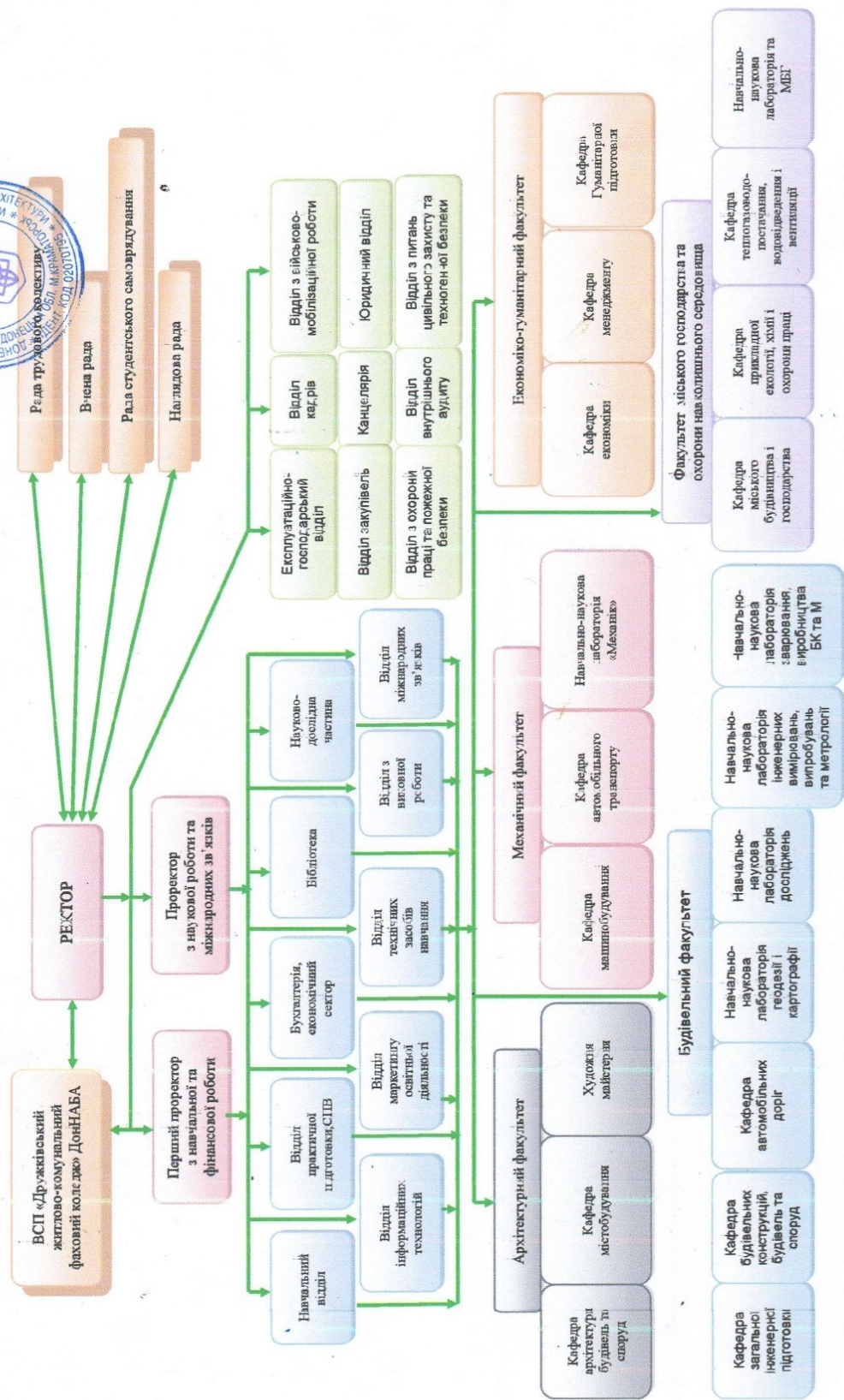
ДОДАТОК Г

Організаційна структура управління ДонНАБА [27]

ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА

Погоджено: 28.10.2022р.  
Вчене місце ДонНАБА  
Засвідчення № 2 від 28.10.2022р.

Донбаської національної академії будівництва і архітектури



## ДОДАТОК Д

## Баланс ДонНАБА за 2022-2024 рр. [29]

		Дата (рік, місяць, число)	КОДЦІ		
Установа	Донбаська національна академія будівництва і архітектури	за ЄДРПОУ	2024	01	01
Територія	Краматорськ	за КАТОПІТ	02070795		
Організаційно-правова форма господарювання	Державна організація (установа, заклад)	за КОПФГ	UA14120090010038661		
Орган державного управління	Міністерство освіти і науки України	за КОДУ	425		
Вид економічної діяльності	Вища освіта	за КВЕД	11085		
Одиниця виміру: грн			85.42		
Періодичність: річна					

**БАЛАНС**  
на 01 січня 2024 року

Форма №1-дс

АКТИВ	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. НЕФІНАНСОВІ АКТИВИ</b>			
<i>Основні засоби:</i>	<b>1000</b>	96467707	95561992
первісна вартість	1001	196623561	196623561
знос	1002	100155854	101061569
<i>Інвестиційна нерухомість:</i>	<b>1010</b>	-	-
первісна вартість	1011	-	-
знос	1012	-	-
<i>Нематеріальні активи:</i>	<b>1020</b>	11897	11897
первісна вартість	1021	25581	25581
накопичена амортизація	1022	13684	13684
Незавершені капітальні інвестиції	1030	4774715	4774715
<i>Довгострокові біологічні активи:</i>	<b>1040</b>	-	-
первісна вартість	1041	-	-
накопичена амортизація	1042	-	-
Запаси	1050	1374420	1405270
Виробництво	1060	-	-
Поточні біологічні активи	1090	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	102628739	101753874
<b>II. ФІНАНСОВІ АКТИВИ</b>			
Довгострокова дебіторська заборгованість	1100	-	-
<i>Довгострокові фінансові інвестиції, у тому числі:</i>	<b>1110</b>	-	-
цінні папери, крім акцій	1111	-	-
акції та інші форми участі в капіталі	1112	-	-
<i>Поточна дебіторська заборгованість:</i>			
за розрахунками з бюджетом	1120	-	-
за розрахунками за товари, роботи, послуги	1125	2276672	2284987
за наданими кредитами	1130	440295	440295
за виданими авансами	1135	-	-

## Продовження Додатку Д

за розрахунками із соціального страхування	1140	-	-
за внутрішніми розрахунками	1145	-	-
інша поточна дебіторська заборгованість	1150	11275	11275
Поточні фінансові інвестиції	1155	-	-
<i>Грошові кошти та їх еквіваленти розпорядників бюджетних коштів та державних цільових фондів у:</i>			
<i>національній валюті, у тому числі в:</i>	<b>1160</b>	8006420	8148024
<i>касі</i>	1161	-	-
<i>казначействі</i>	1162	8006420	8148024
<i>установах банків</i>	1163	-	-
<i>дорозі</i>	1164	-	-
<i>іноземній валюті</i>	1165	2454385	2646257
<i>Кошти бюджетів та інших клієнтів на:</i>			
<i>єдиному казначейському рахунку</i>	1170	-	-
<i>рахунках в установах банків, у тому числі в:</i>	<b>1175</b>	-	-
<i>національній валюті</i>	1176	-	-
<i>іноземній валюті</i>	1177	-	-
Інші фінансові активи	1180	-	-
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	13189047	13530838
<b>III. ВИТРАТИ МАЙБУТНІХ ПЕРІОДІВ</b>	<b>1200</b>	-	-
<b>БАЛАНС</b>	<b>1300</b>	115817786	115284712

ПАСИВ	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
<b>I. ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ ТА ФІНАНСОВИЙ РЕЗУЛЬТАТ</b>			
Внесений капітал	1400	190787000	190787000
Капітал у дооцінках	1410	6029736	6029736
Фінансовий результат	1420	-87103250	-87635928
Капітал у підприємствах	1430	-	-
Резерви	1440	-	-
Цільове фінансування	1450	4774715	4774715
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	114488201	113955523
<b>II. ЗОБОВ'ЯЗАННЯ</b>			
<i>Довгострокові зобов'язання:</i>			
за цінними паперами	1500	-	-
за кредитами	1510	-	-
інші довгострокові зобов'язання	1520	-	-
Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	1530	-	-
<i>Поточні зобов'язання:</i>			
за платежами до бюджету	1540	-	-
за розрахунками за товари, роботи, послуги	1545	396	-
за кредитами	1550	440295	440295
за одержаними авансами	1555	82819	82819
за розрахунками з оплати праці	1560	-	-
за розрахунками із соціального страхування	1565	-	-
за внутрішніми розрахунками	1570	-	-
інші поточні зобов'язання, з них:	1575	806075	806075
за цінними паперами	1576	-	-
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	1329585	1329189
<b>III. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ</b>	<b>1600</b>	-	-

## Продовження Додатку Д

<i>IV. ДОХОДИ МАЙБУТНІХ ПЕРІОДІВ</i>	<i>1700</i>	-	-
<b>БАЛАНС</b>	<b>1800</b>	115817786	115284712

Керівник (посадова особа)

Василь КРАВЕЦЬ

Головний бухгалтер (спеціаліст,  
на якого покладено виконання  
обов'язків бухгалтерської служби)

Ірина ЦАПОВАЛОВА



## Продовження Додатку Д

	Дата (рік, місяць, число)	КОДИ		
		2025	01	01
Установа	Донбаська національна академія будівництва і архітектури	за ЄДРПОУ	02070795	
Територія	Краматорськ	за КАТОТГГ	UA14120090010038661	
Організаційно-правова форма господарювання	Державна організація (установа, заклад)	за КОПФГ	425	
Орган державного управління	Міністерство освіти і науки України	за КОДУ	11085	
Вид економічної діяльності	Вища освіта	за КВЕД	85.42	
Одиниця виміру: грн				
Періодичність: річна				

**БАЛАНС**  
на 01 січня 2025 року

Форма №1-дс

АКТИВ	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. НЕФІНАНСОВІ АКТИВИ</b>			
<i>Основні засоби:</i>	<b>1000</b>	95561992	100254793
первісна вартість	1001	196623561	202284208
знос	1002	101061569	102029415
<i>Інвестиційна нерухомість:</i>	<b>1010</b>	-	-
первісна вартість	1011	-	-
знос	1012	-	-
<i>Нематеріальні активи:</i>	<b>1020</b>	11897	11897
первісна вартість	1021	25581	25581
накопичена амортизація	1022	13684	13684
Незавершені капітальні інвестиції	1030	4774715	8923960
<i>Довгострокові біологічні активи:</i>	<b>1040</b>	-	-
первісна вартість	1041	-	-
накопичена амортизація	1042	-	-
Запаси	1050	1405270	1449885
Виробництво	1060	-	-
Поточні біологічні активи	1090	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	101753874	110640535
<b>II. ФІНАНСОВІ АКТИВИ</b>			
Довгострокова дебіторська заборгованість	1100	-	-
<i>Довгострокові фінансові інвестиції, у тому числі:</i>	<b>1110</b>	-	-
цінні папери, крім акцій	1111	-	-
акції та інші форми участі в капіталі	1112	-	-
<i>Поточна дебіторська заборгованість:</i>			
за розрахунками з бюджетом	1120	-	-
за розрахунками за товари, роботи, послуги	1125	2284987	1880171
за наданими кредитами	1130	440295	440295
за виданими авансами	1135	-	-



## Продовження Додатку Д

за розрахунками із соціального страхування	1140	-	-
за внутрішніми розрахунками	1145	-	-
інша поточна дебіторська заборгованість	1150	11275	11275
Поточні фінансові інвестиції	1155	-	-
<i>Грошові кошти та їх еквіваленти розпорядників бюджетних коштів та державних цільових фондів у:</i>			
<i>національній валюті, у тому числі в:</i>	<b>1160</b>	8148024	432020
касі	1161	-	-
казначействі	1162	8148024	432020
установах банків	1163	-	-
дорозі	1164	-	-
іноземній валюті	1165	2646257	238126
<i>Кошти бюджетів та інших клієнтів на:</i>			
єдиному казначейському рахунку	1170	-	-
<i>рахунках в установах банків, у тому числі в:</i>	<b>1175</b>	-	-
національній валюті	1176	-	-
іноземній валюті	1177	-	-
Інші фінансові активи	1180	-	-
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	13530838	3001887
<b>III. ВИТРАТИ МАЙБУТНІХ ПЕРІОДІВ</b>	<b>1200</b>	-	-
<b>БАЛАНС</b>	<b>1300</b>	115284712	113642422

ПАСИВ	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
<b>I. ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ ТА ФІНАНСОВИЙ РЕЗУЛЬТАТ</b>			
Внесений капітал	1400	190787000	196447648
Капітал у дооцінках	1410	6029736	6029736
Фінансовий результат	1420	-87635928	-99088111
Капітал у підприємствах	1430	-	-
Резерви	1440	-	-
Цільове фінансування	1450	4774715	8923960
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	113955523	112313233
<b>II. ЗОБОВ'ЯЗАННЯ</b>			
<i>Довгострокові зобов'язання:</i>			
за цінними паперами	1500	-	-
за кредитами	1510	-	-
інші довгострокові зобов'язання	1520	-	-
Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	1530	-	-
<i>Поточні зобов'язання:</i>			
за платежами до бюджету	1540	-	-
за розрахунками за товари, роботи, послуги	1545	-	-
за кредитами	1550	440295	440295
за одержаними авансами	1555	82819	82819
за розрахунками з оплати праці	1560	-	-
за розрахунками із соціального страхування	1565	-	-
за внутрішніми розрахунками	1570	-	-
інші поточні зобов'язання, з них:	1575	806075	806075
за цінними паперами	1576	-	-
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	1329189	1329189
<b>III. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ</b>	<b>1600</b>	-	-



## Продовження Додатку Д

<i>IV. ДОХОДИ МАЙБУТНІХ ПЕРІОДІВ</i>	<i>1700</i>	-	-
<b>БАЛАНС</b>	<b>1800</b>	115284712	113642422

Керівник (посадова особа)

*Василь КРАВЕЦЬ*

Головний бухгалтер (спеціаліст,  
на якого покладено виконання  
обов'язків бухгалтерської служби)

*Ірина ШАПОВАЛОВА*



ДОДАТОК Е  
Звіт ректора ДонНАБА [26]

2

**Звіт**

ректора Донбаської національної академії будівництва і архітектури  
(ДонНАБА)

**Кравця Василя Анатолійовича**

про виконання цільових показників діяльності навчального закладу.

**1. Об'єктивні дані.** Ректор Кравець В.А. – доктор технічних наук, професор, 1956 року народження (67 років). Контракт № П-14 від 25 січня 2021 року.

**2. Загальні відомості про ДонНАБА.**

ДонНАБА – двічі переміщений заклад вищої освіти. У 2014 р. ДонНАБА переміщено з міста Макіївка до міста Краматорськ (Донецька обл.). Була повністю втрачена матеріальна база, стався розкол колективу, втрачена більша частина студентів. Керівництво ДонНАБА в Макіївці перейшло на бік сепаратистів. Встала задача фактичного створення нового закладу на новому місці. Були сформульовані основні стратегічні цілі:

1. Зберегти заклад як автономну одиницю в освітньому просторі України.
2. Розбудувати на новому місці власну матеріальну базу.
3. Налагодити навчальний процес у відповідності до стандартів освіти, інтеграцію ДонНАБА до Європейського освітнього простору. Забезпечити розвиток науки.

Ці цілі були сформульовані в «Стратегії виживання» закладу на 2015-2019 роки, яка, значною мірою, була виконана.

ДонНАБА має в Краматорську власний навчальний корпус, що капітально відремонтований (2016 р) за кошти Чеського Агентства Розвитку, власний гуртожиток, перша черга капітального ремонту, якого завершена в 2021 р за кошти Єврокомісії, майстерня, на місці якої планується науково-

навчальний лабораторний корпус (також за кошти Єврокомісії). Налагоджений навчальний процес, успішно йде акредитація спеціальностей, ДонНАБА бере активну участь в Європейських освітніх проектах.

Враховуючи, що «Стратегія виживання» в основному успішно виконана, була прийнята «Стратегія сталого розвитку» на 2020-2025 роки, де сформульовані наступні задачі:

1. Подальший розвиток матеріальної бази (завершення капремонту гуртожитка, відбудова навчально-наукового лабораторного корпусу, обладнання лабораторій сучасним навчальним і науковим обладнанням, створення власного спортзалу, актового залу).
2. Розгортання наукових досліджень на сучасному рівні.
3. Створення наскрізного ланцюга підготовки будівельних кадрів для Донбасу (об'єднати у єдиний освітній холдинг спеціалізовані будівельні училища, Дружківський житлово-комунальний фаховий коледж та ДонНАБА).
4. Після перемоги України та повернення до Макіївки залишити в Краматорську Північний філіал ДонНАБА.

Успішний розвиток ДонНАБА був перерваний повномасштабною війною. За наказом МОНУ 11 квітня 2022 року ДонНАБА евакуйовано в Івано-Франківськ на базу Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу (ІФНТУНГ). ДонНАБА стала двічі переміщеним закладом. Знов постали проблеми виживання для академії та людей. Ми вимушено перейшли повністю на онлайн освіту. Студенти та викладачі опинилися в різних частинах України та за кордоном. Керівне ядро ДонНАБА сконцентрувалося в Івано-Франківську.

Зважаючи на надзвичайні обставини, виконання «Стратегії сталого розвитку» пригальмоване, але, по можливості, виконується. Протягом 2022-23

років були вирішені нагальні проблеми щодо забезпечення виживання та функціонування закладу.

### ***1. Збереження життя людей та матеріальних цінностей.***

Було здійснено переміщення закладу до Івано-Франківська на базу Національного технічного університету нафти і газу. Переїхало керівне ядро ДонНАБА та вивезене все цінне обладнання.

### ***2. Налагодження навчального процесу в умовах евакуації.***

Навчальний процес переведений на дистанційну форму. Активно використовувалися платформи Moodle та Teams. Навчальні плани скориговано з врахуванням ситуації. Були організовані захисти дипломних робіт та проектів, проведені сесії та дві вступні кампанії.

### ***3. Акредитация освітньої програми.***

Проведена успішна акредитація магістерської освітньої програми 101 «Екологія». В зв'язку з нестачею коштів акредитація відбулася за спрощеною процедурою (безкоштовно), тому умовно на 1 рік.

### ***4. Ліквідація наслідків бомбардувань Краматорська та Дружківки.***

5 квітня 2022 року російська ракета влучила у школу №15 м. Краматорськ, яка розташована на відстані близько 200 м від навчального корпусу ДонНАБА. Школа практично повністю зруйнована. Осколками та камінням був пошкоджений дах та вікна навчального корпусу. Жертв та постраждалих не було. Були вчинені невідкладні заходи щодо ліквідації наслідків – відремонтовано дах і закриті фанерними щитами вікна.

26.10.2022 прямим влученням ракети практично повністю зруйнований навчальний корпус фахового коледжу ДонНАБА в Дружківці. Жертв та постраждалих не було. Корпус не підлягає ремонту. Також були вибиті вікна та пошкоджено кришу навчальних корпусів, що розташовані поряд з

зруйнованим. Пошкоджені дахи відремонтовані, вибиті вікна закриті щитами, завали на місці зруйнованого корпусу розібрані.

07.01.2023 року уламками ракети було пошкоджено гуртожиток ДонНАБА. Були вибиті вікна. Пошкодження ліквідовані. Жертв та постраждалих не було.

### ***3. Проведення вступної кампанії.***

Внаслідок масової евакуації населення з Донецької та Луганської областей була значною мірою втрачена електоральна база для вступу. Внаслідок цього сталося різке падіння чисельності вступників.

У табл. наведені показники прийому на денну форму у 2016-2023 рр.

Рік	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	<b>2023</b>
Число вступників на денну форму	208	151	162	135	127	133	136	<b>103</b>

На 07.01.2024 р. загальна кількість студентів ДонНАБА впала до 363 осіб. Це безпрецедентно низька кількість за всі роки після переміщення з Макіївки.

### **4. Підвищення кваліфікації працівників.**

#### ***4.1 Захист дисертацій та присвоєння вчених звань.***

В 2023 році захисту дисертацій не було. Відомості про захист дисертацій у період 2015-2023 рр. наведені в таблиці.

Рік	2015-16	2017	2018	2019	2020	2021	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>Всього за 2015-2023</b>
Доктор наук	-	-	-	-	2	-	-	-	<b>2</b>
Кандидат наук (доктор філософії)	-	2	2	1	1	2	-	-	<b>8</b>
<b>Всього</b>	-	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	-	-	<b>10</b>

За 2023 р. були присвоєні вчені звання доцентів 4 працівникам та один працівник отримав звання професора. Відомості про присвоєння вчених звань наведені в табл.

Рік	2015-2020	2021	2022	2023	Всього за 2015-2023
Професор	0	0	0	<b>1</b>	<b>1</b>
Доцент	0	3	0	<b>4</b>	<b>7</b>
<b>Всього</b>	0	<b>3</b>	0	<b>5</b>	<b>8</b>

#### *4.2 Стажування працівників у іноземних закладах.*

В 2023 році 9 викладачів пройшли очне стажування за кордоном.

#### *4.3 Академічна мобільність студентів.*

В 2023 р. 2 студента проходили очне стажування у технічному університеті м. Любек (Німеччина).

### **5. Наукова діяльність, міжнародне наукове співробітництво.**

У 2023 році держбюджетні роботи не виконувалися.

Виконано 9 господарських науково-технічних робіт. Фінансові результати за 2015-2023 роки наведено у таблиці.

Види робіт	Обсяг виконання, тис. грн.								
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Держбюджетні	410,7	515,7	414,2	200,0	–	–	–	–	–
Господарчі	76,6	410,2	1741,0	887,1	879,5	2110,2	891,3	133,6	<b>322,5</b>
<b>Всього</b>	<b>487,3</b>	<b>915,9</b>	<b>2155,2</b>	<b>1087,1</b>	<b>879,5</b>	<b>2110,2</b>	<b>891,3</b>	<b>133,6</b>	<b>322,5</b>

Як видно з таблиці в 2023 році почався ріст обсягів господарчої діяльності після спаду 2022.

В 2022 р. було призупинено виконання роботи за грантом ЄС ROUTE «Відродження українців через освіту. Програма ЄС для переміщених ЗВГ». Грант на 940 тис. євро, на 3 роки. Виконання на початок 2022 року – близько 50% загальної суми. Грант буде продовжений після закінчення війни. Європейські партнери дали нам офіційні гарантії, що вони готові до співробітництва після війни, навіть у розширеному форматі.

З 01.03.2023 року діє договір по грантовій програмі BOOST - Bringing Opportunities and Organizational Success To Small Local Universities in Ukraine ERASMUS+. У спільній програмі беруть участь 3 європейських університета та 6 українських університетів та МОНУ. Сума гранту (частка ДонНАБА) – 41,4 тис. євро.

За 2016-2023 роки ДонНАБА залучено в Україну приблизно **1,65 млн. євро** грантової допомоги. Більша частина цих коштів пішла на інфраструктурні проекти (будівельні та ремонтні роботи) та покращення матеріальної бази.

#### Відомості про винахідницьку діяльність наведені в таблиці

Роки	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Подано заявок на корисну модель та винаходи	1	8	5	7	2	2	7	0	0
Получено патентів на корисну модель	0	4	9	5	4	3	4	1	0
Получено патентів на винахід	–	–	–	–	–	–	–	2	0

Як видно, з початком війни винахідницька діяльність впала.

Кількість публікацій в наукометричних базах даних наведена в табл.

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Scopus	2	0	3	8	10	6	4	4
Web of Sciens	2	2	2	2	2	0	2	1
<b>Всього</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>10</b>	<b>12</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>5</b>

#### **6. Виконання цільових показників діяльності ДонНАБА.**

Згідно контракту між МОНУ та ректором ДонНАБА Кравцем Василем Анатолійовичем № П-14 від 25.01.2021 року встановлені цільові показники діяльності закладу. Але, зважаючи на надзвичайні обставини, ці показники не були реалізовані повною мірою.

#### **7. Основні проблеми та стратегічні цілі закладу на 2024 рік.**

*Важливішою є проблема збереження кадрів* в умовах евакуації та зменшення фінансування. Керівництво ДонНАБА приймає всі міри щоб зберегти кадровий потенціал академії.

*Проблемою буде вступна кампанія 2024 року.* Вона буде проводитися на фоні депопуляції Донбасу внаслідок бойових дій, масової евакуації, вивезення частини населення до Росії, руйнування цілих міст та селищ. При цьому підготовка будівельних кадрів є пріоритетною задачею для майбутнього відновлення Донбасу.

Незважаючи на всі труднощі, викладачі, співробітники та студенти академії і надалі готові виконувати і виконують завдання щодо забезпечення якості освіти, підвищення кваліфікації, виконання наукових робіт.

*Зокрема, на 2024 рік заплановано:*

- акредитація 17 освітніх програм;
- захист 1 дисертації доктора філософії;
- виконання господарчих робіт на суму не менше 150 тис. грн. (на цю суму вже є договори);
- публікації у Scopus і Web of Scientist у кількості не менше 7;
- заявки на корисні моделі та винаходи у кількості не менше 3.

Стратегічною ціллю ДонНАБА є забезпечення потреби регіону у кваліфікованих будівельних кадрах в умовах відродження Донбасу. Для цього пропонується організувати систему наскрізної підготовки будівельних кадрів, яка буде об'єднувати у єдиному освітньому холдингу будівельні професійні училища, Дружківський житлово-комунальний фаховий коледж та ДонНАБА.

## ВИСНОВКИ

1. Протягом 2023 року ДонНАБА виконала невідкладні заходи для забезпечення функціонування закладу, відновлення навчального процесу і наукової діяльності в умовах евакуації.
2. Збережено викладацький склад, підвищувалася кваліфікація працівників, виконувалися господарчі роботи, ДонНАБА брала участь у Європейських освітніх проєктах. Але з об'єктивних причин відбулося падіння чисельності студентів.
3. ДонНАБА готова виконати завдання по поверненню закладу до Краматорська та на деокуповану територію до Макіївки і розгортанню там освітньої діяльності.

Ректор ДонНАБА



Кравець В.А.

## ДОДАТОК Ж

## СЕРВЕРИ СДО ДОННАБА ТА АСУ ВНЗ [33]

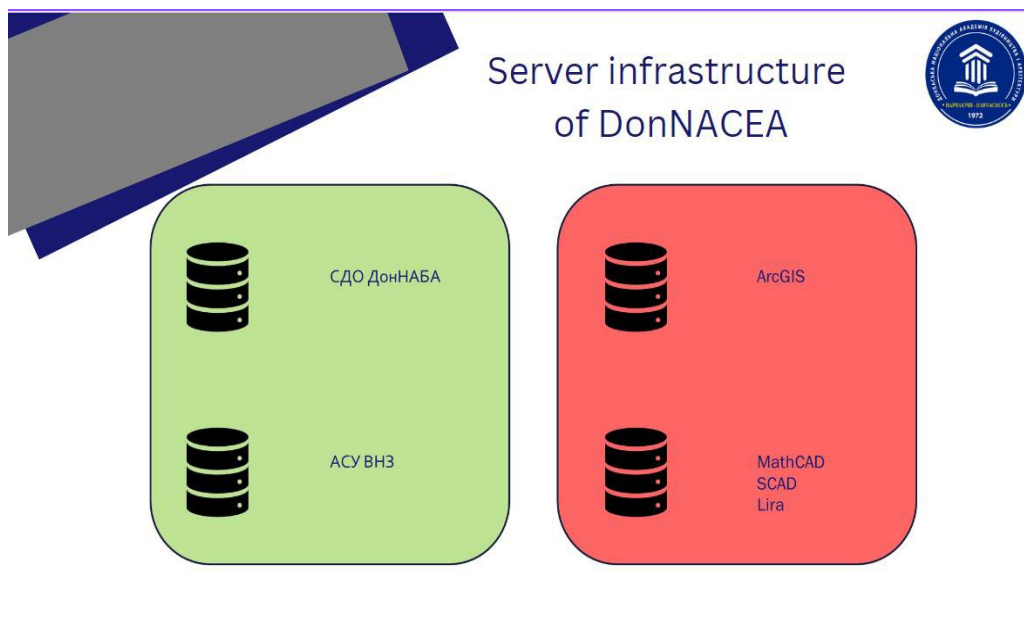


Рисунок Ж.1 – СДО ДонНАБА та АСУ ВНЗ

## ДОДАТОК И

## ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ СЕРВЕРУ АСУ ВНЗ ДОННАБА [34]

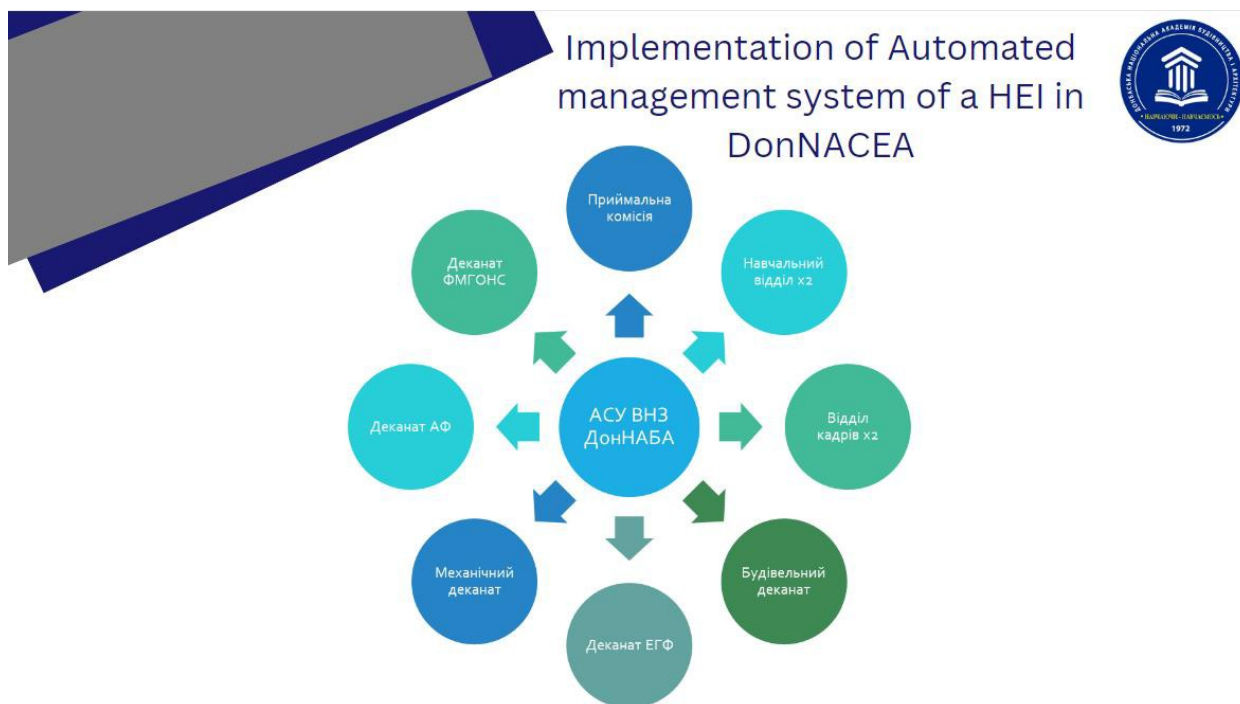


Рисунок И.1 – Імплементация серверу АСУ ВНЗ у ДонНАБА

## ДОДАТОК К

Таблиця 2.9 – Характеристика інноваційних технологій з оптимізації стратегічного планування міжнародних компаній [39, с. 50]

Сфера використання технологій	Інструменти/функції	Характеристика
Збір та аналіз даних	Аналітика даних(Google Analytics, Tableau, Power BI)	Дозволяє збирати та аналізувати великі обсяги даних (Big Data) з різних джерел, таких як вебсайти, соціальні мережі, транзакції та дані датчиків. Це може допомогти компаніям краще розуміти своїх клієнтів, конкурентів, ринкові тренди та інші фактори, які впливають на їх бізнес.
	Штучний інтелект (IBM Watson, Microsoft Azure Cognitive Services, Google Cloud AI Platform)	Використовується для прогнозування майбутніх тенденцій, моделювання різних сценаріїв розвитку та оптимізації стратегічних рішень.
	Інструменти візуалізації даних (Google Data Studio, Tableau Public, Power BI)	Дозволяють перетворити складні дані на зрозумілі діаграми та графіки для ефективнішої комунікації та прийняття стратегічних рішень.
Підвищення гнучкості та адаптивності	Хмарні обчислення (Microsoft Azure, Amazon Web Services (AWS))	Забезпечують безпечний та гнучкий доступ до даних та інструментів для спільної роботи над стратегічним плануванням з різних локацій.
	Інструменти для онлайн-співпраці (Slack, Microsoft Teams, Zoom, Google Meet)	Сприяють спілкуванню та обміну ідеями між співробітниками, розташованими в різних країнах, під час розробки стратегії.
Покращення комунікації та співпраці	Платформи для онлайн-співпраці (Asana, Trello, Basecamp, Jira)	Дозволяють співробітникам з різних країн спілкуватися та спільно працювати над розробкою стратегії.
	Інструменти для управління проектами (monday.com, Asana, Trello, Basecamp)	Допомагають організувати роботу над стратегією, відстежувати прогрес та відповідальність.
Підвищення ефективності	Автоматизація рутинних завдань (Zapier, IFTTT, Integromat, Automate.io)	Дозволяє звільнити час та ресурси для більш важливих стратегічних завдань.
	Прогнозні аналітичні інструменти (SAS Analytics, SAP Analytics Cloud)	Допомагають прогнозувати майбутні ризики та можливості, що дозволяє приймати більш обґрунтовані стратегічні рішення.
	Інструменти для моделювання бізнесу (Simio, AnyLogic, Vensim, Stella)	Дозволяють моделювати різні сценарії розвитку та оцінювати потенційні наслідки стратегічних рішень.
Покращення прийняття рішень	Інструменти для підтримки прийняття рідше (HBR Decision Lens, Analytic Solver Platform)	Допомагають збирати та аналізувати інформацію з різних джерел, щоб приймати більш обґрунтовані стратегічні рішення.
	Штучний інтелект (IBM Watson Decision Platform, Microsoft Azure Cognitive Services, Google Cloud AI Platform)	Використовується для прогнозування майбутніх тенденцій, моделювання різних сценаріїв розвитку та оптимізації стратегічних рішень.

## ДОДАТОК Л

Таблиця Л.1 – Переваги цифрових технологій у вищій освіті [41]

Аспект	Переваги	Наслідки
Персоналізоване навчання	Можливість зосередитися на потрібних аспектах матеріалу, оптимізація часу, індивідуальні навчальні плани	Ефективніше засвоєння матеріалу, формування основних професійних компетенцій
Гнучкість навчання	Навчання в комфортних умовах, можливість обирати заклад освіти, доступ без географічних обмежень	Розширення доступу до якісної освіти
Розвиток цифрових компетентностей	Опанування цифрових інструментів, підготовка до розв'язання професійних завдань, підвищення конкурентоспроможності	Підготовка до цифрової ери, професійне зростання
Економічний аспект	Зменшення витрат на проживання, транспорт, друковані матеріали, доступ до електронних ресурсів	Інклюзивне та рівноправне освітнє середовище
Самостійне планування та організація часу	Розвиток організованості, самодисципліни, відповідальності за результати	Корисні навички для навчальної та професійної діяльності
Інклюзія	Адаптація навчального процесу, вибір темпу та формату навчання	Рівні можливості, розвиток упевненості та самостійності
Розвиток критичного мислення	Самостійний пошук інформації, аналіз джерел, формулювання результатів	Навички самостійної роботи, глибоке розуміння матеріалу, прийняття обґрунтованих рішень
Інтеграція з міжнародними стандартами	Участь у дослідницьких проєктах, професійний розвиток, участь у міжнародних програмах та обмінах досвідом	Підвищення якості освітнього процесу, інтеграція з глобальним освітнім простором
Автоматизація процесів оцінювання	Онлайн-тести, квізи, інтерактивні завдання, швидка перевірка та зворотний зв'язок	Підвищення ефективності викладачів, адаптація освітнього процесу до потреб здобувачів освіти, розвиток інтелектуальних та практичних навичок
Професійний розвиток викладачів	Доступ до міжнародних програм, обмін досвідом, розвиток нових методик	Підвищення кваліфікації, інтеграція з міжнародними освітніми ініціативами, розвиток глобальної освіти

## ДОДАТОК М

## Надання першої допомоги при електротравмах [44, с.47]

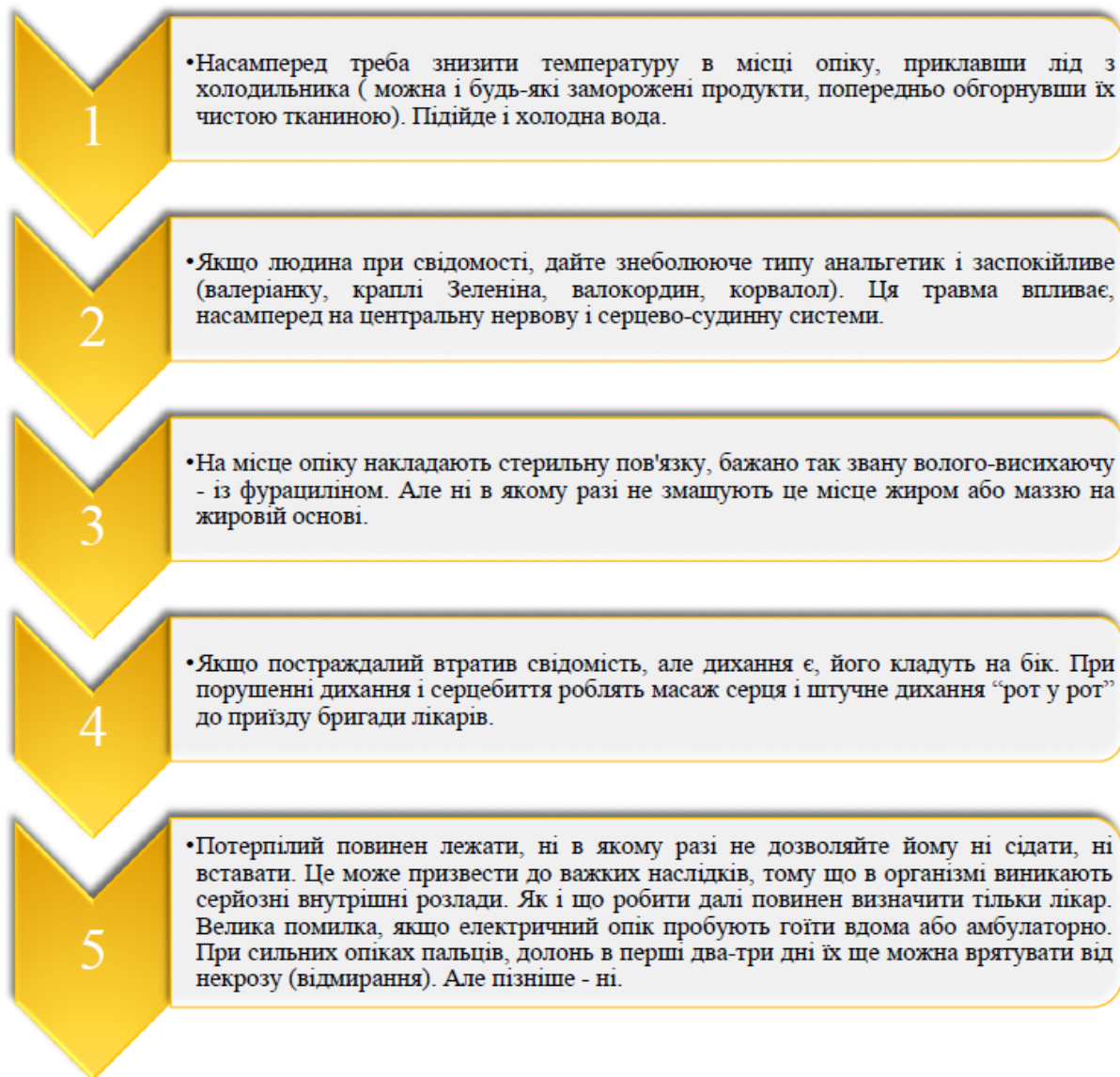


Рисунок М.1 – Надання першої допомоги при електротравмах [44, с.47]