

DOI 10.33099/2618-1614-2022-20-3-4-37-46

УДК 355.232.6

**М. В. Коваль,***доктор військових наук, начальник Національного університету оборони України, генерал-полковник,***Ю. В. Пунда,***доктор військових наук, старший науковий співробітник, начальник навчально-наукового центру підготовки офіцерів для багатонаціональних штабів, Національний університет оборони України, полковник,***В. С. Артамощенко,***кандидат військових наук, доцент, докторант науково-методичного центру організації наукової та науково-технічної діяльності, Національний університет оборони України, полковник*

---

## Методологічні аспекти формування стратегії розвитку вищого військового навчального закладу

---

У статті наведено методологічний підхід до формування стратегії розвитку вищих військових навчальних закладів (ВВНЗ) за процесами стратегічного управління.

Під час стратегічного аналізу вивчають макрооточення, безпосереднє оточення, внутрішнє середовище та формулюють місію та візію ВВНЗ. Акцентовано увагу, що напрями розвитку ВВНЗ визначають за співставленням місії, візії та наявних спроможностей. Запропоновано оцінювати спроможності ВВНЗ за складовими DOTMLPFI.

Процеси стратегічного управління ВВНЗ проілюстровані у статті на прикладі розроблення проєкту документа «Стратегія і перспективні напрями розвитку освітньої діяльності Національного університету оборони України на період 2023–2027 років».

**Ключові слова:** військова освіта, вищий військовий навчальний заклад, стратегія.

© М. В. Коваль, Ю. В. Пунда, В. С. Артамощенко, 2022

**П**остановка проблеми. Військова освіта функціонує в умовах відсічі збройній агресії Російської Федерації, і це головне, що спонукає до швидких та якісних змін у підготовці військових кадрів в інтересах сил оборони. Інтенсивність воєнних дій та їхні масштаби суттєво збільшили рівень втрат особового складу, що потребує інтенсифікації підготовки резервів, передусім людських. Дії армії окупантів свідчать про нарощування їхніх зусиль у досягненні стратегічної мети – знищення української незалежності.

Матеріально-технічна допомога, надходження озброєння та військової техніки від країн – членів НАТО зумовлює переорієнтацію підходів до застосування озброєння та військової техніки. Сучасна безпілотна авіація, ракетні та артилерійські системи, системи протиповітряної оборони, протитанкові засоби, бойові броньовані машини та інше озброєння в поєднанні з автоматизацією процесів розвідки, спостереження та ураження противника змінюють тактику дій, процеси і процедури планування їхнього застосування та стратегію досягнення цілей у протистоянні з агресором, визначають об'єктивну необхідність оновлення в органах управління процедур прийняття військових рішень, розвідки, об'єднаної вогневої підтримки, логістики та інших сфер діяльності відповідно до стандартів НАТО.

Усе це підвищує актуальність професіоналізації військової освіти [1] та потребує змін у змісті підготовки військових кадрів, перегляду підходів та способів їх навчання.

Постановою Кабінету Міністрів України № 1490 від 30 грудня 2022 р. затверджена нова Концепція трансформації системи військової освіти [2]. Її метою є визначення напрямів трансформації системи військової освіти щодо забезпечення безперервного освітнього та професійного розвитку військових фахівців упродовж військової кар'єри (службової діяльності) для набуття оперативних (бойових, спеціальних) спроможностей Міноборони, Збройними Силами, іншими складовими сил оборони в інтересах виконання завдань оборонного планування, застосування Збройних Сил та інших складових сил оборони, спільних дій у складі об'єднаних органів військового управління, а також їхньої взаємосумісності з відповідними структурами держав – членів НАТО.

Перед вищими військовими навчальними закладами (ВВНЗ) стоїть нагальне завдання адаптувати освітню діяльність для повного забезпечення потреб Збройних Сил України та інших складових сил оборони підготовленими військовими кадрами. Водночас питання цілеспрямованого розвитку освітніх установ і забезпечення якості освітньої діяльності та якості освіти як продукту їхньої діяльності залишаються актуальними.

Розвиток ВВНЗ має забезпечити відповідність їхніх спроможностей у підготовці кваліфікованого та вмотивованого персоналу сил оборони наявним і перспективним потребам замовників [3]. За такого підходу мають

використовуватися технології управління, які передбачають прогнозування потреб замовника та проактивний розвиток спроможностей ВВНЗ.

За таких умов високоефективним інструментом, який може забезпечити цілеспрямований та адекватний турбулентному середовищу розвиток ВВНЗ, є стратегічне управління освітньою установою. Справді, стратегічне управління за своєю сутністю є теорією та практикою розроблення, прийняття, реалізації та оцінювання результатів виконання взаємопов'язаних управлінських рішень, спрямованих на досягнення довгострокових цілей в умовах швидкозмінюваного середовища функціонування [4]. Підходи стратегічного управління вже застосовуються у практиці управління розвитком освітніх установ. Наприклад, Закон України «Про вищу освіту» визначає, що вчена рада закладу вищої освіти визначає стратегію та перспективні напрями розвитку освітньої, наукової та інноваційної діяльності закладу вищої освіти [5]. Отже, впровадження стратегічного управління і його найважливішого етапу – розроблення стратегії розвитку ВВНЗ – у сучасних умовах набуває особливої актуальності.

#### Аналіз останніх досліджень та публікацій

Певним чином питання розроблення стратегії для підприємства й установи висвітлені в «Методичних рекомендаціях щодо складання стратегічних планів підприємствами державного сектору» [6], проте положення документа мають більше бізнесове спрямування і потребують досить значної адаптації для використання в процесі розроблення стратегії ВВНЗ.

Розробленню стратегій закладів вищої освіти (ЗВО) присвячено достатню кількість досліджень і публікацій.

Так, наукова праця Ф. Котлера та К. Фокс [7] розкриває процеси, за допомогою яких ЗВО розробляє стратегічні плани, місії, цілі й завдання на підґрунті розуміння зовнішнього та внутрішнього середовища, оцінки потреб замовника (ринку праці), власних матеріальних і нематеріальних ресурсів. Автори описують способи обрання тієї частини ринку, яку може обслуговувати заклад освіти, ілюструють можливості застосування маркетингу для рекрутингу, залучення й утримання студентів. Отже, головна ідея стратегії закладу освіти – це задоволення потреб замовника.

У статті [8] розглянуті проблеми стратегічного управління ЗВО. Автори пропонують методику стратегічного управління ЗВО, що базується на використанні концепції життєвого циклу організації. Запропонована методика охоплює практичний інструментарій формування, вибору та обґрунтування стратегій розвитку ЗВО. Комплексну діагностику закладу освіти запропоновано здійснювати за показниками: система управління, організаційна структура, фінансово-економічна, маркетингова та кадрова системи.

Автори наукової статті [9] обґрунтовують концепцію стратегічного управління як ефективної технології

управління ЗВО, зокрема в частині міжнародної діяльності, й необхідність проведення діагностики університету через застосування сучасних стратегічних інструментів аналізу. Запропоноване застосування методики SWOT-аналізу стратегічних альтернатив для допомоги керівництву ЗВО у формуванні стратегії інтернаціоналізації у сфері міжнародного співробітництва університету, яка має охоплювати такі напрями, як інтернаціоналізація навчальної діяльності, інтернаціоналізація наукової діяльності, інтернаціоналізація суспільного розвитку.

У статті [10] обґрунтована необхідність формування стратегії ЗВО за елементами його потенціалу: фінансово-економічним, кадровим, науковим, маркетинговим, виховним та соціальним. Досліджено сутність поняття «бенчмаркінг» і запропоновано його використання як інструменту стратегічного планування. Окреслено етапи формування стратегії розвитку потенціалу ЗВО на засадах бенчмаркінгу.

Автори наукової статті [11] класифікують стратегії ЗВО: за ієрархією управління (корпоративна, функціональна, операційна), за критерієм стадії життєвого циклу діяльності закладу (утримання, скорочення, зростання), за рівнем глобалізації діяльності (вузької спеціалізації, диверсифікації). Акцентовано увагу, що невід'ємною компонентою стратегічного планування розвитку ЗВО, в тому числі державної форми власності, є визначення пріоритетів його майбутньої діяльності.

У статті [12] на основі аналізу вітчизняного й зарубіжного науково-педагогічного дискурсу, а також аналітичного вивчення досвіду вітчизняних закладів вищої освіти виявлені методологічні підходи до розроблення стратегії розвитку сучасного педагогічного закладу вищої освіти. Методологічним підґрунтям дослідження стали методи контент-аналізу та кейс-метод, а також рейтинговий підхід до вивчення відповідного досвіду закладу вищої освіти України.

Т. Нагорняк [13] обґрунтовує індикатори аудиту й інструменти розвитку потенціалу закладу вищої освіти в контексті стратегічного управління університетом за умов зовнішніх викликів і внутрішнього становлення системи забезпечення якості освіти. Визначає ключові напрями розвитку потенціалу ЗВО створення умов для саморозвитку і професійного становлення здобувачів вищої освіти, забезпечення університетом успішної реалізації індивідуальної траєкторії академічної активності науково-педагогічних працівників.

Наукові праці, присвячені розробленню стратегій ЗВО, заслуговують на увагу, водночас запропоновані науковцями підходи для формуванні стратегії ВВНЗ можуть бути застосовані лише частково, адже діяльність ВВНЗ орієнтована передусім на задоволення потреб державних інституцій, зокрема сектору безпеки та оборони, регулюється державним замовленням на підготовку військових кадрів та орієнтована на задоволення потреб забезпечення національної безпеки у воєнній сфері в частині формування кадрового потенціалу. Тому очевидно, що

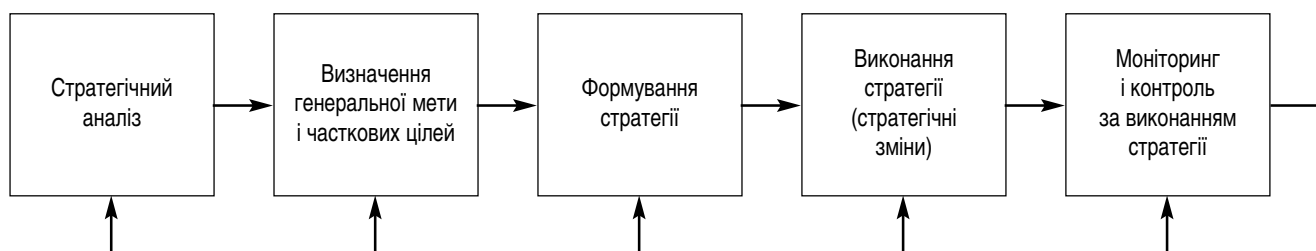


Рис. 1. Основні взаємозалежні управлінські процеси

невирішеним питанням залишається відсутність методологічних аспектів формування стратегії розвитку вищого військового навчального закладу в умовах відбиття збройної агресії.

**Метою статті** є формулювання методологічних підходів до розроблення стратегії розвитку вищого військового навчального закладу з урахуванням поточного стану середовища безпеки, нормативно-правового регулювання у сфері військової освіти та специфіки функціонування військових навчальних закладів.

#### Виклад основного матеріалу

Запровадження стратегічного управління в процес управління розвитком військового навчального закладу потребує теоретичного розроблення основних взаємозалежних управлінських процесів (рис. 1), які логічно впливають один з одного та яким притаманний стійкий зворотний зв'язок і відповідно зворотний вплив кожного процесу на інші та всю їхню сукупність [14].

Розгляньмо зазначені процеси детальніше.

**Перший процес стратегічного управління ВВНЗ** – стратегічний аналіз, під час якого формулюється (уточнюється) місія військового навчального закладу та детально вивчаються три середовища: макрооточення, безпосереднє оточення, внутрішнє середовище [15, 16].

Формулювання місії для навчального закладу полягає в **короткому формулюванні основного завдання закладу, його призначення**. Формулювання місії – надзвичайно важливе завдання, оскільки саме місія дає можливість зрозуміти законотворцям, державним службовцям і платникам податків, на що витрачаються кошти. Саме на основі місії формується стратегічний наратив позиціонування вищого військового навчального закладу в системі підготовки військових фахівців та в бюджетному процесі. І саме через призму місії проводиться аналіз макрооточення, безпосереднього оточення та внутрішнього середовища.

З погляду управління ВВНЗ макрооточення – це об'єктивні умови, які неможливо чи практично неможливо змінити зусиллями колективу навчального закладу. Аналіз макрооточення зосереджений не просто на вивченні середовища. Його головною метою є прогнозування можливих у середньо- та довгостроковій перспективі потреб замовників, викликів і загроз, передбачення мож-

ливого конфлікту інтересів стейкхолдерів, отримання обґрунтованого прогнозу потреб у підготовці військових фахівців, їхньої кваліфікації та компетентностей тощо. Під час аналізу макрооточення визначаються основні зовнішні чинники, які впливатимуть на організацію освітньої діяльності за відсутності можливості зворотного впливу на зазначені чинники.

Для вищого військового навчального закладу аналіз макрооточення може охоплювати вивчення впливу таких чинників, як:

- глобальна та регіональна воєнно-політична обстановка;
- тенденції розвитку науки, воєнних технологій, загальні політичні процеси;
- законодавче регулювання у військовій та освітній сфері (Конституція України, закони України);
- вимоги сумісності з аналогічними закладами освіти союзників та країн-партнерів тощо.

Головним «продуктом» аналізу макрооточення має бути прогноз кількісних і якісних показників підготовки фахівців, які можуть бути надані замовником, на довгострокову перспективу. У подальшому прогноз покладається в основу подальшого розроблення стратегії ВВНЗ.

Аналіз безпосереднього оточення дає змогу з'ясувати стан тих складових зовнішнього середовища, з якими військовий навчальний заклад безпосередньо контактує. При цьому ВВНЗ може істотно впливати на характер і зміст взаємодії та активно брати участь у формуванні додаткових можливостей з удосконалення освітньої діяльності. Важливо пам'ятати: ВВНЗ не лише залежить від безпосереднього оточення, а й активно впливає на нього, формуючи сприятливі умови для розвитку. Крім того, безпосереднє оточення дає підстави визначити кількісні характеристики потреб замовника. Аналізувати безпосереднє оточення можна за такими основними складовими:

- тенденціями розвитку сил оборони крізь призму потреб у підготовці;
- нормативним регулюванням процесів замовлення підготовки фахівців та організації освітнього процесу (постановами та наказами);
- структурою, станом і забезпеченістю персоналом замовників;
- спроможностями інших військових навчальних закладів тощо.

Висновки з аналізу макрооточення та безпосередньо-го оточення дають змогу сформулювати розуміння необхідного рівня спроможностей вищого військового навчального закладу, яке і є основою бачення (візії) майбутнього закладу. При цьому важливість виваженого формулювання візії полягає в тому, що саме візія є очікуваним результатом розвитку вищого військового навчального закладу, який представляє стейкхолдерам та суспільству керівництво освітньої установи.

Аналіз внутрішнього середовища розкриває власні можливості, які має навчальний заклад у процесі реалізації місії та досягнення візії, а також дає змогу краще визначити зміст і напрями розвитку вищого військового навчального закладу в аспекті внутрішньої трансформації, тобто **об'єктивно оцінити наявні спроможності** установи крізь призму місії та візії. На основі зіставлення місії, візії та наявних спроможностей визначаються основні напрями розвитку вищого військового навчального закладу.

У країнах – членах НАТО загальнозживаним є метод планування на основі спроможностей. Тобто в основу розвитку покладається не екстенсивне нарощування кількості підрозділів, а пошук оптимального за критерієм вартість/ефект комплексу сил і засобів, які забезпечують реалізацію очікуваних результатів [17]. Згідно із цим методом, оцінювання спроможностей будь-якої військової інституції, в тому числі ВВНЗ, здійснюється за складовими DOTMLPFI (doctrine – законодавство, organization – організація, training – підготовка, materiel – забезпечення, leadership – керівництво, personnel – персонал, facilities – інфраструктура, interoperability – сумісність) [18].

Таким чином, висновки зі стратегічного аналізу в інтересах розвитку ВВНЗ дають змогу визначити об'єктивні вимоги середовища до установи та є підставою для формулювання генеральної мети і шляхів (напрямів) її розвитку.

Другий процес стратегічного управління ВВНЗ є ключовим – визначення генеральної мети і конкретних цілей розвитку військового навчального закладу. Деякі автори зазначають, що продуктивність праці індивідів, які мають конкретні цілі, вища, ніж продуктивність тих, кому цілі не визначені, або тих, кого примушують бути продуктивними [19, 20]. Якщо працівники чітко розуміють, яких результатів від них очікують, впевнені, що їхні зусилля з досягнення цілей організації відповідатимуть і їхнім власним цілям, їхня мотивація зростає, і вони починають бути продуктивними свідомо. Якщо мотивовані працівники зібрані в колектив чи структурний підрозділ, то значно зростає і продуктивність підрозділу загалом. Підвищуючи продуктивність усіх підрозділів, можна досягти підвищення продуктивності організації в цілому. Таким чином, визначення генеральної мети спрямоване передусім на орієнтування діяльності всіх співробітників вищого військового навчального закладу. Від візії та місії генеральна мета

відрізняється тим, що вона має відповідати критеріям SMART, тобто має бути:

- конкретно – однозначне трактування очікуваних значень часткових показників розвитку ВВНЗ;
- вимірюваною – очікувані значення часткових показників розвитку ВВНЗ формулюються в характеристиках, які визначають зрозумілі кількісні орієнтири і є основою для оцінювання досягнутих результатів;
- досяжною – враховувати наявні (сплановані) ресурси та можливості для уникнення формулювання утопічних завдань;
- прийнятною – враховувати потреби і цінності стейкхолдерів, суспільства і громадян, традицій складових сектору безпеки та оборони;
- гнучкою – без категоричних висновків та з можливістю врахування непрогнозованих змін у середовищі, а також раптової непередбаченої появи нових викликів, загроз, сприянь і можливостей;
- хронометрованою – визначені терміни досягнення проміжних цілей.

Таким чином, генеральна мета розвитку вищого військового навчального закладу має бути окреслена системою показників і критеріїв її оцінювання, тобто має встановлювати чітко визначений амбітний опис, сформульований як структурна модель його бажаного стану. Генеральна мета має бути зрозуміло описана, містити комплекс показників та їхніх значень, що повною мірою описують бажаний стан об'єкта управління, а також обов'язкові часові межі досягнення бажаного стану.

З погляду визначення генеральної мети дуже важливим аспектом реального втілення стратегічного управління в процес розвитку ВВНЗ є практика укладання Міністерством оборони України контракту з керівником закладу, який призначається на посаду. У контракті, серед іншого, встановлюються цільові показники діяльності ВВНЗ, досягнення яких повинен забезпечити керівник. Проте це не означає автоматичного перенесення показників контракту у стратегію. На основі якісного стратегічного аналізу можуть бути встановлені як вищий рівень амбіцій, так і ширший перелік показників.

Якісно сформульована генеральна мета покладається в основу визначення часткових цілей діяльності вищого військового навчального закладу. Саме для досягнення часткових цілей створюються (реорганізуються) відповідні вертикалі управління чи структурні підрозділи, при цьому кожна часткова ціль організації загалом стає генеральною метою кожного із зазначених підрозділів.

Оскільки досягнення генеральної мети є складним багатоаспектним завданням, то на наступному етапі проводять її декомпозицію – розподіляють на декілька цілей, тобто конкретніше визначають бажані результати розвитку ВВНЗ, сукупне досягнення яких дасть змогу досягти його бажаного рівня. Цей метод, що отримав назву «дерево цілей», широко застосовують у практиці управління успішних державних та економічних структур [21]. За допомогою «дерева цілей» описують їхню

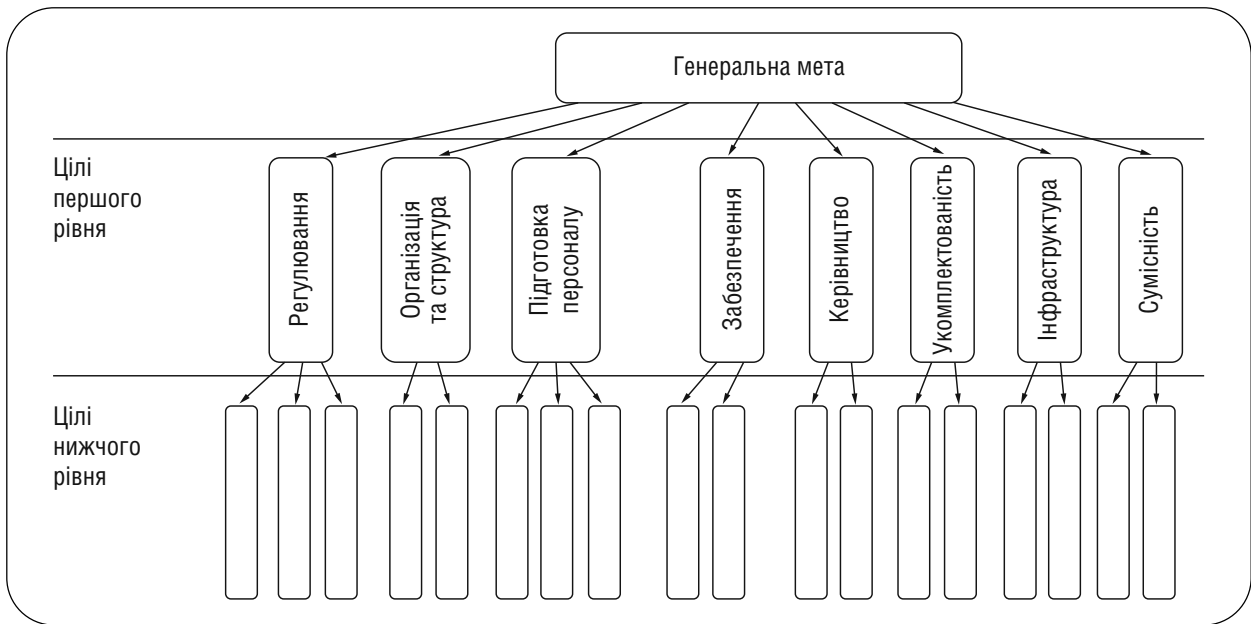


Рис. 2. Варіант «дерева цілей», розробленого на підставі підходу DOTMLPFI

впорядковану ієрархію, для чого проводять послідовну декомпозицію генеральної мети на часткові цілі з дотриманням певних принципів:

- під час декомпозиції генеральної мети враховують, що реалізація всього переліку цілей нижчого рівня є необхідною і достатньою умовою досягнення цілі вищого рівня;
- під час формулювання цілей визначають очікувані результати діяльності, а не способи їх досягнення;
- під час формулювання цілей ураховують ресурси, якими організація реально забезпечена або які гарантовано надійдуть у передбачуваний період;
- цілі одного рівня не мають бути взаємозалежними і перетинатися;
- на найнижчому рівні «дерева цілей» мають бути розміщені завдання конкретних виконавців, забезпечених необхідними ресурсами, які можуть бути виконані в установлені терміни з необхідним результатом.

Виходячи з того, що розвиток ВВНЗ має забезпечити відповідність спроможностей ВВНЗ у підготовці фахівців наявним та перспективним потребам замовника, для декомпозиції генеральної мети його розвитку доцільно використовувати підхід DOTMLPFI.

Варіант «дерева цілей», розробленого на підставі підходу DOTMLPFI, наведений на *рисунку 2*.

Правильно побудоване «дерево цілей» надалі легко може бути трансформоване у програми та плани. Визначені цілі також мають відповідати зазначеним вище вимогам SMART.

**Третій процес стратегічного управління ВВНЗ** – формування стратегії як документа. Саме стратегія є управлінським впливом, який має сформувати стратегіч-

ний рівень управління. Визначення стратегії – це фіксування та оголошення визначених головної мети і часткових цілей ВВНЗ за всіма частковими показниками в поєднанні з напрямками й етапами їх досягнення, а також орієнтуванням щодо можливих обсягів ресурсів, необхідних для їх досягнення. На основі підходів країн – членів НАТО стратегія має розкривати концепт «мета – шляхи – засоби».

Стратегія як документ украй важлива для розвитку ВВНЗ через низку причин:

- цей документ демонструє стейкхолдерам, трудовому колективу, слухачам і суспільству погляди керівництва ВВНЗ на місію та візію установи і шляхи її розвитку. Це дає змогу забезпечити синхронізацію та синергію зусиль зовнішніх гравців. Досить часто оприлюднення стратегії веде до появи нових можливостей у співпраці;
- стратегія є своєрідним «маяком» для особового складу ВВНЗ, особливо для керівників середньої ланки. Продумана стратегія має бути «рамкою» для прийняття самостійних рішень на коротко- і середньострокову перспективу;
- стратегія визначає очікувані результати діяльності і надає керівникам середньої та нижчої ланок свободу дій у їхній якнайкращій реалізації та водночас є фундаментом детального планування;
- стратегія є основою розподілу матеріальних, фінансових і трудових ресурсів;
- стратегія забезпечує гнучкість управління ВВНЗ та його адаптацію до змін у середовищі;
- стратегія сприяє гармонізації внутрішньої структури ВВНЗ та діяльності основних структурних підрозділів, дає їм змогу визначати пріоритети в діяльності.

Зважаючи на таку важливість, документ «Стратегія розвитку та основні напрями діяльності ВВНЗ» має бути невеликим за обсягом, проте ретельно виваженим документом, оскільки похибки в цьому документі можуть стати системними для ВВНЗ. Приклад формування стратегії ми розглянемо нижче.

**Четвертий процес стратегічного управління ВВНЗ** – управління реалізацією стратегії (стратегічними змінами) – найвідповідальніший і найскладніший етап стратегічного управління. Часто оголошену стратегію неможливо реалізувати через неправильно проведений аналіз і помилкові висновки або виникнення непередбачуваних змін у зовнішньому середовищі. Однак здебільшого стратегії не виконуються тому, що управлінці установи не можуть належним чином залучити наявний потенціал для реалізації стратегії, особливо кадрові ресурси.

На стратегічному рівні основним завданням етапу виконання стратегії є створення необхідних передумов для її успішної реалізації, тобто проведення стратегічних змін у ВВНЗ, що переводять його у стан, у якому він буде готовий до втілення стратегії в життя. Цей процес охоплює:

- створення відповідної структури і налагодження механізму функціонування ВВНЗ;
- розподіл часткових цілей між виконавцями;
- забезпечення виконавців необхідними ресурсами для досягнення визначених цілей;
- постійний моніторинг ступеня реалізації цілей виконавцями, стану всіх контрольованих показників та ВВНЗ загалом;
- підтримання відповідної культури реалізації стратегії.

**П'ятий процес стратегічного управління ВВНЗ** – оцінювання і контроль за розвитком ВВНЗ – надзвичайно важливий етап циклу стратегічного управління, що забезпечує стійкий прямий і зворотний зв'язок між повсякденним процесом у закладі та ступенем досягнення генеральної мети і часткових цілей цього процесу. Він охоплює дві важливі складові: постійний моніторинг процесу функціонування ВВНЗ, а також обов'язкове періодичне оцінювання ступеня досягнення визначених часткових цілей стратегії. Основними складовими контролю за виконанням стратегії є:

- визначення показників контролю та їхніх критеріїв;
- розроблення порядку оцінювання виконання стратегії за визначеними показниками;
- порівняння отриманих значень з очікуваними;
- з'ясування причин відхилень у разі виявлення їх у результаті оцінювання;
- розроблення варіантів корегування процесу розвитку ВВНЗ для наближення реальних значень часткових показників оцінювання виконання стратегії до очікуваних (у разі потреби й можливості).

Висновки з результатів оцінювання і контролю за виконанням стратегії є підставою для ініціювання діяльності на будь-якому з попередніх етапів стратегічного управління.

Стратегічний контроль спрямований на з'ясування того, якою мірою реалізація стратегії приводить до досягнення визначених головної мети й часткових цілей. Це принципово відрізняє стратегічний контроль від поточно-го чи оперативного. У центрі уваги стратегічного контролю перебуває не правильність виконання окремих робіт, функцій та операцій, а визначення ступеня досягнення генеральної мети й часткових цілей розвитку ВВНЗ.

Як видно із зазначеного вище, основою управління розвитком ВВНЗ має бути якісно розроблена стратегія його розвитку.

Виходячи з мети статті, проілюструємо перші три процеси стратегічного управління ВВНЗ на прикладі розроблення проекту документа «Стратегія і перспективні напрями розвитку освітньої діяльності Національного університету оборони України (Університет) на період 2023–2027 років». Проект розроблявся групою експертів Університету та виносився на обговорення.

### **1. Стратегічний аналіз**

У межах стратегічного аналізу було проаналізовано нормативно-правову базу функціонування університету і зокрема показники діяльності Університету, визначені контрактом з керівником Національного університету оборони України, укладеним між Міністром оборони України та начальником Університету. Ці показники стали основою визначення генеральної мети, цілей і напрямів розвитку Університету. На цьому етапі важливо не обмежуватися виключно встановленими замовником показниками. Потрібно провести поглиблений аналіз середовища, і, як правило, стратегія визначає вищий рівень та ширший спектр цільових показників розвитку ВВНЗ.

Формулювання висновків зі стратегічного аналізу здійснювалося за складовими DOTMLPFI. Причинами основних проблем, які мають бути розв'язані в процесі розвитку Університету, були визначені зокрема:

- необхідність приведення нормативно-правової бази Університету у відповідність до нових вимог і змісту військової освіти;
- потреба приведення організаційної структури Університету у відповідність до нових складових та рівнів військової освіти;
- вимоги до розроблення освітніх програм на національних та міжнародних засадах забезпечення якості освіти;
- необхідність спільної підготовки кадрів для сил оборони до виконання заходів оборонного планування, підготовки і застосування військ (сил) у складі об'єднаних сил;
- поступове зростання видатків на підготовку військових кадрів через інтенсифікацію освітнього процесу та потреби інформаційного забезпечення освіти;
- потреба єдиного розуміння керівним складом Університету та керівниками структурних підрозділів процесів трансформації системи військової освіти, напрямів та цілей розвитку військової освіти;

- нові вимоги до рівня підготовленості науково-педагогічних працівників, у тому числі щодо знання процедур прийняття військових рішень за стандартами НАТО, знання англійської мови для опанування стандартів НАТО мовою оригіналу;

- потреба у приведенні інфраструктури та матеріально-технічної бази Університету у відповідність до нових вимог та змісту військової освіти;

- вимога щодо відповідності якості професійної військової освіти вимогам директиви НАТО «Освіта та індивідуальна підготовка» [22].

## **2. Визначення генеральної мети та цілей розвитку Університету**

Стратегічна мета сформульована таким чином: «Випускники Національного університету оборони України готові до реалізації успішних стратегій та цілей об'єднаних операцій в умовах небачених викликів, є визнаними військовими та цивільними лідерами сектору безпеки і оборони України».

З урахуванням останніх змін у нормативно-правовій базі додатково були визначені три напрями діяльності:

1. Освітня діяльність у сфері вищої освіти в галузі знань «Військові науки, національна безпека, безпека державного кордону» та інших галузях знань за спеціальностями, спорідненими з військово-обліковими спеціальностями, відповідно до потреб підготовки військових кадрів за ступенями вищої освіти «бакалавр», «магістр», «доктор філософії» для Збройних Сил України та інших складових сектору безпеки та оборони.

2. Освітня діяльність у сфері професійної військової освіти з підготовки військових кадрів для проходження служби на посадах осіб офіцерського складу тактичного, оперативного та стратегічного рівнів для Збройних Сил України та інших складових сектору безпеки та оборони.

3. **Перепідготовка та підвищення кваліфікації** осіб офіцерського, сержантського (старшинського) складу та державних службовців в інтересах Збройних Сил України та інших складових сектору безпеки та оборони.

Указані напрями відображають загальні тренди розвитку військової освіти і можуть бути взяті за основу створення відповідних управлінських вертикалей.

За досвідом роботи експертної групи найскладнішим є процес формулювання часткових цілей та вимірюваних показників оцінювання рівня їх досягнення. У проекті «Стратегія і перспективних напрямів розвитку освітньої діяльності Національного університету оборони України на період 2023–2027 років» цілями і показниками визначені:

*Ціль 1. Нормативно-правову базу Університету приведено у відповідність до нових вимог та змісту військової освіти.*

Показники:

Оновлено та затверджено Стратегію розвитку Університету до 2030 р. (лютий 2023 р.).

Внесені зміни до статуту Університету (квітень 2023 р.).

Внесені зміни до положень про структурні підрозділи Університету (серпень 2023 р.).

Оновлюються за потребою накази начальника Університету, які регламентують освітню діяльність (2023–2027).

*Ціль 2. Організаційна структура Університету відповідає напрямам та змісту військової освіти.*

Показники:

Проведено організаційні заходи в підрозділах управління Університету (березень 2023 р.).

Проведено організаційні заходи в основних структурних підрозділах Університету, утворено три вертикалі освіти: вища освіта (інститути), професійна військова освіта (центр вишколу лідерів), підвищення кваліфікації (центр перепідготовки та підвищення кваліфікації) (серпень 2023 р.).

Проведено організаційні заходи в підрозділах забезпечення Університету (грудень 2023 р.).

Здійснюється щорічне корегування штатної чисельності науково-педагогічних працівників відповідно до показників державного замовлення на підготовку військових кадрів (2023-2027).

*Ціль 3. Запроваджено освітні програми спільної підготовки кадрів для всіх складових сектору безпеки та оборони і країн-партнерів за новими рівнями військової освіти, підґрунтям яких є досвід відбиття російської військової агресії, методики підготовки, принципи і стандарти НАТО.*

Показники:

Розроблено освітні програми підготовки військових кадрів оперативного рівня за ступенем вищої освіти «магістр», за спеціальностями 253 «Військове управління (за видами Збройних Сил)» та 254 «Забезпечення військ (сил)» (травень 2023 р.).

Оновлено освітню програму підготовки військових кадрів стратегічного рівня за ступенем вищої освіти «магістр», за спеціальністю 256 «Національна безпека (за окремими сферами забезпечення і видами діяльності)» (травень 2023 р.).

Розроблено освітню програму курсу стратегічного управління вищого рівня та державної політики рівня L-5 професійної військової освіти (травень 2023 р.).

Оновлено освітні програми курсів професійної військової освіти оперативного рівня L-3, стратегічного рівня L-4 (травень 2023 р., травень 2025 р.).

Розроблено освітню програму курсу професійної військової освіти для державних службовців (травень 2023 р.).

Оновлено освітні програми курсів професійної військової освіти L-2 «Сухопутні війська», L-2 «Повітряні сили», L-2 «Військово-Морські Сили» (травень 2023 р.).

Розроблено освітню програму «Курсу підготовки сержантів вищого рівня» (травень 2023 р.).

Оновлення навчальних план-програм курсів оборонного менеджменту та курсів підвищення кваліфікації осіб офіцерського, сержантського (старшинського) складу та державних службовців (щорічно за необхідністю).

Освітні програми здобуття ступенів вищої освіти «доктор філософії», «магістр» та курсів професійної військової освіти розроблені з урахуванням спільної підготовки кадрів для сектору безпеки та оборони та країн-партнерів (2024–2027\*).

*Ціль 4. Видатки на підготовку кадрів дають змогу забезпечити якісну освітню діяльність, орієнтовану на інтенсифікацію освітнього процесу.*

Показники:

Відповідність обсягів планування і витребування коштів потребам освітньої діяльності, встановленим нормами, нормативами, тарифами, цінами і розцінками.

Зростання обсягу видатків на розвиток матеріально-технічної бази Університету (щорічно не менш 5%).

Проведення освітньої діяльності на засадах економічної мобільності, розширення джерел надходжень від надання освітніх послуг та виконання спільних освітніх та наукових проєктів (міжнародні гранти, патронаж, кошти фізичних та юридичних осіб тощо).

*Ціль 5. Рівень підготовленості керівного складу Університету, керівників структурних підрозділів та науково-педагогічних працівників, у тому числі рівень володіння англійською мовою дає можливість опанувати і впровадити в освітній процес стандарти НАТО.*

Показники:

Збільшення частки науково-педагогічних та наукових працівників Університету, які пройшли підготовку (підвищення кваліфікації, стажування) у закордонних закладах військової освіти (не менше 10 осіб на рік\*).

Розширення співпраці з іноземними військовими закладами освіти, у тому числі в рамках програми НАТО DEEP (щороку не менше одного закладу\*).

Збільшення кількості годин навчальних занять з кожної навчальної дисципліни, які проводяться англійською мовою (до 2024 р. – не менше 10%, з 2024 р. – не менше 20%).

Збільшення частки публікацій у фахових наукових виданнях України категорій «А» та «Б», виконаних науковими та науково-педагогічними працівниками, які працюють в Університеті за основним місцем роботи (не менше 5% на рік).

Зростання частки публікацій, виконаних науковими та науково-педагогічними працівниками, які працюють в Університеті за основним місцем роботи, у закордонних періодичних виданнях (не менше 5% на рік).

Забезпечення «нульової толерантності» до фактів порушення академічної доброчесності шляхом проведення перевірки кожного звернення щодо порушення академічної доброчесності та притягнення до академічної

відповідальності осіб, дії (бездіяльність) яких визнані порушеннями академічної доброчесності.

*Ціль 6. Інфраструктура та матеріально-технічна база Університету забезпечує потрібний рівень підготовки кадрів, набуття ними нових професійних та освітніх компетентностей.*

Показники:

Збільшення кількості установ, організацій та заходів, що проводяться з використанням Центрального репозитору ресурсів системи дистанційного навчання Збройних Сил України (не менш 5% на рік).

Зростання наповнення електронної бібліотеки навчальними, навчально-методичними, науковими, інформаційними виданнями (не менше 5% на рік).

Збільшення кількості навчальних аудиторій, оснащених мультимедійним обладнанням (не менше 5% навчальних аудиторій на рік).

Оновлення парку комп'ютерної техніки зі строком експлуатації не більше восьми років (не менше 5% на рік).

Заміна меблів і встановлення систем кондиціонування в навчальних аудиторіях (не менше 5% навчальних аудиторій на рік).

Збільшення частки навчальних занять, які проводяться із застосуванням систем імітаційного моделювання, навчальних командних пунктів, ситуаційних центрів, багатфункціональних комп'ютеризованих аудиторій, лінгафонних кабінетів тощо (не менше 10% на рік).

*Ціль 7. Освітні програми курсів професійної військової освіти відповідають вимогам якості освіти директиви НАТО «Освіта та індивідуальна підготовка» (Education and Individual Training Directive, 075-007).*

Показники:

Приведення освітніх програм курсів професійної військової освіти до вимог директиви НАТО «Освіта та індивідуальна підготовка» (вересень 2024).

Проведення освітньої діяльності за новими програмами курсів професійної військової освіти (2024–2025 навчальний рік).

Оцінювання якості освіти програм курсів професійної військової освіти, отримання відгуків від замовників, зворотній зв'язок з випускниками за результатами їхньої практичної діяльності (травень 2026 р.).

Оновлення освітніх програм курсів професійної військової освіти, підготовка результатів самооцінювання, подання заявки на сертифікацію окремих курсів професійної військової освіти в НАТО (грудень 2026 р.).

Збільшення частки залучення іноземних радників (представників країн-партнерів), замовників на підготовку військових фахівців до проведення навчальних занять зі здобувачами військової освіти та підвищення кваліфікації (щороку не менше ніж на 5%\*).

### **3. Етапи реалізації Стратегії**

На підставі детально опрацьованих місії, візії, мети й цілей діяльності Університету, був сформований

\* За умови закінчення правового режиму воєнного стану та стабілізації воєнно-політичної обстановки.



проект документа. Додатково проектом документа визначено, що реалізація стратегії здійснюватиметься в три етапи:

**Перший** – організаційний – передбачає провадження змін до нормативно-правових актів Університету, змін організаційної структури, структури та змісту освітніх програм, планування підготовки науково-педагогічних працівників, планування розвитку матеріально-технічної бази (січень-серпень 2023 р.).

**Другий** – виконавчий – передбачає провадження освітньої діяльності за оновленими програмами курсів професійної військової освіти, інтегрованих у нові освітні програми вищої освіти ступеня вищої освіти «магістр», підготовка за освітніми програмами «бакалавр» та «доктор філософії», акредитація нових освітніх програм вищої освіти (вересень 2023 р. – серпень 2025 р.).

**Третій** – оцінювальний – передбачає отримання зворотного зв'язку від замовників на підготовку кадрів та випускників за результатами їхньої професійної діяльності, валідація результатів, внесення змін до освітніх програм, участь в інституційному аудиті професійної військової освіти, самооцінювання та сертифікація окремих програм курсів професійної військової освіти та окремих курсів перепідготовки та підвищення кваліфікації в НАТО (2025–2027).

Після формування проекту документа він був розісланий на обговорення до структурних підрозділів і провідних фахівців Університету для надання зауважень та пропозицій. Слід зазначити, що надійшла значна кількість ремарок, а окремі з них спричинили досить активні дискусії. Ефективним інструментом для вироблення фінальної редакції суперечливих позицій виявилось проведення робочих зустрічей експертної групи та зацікавлених осіб. У переважній більшості зустрічей вироблялося компромісне рішення. Коли компроміс не досягається, формулюються опції (варіанти), які можуть вноситися на розгляд Вченої ради Університету.

Після схвалення стратегії Вченою радою документ оприлюднюється на сайті Університету.

### Висновки

Підсумовуючи, основними рекомендаціями для розробників стратегій розвитку освітніх установ, на думку авторів, можна визначити такі:

- для розроблення Стратегії має бути створена експертна група, спроможна максимально об'єктивно провести стратегічний аналіз у сфері діяльності закладу;
- розроблений експертами проект стратегії необхідно винести на обговорення співробітниками ВВНЗ та створити атмосферу конструктивної дискусії, коли співробітники заохочуються до висловлювання пропозицій і надані пропозиції обговорюються з експертами;
- стратегічний аналіз та декомпозицію генеральної мети доцільно проводити на основі підходу DOTMLPFI;
- показники оцінювання рівня реалізації цілей формулювати доцільно на основі підходу SMART-цілі.

Таким чином, у статті сформульований підхід до управління розвитком ВВНЗ, основними складовими якого є:

- використання підходів стратегічного управління для здійснення управлінської діяльності за цілями;
- процеси стратегічного управління розвитком ВВНЗ – стратегічний аналіз, визначення генеральної мети і часткових цілей, формування стратегії досягнення стратегічної мети і програм досягнення часткових цілей, організація виконання стратегії та програм, моніторинг і контроль за реалізацією стратегії;
- акцентування у процесі стратегічного управління розвитком ВВНЗ на процесах визначення генеральної мети і часткових цілей розвитку ВВНЗ.

### Перспективи подальших досліджень

У подальшому автори вбачають за доцільне розглянути теорію та практику управління реалізацією стратегії ВВНЗ та моніторингу її виконання.

### Перелік літератури

1. Професійна військова освіта в Україні у сучасному безпековому середовищі : монографія. / І. Руснак, В. Мірненко, В. Оліферук та ін. ; за заг. ред. Д. Вігера та В. Телелима. – К. : НУОУ, 2021. – 277 с.
2. Концепція трансформації системи військової освіти [Електронний ресурс] : затверджена постановою Кабінету Міністрів України № 1410 від 15 грудня 1997 р. : у редакції постанови Кабінету Міністрів України № 1490 від 30 грудня 2022 р. // Верховна Рада України. Законодавство України. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1410-97-п#Text>.
3. Пунда Ю. В. Освіта – головна інвестиція в розвиток людського капіталу сектору безпеки і оборони України [Електронний ресурс] / Ю. В. Пунда // Наука і оборона. – 2018. – № 1. – С. 34–40. – Режим доступу : <https://doi.org/10.33099/2618-1614-2018-2-1-34-40>.
4. Gamble J. Essentials of Strategic Management: The Quest for Competitive Advantage / J. Gamble, A. Thompson Jr, M. Peteraf. – New York : McGraw-Hill Education, 2012. – 560 р.
5. Про вищу освіту [Електронний ресурс] : Закон України № 1556-VII від 1 липня 2014 р. // Верховна Рада України. Законодавство України. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text>.
6. Методичні рекомендації щодо складання стратегічних планів підприємствами державного сектору [Електронний ресурс] // Міністерство економіки України. – Режим доступу : <http://www.me.gov.ua/Documents/Download?id=3e1db9ca-68ce-4064-a3a7-d45d5a61d621>.
7. Котлер Ф. Стратегічний маркетинг для навчальних закладів / Ф. Котлер, К. Ф. А. Фокс ; пер. з англ. М. Лилик, І. Василенко. – К. : Хімджест, 2011. – 580 с.
8. Холод Б. І. Методика вибору та обґрунтування стратегії розвитку вищого навчального закладу [Електронний ресурс] / Б. І. Холод, О. В. Дашевська // Академічний огляд. – 2011. – № 2 (35). – С. 5–11. – Режим доступу : <https://acadrev.duan.edu.ua/images/PDF/2011/2/1.pdf>.
9. Вербовська Л. С. Використання методики SWOT-аналізу при розробці стратегії інтернаціоналізації закладів вищої

- освіти [Електронний ресурс] / Л. С. Вербовська, Г. С. Степанюк, О. Ю. Кушлик // Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу. Серія: Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості. – 2019. – № 1 (19). – С. 142–154. – Режим доступу : [https://doi.org/10.31471/2409-0948-2019-1\(19\)-142-154](https://doi.org/10.31471/2409-0948-2019-1(19)-142-154).
10. Савченко М. В. Стратегія розвитку потенціалу закладів вищої освіти на засадах бенчмаркінгу [Електронний ресурс] / М. В. Савченко, О. Ю. Боєнко // Економіка і організація управління. – 2020. – № 4 (40). – С. 239–248. – Режим доступу : <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2020.4.22>.
11. Благун І. І. Аналіз специфіки маркетингової стратегії розвитку сучасного закладу вищої освіти / І. І. Благун, М. І. Ус // Актуальні проблеми інноваційної економіки. – 2021. – № 1. – С. 83–89.
12. Бойчук П. М. Національний досвід розроблення стратегій розвитку закладів вищої освіти в Україні: case study [Електронний ресурс] / П. М. Бойчук, О. Л. Фаст // Академічні студії. Серія «Педагогіка». – 2021. – № 1. – С. 3–16. – Режим доступу : <https://doi.org/10.52726/as.pedagogy/2021.1.1>.
13. Нагорняк Т. Л. Розвиток потенціалу закладу вищої освіти в системі управлінських практик [Електронний ресурс] / Т. Л. Нагорняк // Економіка і організація управління. – 2020. – № 4 (40). – С. 187–197. – Режим доступу : <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2020.4.18>
14. Bertalanffy L. von. General systems theory. Foundations, Development, Applications / L. von Bertalanffy. – New York : George Braziller, 1969. – xvi, 289 p.
15. Почепцов Г. Г. Стратегический анализ. Стратегический анализ для политики, бизнеса и военного дела / Г. Г. Почепцов. – К. : Дзвін, 2004. – 333 с.
16. Grant R. M. Contemporary Strategy Analysis: Text and Cases / R. M. Grant. – 7<sup>th</sup> ed. – Hoboken, NJ : Wiley, 2010. – xvi, 926 p.
17. Defense Governance and Management: Improving the Defense Management Capabilities of Foreign Defense Institutions : a Guide to Capability-Based Planning (CBP) [Електронний ресурс] / A. C. Taliaferro, L. M. Gonzalez, M. Tillman and others; Institute for Defense Analyses // Defense Technical Information Center. – Режим доступу : <https://apps.dtic.mil/sti/pdfs/AD1122378.pdf>.
18. Артамощенко В. С. Управління змінами щодо розвитку системи військової освіти на засадах програмно-проектного менеджменту [Електронний ресурс] / В. С. Артамощенко, О. Ю. Фаворська // Наука і оборона. – 2019. – № 3. – С. 40–44. – Режим доступу : <https://doi.org/10.33099/2618-1614-2019-8-3-40-44>.
19. Heldman K. PMP Project Management Professional Exam Study Guide : 2021 Exam Update / K. Heldman. – 10<sup>th</sup> ed. – Indianapolis : Sybex, 2020. – 912 p.
20. Hunsaker P. The New Art of Managing People: Person-to-Person Skills, Guidelines, and Techniques Every Manager Needs to Guide, Direct, and Motivate the Team / P. Hunsaker, T. Alessandra. – New York : Free Press, 2008. – viii, 360 p.
21. Райзберг Б. А. Программно-целевое планирование и управление : учебник / Б. А. Райзберг, А. Г. Лобко. – М. : ИНФРА-М, 2002. – 428 с.
22. Education and Individual Training Directive [Електронний ресурс] : Bi-Strategic Command Directive 075-007 : 10 September 2015 // Allied Command Transformation. – Режим доступу : <https://www.act.nato.int/images/stories/structure/jft/ptecs/etd-075-007.pdf>.