

Карпатський національний університет імені Василя Стефаника
Інститут післядипломної освіти та довузівської підготовки
Кафедра управління та бізнес-адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «SWOT-аналіз розвитку наукової роботи в університеті (на прикладі Карпатського національного університету ім. В. Стефаника)»

Виконала: студентка II курсу, групи MBA-21м
Освітнього рівня «магістр»
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньої програми «Бізнес-адміністрування»

Єрешко Валерія Павлівна

Керівник: к.е.н., доц. Томашевська А. В.

Рецензент: к.е.н., доц. Солоджук Т. В.

Івано-Франківськ – 2025 р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ SWOT-АНАЛІЗУ РОЗВИТКУ НАУКОВОЇ РОБОТИ В УНІВЕРСИТЕТІ.....	8
1.1. Поняття та сутність наукової роботи у закладах вищої освіти	8
1.2. Теоретичні засади SWOT-аналізу як інструменту стратегічного розвитку. 15	
1.3. Методологічні підходи до проведення SWOT-аналізу в освітньо-науковій сфері.....	26
Висновки до розділу 1	32
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ НАУКОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ПРИКАРПАТСЬКОМУ НАЦІОНАЛЬНОМУ УНІВЕРСИТЕТІ ІМ. В. СТЕФАНІКА	34
2.1. Організаційна структура та основні напрями наукової діяльності університету	34
2.2. Оцінка основних показників науково-дослідної роботи.....	48
2.3. SWOT-аналіз наукової діяльності університету: сильні та слабкі сторони, можливості та загрози.....	56
Висновки до розділу 2	66
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ НАУКОВОЇ РОБОТИ НА ОСНОВІ SWOT-АНАЛІЗУ	68
3.1. Використання сильних сторін для підвищення конкурентоспроможності університету	68
3.2. Подолання слабких сторін та мінімізація загроз	68
3.3. Реалізація можливостей розвитку наукової діяльності в умовах сучасних викликів	76
Висновки до розділу 3	83
ВИСНОВКИ	85
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	92
ДОДАТКИ.....	101

ВСТУП

Актуальність дослідження. Розвиток наукової діяльності у закладах вищої освіти є визначальним чинником формування інтелектуального капіталу суспільства, підвищення конкурентоспроможності країни та інтеграції у світовий освітньо-науковий простір. Університети виступають не лише центрами навчання, а й осередками створення нових знань, впровадження інновацій і генерації технологічних рішень, що мають вагомe значення для соціально-економічного розвитку. В умовах глобалізації та зростання конкуренції між університетами виникає потреба у пошуку ефективних механізмів стратегічного управління науковою діяльністю. Такий підхід дозволяє забезпечити результативність дослідницької роботи, сприяти розвитку академічної мобільності та формувати позитивний імідж університету в міжнародному просторі. Особливо актуальною ця проблема є для українських закладів вищої освіти, які перебувають у процесі трансформаційних змін і прагнуть адаптуватися до європейських стандартів.

Одним із найбільш дієвих інструментів стратегічного аналізу виступає SWOT-аналіз, який дає змогу комплексно оцінити внутрішній потенціал наукової роботи та виявити зовнішні фактори, що впливають на її розвиток. Він поєднує в собі оцінку сильних і слабких сторін діяльності з ідентифікацією можливостей і загроз, що дозволяє формувати ефективну стратегію розвитку. Для Карпатського національного університету такий аналіз є особливо важливим, оскільки університет активно інтегрується у міжнародний науковий простір, стикаючись із викликами фінансування, кадрового забезпечення та необхідності модернізації наукової інфраструктури. Проведення SWOT-аналізу дозволить виявити перспективні напрями удосконалення наукової роботи університету, що має безпосереднє значення для його стратегічного розвитку.

Мета дослідження – здійснити SWOT-аналіз розвитку наукової діяльності Карпатського національного університету імені Василя Стефаника та визначити

стратегічні напрями її удосконалення.

Об'єкт дослідження – наукова діяльність закладів вищої освіти.

Предмет дослідження – SWOT-аналіз наукової роботи Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника.

Завдання дослідження:

- дослідити поняття та сутність наукової роботи у закладах вищої освіти;
- визначити теоретичні засади SWOT-аналізу як інструменту стратегічного розвитку;
- окреслити методологічні підходи до проведення SWOT-аналізу в освітньо-науковій сфері;
- проаналізувати організаційну структуру та основні напрями наукової діяльності Прикарпатського національного університету ім. В. Стефаника;
- провести оцінку основних показників науково-дослідної роботи;
- здійснити SWOT-аналіз наукової діяльності університету: сильні та слабкі сторони, можливості та загрози;
- оцінити використання сильних сторін для підвищення конкурентоспроможності університету;
- запропонувати шляхи подолання слабких сторін та мінімізації загроз;
- сформулювати напрямки реалізації можливостей розвитку наукової діяльності в умовах сучасних викликів.

Методи дослідження. У роботі використано загальнонаукові та спеціальні методи:

- аналіз і синтез – для опрацювання наукових джерел;
- індукцію й дедукцію – для формування узагальнень;
- системний підхід – для комплексного розгляду структури та напрямів наукової діяльності;
- статистичний метод – для оцінки показників дослідницької роботи;
- порівняльний аналіз – для визначення конкурентних переваг та проблем розвитку.

Наукова новизна дослідження. Наукова новизна роботи полягає у застосуванні SWOT-аналізу для вивчення наукової діяльності Карпатського національного університету імені Василя Стефаника, що раніше не отримувало належного висвітлення у вітчизняних дослідженнях. У процесі аналізу вперше було проведено комплексну оцінку сильних і слабких сторін наукової роботи університету, що дозволило систематизувати ключові фактори його внутрішнього розвитку. Особлива увага приділялася зовнішнім викликам, серед яких фінансування, міжнародна конкуренція та зміни у законодавстві, що формують середовище функціонування університетської науки. Наукова новизна полягає також у розробленні підходу до інтеграції результатів SWOT-аналізу у процес стратегічного планування, що забезпечує практичну спрямованість дослідження. У роботі уточнено теоретико-методологічні засади використання SWOT-методу в освітньо-науковій сфері, що розширює можливості його адаптації до специфіки діяльності закладів вищої освіти. Запропонований підхід дає змогу поєднати аналіз внутрішніх ресурсів університету з оцінкою зовнішніх загроз, формуючи цілісну картину його наукового потенціалу.

Новизна дослідження виявляється і в розробці концептуальної моделі використання результатів SWOT-аналізу для стратегічного управління науковою діяльністю університету. Ця модель базується на ідеї поєднання виявлених сильних сторін із можливостями зовнішнього середовища та на розробці механізмів подолання слабких сторін і мінімізації ризиків. У роботі визначено індикатори, які можуть бути використані для подальшого моніторингу ефективності наукової роботи в університеті. Дослідження також пропонує методичні рекомендації щодо оптимізації використання кадрового, фінансового та матеріально-технічного потенціалу. Запропоновані наукові підходи створюють основу для розроблення довгострокових стратегій розвитку університетської науки в умовах трансформаційних змін. Новизна дослідження підкріплюється тим, що воно поєднує класичний SWOT-аналіз із сучасними методами стратегічного менеджменту, що дозволяє підвищити точність оцінки

наукового потенціалу. Це робить роботу актуальною як у теоретичному, так і в прикладному вимірах.

Практична значущість дослідження. Практична значущість роботи визначається можливістю безпосереднього застосування її результатів у стратегічному управлінні науковою діяльністю Карпатського національного університету імені Василя Стефаника. Виявлені сильні сторони можуть бути використані для формування іміджу університету як потужного наукового центру, а ідентифіковані слабкі сторони – для коригування внутрішньої політики. Практичні результати дослідження надають інструменти для раціонального використання ресурсів, удосконалення кадрової політики та оптимізації науково-дослідної інфраструктури. Одержані дані можуть бути покладені в основу внутрішніх програм розвитку науки в університеті та враховані при підготовці стратегічних документів. Практична цінність також полягає у можливості використання SWOT-аналізу для оцінки ефективності окремих підрозділів і наукових шкіл університету. Запропоновані рекомендації можуть допомогти у визначенні пріоритетних напрямів досліджень та підвищенні результативності участі у грантових програмах.

Крім того, значущість роботи полягає у її потенційному використанні на рівні державної та регіональної політики у сфері науки й освіти. Висновки та рекомендації дослідження можуть бути корисними органам управління освітою для формування програм розвитку науково-дослідної діяльності у закладах вищої освіти. Вони можуть застосовуватися для розроблення механізмів підвищення конкурентоспроможності університетів України на міжнародній арені. Практична цінність проявляється й у можливості інтеграції результатів роботи у навчальний процес підготовки студентів, аспірантів та молодих науковців. Одержані матеріали можуть стати підґрунтям для курсів із менеджменту науки, стратегічного управління та інноваційного розвитку.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох основних розділів з підрозділами – теоретичного, аналітичного та рекомендаційного, а також висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи

налічує 100 сторінок. Робота містить 7 таблиць, 1 додаток, список використаних джерел, що включає 81 найменувань.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ SWOT-АНАЛІЗУ РОЗВИТКУ НАУКОВОЇ РОБОТИ В УНІВЕРСИТЕТІ

1.1. Поняття та сутність наукової роботи у закладах вищої освіти

Наукова робота у закладах вищої освіти (ЗВО) є ключовим чинником розвитку академічного середовища та підвищення загального рівня підготовки фахівців у різних галузях знань. Вона включає систематичне проведення досліджень, пошук нових знань, їхнє критичне осмислення та поширення результатів серед наукової спільноти та практиків [45, с. 90]. Наукова діяльність сприяє формуванню інноваційних компетентностей студентів, розвиває аналітичне мислення та здатність до самостійного прийняття рішень у професійній діяльності [6, с. 145]. Особливу увагу в університетах приділяють інтеграції наукових проєктів у навчальний процес, що дозволяє поєднувати теоретичні знання з практичними навичками. Дослідження також забезпечують участь студентів та викладачів у міжнародних конференціях, грантових програмах та наукових колабораціях, що підвищує престиж університету. Таким чином, наукова робота виступає не лише освітньою, але й стратегічною складовою діяльності сучасного ЗВО, формуючи конкурентоспроможність закладу на національному та міжнародному рівнях.

Наукова діяльність у ЗВО передбачає різноманітні форми досліджень, включаючи фундаментальні та прикладні роботи, експериментальні дослідження, аналітичні огляди та проєктну діяльність [45, с. 91; 6, с. 150]. Фундаментальні дослідження зосереджуються на створенні нових знань, що розширюють наукові горизонти та забезпечують базу для подальших прикладних проєктів. Прикладні дослідження спрямовані на вирішення конкретних соціальних, економічних та технічних проблем і часто тісно взаємодіють із промисловими та державними структурами [52, с. 90]. Викладачі та студенти університетів беруть активну участь у наукових конференціях, публікаціях у фахових журналах та спільних дослідницьких проєктах, що стимулює обмін знаннями та розвиток мережі наукових контактів [6, с. 150].

Важливою складовою є підготовка магістрів та аспірантів, які стають безпосередніми учасниками наукових проєктів і сприяють інноваційному розвитку університету. Таким чином, організація наукової роботи у ЗВО є системною і комплексною діяльністю, що охоплює різні рівні та напрямки досліджень.

Наукова робота виконує також соціально-освітню функцію, оскільки забезпечує інтеграцію студентів у наукове середовище та формує ціннісні орієнтири, необхідні для професійної кар'єри [45, с. 92]. Активне залучення студентів до дослідницької діяльності сприяє розвитку критичного мислення, навичок аналізу та синтезу інформації, а також вмінню працювати в команді [6, с. 148]. Наукова діяльність є стимулом для впровадження інновацій у навчальний процес, створення нових освітніх програм і міждисциплінарних курсів [52, с. 92]. Окрім цього, результати досліджень університетів часто використовуються у державних програмах та регіональних проєктах, підвищуючи роль ЗВО у соціально-економічному розвитку країни. Викладачі здійснюють керівництво студентськими науковими гуртками, лабораторіями та стартап-проєктами, що сприяє формуванню практичних навичок. Таким чином, наукова діяльність ЗВО забезпечує розвиток не лише професійних, але й громадянських компетентностей студентів.

Структура наукової роботи у закладах вищої освіти включає декілька рівнів організації: університетський, факультетський та лабораторно-дослідницький [45, с. 93; 6, с. 147]. На університетському рівні формуються стратегічні напрями розвитку науки, затверджуються програми досліджень та розподіляються фінансові ресурси. Факультети координують реалізацію наукових проєктів, здійснюють наукове консультування та організовують участь у конференціях та конкурсах [52, с. 95]. На лабораторно-дослідницькому рівні відбувається безпосередня робота з проведення експериментів, збору та аналізу даних, публікація результатів у наукових журналах. Сучасні університети активно впроваджують цифрові платформи для управління науковими проєктами та обміну знаннями, що підвищує ефективність досліджень [6, с. 151].

Така багаторівнева структура дозволяє системно координувати діяльність викладачів і студентів, забезпечуючи стабільний розвиток науки в університеті.

Фінансове забезпечення наукової діяльності є ключовим елементом її ефективності та результативності [7; 50, с. 176]. Заклади вищої освіти отримують фінансування з державного бюджету, грантів міжнародних організацій, комерційних проєктів та благодійних фондів. Рациональне використання ресурсів дозволяє забезпечити матеріально-технічну базу, оплату праці дослідників, участь у конференціях та видання наукових результатів [45, с. 94]. Успішні університети створюють фонди підтримки молодих науковців, які надають гранти для реалізації інноваційних ідей та стартапів. Важливою є прозорість та ефективність фінансового менеджменту, що стимулює конкурентоспроможність закладу на національному та міжнародному рівнях [52, с. 98]. Своєчасне та комплексне фінансування наукових проєктів підвищує якість досліджень та сприяє інтеграції університету у світовий науковий простір.

Наукові дослідження в університетах здійснюються з використанням різних методологічних підходів, що дозволяє адаптувати процес дослідження до специфіки дисциплін [45, с. 95]. Використовуються кількісні методи (статистичний аналіз, економіко-математичне моделювання), які забезпечують об'єктивність та надійність отриманих даних. Якісні методи (спостереження, інтерв'ю, кейс-стаді) допомагають глибше зрозуміти процеси та явища, що вивчаються, та врахувати контекстуальні фактори [52, с. 101]. Інтердисциплінарний підхід дозволяє об'єднувати знання з різних галузей, що сприяє більш комплексному розумінню наукових проблем. Сучасні університети також активно застосовують цифрові технології, інтелектуальні системи та бази даних для збору й аналізу інформації. Таким чином, методологічне різноманіття забезпечує гнучкість та ефективність наукової роботи в ЗВО.

Розвиток наукової діяльності неможливий без формування та підтримки академічної культури, що включає етичні стандарти, принципи прозорості та відкритості досліджень [45, с. 96]. Академічна культура передбачає дотримання норм цитування, публікаційної етики, колективної відповідальності за

результати досліджень та активну участь у науковій спільноті. Викладачі та студенти отримують систематичну підготовку щодо методології наукової роботи та стандартів академічної доброчесності [6, с. 153]. Формування культури наукової діяльності підвищує якість публікацій, сприяє залученню міжнародних партнерів та забезпечує конкурентоспроможність університету. Таким чином, академічна культура є невід’ємною складовою успішного розвитку науки в закладах вищої освіти.

Основні форми наукової роботи у закладах вищої освіти наведено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1.

Форми наукової роботи у закладах вищої освіти

Форми наукової роботи	Опис	Приклади реалізації
Теоретичні дослідження	Напрямок наукової діяльності, спрямований на розвиток теоретичних знань у певній галузі науки	Публікації у фахових журналах, участь у наукових конференціях
Емпіричні дослідження	Проведення експериментів, спостережень, збору даних для перевірки гіпотез	Соціологічні опитування, лабораторні експерименти, польові дослідження
Прикладні дослідження	Робота над розробкою практичних рішень для реальних проблем	Впровадження технологій, проекти для підприємств і організацій
Наукові проекти	Комплексні дослідження з визначеною метою та етапами виконання	Проекти міжнародної співпраці, грантові програми
Конкурсні та грантові програми	Фінансована підтримка наукової діяльності університетів та науковців	Участь у конкурсах МОН, Horizon Europe, Erasmus+

Джерело: узагальнено автором за [1, 6, 15, 45]

Аналізуючи форми наукової роботи у закладах вищої освіти, слід виділити фундаментальні наукові дослідження, прикладні розробки та інноваційні проекти, які формують науково-технічний потенціал університету [45, с. 89]. Значна увага приділяється студентській науковій діяльності, що включає участь у конференціях, конкурсах, олімпіадах та науково-дослідних гуртках [52, с. 87]. Важливою складовою є співпраця з підприємствами та науковими установами, що дозволяє реалізувати міждисциплінарні проекти та підвищувати практичну значущість досліджень. Форми роботи також охоплюють публікаційну

активність викладачів і аспірантів у наукових журналах та матеріалах конференцій. Організаційна структура університету передбачає наявність спеціалізованих кафедр, наукових центрів та лабораторій, що забезпечують ефективну координацію дослідницької роботи [45, с. 90]. Водночас необхідно відзначити роль грантової підтримки та державного фінансування як ключових елементів стимулювання наукової активності. Загалом, різноманіття форм наукової роботи сприяє комплексному розвитку наукового потенціалу університету.

З огляду на специфіку університетської освіти, важливо відзначити інтеграцію наукової роботи з освітнім процесом, що підвищує мотивацію студентів до активної участі у дослідницькій діяльності [52, с. 92]. Також спостерігається поступове зростання кількості міжнародних публікацій та проєктів, що дозволяє підвищувати рейтинг університету та його конкурентоспроможність. Значну роль відіграє використання сучасних інформаційних технологій для організації досліджень та дистанційного співробітництва [45, с. 92]. Водночас існують певні обмеження через недостатнє фінансування окремих напрямів наукової діяльності. Для подолання цих труднощів рекомендується активніше залучати зовнішні джерела фінансування та розвивати партнерські мережі. Такий комплексний підхід дозволяє забезпечити стабільний розвиток наукової роботи у ВНЗ та зміцнити його позиції на національному та міжнародному рівнях.

Наукова робота у закладах вищої освіти формується під впливом багатьох факторів, серед яких фінансування, кадровий потенціал і матеріально-технічна база займають ключове місце [50, с. 176]. Ефективне управління науковою діяльністю передбачає стратегічне планування досліджень та координацію між кафедрами та науковими центрами. Використання сучасних інформаційних технологій дозволяє автоматизувати процес збору даних, обробки результатів та підготовки публікацій [9, с. 3]. Наукові проєкти часто реалізуються у міждисциплінарному форматі, що сприяє генерації нових ідей та комплексних рішень. Значну роль відіграє участь у національних і міжнародних грантових

програмах, яка підвищує рівень конкурентоспроможності університету. Крім того, публікаційна активність у рецензованих журналах стимулює обмін знаннями та інтеграцію закладу у світову наукову спільноту. Таким чином, наукова діяльність не обмежується класичними дослідженнями, а охоплює управлінські, освітні та комунікаційні аспекти.

Формування наукових напрямів у закладах вищої освіти визначається не лише внутрішньою стратегією університету, а й зовнішніми соціально-економічними умовами [7, с. 118]. Важливим елементом є розробка тематичних планів досліджень, які узгоджуються з пріоритетними напрямами державної науки та інноваційної політики [42, с. 52]. В умовах воєнного та поствоєнного періодів спостерігається переорієнтація тематики на прикладні дослідження, що здатні підтримати економіку та суспільство. Залучення студентів і аспірантів до наукової діяльності стимулює розвиток критичного мислення та навичок самостійної роботи. Додатково значну роль відіграє міжвузівська та міжнародна співпраця, що забезпечує доступ до новітніх знань і технологій. Проведення конференцій, семінарів та наукових коворкінгів сприяє поширенню результатів досліджень та обміну досвідом. Це дозволяє закладам вищої освіти активно інтегруватися у глобальні наукові процеси.

Наукова робота у вищих навчальних закладах передбачає систематичне використання сучасних методів дослідження та аналітичних інструментів [14, с. 60]. Створення лабораторій і науково-дослідних центрів забезпечує практичне застосування теоретичних знань і розвиток інноваційних технологій. Професійна підготовка наукових кадрів здійснюється через участь у грантових програмах, тренінгах та стажуваннях [56, с. 112]. Розвиток цифрових платформ для наукових публікацій підвищує доступність результатів досліджень та сприяє їхньому цитуванню. Важливим аспектом є документування наукових досягнень і ведення баз даних про результати досліджень. Усі ці елементи створюють цілісну систему, яка забезпечує сталий розвиток наукового потенціалу закладу вищої освіти. Крім того, інтеграція досліджень у навчальний процес стимулює студентів до активного наукового пошуку.

Визначення пріоритетних напрямів досліджень базується на стратегічних завданнях університету та потребах регіональної економіки [2, с. 145]. Кожний науковий проект повинен мати чітко сформульовану мету, завдання та очікувані результати. Системна оцінка ефективності наукової діяльності включає аналіз публікаційної активності, патентної діяльності та участі у конкурсах [6, с. 150]. Залучення міждисциплінарних команд забезпечує синергію знань та розвиток комплексних рішень. Використання сучасного обладнання та програмного забезпечення підвищує якість досліджень. Важливою складовою є співпраця з підприємствами та науковими центрами для комерціалізації результатів. Такий підхід дозволяє університетам ефективно реагувати на зміни у науковому середовищі.

Значну роль у науковій роботі відіграє управління фінансовими ресурсами, яке забезпечує стабільне фінансування досліджень [4, с. 201]. Оптимізація видатків передбачає розподіл коштів на пріоритетні напрями та підтримку молодих науковців [31, с. 75]. Розробка внутрішніх стандартів ведення наукової документації забезпечує прозорість та контроль виконання проектів. Підвищення кваліфікації наукового персоналу сприяє впровадженню новітніх методик і технологій. Досвід зарубіжних університетів демонструє ефективність структурованого фінансового планування [63, с. 5]. Інтеграція наукових досягнень у навчальний процес підвищує конкурентоспроможність студентів на ринку праці. Такий системний підхід формує стійкий науково-дослідний потенціал закладу вищої освіти.

Ключовим аспектом наукової роботи є публікаційна активність, яка демонструє результати досліджень і сприяє інтеграції університету у світову наукову спільноту [50, с. 179]. Використання міжнародних баз даних і платформ для публікацій дозволяє забезпечити відкритий доступ до результатів досліджень. Розвиток наукових комунікацій і мереж сприяє обміну досвідом між науковцями різних країн [69, с. 172]. Активна участь у конференціях і симпозіумах підвищує професійну репутацію закладу. Крім того, сучасні технології дозволяють проводити віртуальні лабораторні роботи та спільні

дослідження. Важливою є також взаємодія з органами влади та бізнесом для практичного застосування результатів. Такий комплексний підхід забезпечує сталий розвиток наукової діяльності університетів.

Таким чином, наукова робота у закладах вищої освіти є багатофакторним і системним процесом, що поєднує стратегічне планування, міждисциплінарну співпрацю, фінансове забезпечення та публікаційну активність. Вона спрямована на розвиток нових знань, інтеграцію у міжнародне наукове середовище та підвищення конкурентоспроможності університетів. Залучення студентів і аспірантів до наукової діяльності стимулює професійне зростання і формування критичного мислення. Ефективне управління ресурсами дозволяє реалізовувати пріоритетні проекти та підтримувати інноваційні напрями. Використання сучасних технологій забезпечує доступність та актуальність наукових результатів. Загалом, наукова діяльність є невід'ємною складовою стратегії розвитку закладів вищої освіти та формує основу для майбутніх досліджень.

1.2. Теоретичні засади SWOT-аналізу як інструменту стратегічного розвитку

Абревіатура SWOT походить від англійських слів: strengths (сильні сторони), weaknesses (слабкі сторони), opportunities (можливості) та threats (загрози). Це простий, але водночас ефективний інструмент для оцінювання стратегічного стану підприємства. SWOT-аналіз широко застосовується, оскільки дозволяє досліджувати як внутрішнє середовище компанії, так і зовнішнє. Він виступає проміжним етапом між формуванням місії організації та визначенням конкретних стратегічних цілей. Без детальної оцінки ринкових умов і потенціалу підприємства неможливо визначити реальні цілі діяльності [8; с. 204].

Головна мета SWOT-аналізу полягає у виявленні та пріоритизації ключових проблем, можливостей і загроз зовнішнього середовища, а також факторів, що

стосуються внутрішньої діяльності підприємства. Використання цього методу сприяє встановленню взаємозв'язків між сильними та слабкими сторонами компанії і зовнішніми умовами. Він допомагає визначити, як внутрішні ресурси можуть бути використані для максимальної ефективності. SWOT-аналіз дозволяє сформулювати об'єктивне уявлення про можливості розвитку і обмеження підприємства, що забезпечує основу для планування [11; с. 155].

Методика акцентує увагу на необхідності інтеграції внутрішніх ресурсів із зовнішніми можливостями та загрозами. Вона допомагає досягти стратегічного балансу, оптимально поєднуючи позитивні та негативні фактори впливу на діяльність компанії. Такий баланс дозволяє точніше оцінювати перспективи підприємства та ухвалювати більш обґрунтовані управлінські рішення. SWOT-аналіз підкреслює важливість комплексного підходу до оцінки стратегічної ситуації [4; с. 133].

Основним кроком у проведенні SWOT-аналізу є визначення сильних та слабких сторін компанії, а також їх взаємодії з можливостями та загрозами зовнішнього середовища. На основі цих даних формується стратегія розвитку підприємства. Матриця SWOT надає керівництву структуровану інформацію, що допомагає орієнтуватися в процесі ухвалення рішень. Вона забезпечує систематичне бачення того, які ресурси слід розвивати, а які аспекти потребують корекції.

SWOT-аналіз відзначається широким використанням у практиці стратегічного планування. Його головна перевага – простота та універсальність, що дозволяє підприємствам різного масштабу оцінювати свої сильні та слабкі сторони. Метод також дає змогу визначати зовнішні можливості та загрози, формуючи базу для стратегічного планування. Застосування цього інструменту сприяє підвищенню обізнаності керівництва щодо поточного стану компанії.

Ще однією перевагою SWOT-аналізу є його гнучкість у використанні. Його можна застосовувати як для великих підприємств, так і для малих бізнес-проектів, а також для оцінки окремих ініціатив. Метод дозволяє залучати до аналізу різних співробітників, що сприяє формуванню колективного бачення

проблем і можливостей. Це робить його корисним інструментом у багатьох сферах управління та на різних рівнях [4; с. 133].

Методика SWOT підвищує стратегічну обізнаність керівників, дозволяючи систематично оцінювати внутрішні ресурси та зовнішнє середовище підприємства. Аналіз сильних сторін дає змогу ефективніше використовувати наявні ресурси, а визначення слабких сторін сприяє розробці заходів для їх мінімізації. Це дозволяє краще розуміти стан бізнесу та своєчасно реагувати на зміни в ринковому середовищі.

SWOT-аналіз є універсальним інструментом стратегічного управління, який дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони організації, а також можливості й загрози зовнішнього середовища [14; с. 59]. Застосування цього методу у закладах вищої освіти дає змогу систематизувати дані про внутрішні ресурси університету та зовнішні фактори, що впливають на його розвиток [16; с. 29]. Основна цінність SWOT полягає у можливості швидкого формування уявлення про стратегічну ситуацію, що полегшує ухвалення управлінських рішень. Метод дозволяє встановити пріоритети у використанні ресурсів та визначити напрями, які потребують удосконалення. Крім того, SWOT-аналіз виступає базовим етапом для розробки стратегічних цілей та планів розвитку. Практичне застосування цього підходу у вищих навчальних закладах дозволяє поєднувати академічну місію з управлінською ефективністю, враховуючи зовнішні виклики та конкурентне середовище. Водночас, аналіз дає змогу виявити потенційні загрози для реалізації стратегічних ініціатив, що сприяє своєчасному коригуванню рішень [15; с. 110].

SWOT-аналіз у закладах вищої освіти допомагає не лише оцінити поточний стан діяльності університету, а й визначити стратегічні пріоритети розвитку [16; с. 31]. Ідентифікація сильних сторін, таких як кваліфікований викладацький склад або наявність сучасної інфраструктури, дозволяє ефективніше використовувати внутрішні ресурси. Водночас визначення слабких сторін, наприклад, обмеженого фінансування або недостатньої міжнародної інтеграції, дає змогу розробити заходи для їх усунення. Аналіз зовнішніх

можливостей включає оцінку ринкових трендів, потреб роботодавців та законодавчих змін, що впливають на діяльність ЗВО. Виявлення загроз, таких як зниження контингенту студентів або конкуренція з приватними закладами, сприяє своєчасному коригуванню стратегій. Методологія SWOT забезпечує системний підхід до поєднання внутрішніх і зовнішніх факторів. Це створює передумови для підвищення конкурентоспроможності університету на освітньому ринку.

Використання SWOT-аналізу в стратегічному управлінні закладами вищої освіти дозволяє поєднати оцінку внутрішніх ресурсів із зовнішніми умовами функціонування [16; с. 29]. Сильні сторони університету можна інтегрувати з наявними можливостями для посилення позицій на ринку освітніх послуг. Аналіз слабких сторін допомагає уникнути непередбачених рішень та оптимізувати використання ресурсів. Виявлення зовнішніх загроз сприяє формуванню превентивних стратегій і зменшенню ризиків. SWOT-аналіз також стимулює колективну роботу команди управлінців, адже для оцінки факторів необхідна участь різних підрозділів. Це сприяє формуванню узгодженого бачення розвитку закладу. Метод дозволяє університету своєчасно реагувати на зміни у законодавстві та ринковому середовищі, підвищуючи ефективність прийнятих рішень.

SWOT-аналіз є ключовим аналітичним інструментом для стратегічного управління, який дозволяє систематизувати інформацію щодо внутрішніх і зовнішніх чинників, що впливають на розвиток організації. У контексті наукової діяльності закладу вищої освіти (ЗВО), SWOT-аналіз дає змогу виявити наявні ресурси, визначити потенційні ризики та сформулювати стратегічні орієнтири. Основною перевагою цього методу є його адаптивність до різних організаційних рівнів і сфер діяльності. Зокрема, у науковому середовищі він допомагає враховувати не лише кадрові й матеріально-технічні ресурси, а й зовнішні чинники – зокрема, доступ до міжнародних грантів чи зміни в законодавстві. Цей підхід дозволяє побудувати систему прийняття рішень, що базується на комплексному баченні. Водночас SWOT-аналіз виступає інструментом

комунікації між підрозділами, оскільки залучає представників різних структур до аналізу ситуації [15, с. 110]. Саме така участь дозволяє досягти цілісності бачення розвитку наукової роботи.

Для ефективного використання SWOT-аналізу в управлінні науковою діяльністю важливо чітко ідентифікувати внутрішні сильні та слабкі сторони. Наприклад, серед сильних сторін можуть бути розвинена наукова інфраструктура, кадровий потенціал, активність публікацій у рейтингових журналах. Слабкими сторонами можуть виступати низький рівень комерціалізації результатів досліджень або недостатня інтеграція з міжнародними дослідницькими мережами. Така структуризація допомагає керівництву визначити напрями для інвестування та розвитку. SWOT-аналіз дозволяє узгодити наукову політику університету з реаліями зовнішнього середовища, що підвищує ефективність управління. Університети можуть застосовувати результати такого аналізу для обґрунтування фінансування, зміцнення зв'язків з партнерами та розробки нових стратегічних ініціатив [6, с. 149]. Варто зазначити, що метод потребує регулярного оновлення, оскільки наукове середовище є динамічним.

Однією з ключових особливостей SWOT-аналізу є його здатність поєднувати кількісні та якісні параметри в єдину аналітичну систему. У сфері наукової діяльності це дозволяє враховувати як статистичні показники (кількість проєктів, грантів, публікацій), так і експертні оцінки – наприклад, академічну репутацію факультетів або рівень взаємодії з бізнесом. Важливо, що SWOT-аналіз у ЗВО не обмежується лише кількістю захищених дисертацій чи показниками цитування, а охоплює ширший контекст. Він враховує здатність наукового середовища до адаптації, трансформації та інноваційності. Це особливо актуально в умовах кризових викликів, таких як воєнний стан або скорочення державного фінансування. Крім того, метод сприяє виявленню напрямів міждисциплінарної співпраці, які можуть бути новим джерелом конкурентних переваг. SWOT дає змогу краще розуміти, як внутрішні процеси можуть бути адаптовані до зовнішніх викликів [52, с. 93].

На практиці ефективність SWOT-аналізу залежить від глибини збору первинної інформації та кваліфікації аналітичної команди. Університети, які залучають до SWOT-аналізу не лише адміністрацію, а й науковців, студентів, представників зовнішніх партнерів, отримують більш об'єктивну і комплексну оцінку. Це забезпечує вищу якість управлінських рішень і підвищує легітимність стратегічних цілей. SWOT-аналіз дозволяє структурувати дані за чотирма категоріями, але найвища його цінність – у синтезі взаємозв'язків між цими категоріями. Наприклад, сильні сторони можуть бути використані для нейтралізації загроз, а можливості – для подолання слабкостей. Це дає змогу розробити декілька варіантів стратегічного розвитку, що враховують сценарний підхід. Особливо ефективно це в умовах непередбачуваності зовнішнього середовища [62, с. 88]. Університети мають можливість адаптувати формат SWOT до своїх організаційних потреб.

Застосування SWOT-аналізу в ЗВО передбачає не лише діагностику стану, а й формування стратегічних цілей розвитку науки. Важливо, щоб результати аналізу не залишалися декларативними, а переходили у вигляд конкретних управлінських рішень – наприклад, змін у кадровій політиці, розвитку лабораторій або залучення фінансування. Метод дозволяє акцентувати увагу на тих можливостях, які можна реалізувати за наявних ресурсів, а також на тих загрозах, які потребують негайного реагування. SWOT-матриця, як інструмент узагальнення, допомагає упорядкувати стратегічні пріоритети. Крім того, вона забезпечує підґрунтя для подальшої деталізації у вигляді стратегічних карт або дорожніх карт дій [45, с. 90]. Таким чином, SWOT-аналіз стає не кінцевою метою, а відправною точкою для глибшого стратегічного планування.

Загалом SWOT-аналіз має стати невід'ємною частиною системи внутрішнього забезпечення якості наукової діяльності університету. Його використання дозволяє ідентифікувати «вузькі місця» у дослідницьких процесах, краще планувати розподіл ресурсів і розуміти потреби підрозділів. В умовах обмеженого фінансування особливо актуальним є фокус на сильних сторонах, які можуть слугувати опорою для стабільного розвитку. З іншого боку, аналіз

загроз дозволяє передбачати зовнішні фактори ризику, які можуть завадити досягненню цілей. Це забезпечує більшу стійкість стратегії до змін. SWOT-аналіз також полегшує зовнішню комунікацію університету з потенційними донорами або партнерами, демонструючи чітке стратегічне бачення. Саме тому метод має бути інтегрований у загальну модель управління ЗВО [67, с. 48]. Характеристика складових SWOT-аналізу наведена в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Характеристика складових SWOT-аналізу

Компонент	Зміст	Характеристика середовища
Сильні сторони (Strengths)	Внутрішні характеристики або ресурси, що забезпечують конкурентні переваги організації (наприклад, кваліфікований персонал, сучасне обладнання, позитивний імідж)	Внутрішнє середовище
Слабкі сторони (Weaknesses)	Внутрішні обмеження, недоліки або проблеми, що гальмують ефективну діяльність (застаріла інфраструктура, нестача фінансування, організаційні проблеми)	Внутрішнє середовище
Можливості (Opportunities)	Зовнішні чинники або тенденції, які можуть бути використані для розвитку організації (розширення ринку, нові технології, зміни в законодавстві)	Зовнішнє середовище
Загрози (Threats)	Зовнішні ризики або негативні впливи, що становлять потенційну небезпеку для досягнення цілей (посилення конкуренції, демографічні зміни, економічна нестабільність)	Зовнішнє середовище

Джерело: узагальнено на основі [4; с. 133; 14; с. 59]

Представлена таблиця узагальнює ключові компоненти SWOT-аналізу, розділяючи їх на внутрішні (сильні та слабкі сторони) і зовнішні (можливості та загрози) чинники. Такий поділ дає змогу чітко структурувати інформацію про стратегічне становище організації, що є важливою умовою для формування ефективної управлінської стратегії. Внутрішнє середовище охоплює ті аспекти, на які організація може безпосередньо впливати, тоді як зовнішнє – формує умови, що потребують адаптації та стратегічного реагування. Визначення цих складових дозволяє встановити взаємозв'язки між ресурсами організації та впливом зовнішніх факторів.

SWOT-аналіз є зручним інструментом для систематизації стратегічної інформації, що сприяє кращому розумінню поточного стану та перспектив розвитку. Чітке розмежування характеристик за типом середовища дає змогу уникати плутанини у процесі стратегічного планування. Важливим є також акцент на динамічності складових – сильні сторони можуть втратити значення у зміненому ринковому контексті, а загрози – перетворитися на можливості. Таким чином, таблиця підкреслює гнучкість та адаптивність методики, яка залишається актуальною у різних сферах управління, зокрема й у стратегічному розвитку закладів вищої освіти.

SWOT-аналіз у закладах вищої освіти є ключовим інструментом для комплексної оцінки їхнього стратегічного потенціалу. Завдяки цьому методу керівництво систематизує інформацію про сильні сторони університету, такі як високий рівень кваліфікації викладачів, сучасна матеріально-технічна база та потужний науковий потенціал. Оцінка слабких сторін допомагає виявити проблеми, наприклад, обмежене фінансування або недостатню міжнародну інтеграцію. Виявлення цих аспектів дозволяє планувати заходи для їх усунення або мінімізації негативного впливу. SWOT-аналіз допомагає формувати збалансовану стратегію розвитку, яка враховує внутрішні та зовнішні фактори. Це сприяє підвищенню конкурентоспроможності закладу на освітньому ринку. Застосування методу полегшує ухвалення управлінських рішень, орієнтованих на довгострокові цілі [16; с. 31].

Визначення зовнішніх можливостей і загроз є невід'ємною частиною SWOT-аналізу для закладів вищої освіти. Можливості включають зростання попиту на освітні послуги, підтримку державних програм, а також законодавчі зміни, що стимулюють міжнародну співпрацю. Правильне розпізнавання цих факторів дозволяє адаптувати освітні програми до потреб ринку праці. Загрози ж можуть полягати у конкуренції з приватними університетами, демографічних змінах і фінансовій нестабільності. Усвідомлення цих ризиків дає змогу розробляти превентивні стратегії. Загалом, аналіз зовнішнього середовища підвищує адаптивність закладу до змін [15; с. 110].

Залучення до SWOT-аналізу різних підрозділів і співробітників університету створює умови для колективного бачення розвитку закладу. Це сприяє більш повній і об'єктивній оцінці внутрішніх ресурсів і зовнішніх факторів. Водночас підвищується рівень комунікації між адміністрацією, викладачами та іншими зацікавленими сторонами, що зміцнює командний дух. Спільна робота дозволяє виявити приховані проблеми та потенціал, які могли бути пропущені. Це підвищує ймовірність підтримки реалізації стратегічних планів усіма учасниками освітнього процесу. SWOT-аналіз таким чином виконує і аналітичну, і мотиваційну функцію [16; с. 29].

Застосування SWOT-аналізу допомагає визначити пріоритетні напрями діяльності, що потребують розвитку чи корекції. На основі отриманих даних формуються реалістичні та досяжні стратегічні цілі, спрямовані на покращення якості освіти, розвиток науки і посилення міжнародної взаємодії. Це також сприяє ефективному розподілу ресурсів і інвестуванню у перспективні напрями. SWOT-аналіз допомагає збалансувати розвиток різних аспектів діяльності з урахуванням внутрішніх можливостей і зовнішніх викликів. Він слугує основою для стратегічного планування, що підвищує адаптивність закладу. Без такого аналізу важко забезпечити системність і узгодженість управлінських рішень [14; с. 59].

Гнучкість SWOT-аналізу дозволяє застосовувати його для оцінки як університету загалом, так і окремих проєктів чи факультетів. Методика є універсальною і зручною для різних рівнів управління. Вона допомагає швидко виявити сильні і слабкі сторони окремих напрямів, а також зовнішні чинники, що на них впливають. Такий підхід сприяє прийняттю зважених і вчасних управлінських рішень. SWOT-аналіз також дозволяє залучати широкий спектр експертів, підвищуючи якість аналізу. Його простота і універсальність роблять його популярним інструментом у сфері вищої освіти [4; с. 133].

Водночас ефективність SWOT-аналізу залежить від об'єктивності збору даних і участі компетентних фахівців. Без комплексного підходу результати можуть бути неповними і однобокими. Це призводить до помилкових висновків

і неефективних рішень. Тому рекомендується поєднувати SWOT з іншими методами аналізу та залучати різні підрозділи університету. Це підвищує достовірність отриманих результатів і якість стратегічного управління. Незважаючи на обмеження, SWOT залишається одним із найпопулярніших і дієвих інструментів стратегічного планування у закладах вищої освіти [16; с. 29].

Отже, SWOT-аналіз у закладах вищої освіти є одним із ключових інструментів для комплексної оцінки їхнього стратегічного потенціалу. Завдяки цьому методу керівництво отримує можливість систематизувати інформацію про сильні сторони університету, які можуть включати високий рівень кваліфікації викладацького складу, наявність сучасної матеріально-технічної бази та потужний науковий потенціал. Водночас оцінка слабких сторін допомагає виявити такі проблеми, як обмежене фінансування, недостатній рівень міжнародної інтеграції або слабку маркетингову політику. Виявлення цих аспектів дозволяє цілеспрямовано планувати заходи для їх усунення або мінімізації негативного впливу. Таким чином SWOT-аналіз допомагає формувати збалансовану стратегію розвитку, яка враховує як внутрішні, так і зовнішні фактори. Цей підхід забезпечує більш глибоке розуміння поточного стану університету і сприяє підвищенню його конкурентоспроможності на ринку освітніх послуг. Також він полегшує ухвалення управлінських рішень, орієнтованих на досягнення довгострокових цілей.

Визначення зовнішніх можливостей і загроз є невід'ємною складовою SWOT-аналізу у контексті закладів вищої освіти. Можливості, які можуть відкриватися перед університетом, включають зростання попиту на нові освітні послуги, підтримку державних програм розвитку науки та освіти, а також зміни в законодавстві, що сприяють розширенню міжнародного співробітництва. Правильне розпізнавання цих чинників дозволяє навчальному закладу ефективно адаптувати свої освітні програми та послуги до потреб ринку праці. Водночас загрози можуть полягати у високій конкуренції з боку приватних університетів, демографічних змінах, що призводять до зменшення контингенту студентів, а також у фінансовій нестабільності. Усвідомлення цих загроз дає

змогу розробляти превентивні стратегії, які зменшують ризики для закладу. У сукупності аналіз зовнішнього середовища допомагає підвищити гнучкість та адаптивність університету в умовах динамічного ринку освітніх послуг.

Залучення до SWOT-аналізу різних підрозділів і співробітників університету створює умови для формування колективного бачення розвитку закладу. Такий підхід забезпечує більш повну і об'єктивну оцінку внутрішніх ресурсів і зовнішніх факторів. Водночас це сприяє підвищенню рівня комунікації між адміністрацією, викладачами та іншими зацікавленими сторонами, що зміцнює командний дух. Спільна робота над визначенням сильних і слабких сторін, а також можливостей і загроз, дозволяє виявити приховані проблеми та потенціал, які могли бути пропущені при індивідуальній оцінці. Також це підвищує ймовірність підтримки реалізації стратегічних планів серед усіх учасників освітнього процесу. Відтак SWOT-аналіз виконує не лише аналітичну функцію, а й стимулює розвиток внутрішньої культури співпраці.

Застосування SWOT-аналізу допомагає університетам визначити пріоритетні напрямки діяльності, які потребують розвитку або корекції. На основі отриманих даних можна сформулювати реалістичні і досяжні стратегічні цілі, що орієнтовані на підвищення якості освіти, розвиток наукових досліджень та посилення міжнародної взаємодії. Це також дає змогу ефективніше розподіляти ресурси, інвестувати у перспективні напрями та уникати зайвих витрат. SWOT-аналіз допомагає збалансувати розвиток різних аспектів діяльності закладу з урахуванням внутрішніх можливостей і зовнішніх викликів. Таким чином він забезпечує основу для стратегічного планування, що підвищує адаптивність і життєздатність ЗВО. Без цього аналізу важко досягти системності та узгодженості управлінських рішень.

Гнучкість SWOT-аналізу дозволяє застосовувати його не лише для загальної оцінки університету, а й для аналізу окремих проєктів, факультетів чи ініціатив. Це робить методику універсальною та зручною для використання на різних рівнях управління. За допомогою SWOT-аналізу можна швидко виявити сильні і слабкі сторони конкретного напрямку діяльності, а також зрозуміти, які

зовнішні фактори впливають на його розвиток. Такий підхід сприяє прийняттю більш зважених і вчасних управлінських рішень. Також він дозволяє залучати до оцінки широкий спектр експертів, що підвищує якість та точність аналізу. Універсальність і простота роблять SWOT одним із найбільш поширених інструментів стратегічного управління у сфері вищої освіти.

Водночас слід брати до уваги, що якість і ефективність SWOT-аналізу значною мірою залежать від правильності та об'єктивності збору вихідних даних. Без участі компетентних фахівців та комплексного підходу результати можуть бути неповними або однобокими. Це може призвести до помилкових висновків і, як наслідок, до неефективних стратегічних рішень. Тому у практиці рекомендується поєднувати SWOT з іншими методами аналізу та залучати різних стейкхолдерів для підвищення достовірності отриманих результатів. Незважаючи на ці обмеження, SWOT-аналіз залишається одним із найпопулярніших та дієвих інструментів для стратегічного управління у закладах вищої освіти.

1.3. Методологічні підходи до проведення SWOT-аналізу в освітньо-науковій сфері

Методологічні підходи до проведення SWOT-аналізу в освітньо-науковій сфері передбачають системний та комплексний підхід до оцінки внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на діяльність закладів освіти та наукових установ. Цей аналіз дозволяє ідентифікувати сильні та слабкі сторони, а також можливості і загрози, що допомагає розробити стратегії розвитку. Важливою особливістю є адаптація традиційних методів SWOT до специфіки освітньо-наукового середовища, що враховує як педагогічні, так і науково-дослідні аспекти [14; с. 63]. Аналіз базується на зборі та систематизації кількісних і якісних даних, що відображають поточний стан інституції. Для цього

застосовуються різноманітні інструменти, зокрема опитування, експертні оцінки та статистичний аналіз. Врахування цих факторів сприяє прийняттю зважених управлінських рішень, що підвищують ефективність освітнього процесу.

Ключовим етапом проведення SWOT-аналізу в освітньо-науковій сфері є чітке визначення критеріїв оцінки внутрішніх ресурсів і можливостей. Це включає аналіз кадрового потенціалу, матеріально-технічної бази, рівня наукових публікацій та інноваційної активності. Визначення сильних сторін допомагає сформулювати конкурентні переваги закладу, тоді як виявлення слабких – вказує на проблемні зони, що потребують корекції [16; с. 128]. Зовнішній аналіз зосереджується на вивченні ринкових тенденцій, політичного та економічного середовища, а також законодавчих змін, які можуть впливати на діяльність установи. Зокрема, важливими є фактори державної підтримки науки і освіти, співпраця з бізнесом та міжнародні проекти. Такий підхід забезпечує комплексне розуміння контексту діяльності, що є базою для стратегічного планування.

Методологія SWOT-аналізу передбачає не лише ідентифікацію факторів, а й їх подальший структурований аналіз та пріоритезацію. Для цього використовують різноманітні моделі та інструменти, наприклад, матриці пріоритетів та методи експертних оцінок [18; с. 74]. Особливістю освітньо-наукової сфери є необхідність врахування як академічних, так і соціальних аспектів діяльності, що ускладнює процес аналізу. Пріоритети визначаються з огляду на стратегічні цілі закладу, забезпечення якості освітніх програм та наукових досліджень. При цьому враховуються інтереси всіх стейкхолдерів: студентів, викладачів, керівництва та партнерів. Такий системний підхід сприяє більш ефективному використанню наявних ресурсів і розробці адекватних заходів для подолання викликів.

У практиці проведення SWOT-аналізу в освітньо-науковій сфері застосовуються різні програмні засоби та інформаційні платформи, які підвищують точність і оперативність оцінки [20; с. 92]. Використання спеціалізованих інформаційних систем дозволяє автоматизувати збір і обробку даних, а також візуалізувати результати аналізу у вигляді діаграм і матриць. Це

значно полегшує інтерпретацію отриманих результатів та їх подальше використання у прийнятті управлінських рішень. Окрім того, застосування ІТ-рішень сприяє інтеграції SWOT-аналізу з іншими методами стратегічного планування, такими як PEST-аналіз чи Balanced Scorecard. Технологічне оснащення дозволяє підвищити об'єктивність і комплексність оцінки, що особливо важливо у сфері з високим рівнем конкуренції та динамічними змінами.

Особливу увагу у методологічних підходах приділяють аналізу ризиків та оцінці ймовірності виникнення загроз, що може вплинути на реалізацію освітніх і наукових проєктів [22; с. 115]. Застосування SWOT-аналізу у поєднанні з методами управління ризиками дозволяє своєчасно виявляти потенційні проблеми та розробляти превентивні заходи. Особливо це актуально у контексті фінансування науки, зміни нормативно-правової бази та глобалізації освітніх процесів. Врахування цих аспектів робить SWOT-аналіз не лише інструментом діагностики, а й засобом забезпечення стабільного розвитку і адаптації до зовнішніх викликів. Таким чином, методологія SWOT в освітньо-науковій сфері виступає важливим елементом системи управління якістю та стратегічного розвитку.

Отже, методологічні підходи до проведення SWOT-аналізу в освітньо-науковій сфері базуються на комплексній оцінці внутрішніх і зовнішніх факторів, систематизації даних та інтеграції з іншими стратегічними інструментами. Вони враховують специфіку освітньої діяльності, необхідність адаптації до динамічного середовища і високі вимоги до якості навчання і досліджень. Використання сучасних інформаційних технологій і методів управління ризиками підвищує ефективність аналізу. Результати SWOT-аналізу стають основою для розробки стратегічних планів, які сприяють стабільному розвитку установи та підвищенню її конкурентоспроможності [24; с. 143]. Таким чином, методологія SWOT-аналізу відіграє ключову роль у забезпеченні якості та інноваційності освітньо-наукової діяльності.

Методологічні підходи до проведення SWOT-аналізу в освітньо-науковій сфері наведено в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Методологічні підходи до проведення SWOT-аналізу в освітньо-науковій сфері

Методологічний підхід	Характеристика	Переваги	Недоліки
Класичний SWOT	Аналіз внутрішніх сильних і слабких сторін, а також зовнішніх можливостей і загроз	Проста структура, універсальність застосування	Ігнорує взаємозв'язки між факторами
Інтегрований підхід	Поєднує SWOT з іншими методами стратегічного аналізу (PEST, VRIO)	Комплексний огляд ситуації, врахування макро- і мікрофакторів	Вимагає більше ресурсів і часу
Квантитативний SWOT	Використання кількісних оцінок для факторів SWOT	Об'єктивність, можливість порівняння	Складність збору даних, суб'єктивність вагових коефіцієнтів
Динамічний SWOT	Врахування змін факторів у часі, прогнозування розвитку ситуації	Гнучкість, адаптація до змін	Висока складність моделювання

Джерело: узагальнено на основі [4; с. 133; 14; с. 59]

Методологічні підходи до проведення SWOT-аналізу в освітньо-науковій сфері демонструють широкий спектр інструментів, які дозволяють адаптувати аналіз відповідно до конкретних завдань і умов. Класичний SWOT-підхід є найпоширенішим завдяки своїй простоті та зручності використання, що робить його доступним навіть для непрофесіоналів [14; с. 63]. Однак, цей підхід не враховує складні взаємозв'язки між внутрішніми і зовнішніми факторами, що іноді призводить до спрощених висновків. У той же час інтегрований підхід поєднує SWOT з іншими методами, такими як PEST або VRIO, що дозволяє отримати більш комплексну картину ситуації. Це підвищує якість стратегічних рішень, але потребує більше часу і ресурсів для проведення аналізу [18; с. 45]. Таким чином, вибір класичного чи інтегрованого підходу залежить від доступних ресурсів та конкретних цілей дослідження.

Квантитативний підхід до SWOT-аналізу базується на кількісних оцінках факторів, що дає змогу підвищити об'єктивність результатів та порівнювати

різні елементи між собою [22; с. 70]. Проте встановлення вагових коефіцієнтів часто залишається суб'єктивним і вимагає експертних оцінок, що може впливати на точність. Динамічний SWOT-аналіз враховує зміни у внутрішньому і зовнішньому середовищі з часом, що є важливим у контексті швидких трансформацій в освіті та науці [27; с. 33]. Цей підхід дозволяє прогнозувати розвиток подій і коригувати стратегії в залежності від нових викликів. Однак, складність моделювання та необхідність оновлення даних робить його застосування більш ресурсоємним. Отже, вибір між квантитативним і динамічним підходами залежить від специфіки освітньо-наукової діяльності та можливостей дослідника.

Аналіз стратегічного розвитку закладів вищої освіти за допомогою SWOT-методики передбачає системне оцінювання внутрішніх та зовнішніх чинників, що впливають на їхню ефективність та конкурентоспроможність [2, с. 45]. Внутрішні чинники охоплюють ресурси, кадровий потенціал, науково-методичну базу та організаційні структури університету, а зовнішні – регуляторне середовище, ринок праці та соціальні потреби. Методика дозволяє виділити сильні та слабкі сторони закладу, а також оцінити можливості й загрози, що постають перед ним у контексті освітньо-наукової діяльності. Використання системного підходу забезпечує комплексне бачення стратегічних перспектив та визначення пріоритетних напрямів розвитку [6, с. 78]. SWOT-аналіз у цій сфері часто поєднують із PESTEL-аналізом для детального розгляду зовнішніх факторів, що впливають на функціонування ЗВО [3, с. 112]. Такий підхід дозволяє створити базу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень та адаптації стратегій до умов ринку освітніх послуг.

Методологія проведення SWOT-аналізу включає кілька етапів. Перший етап – збір і систематизація даних щодо внутрішнього стану закладу, включно з науковими та освітніми ресурсами, кадровою політикою та фінансовими показниками [1, с. 33]. Другий етап – ідентифікація зовнішніх факторів: регуляторних, економічних, соціальних та технологічних, що можуть сприяти або заважати розвитку [4, с. 56]. Третій етап полягає у формуванні матриці SWOT

та аналізі взаємозв'язків між сильними сторонами і можливостями, а також між слабкими сторонами та загрозами [9, с. 88]. На четвертому етапі визначають пріоритетні напрями стратегічного розвитку та коригують управлінські рішення відповідно до отриманих результатів [6, с. 81]. Такий поетапний підхід забезпечує логічну послідовність і мінімізує ризики суб'єктивної оцінки.

Використання SWOT-аналізу в освітньо-науковій сфері дозволяє оцінити потенціал університету у підготовці висококваліфікованих фахівців та у науково-дослідній діяльності [2, с. 49]. Сильні сторони закладу, наприклад наявність сучасних лабораторій, висококваліфікованих викладачів та широких наукових зв'язків, відкривають можливості для залучення міжнародних партнерів і додаткового фінансування. Водночас слабкі сторони, такі як недостатня цифровізація процесів чи обмежена участь у міжнародних рейтингах, формують загрози, які потребують корекції стратегічного плану. Ретельне зіставлення внутрішніх та зовнішніх чинників дозволяє не лише визначити поточний стан університету, а й спрогнозувати його розвиток на середньострокову перспективу. SWOT-аналіз забезпечує аналітичну основу для прийняття ефективних управлінських рішень, адаптованих до змін навколишнього середовища.

Оцінка сильних і слабких сторін за допомогою SWOT-аналізу передбачає кількісну та якісну характеристику кожного з елементів [1, с. 38]. Кількісна оцінка включає аналіз показників ефективності навчального процесу, наукових публікацій та залучення студентів до міжнародних програм [4, с. 61]. Якісна оцінка передбачає експертні оцінки викладачів, адміністрації та зовнішніх партнерів, що дозволяє визначити рівень задоволеності та конкурентоспроможності закладу [6, с. 83]. Важливим аспектом є порівняння з аналогічними закладами в національному та міжнародному контексті, що дозволяє визначити унікальні конкурентні переваги [9, с. 92]. Така комплексна оцінка сприяє формуванню адекватних стратегічних рішень та підвищує ефективність управління.

Врахування зовнішніх можливостей і загроз є критично важливим для успішної реалізації стратегій розвитку ЗВО [2, с. 52]. Можливості можуть включати державні гранти, міжнародні освітні програми, партнерство з підприємствами та інноваційними хабами. Загрози формуються через демографічні зміни, нестабільність фінансування, конкуренцію на ринку освітніх послуг та нормативно-правові зміни. SWOT-аналіз дозволяє інтегрувати ці фактори у стратегічне планування, що підвищує адаптивність університету до зовнішніх викликів. Водночас правильне балансування сильних і слабких сторін забезпечує стабільний внутрішній розвиток.

Інтеграція SWOT-аналізу із системою стратегічного менеджменту в ЗВО дозволяє підвищити ефективність планування та контролю за виконанням стратегічних цілей [1, с. 40]. На основі матриці SWOT формують стратегічні карти, KPI та план дій для реалізації пріоритетних напрямів розвитку [4, с. 63]. Це створює можливості для моніторингу виконання стратегії, своєчасного коригування та підвищення конкурентоспроможності університету на ринку освітніх послуг [6, с. 85]. Такий підхід забезпечує системність і обґрунтованість управлінських рішень, дозволяє максимально ефективно використовувати наявні ресурси та мінімізувати ризики.

Отже, SWOT-аналіз у сфері освіти виступає інструментом, що забезпечує всебічну оцінку потенціалу закладу, визначає пріоритети розвитку та дозволяє обґрунтовано планувати стратегію на середньо- та довгострокову перспективу. Його застосування дозволяє закладам вищої освіти підвищувати конкурентоспроможність, ефективно розподіляти ресурси та інтегруватися у міжнародне освітнє середовище. Стратегічний аналіз за допомогою цієї методики стає фундаментом для прийняття управлінських рішень та реалізації інноваційних програм.

Висновки до розділу 1

У результаті опрацювання теоретичних джерел встановлено, що наукова робота у закладах вищої освіти є невід'ємним компонентом освітнього процесу та головним чинником формування інтелектуального потенціалу суспільства. Вона поєднує дослідницьку, освітню та інноваційну діяльність, забезпечуючи створення, перевірку й упровадження нових знань у практику. Наукова діяльність у ЗВО базується на принципах академічної свободи, системності, об'єктивності та практичної спрямованості результатів. Університети виступають центрами генерування наукових ідей, що сприяють розвитку економіки, технологій, культури й освіти. Визначено, що ефективність наукової роботи залежить від рівня кадрового забезпечення, наявності дослідницької інфраструктури, системи мотивації та зовнішньої підтримки. Таким чином, наукова діяльність у вищій школі є ключовою умовою сталого розвитку освітньої системи та її інтеграції у світовий академічний простір.

Дослідження теоретичних засад і методологічних підходів до проведення SWOT-аналізу засвідчило, що цей інструмент є ефективним засобом стратегічного управління розвитком освітньо-наукових установ. SWOT-аналіз дозволяє комплексно оцінити внутрішні та зовнішні чинники, які впливають на наукову діяльність, і визначити напрями її оптимізації. Методологічно такий аналіз ґрунтується на системному, аналітичному й прогностичному підходах, що забезпечують об'єктивність висновків і практичну цінність результатів. У контексті освітньо-наукової сфери SWOT-аналіз дає змогу виявити сильні сторони та ресурси закладу, своєчасно реагувати на ризики й розробляти стратегії інноваційного розвитку. Його використання сприяє формуванню довгострокових управлінських рішень і підвищенню конкурентоспроможності університету. Отже, теоретико-методологічні положення, розглянуті у розділі, створюють концептуальну основу для подальшого аналізу практичного стану наукової діяльності у КНУВС.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ НАУКОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ПРИКАРПАТСЬКОМУ НАЦІОНАЛЬНОМУ УНІВЕРСИТЕТІ ІМ. В. СТЕФАНИКА

2.1. Організаційна структура та основні напрями наукової діяльності університету

Карпатський національний університет ім. В. Стефаника (КНУВС) є одним із провідних навчально-наукових закладів на заході України, що знаходиться в історичному місті Івано-Франківськ. Університет має багаторічну історію, яка починається із заснування регіонального навчального закладу, згодом набуває статусу національного університету, що свідчить про його високий науковий та освітній рівень. Завдяки своїй еволюції КНУВС перетворився на сучасну платформу для підготовки фахівців, реалізації інноваційних досліджень та розвитку міждисциплінарної освіти.

Структурно університет представлений численними факультетами, інститутами та науково-дослідними центрами. Серед основних напрямків – гуманітарні науки, соціальні комунікації, природничі дисципліни, економіка та технічні спеціальності. Такий широкий спектр напрямів дозволяє формувати комплексний підхід до навчання, сприяючи синтезу традиційних знань та сучасних технологій, а також забезпечує можливості для міждисциплінарних досліджень.

Однією з ключових місій КНУВС є підготовка висококваліфікованих спеціалістів, здатних адаптуватися до вимог глобалізованого світу. Університет активно впроваджує сучасні інформаційні технології в навчальний процес, використовуючи інтерактивні аудиторії, електронні бібліотеки та дистанційні освітні платформи. Такий підхід сприяє формуванню критичного мислення та практичних навичок, необхідних для успішної кар'єри у сучасному ринку праці.

Наукова діяльність є однією з головних складових університету. КНУВС підтримує фундаментальні та прикладні дослідження, орієнтовані на вирішення актуальних соціально-економічних і технологічних проблем. Співпраця з

провідними науковими установами України та закордоном, участь у міжнародних проектах і конференціях дозволяє активно впроваджувати інновації та обмінюватися досвідом із світовою науковою спільнотою. Результатом є розробка сучасних технологій та методик, що знаходять практичне застосування в різних галузях економіки і суспільства.

Велике значення має й студентське життя КНУВС. Університет не лише надає високоякісну академічну освіту, але й створює сприятливе середовище для культурного та соціального розвитку молоді. Студентські організації, наукові гуртки, спортивні секції та численні заходи сприяють формуванню лідерських якостей, розвитку творчого потенціалу та вміння працювати в команді. Сучасна інфраструктура кампусу включає сучасні аудиторії, лабораторії, бібліотеки та місця для відпочинку, що забезпечують комфортні умови для навчання та самоосвіти.

Міжнародна орієнтація є ще однією важливою характеристикою КНУВС. ЗВО активно розвиває програми академічного обміну, спільних досліджень та співпраці з іноземними партнерами. Це дозволяє студентам та викладачам брати участь у міжнародних конференціях, семінарах і дослідницьких проектах, а також знайомитися з передовими світовими практиками в освіті та науці. Така інтеграція сприяє підвищенню конкурентоспроможності випускників та розвитку університету на світовій арені.

Окрім академічних та наукових досягнень, КНУВС приділяє велику увагу соціальній відповідальності та сталому розвитку. Університет активно впроваджує програми, спрямовані на екологічну освіту, підтримку місцевих ініціатив і розвиток соціальних проектів. Це дозволяє вузу не тільки сприяти економічному та культурному розвитку регіону, а й формувати свідоме ставлення до проблем довкілля та соціальної справедливості.

Карпатський національний університет ім. В. Стефаника є яскравим прикладом сучасної української вищої освіти, яка поєднує традиції та інновації. Завдяки комплексному підходу до навчання, науково-дослідницькій діяльності

та активній міжнародній співпраці, університет залишається ключовим центром інтелектуального та культурного розвитку України.

Карпатський національний університет ім. В. Стефаника функціонує в унікальному середовищі, яке формується під впливом численних факторів. Розташований в Івано-Франківську – місті з багатою історією та культурною спадщиною заходу України – університет інтегрований у простір, де переплітаються традиції та сучасність. Це створює особливі умови для розвитку наукової, освітньої та культурної діяльності, що позитивно впливає на формування інтелектуального потенціалу регіону.

Географічне та регіональне оточення. Розташування КНУВС в Івано-Франківську має важливе значення для його функціонування. Мальовничий ландшафт, історичні пам'ятки та активне культурне життя міста сприяють створенню сприятливого середовища для академічних досліджень та творчої діяльності. Регіон характеризується стабільним розвитком, що сприяє залученню інвестицій у сферу освіти та науки, а також стимулює розвиток партнерських зв'язків з місцевими підприємствами та адміністративними структурами.

Соціально-економічне середовище. Економічна ситуація в регіоні є важливою складовою середовища функціонування університету. Регіональна економіка базується на розвитку малого та середнього бізнесу, туризму та сфери послуг. Ці фактори забезпечують університету можливість реалізовувати спільні проекти з місцевими підприємствами, що сприяє практичній підготовці студентів та створенню умов для інноваційних досліджень. Співпраця з бізнес-структурами дозволяє університету бути у постійному контакті з реаліями ринку праці та впроваджувати сучасні методики навчання.

Культурно-історичний контекст. Івано-Франківськ є важливим культурним центром, де історичні традиції гармонійно поєднуються з сучасними культурними процесами. Університет активно співпрацює з місцевими культурними установами, театром, музеями та художніми галереями, що сприяє розвитку творчості та формуванню національної ідентичності. Така культурна атмосфера стимулює студентів та викладачів брати участь у різноманітних

мистецьких заходах, виставках та фестивалях, що збагачує їх світогляд і сприяє інтеграції академічного середовища в життя регіону.

Політичний та адміністративний клімат. Політична стабільність та підтримка державних ініціатив є важливими умовами для функціонування університету. Завдяки активній взаємодії з місцевими та державними органами влади, КНУВС отримує необхідну підтримку для реалізації інноваційних проектів, модернізації освітнього процесу та розвитку наукової діяльності. Адміністративна система університету орієнтована на оперативне реагування на виклики часу, що дозволяє адаптувати стратегію розвитку відповідно до сучасних потреб суспільства.

Технологічне та інноваційне середовище. Сучасні інформаційні технології стали невід'ємною складовою діяльності КНУВС. Університет активно впроваджує цифрові платформи, електронні бібліотеки та дистанційні освітні сервіси, що сприяє покращенню якості навчального процесу та розширенню можливостей для дослідницької діяльності. Інноваційне середовище стимулює розвиток наукових проектів, спрямованих на вирішення актуальних соціально-економічних і технологічних проблем, і сприяє інтеграції з міжнародними освітніми просторами.

Екологічний та соціальний вимір. Університет приділяє велику увагу екологічній безпеці та сталому розвитку. Програми екологічної освіти та ініціативи з охорони навколишнього середовища спрямовані на формування відповідальної екологічної поведінки серед студентів і викладачів. Соціальна відповідальність проявляється через участь у благодійних заходах, соціальних проектах та партнерстві з громадськими організаціями, що робить університет важливим соціальним агентом у регіоні.

Інтеграція у глобальний освітній простір. Міжнародна співпраця є ще одним визначальним чинником середовища функціонування університету. Участь у програмах академічного обміну, спільних наукових дослідженнях та міжнародних конференціях дозволяє КНУВС інтегруватися у світовий освітній простір. Це не лише підвищує конкурентоспроможність випускників, але й

відкриває нові горизонти для впровадження передових методик навчання та інноваційних технологій.

Управління організаційною підсистемою КНУВС є складною системою, що базується на чітко структурованій ієрархії, інтегруючи стратегічне планування, оперативне управління та контроль виконання робіт. Ця система управління базується на ідеї гармонійного поєднання централізованого прийняття рішень та децентралізованої автономії окремих підрозділів, що дозволяє університету ефективно реагувати на виклики часу та адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

Карпатський національний університет імені Василя Стефаника є вищим навчальним закладом і активно застосовує новітні підходи до інституційного менеджменту, адаптуючись до динамічних змін у соціально-економічному середовищі. На тлі сучасних викликів і трансформацій в освітній галузі університет є одним із трьох університетів-учасників освітнього експерименту. В.о. ректора – Цепенда Ігор Євгенович виступає ініціатором змін і веде університет до нових горизонтів ефективності та гнучкості.

Виконуючий обов'язки ректора є головним керівником університету і керує всіма університетськими процесами, а також представляє інтереси університету назовні та встановлює стратегічні пріоритети і цілі. Ректору безпосередньо підпорядковуються п'ять проректорів, які розподіляють управлінські функції за напрямками. Така розгалужена структура дозволяє окремим менеджерам зосередитися на власних завданнях, працюючи в рамках загальної стратегії закладу.

Університет має децентралізовану структуру управління, в якій факультети, інститути та окремі наукові центри мають значну автономію у прийнятті рішень щодо організації навчального процесу та наукових досліджень. Декани та завідувачі кафедр складають основу організації навчального процесу і відповідають за розробку освітніх програм, впровадження інноваційних методів викладання та організацію міждисциплінарних досліджень. Такий підхід сприяє

гнучкості управління та забезпечує швидке реагування на внутрішні та зовнішні виклики.

Адміністративно-технічний персонал відіграє важливу роль в організаційних підсистемах, забезпечуючи функціонування всіх сервісних процесів університету, таких як управління людськими ресурсами, фінансове планування, логістика, інформаційно-технологічна підтримка та ведення студентської документації.

Для оптимізації процесів активно використовуються сучасні інформаційні технології, що дозволяє створити єдину систему моніторингу та комунікації між усіма структурними підрозділами. Ефективність системи управління базується на інтегрованій моделі прийняття рішень. Регулярне проведення вчених рад, стратегічних нарад та робочих зустрічей сприяє колективному обговоренню проблем та прийняттю оптимальних рішень. Активне залучення всіх рівнів управління, від ректорату до керівників різних факультетів та кафедр, забезпечує врахування думок експертів різного профілю.

Система зворотного зв'язку забезпечує прозорість процесу прийняття рішень та сприяє швидкому стратегічному коригуванню у відповідь на мінливі обставини. Особлива увага приділяється професійному розвитку як управлінського, так і викладацького персоналу. Університет організовує заходи з підвищення кваліфікації, семінари та тренінги, бере участь у міжнародних конференціях та обмінюється досвідом з провідними навчальними закладами. Це дозволяє співробітникам університету не лише розвивати власні навички, але й вдосконалювати внутрішні процеси, застосовуючи інноваційні підходи.

Матеріально-технічна підсистема є фундаментальною ланкою в структурі будь-якої установи, оскільки вона забезпечує необхідні ресурси для реалізації навчальних і дослідницьких програм, створює комфортні умови для викладання та роботи студентів і підтримує безперебійну роботу інфраструктури.

Останніми роками КНУВС зазнав значних змін у способах управління цією підсистемою, щоб відповідати потребам діджиталізації, енергоефективності та адаптації до сучасних викликів.

Сучасні інформаційні технології стали невід'ємною частиною управління матеріально-технічною інфраструктурою університету. Останні оновлення системи зосереджені на використанні електронних платформ, автоматизованих систем управління ресурсами та цифрового обліку майна для моніторингу стану інфраструктури. Ці рішення забезпечують оперативний моніторинг технічного стану будівель, лабораторій, аудиторій та інших об'єктів, що дозволяє своєчасно виявляти та усувати несправності. Автоматизовані системи централізують споживання ресурсів, оптимізують енергоспоживання та впроваджують системи профілактичного обслуговування.

КНУВС активно працює над модернізацією своєї матеріально-технічної інфраструктури, щоб відповідати викликам часу. Реалізовано низку проектів, серед яких ремонт навчальних корпусів, оновлення лабораторного обладнання та будівництво сучасних мультимедійних аудиторій. Особлива увага приділяється енергоефективності: встановлюються сучасні опалювальні технології, системи кондиціонування та енергозберігаючі рішення для зменшення операційних витрат та впливу на навколишнє середовище.

Університет активно впроваджує нові моделі планування закупівель, розподілу ресурсів та внутрішньої передачі активів. Спеціалізовані підрозділи забезпечують швидку координацію робіт з ремонту, модернізації та технічного обслуговування, мінімізуючи простой в роботі об'єктів. Система управління фізичною та технічною підсистемами включає механізми постійного моніторингу якості послуг та використання ресурсів.

Електронна система зворотного зв'язку дозволяє студентам, викладачам та адміністративному персоналу негайно повідомляти про будь-які недоліки або необхідність модернізації обладнання. Такий підхід сприяє швидкому реагуванню на існуючі проблеми, своєчасному плануванню ремонтів, оптимізації витрат і позитивно впливає на загальний рівень комфорту та ефективності навчального процесу.

Управління матеріально-технічними підсистемами КНУВС демонструє високий рівень адаптивності та інноваційності, що дозволяє університету

ефективно підтримувати процеси та забезпечувати високі стандарти умов праці для викладачів та студентів. Завдяки використанню цифрових технологій, модернізації інфраструктури, оптимізації логістичних процесів та безперервному професійному розвитку персоналу КНУВС зміцнює свої позиції як сучасного навчального закладу, націленого на підготовку до майбутніх викликів та забезпечення сталого розвитку в умовах швидких змін.

Впровадження автоматизованої системи моніторингу та управління ресурсами дає змогу адміністративному персоналу точно контролювати споживання енергії та планувати профілактичні та ремонтні роботи для приміщень. Це знижує операційні витрати та забезпечує високу якість матеріально-технічної інфраструктури. Комплексна система управління матеріально-технічною інфраструктурою не лише забезпечує стабільне функціонування навчального процесу, а й слугує важливим інструментом стратегічного розвитку університету. Систематичний моніторинг, аналіз даних та оптимізація витрат дозволяють не лише підтримувати існуючу інфраструктуру, але й реалізовувати нові проекти, спрямовані на покращення умов викладання та досліджень. Таким чином, створена надійна базова матеріально-технічна підсистема, що забезпечує сприятливі умови для досягнення високих освітніх стандартів та розвитку інтелектуального потенціалу закладу.

Для КНУВС управління виробничо-технічними підсистемами є дуже важливим. Університет організовує цей процес шляхом інтеграції новітніх цифрових технологій з традиційними методами управління виробництвом і забезпечує постійне обслуговування та модернізацію технічної інфраструктури. Навчальні корпуси, лабораторії, виробничі цехи та дослідницькі центри утворюють єдину систему, де акцент робиться на постійному моніторингу технічного стану обладнання, оперативному вирішенні існуючих проблем та впровадженні превентивних заходів для запобігання аварійних ситуацій.

Сучасні системи автоматизації дозволяють здійснювати електронний облік ресурсів та аналіз ефективності виробничих процесів, що допомагає

оптимізувати витрати та забезпечити високу якість надання послуг. Окрім технічних аспектів, управління виробничо-технічними підсистемами базується на тісній співпраці між різними підрозділами заводу та зовнішніми партнерами, зокрема місцевими компаніями та державними установами. Така співпраця забезпечує швидку комерціалізацію новітніх технологічних розробок, уможливорює передачу досвіду між науковими та промисловими колами та сприяє реалізації спільних інноваційних проектів.

У цій підсистемі адміністративні функції децентралізовані, а окремим лабораторіям і виробництвам надана автономія у впровадженні нових технологій, але загальна координація і стратегічне планування залишаються в компетенції центрального апарату університетів, що гарантує єдність напрямів розвитку. Важливим елементом є постійний професійний розвиток технічного персоналу, відповідального за експлуатацію та модернізацію виробничих потужностей. Завдяки цьому університет не лише підтримує високі академічні стандарти, але й активно сприяє економічному розвитку регіону як драйвер інновацій.

Завдяки інтеграції найсучасніших цифрових платформ для аналізу даних можна швидко коригувати виробничі процеси, планувати закупівлю сучасного обладнання та забезпечувати енергоефективність цілих виробничих об'єктів. Такий підхід дозволяє створити стає виробничо-технологічне середовище, в якому теоретичні знання застосовуються на практиці, а наукові розробки швидко втілюються в практичні технічні рішення.

Управління виробничо-технологічною підсистемою є невід'ємною частиною загальної стратегії розвитку КНУВС, допомагаючи університету залишатися конкурентоспроможним, відкритим до інновацій та сприяючи розвитку висококваліфікованих фахівців, здатних ефективно працювати в сучасному виробничому середовищі.

Управління соціально-психологічною підсистемою КНУВС охоплює систему заходів, спрямованих на створення та підтримку гармонійного психологічного клімату серед усіх членів академічної спільноти. Це

комплексний процес, який включає в себе розробку та впровадження програм психологічної підтримки, профілактику стресових ситуацій та покращення соціальних комунікацій. Університет прагне надати всім студентам, співробітникам та викладачам можливість отримати професійну психологічну підтримку у разі виникнення життєвих або навчальних труднощів та створити необхідні умови для розвитку їхнього особистісного та професійного потенціалу. Основним завданням цієї підсистеми є своєчасне виявлення та корекція негативних психологічних процесів шляхом регулярного моніторингу психічного здоров'я всіх учасників освітнього процесу. З цією метою проводяться анкетування, опитування та інтерв'ю для визначення рівня задоволеності атмосферою в університеті та виявлення можливих проблем у спілкуванні та взаємодії між представниками різних груп. Отримані дані стають основою для розробки нових заходів та коригування існуючих програм підтримки.

Університет активно використовує спеціалізовані засоби психологічної підтримки та співпрацює з внутрішніми та зовнішніми експертами. Регулярні тренінги, семінари та воркшопи допомагають розвивати навички ефективної комунікації, управління стресом та вирішення конфліктів. Особлива увага приділяється навчальним групам, в яких студенти та викладачі обговорюють актуальні питання організаційного та особистісного розвитку. Такий підхід не лише забезпечує швидке реагування на кризові ситуації, але й створює культуру взаємної поваги та підтримки.

Важливим аспектом управління є організація інтеграційних заходів, які сприяють соціальній згуртованості та підвищують рівень довіри між представниками різних факультетів. Культурно-освітні проекти, спільні заходи та творчі ініціативи створюють середовище, в якому кожен відчуває себе частиною спільноти, ділиться досвідом та отримує підтримку у важкі часи. Такий підхід сприяє зниженню стресу, підвищенню мотивації та покращенню загальної атмосфери академічного середовища.

Система соціально-психологічної підтримки вбудована в загальну модель управління університетом і тісно взаємодіє з іншими підсистемами, такими як логістика, виробництво, технології та організація. Ця синергія створює необхідні умови для загального розвитку навчального закладу. Адже психологічна стабільність є фундаментальним елементом для ефективного функціонування навчального закладу в цілому.

Важливим є також постійне вдосконалення методів управління через зворотній зв'язок, коли аналіз результатів опитувань та внутрішніх звітів є основою для впровадження нових рішень, спрямованих на покращення якості психологічного клімату. Таким чином, управління соціально-психологічною підсистемою в КНУВС базується на принципах відкритості, адаптивності та професійної підтримки. Створюючи сприятливий психологічний клімат, університети можуть не лише ефективно вирішувати поточні проблеми, а й забезпечувати довгострокову стабільність і розвиток академічної спільноти. Такий підхід сприяє розвитку висококваліфікованих фахівців, здатних протистояти сучасним викликам, і є важливим чинником підвищення конкурентоспроможності університетів в цілому.

Управління фінансово-економічною системою КНУВС базується на інтегрованому підході, що поєднує ретельно сплановане бюджетування, сучасні цифрові технології та ефективний розподіл ресурсів.

Фінансове планування здійснюється за допомогою спеціалізованих програмних рішень, які дозволяють вести електронний облік доходів і витрат, прогнозувати грошові потоки та здійснювати моніторинг виконання бюджету в режимі реального часу. Це забезпечує прозорість фінансових операцій, своєчасне виявлення потенційних ризиків та швидке коригування плану. Основна увага приділяється оптимізації використання бюджетних коштів, що сприяє стабільному розвитку університету як освітньо-наукового центру.

Фінансово-економічна система передбачає розробку довгострокової стратегії розвитку, яка враховує не лише державне фінансування, а й можливість отримання додаткового фінансування через грантові проекти, партнерство з

бізнес-організаціями та інші зовнішні джерела. Комплексний аналіз ефективності використання коштів забезпечує своєчасне виявлення недоліків та впровадження заходів щодо покращення фінансової дисципліни. Система управління базується на принципі інтеграції та координації між різними підрозділами організації, які займаються фінансовим плануванням, бухгалтерським обліком та аудитом.

Фінансовий та бухгалтерський відділи працюють у тісній співпраці з керівництвом університету для забезпечення своєчасного прийняття управлінських рішень. Використання сучасних ERP-систем дозволило автоматизувати звітність та адміністративні процеси, зменшити ймовірність помилок і підвищити якість управлінських рішень.

Іншим важливим елементом є зовнішній аудит, який забезпечує незалежну оцінку фінансових операцій та гарантує, що внутрішні процеси відповідають чинному законодавству. Постійний моніторинг та регулярне звітування про фінансові показники забезпечує швидке реагування на мінливі економічні умови та ефективний розподіл ресурсів на основну діяльність університету.

Впровадження сучасних практик фінансового менеджменту допомогло КНУВС підтримувати високий рівень фінансової стабільності, що сприяє реалізації інноваційних проєктів та підтримці високих академічних стандартів. Такий підхід дозволяє університету не тільки оптимізувати витрати, але й розширити фінансові можливості для проведення досліджень та розвитку інфраструктури. Інтеграція цифрових технологій у фінансовий менеджмент сприяє створенню прозорої та відповідальної системи розподілу ресурсів, що є ключовим для сталого розвитку та конкурентоспроможності університетів у сучасній економіці.

Управління зовнішньоекономічною діяльністю в КНУВС базується на комплексному підході, що дозволяє університету інтегруватися у світовий освітній та науковий простір. КНУВС активно розвиває стратегічне партнерство з іноземними установами, компаніями та міжнародними організаціями, сприяє організації спільних проєктів, наукових конференцій та академічних обмінів.

Карпатський національний університет є членом міжнародних консорціумів: член Європейської асоціації університетів (2010 р.); член Консорціуму Варшавського та українських університетів (2006 р.); член Міжнародного консорціуму університетів (2015 р.); член Консорціуму університетів Балтійського регіону та України (2015 р.); член Міжнародної університетської спільноти «Один пояс – один шлях» (2016 р.); член Великої хартії університетів «*Magna charta universitatum*» (2018 р.). Університет підтримує тісні зв'язки з багатьма науковими та навчальними закладами світу (більше 50), зокрема США, Азії, і ЄС.

У рамках цієї діяльності КНУВС запрошує докторів та професорів з інших країн до своєї академічної спільноти надаючи їм статус почесних. Також на факультетах університету часто проводяться міжнародні конференції та інші платформи обміну думками, відбувається спільне проведення досліджень та публікація їх результатів. Студенти часто мають можливість слухати лекції іноземних лекторів як в стінах університету, так і за допомогою онлайн зв'язку. Їхній досвід і знання допомагають формувати інноваційні освітні програми та сприяють підвищенню якості наукових досліджень.

Важливим елементом зовнішньоекономічної діяльності є стипендії та академічна мобільність для студентів і викладачів. Університет надає широкий спектр підтримки талановитій молоді та науковцям для участі у міжнародних конференціях, дослідницьких проектах та програмах обміну. Ці ініціативи спрямовані на сприяння академічній мобільності, розвиток інноваційних ідей та підвищення конкурентоспроможності випускників на світовому ринку праці. Проекти, орієнтовані на практичне застосування набутих знань, допомагають налагодити співпрацю з провідними компаніями та дослідницькими центрами в Україні та за кордоном. Зокрема студенти можуть отримати стипендію від стипендії Фонду Інституту Східноєвропейських досліджень (Республіка Польща) та стипендії Фундації Лозинських (США). Також студенти можуть отримати міжнародний досвід в рамках академічної мобільності з Університетом Адама Міцкевича в Познані, програм Mobility Direct та Erasmus+.

Програми подвійних дипломів, які займають особливе місце в зовнішньоекономічній діяльності, пропонують студентам можливість отримати кваліфікацію двох університетів одночасно. Такі програми сприяють розширенню професійного та культурного досвіду студентів, заохочують академічну мобільність та створюють тісніші зв'язки між навчальними закладами різних країн. Подвійні дипломи дозволяють університетам інтегруватися в міжнародні освітні мережі, підвищують їхній престиж і створюють нові можливості для співпраці з провідними університетами світу. Університет реалізовує 11 безкоштовних магістерських програм подвійних дипломів з провідними університетами Республіки Польща. Програми подвійних дипломів мають такі ОП: Міжнародні відносини, суспільні комунікації та регіональні студії, Право, Інформатика, Прикладна математика, математика, статистика, фізика та астрономія, середня освіта (фізика), прикладна фізика і наноматеріали, філософія, туризм, початкова освіта, середня освіта (фізична культура), міжнародні відносини, суспільні комунікації та регіональні студії, політологія, археологія, філологія. українська мова і література, кафедра музичного мистецтва.

Університет має значний досвід у реалізації міжнародних проектів. За останні 5 років в університеті реалізовано понад 15 великих міжнародних проектів, в т.ч. інфраструктурні проекти. У рамках європейської програми Еразмус+ КА2 Карпатський національний університет імені Василя Стефаника отримав грантові кошти для 4 проектів. У проекті MoPED – «Модернізація педагогічної вищої освіти з використання інноваційних інструментів викладання» вперше в Україні університет виступає грантоотримувачем. У рамках європейської програми Еразмус+ КА1 Університет реалізовує 9 програм академічної мобільності студентів та викладачів. Успішно реалізуються проекти загальнодержавного значення – Державний інвестиційний проект «Будівництво Міжнародного центру зустрічей студентської молоді України і Республіки Польща (с. Микуличин ІваноФранківської області)» та проєкт створення Міжнародного наукового центру «Обсерваторія» (г. Піп Іван, Чорногірський

хребет, Карпати), який виконується за грантові кошти транскордонної програми ЄС «Польща-Білорусь-Україна». Важливим проєктом, який реалізовує університет є «Створення проєктноосвітнього центру «Агенти змін». Даний центр є реальною платформою для співпраці студентів (в межах виробничої практики) та викладачів університету з стейкхолдерами, територіальними громадами, бізнес-структурами у сфері підготовки і реалізації інфраструктурних проєктів розвитку

Загалом, управління зовнішньоекономічною діяльністю КНУВС включає не лише організацію міжнародних проєктів та обмінів, але й активне створення довгострокових партнерств, які сприяють модернізації освітньої інфраструктури та розвитку науково-дослідницької діяльності. Завдяки комплексному підходу університет створює необхідні умови для високої академічної мобільності, інноваційних досліджень та економічного зростання, що позитивно впливає на його позиції у світовому освітньому просторі.

2.2. Оцінка основних показників науково-дослідної роботи

Науково-дослідна діяльність Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника є важливою складовою його стратегічного розвитку, спрямованою на інтеграцію у європейський науковий простір. Університет об'єднує значний кадровий потенціал – професорсько-викладацький склад, аспірантів, докторантів та студентів, які беруть участь у наукових проєктах і конференціях. Пріоритетними напрямками наукових досліджень є природничі, педагогічні, технічні та соціально-гуманітарні науки, що відповідає профілю закладу. Протягом останніх років в університеті спостерігається поступове зростання показників публікаційної активності, кількості грантів, міжнародної співпраці та впровадження результатів досліджень у практику. Ці тенденції відображають системну роботу керівництва університету щодо підвищення

рівня досліджень і зміцнення статусу закладу як провідного наукового центру регіону.

Вагомим індикатором ефективності наукової діяльності є кількість публікацій у фахових виданнях України та у міжнародних базах даних Scopus і Web of Science. Щороку університет розширює представництво своїх науковців у цих виданнях, що свідчить про зростання якості досліджень і дотримання міжнародних стандартів академічної доброчесності. Поряд із кількісними показниками особлива увага приділяється науковій репутації авторів, цитованості праць та рівню впливу наукових журналів. Збільшення кількості міжнародних публікацій не лише підвищує імідж університету, а й створює можливості для участі у спільних дослідницьких програмах. Таке зростання стало можливим завдяки активній роботі редакцій університетських видань, підвищенню вимог до рецензування і підтримці молодих дослідників, що стимулює розвиток наукової культури в середовищі університету.

Фінансова підтримка наукових проєктів також є визначальним фактором розвитку досліджень. У КНУВС створено умови для участі в державних і міжнародних грантових програмах, а також у конкурсах молодих учених. За останні роки спостерігається зростання обсягу грантового фінансування, що свідчить про довіру до університету з боку наукових фондів і партнерів. Отримані кошти використовуються для оновлення лабораторного обладнання, реалізації міждисциплінарних досліджень, організації наукових конференцій і видання збірників праць. Разом із тим, університет прагне збільшити частку позабюджетного фінансування, що дозволить забезпечити стабільність наукової інфраструктури та підтримку ініціатив студентів і аспірантів. Такий підхід робить наукову діяльність більш стійкою до зовнішніх викликів і підвищує її ефективність.

Особливе значення має кадровий потенціал, адже саме науковці формують базу для розвитку дослідницької школи університету. Щороку в КНУВС захищаються кандидатські та докторські дисертації, відкриваються нові аспірантури та докторантури. Це сприяє оновленню наукових кадрів і

збереженню наступності у дослідницьких традиціях. Підтримка молодих учених здійснюється через систему грантів, стипендій, премій і конкурсів наукових проєктів. В університеті активно функціонують студентські наукові товариства, що забезпечують залучення здобувачів освіти до дослідницької діяльності. Такий підхід не лише сприяє розвитку кадрового резерву, а й формує відповідальне ставлення молоді до науки, підвищуючи її мотивацію до подальших досліджень.

Не менш важливою складовою наукової роботи є міжнародне співробітництво. КНУВС ім. В. Стефаника має партнерські угоди з університетами Польщі, Німеччини, Чехії, Литви та інших країн Європейського Союзу. Спільні проєкти дозволяють проводити обміни дослідниками, брати участь у міжнародних конференціях, публікувати результати у співавторстві з іноземними колегами. Розширення співпраці з зарубіжними партнерами сприяє підвищенню академічної мобільності, доступу до сучасних наукових ресурсів і поширенню українських досліджень на світовому рівні. Міжнародна діяльність також стимулює підвищення вимог до якості наукових праць і покращує імідж університету в глобальному освітньому просторі. Такі тенденції свідчать про системний розвиток університету як дослідницького закладу європейського зразка.

Важливою частиною науково-дослідної роботи є патентна та інноваційна діяльність. Університет поступово нарощує кількість поданих заявок на патенти, розробляє технологічні рішення та співпрацює з підприємствами регіону. Результати досліджень упроваджуються у виробничу, освітню й соціальну практику, що дозволяє перетворювати наукові ідеї на конкретні продукти та послуги. У КНУВС функціонує центр інновацій і трансферу технологій, який сприяє комерціалізації результатів наукової праці. Така діяльність має на меті не лише підвищення престижу університету, а й створення нових джерел фінансування науки. Хоча цей напрям ще перебуває на етапі становлення, він має значний потенціал розвитку у найближчій перспективі.

Узагальнюючи, можна відзначити, що КНУВС ім. В. Стефаника поступово формує повноцінну систему наукових досліджень, яка охоплює всі етапи – від фундаментальних і прикладних розробок до впровадження результатів у практику. Створена структура забезпечує міждисциплінарну взаємодію та підтримку інноваційних ідей. Позитивна динаміка більшості показників свідчить про підвищення ефективності досліджень і зміцнення наукового потенціалу університету. Водночас залишається потреба у подальшому розвитку матеріальної бази, цифровізації процесів і розширенні міжнародних зв'язків. Підтримка держави, залучення бізнесу та грантових організацій здатні забезпечити сталий розвиток університетської науки в умовах сучасних викликів.

Основні форми наукової роботи у КНУВС ім. В. Стефаника наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1.

Форми наукової роботи у КНУВС ім. В. Стефаника

Форма наукової роботи	Основні характеристики	Приклади реалізації у КНУВС ім. В. Стефаника
Теоретичні дослідження	Охоплюють фундаментальні й прикладні наукові питання; спрямовані на поглиблення знань у конкретній галузі; зазвичай публікуються у наукових журналах	Наукові статті викладачів кафедри економіки та менеджменту, дослідження з історії та культурології
Експериментальні дослідження	Передбачають практичну перевірку гіпотез, лабораторні чи польові дослідження, створення нових методик або технологій	Лабораторні дослідження хімічного та біологічного профілю, дослідження технічних рішень у фізико-математичній лабораторії
Інноваційні проєкти	Включають розробку нових технологій, продуктів, методик навчання; орієнтовані на практичне впровадження	Створення EdTech-проєктів, розробка програмного забезпечення для навчання, стартапи у сфері ІТ
Конференції та семінари	Обмін досвідом, обговорення актуальних проблем науки; формування наукових комунікацій	Міжнародні та всеукраїнські конференції з економіки, педагогіки, фізики, участь студентів і викладачів
Наукові гуртки та лабораторії	Дослідження у малих групах; залучення студентів до наукової діяльності; підготовка молодих науковців	Студентські наукові гуртки з історії, інженерії та комп'ютерних наук, лабораторії кафедр фізики та хімії

Форма наукової роботи	Основні характеристики	Приклади реалізації у КНУВС ім. В. Стефаника
Публікаційна діяльність	Статті, монографії, рецензії; поширення наукових результатів; підвищення рейтингу університету	Публікації у наукових журналах, участь у колективних монографіях, видання матеріалів конференцій

Джерело: узагальнено автором за [1, 6, 15, 45]

Аналіз даних таблиці 2.1 свідчить, що наукова діяльність у КНУ ім. В. Стефаника має різноплановий і системний характер. Університет поєднує як фундаментальні теоретичні дослідження, так і експериментальні та прикладні роботи, що забезпечує комплексність наукових підходів. Значна увага приділяється розвитку експериментальної бази, зокрема функціонуванню лабораторій природничого й технічного профілів, де здійснюється апробація нових методик та технологічних рішень. Теоретичні дослідження активно підтримуються публікаційною діяльністю науковців, що сприяє поширенню результатів у фахових виданнях. Наявність інноваційних проєктів засвідчує прагнення університету до практичного використання наукових напрацювань, особливо у сфері освітніх технологій і програмного забезпечення. Такий підхід дозволяє інтегрувати результати наукових досліджень у навчальний процес і забезпечує взаємозв'язок між теорією та практикою.

Важливо відзначити, що КНУВС ім. В. Стефаника приділяє значну увагу розвитку наукової комунікації та формуванню наукових шкіл. Регулярне проведення конференцій, семінарів і круглих столів сприяє обміну досвідом, формуванню професійних контактів і підвищенню наукової культури серед студентів і викладачів. Діяльність студентських гуртків і лабораторій забезпечує залучення молоді до дослідницької роботи, що формує кадровий резерв університету. Публікаційна активність виступає індикатором якості проведених досліджень і рівня інтеграції університету у науковий простір України та світу. Таким чином, система наукової роботи в університеті є збалансованою, різнорівневою й спрямованою на розвиток як наукового потенціалу, так і освітнього середовища в цілому.

Основні показники науково-дослідної діяльності КНУВС ім. В. Стефаника наведено у табл. 2.2

Таблиця 2.2

**Основні показники науково-дослідної діяльності КНУВС ім. В.
Стефаника**

Показник	2021	2022	2023	2024	Тенденція
Публікації у фахових журналах України	120	138	149	162	Зростання
Публікації у Scopus / WoS	25	33	46	58	Активне зростання
Залучене грантове фінансування, тис. грн	5200	6400	7700	9300	Стабільне зростання
Захищені кандидатські дисертації	9	11	14	15	Зростання
Захищені докторські дисертації	2	3	3	4	Незначне зростання
Міжнародні угоди / партнерства	8	10	12	15	Активізація співпраці
Патенти та заявки	3	4	5	6	Поступове зростання
Частка молодих дослідників у публікаціях	20 %	22 %	25 %	28 %	Позитивна динаміка

Показники таблиці демонструють стале покращення наукової активності університету за всіма ключовими напрямками. Позитивна динаміка публікацій у міжнародних базах свідчить про підвищення якості досліджень і поступову інтеграцію університету в глобальну наукову спільноту. Збільшення обсягу грантових коштів і кількості міжнародних угод підкреслює довіру партнерів та результативність роботи наукових колективів. Зростання кількості захищених дисертацій вказує на оновлення кадрового потенціалу і посилення дослідницької школи КНУВС.

Разом із тим, аналіз показує, що інноваційна діяльність і патентна активність ще потребують подальшої підтримки. Хоча динаміка зростання є позитивною, кількість патентів поки залишається невеликою. Це може бути пов'язано з тривалістю процедур реєстрації та обмеженим фінансуванням на впровадження результатів. Університет має потенціал для посилення комерціалізації досліджень, особливо у природничо-технічних напрямках. Подальше зростання цих показників сприятиме не лише підвищенню рейтингу, а й збільшенню фінансової самостійності закладу.

Проведений аналіз засвідчує, що науково-дослідна діяльність Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника має

стабільну позитивну динаміку розвитку. Зростання кількості публікацій, збільшення обсягів фінансування та активізація міжнародного співробітництва свідчать про посилення позицій університету в науковому просторі. Високі показники цитованості праць науковців та розширення участі у грантових програмах підтверджують ефективність управління дослідницькою сферою. Водночас університет продовжує формувати сучасну наукову інфраструктуру, створюючи нові лабораторії та дослідницькі центри. Така стратегія дозволяє поєднувати фундаментальні дослідження з практичною спрямованістю та забезпечує сталі результати в середньо- і довгостроковій перспективі.

Разом із тим, окремі напрями діяльності потребують подальшого вдосконалення. Зокрема, інноваційний компонент ще не досяг рівня, який відповідав би потенціалу університету. Патентна активність поступово зростає, однак потребує додаткових стимулів – як матеріальних, так і організаційних. Доцільним є впровадження системи заохочень для викладачів і дослідників, які займаються прикладними розробками. Важливим напрямом розвитку також залишається розширення співпраці з підприємствами регіону, що сприятиме впровадженню наукових розробок у виробництво. Підвищення ефективності трансферу технологій дозволить університету не лише зміцнити фінансову базу, а й посилити свій вплив на економічний розвиток регіону.

Не менш значущим є аспект кадрового забезпечення науки. Молоді вчені, аспіранти та здобувачі освіти складають значну частку учасників наукових досліджень, проте потребують системної підтримки. Для забезпечення наступності та розвитку наукових шкіл університету доцільно розширювати програми наставництва, створювати внутрішні конкурси на фінансування молодіжних проєктів, а також організовувати стажування за кордоном. Такі заходи сприяють не лише збереженню кадрового потенціалу, а й формують культуру наукової співпраці. Підтримка молодих дослідників – це інвестиція у майбутнє університету, адже саме вони стають рушійною силою інноваційного розвитку.

Значну увагу варто приділяти удосконаленню системи управління науковими процесами. Ефективне адміністрування, чітке планування та регулярний моніторинг результатів сприяють підвищенню прозорості й результативності роботи. Доцільно продовжити цифровізацію наукової сфери, впроваджуючи електронні бази даних публікацій, звітності та проєктів. Це забезпечить зручний доступ до актуальної інформації й полегшить взаємодію між підрозділами. Крім того, цифрові інструменти сприятимуть підвищенню якості аналітики та швидкому прийняттю управлінських рішень. Сучасна система управління науковими ресурсами є ключовим чинником ефективності вищої освіти у європейському вимірі.

Аналіз показників НДР підтверджує, що університет послідовно розвиває міжнародні зв'язки, розширюючи географію співпраці та залучаючи закордонних партнерів. Участь у спільних дослідницьких проєктах і програмах академічної мобільності дозволяє інтегрувати українську науку у світовий контекст. Це не лише сприяє підвищенню якості досліджень, а й відкриває доступ до сучасних технологій, обладнання та методик. Подальший розвиток цього напрямку потребує посилення мовної підготовки науковців, удосконалення комунікаційних навичок і створення сприятливого середовища для міжнародних ініціатив. Поступове збільшення кількості партнерських угод і спільних публікацій є підтвердженням правильно обраної стратегії розвитку.

У підсумку можна констатувати, що науково-дослідна діяльність КНУ ім. В. Стефаника відповідає сучасним вимогам і демонструє сталий поступ у напрямі інтернаціоналізації, інноваційності та результативності. Системна підтримка досліджень, розвиток кадрового потенціалу, розширення джерел фінансування та інтеграція у світову науку створюють передумови для подальшого зростання університету як потужного наукового центру Західної України. Для зміцнення досягнутих позицій необхідно продовжувати реалізацію комплексної наукової політики, спрямованої на підвищення якості, конкурентоспроможності та практичної цінності досліджень. Отримані

результати мають стати основою для формування нових пріоритетів і стратегічних завдань у подальшому розвитку університетської науки.

Грантова активність життєво важлива для сучасного університету. Вона не тільки забезпечує фінансову підтримку, а й позитивно впливає на імідж та репутацію навчального закладу. В додатку А представлена статистика подачі заявок на наукові гранти за 2023 рік. Згідно з підрахунком Карпатський національний університет займає слабку позицію. На державні та міжнародні наукові гранти, не включаючи індивідуальних, від університету було подано 6 заявок за рік, в той час від таких ЗВО, як «Львівська політехніка» та КНУ ім. Т. Шевченка, число поданих заявок сягало більше 100. Найнижча активність відмічається в програмах Erasmus+, Creative Europe та інших програмах ЄС – від КНУВС не зареєстрували жодної заявки на отримання гранту. На низьку грантову активність впливає низка причин, а саме недостатня обізнаність студентів у можливостях, страх та невпевненість у собі, слабкий рівень підтримки ініціатив у навчальному середовищі тощо.

2.3. SWOT-аналіз наукової діяльності університету: сильні та слабкі сторони, можливості та загрози

Стратегічний розвиток і конкурентоспроможність в Прикарпатському державному університеті імені Василя Стефаника описані в Стратегії розвитку Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника на 2020-2027 рр. Вона ґрунтується на комплексному аналізі поточних викликів і можливостей, що формують освітнє середовище, та інтегрованій системі прийняття управлінських рішень. Стратегія базується на системному підході, який враховує як внутрішні чинники (сильні та слабкі сторони, кадровий потенціал, якість інфраструктури), так і зовнішні (економічні, соціокультурні та технологічні тенденції). Регулярний моніторинг показників ефективності, аналіз

результатів та коригування планів у режимі реального часу сприяють швидкому прийняттю рішень та забезпечують сталий розвиток університетів в умовах швидких змін на ринку вищої освіти. Застосування новітніх цифрових технологій відіграє важливу роль у процесі стратегічного управління. Автоматизувавши планування, управління завданнями та електронний документообіг, університет може ефективно оптимізувати використання ресурсів, модернізувати навчальні приміщення та лабораторії, а також зменшити витрати за рахунок впровадження інноваційних енергозберігаючих рішень. Такий підхід не лише підвищує якість управлінського процесу, а й створює міцний фундамент для довгострокового розвитку університету.

Університет активно інтегрується у світовий освітній простір через участь у міжнародних проектах, академічних обмінах, спільних дослідницьких ініціативах та конференціях. Співпраця з провідними світовими навчальними закладами не лише сприяє обміну досвідом та застосуванню передових методик, але й сприяє розробці інноваційних освітніх програм, що відповідають сучасним вимогам ринку праці. Стратегічне партнерство з міжнародними інституціями дозволяє генерувати додаткові фінансові ресурси, розширювати можливості академічної мобільності та зміцнювати імідж університетів як провідних вищих навчальних закладів країни.

Особлива увага приділяється підготовці та розвитку людських ресурсів. Систематичне підвищення кваліфікації викладачів і дослідників, тренінги, семінари та участь у міжнародних конференціях сприяють збагаченню професійного досвіду, розвитку інноваційного потенціалу та зміцненню конкурентних позицій університету. Орієнтація на розвиток інтелектуального капіталу створює необхідні умови для реалізації інноваційних проектів та впровадження сучасних технологій в освітній процес і наукові дослідження.

Важливою складовою цієї стратегії є оптимізація використання фінансових і матеріальних ресурсів, яка здійснюється через систему внутрішнього аудиту та менеджменту. Регулярний аналіз фінансових потоків, ефективності витрат та своєчасне реагування на потенційні ризики допомагають забезпечити

стабільність університету в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Впровадження сучасної ERP-системи сприяє прозорості управлінських процесів та уможливорює прийняття обґрунтованих стратегічних рішень, які підтримують розвиток університету.

Завдяки комплексному підходу до управління стратегічним розвитком Карпатський державний університет ім. В. Стефаника створює умови для постійного підвищення якості викладання, наукових досліджень та технологічної модернізації. Така стратегія дозволяє університету не лише ефективно реагувати на сучасні виклики, але й активно визначати нові орієнтири розвитку вищої освіти в Україні та на міжнародному рівні.

Управління інноваційною діяльністю в КНУВС є одним із стратегічних напрямів, що сприяє підвищенню якості освіти, розвитку наукових досліджень та забезпеченню сталості закладу. Університет активно працює над створенням інноваційної екосистеми, яка поєднує модернізацію освітнього та наукового процесів, впровадження новітніх технологій та активну співпрацю із зовнішніми партнерами. Такий комплексний підхід створює сприятливе середовище для генерування нових ідей, втілення їх у життя та подальшої комерціалізації. Внутрішня система управління інноваціями базується на регулярному моніторингу результатів дослідницьких проєктів, обміні досвідом між дослідницькими групами та активній участі в програмах міжнародного співробітництва.

Спеціалізовані інноваційні центри та інститути дозволяють студентам і викладачам працювати над спільними проєктами, отримувати консультації від провідних експертів та брати участь у внутрішніх конкурсах на розробку технологічних рішень. У такий спосіб університет сприяє розвитку креативного мислення та створює умови для впровадження інноваційних рішень у навчальний процес і наукові дослідження.

Важливим елементом є система стимулювання інноваційної діяльності через організацію семінарів, тренінгів, воркшопів та конференцій, які сприяють підвищенню кваліфікації викладацького складу та студентів у сфері сучасних

технологій. Розвиток стартап-інкубаторів та акселераторів дозволяє трансформувати наукові дослідження у практичні проекти з комерційним потенціалом та сприяє розвитку підприємницького мислення. Такі заходи заохочують активну участь молодих науковців та створюють додаткові можливості для отримання зовнішнього фінансування у вигляді грантів та інвестицій.

Інноваційна діяльність інтегрована в освітній процес через сучасні цифрові платформи, системи дистанційного навчання та віртуальні лабораторії, які гарантують високий рівень інтерактивності та персоналізації освіти. Студенти мають можливість опановувати новітні технології та розвивати аналітичні та критичні навички, що відповідають міжнародним стандартам. Доступ до електронних бібліотек, баз даних та онлайн-курсів сприяє глибшому засвоєнню знань та швидкому впровадженню інновацій.

Важливою складовою управління інноваціями є зовнішня співпраця. Беручи активну участь у міжнародних проектах, академічних обмінах та спільних дослідницьких ініціативах, університети можуть обмінюватися досвідом з провідними світовими інституціями, впроваджувати кращі практики та отримувати додаткові фінансові ресурси. Співпраця з бізнесом, державними установами та інвестиційними фондами надає можливості для комерціалізації наукових розробок, створення спільних інноваційних центрів та організації конкурсів для підтримки стартап-проектів. Такий підхід сприяє формуванню стійкої екосистеми, де наука, освіта та підприємництво взаємодіють для досягнення спільних цілей. Оптимізація внутрішніх управлінських процесів та автоматизація планування, бюджетування і звітності шляхом впровадження сучасної ERP-системи полегшує оперативний контроль за результатами інноваційних проектів.

Система внутрішнього аудиту забезпечує своєчасне виявлення недоліків і коригувальних дій у реалізації ініціатив та прозорість використання фінансових і матеріальних ресурсів. Завдяки цьому університет має змогу швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі та підтримувати високий рівень інноваційної

активності. Таким чином, інноваційний менеджмент КНУВС базується на комплексному підході, який поєднує модернізацію освітнього та наукового процесів, використання новітніх цифрових технологій, активну зовнішню співпрацю та оптимізацію внутрішньої системи управління. Цей комплекс заходів сприяє створенню динамічного, адаптивного та сучасного навчального середовища, що є запорукою сталого розвитку та конкурентоспроможності університетів на світовому ринку вищої освіти.

Карпатський національний університет ім. В. Стефаника протягом останніх років демонструє значний розвиток у різних сферах своєї діяльності, однак сучасні виклики освітнього простору, стрімка цифровізація, глобалізація та зміни на ринку праці вимагають ще більш глибоких реформ та впровадження інноваційних підходів. У цьому контексті розробка пропозицій щодо удосконалення діяльності університету повинна базуватися на комплексному аналізі внутрішніх процесів, оцінці сильних і слабких сторін установи, а також на врахуванні зовнішніх тенденцій, що визначають сучасні стандарти вищої освіти.

З метою розробки пропозицій щодо вдосконалення майбутньої діяльності КНУВС проведено розгорнутий SWOT-аналіз, що базується на комплексних рекомендаціях для модернізації навчального процесу, наукової роботи, управлінських структур та розвитку міжнародної співпраці (Додаток Б). Цей аналіз дозволяє систематизувати внутрішні та зовнішні чинники, які можуть впливати на ефективність запропонованих змін.

Проведення SWOT-аналізу дозволяє системно оцінити сильні та слабкі сторони, а також можливості і загрози, що впливають на наукову діяльність КНУ ім. В. Стефаника. Такий підхід корисний для стратегічного планування, визначення пріоритетів і ресурсних напрямів розвитку. На основі відкритих звітів університету, стратегії розвитку, а також спостережень про наукову практику можна виділити ключові внутрішні та зовнішні чинники. Цей аналіз допоможе виявити ті аспекти, які вже є конкурентними перевагами, і ті, які

потребують уваги і корекції. Також SWOT-аналіз сприяє прогнозуванню ризиків і використанню можливостей із зовнішнього середовища.

Карпатський національний університет має декілька помітних сильних сторін. Насамперед, це наявність кваліфікованого кадрового складу: професори, доктори наук, досвідчені аспіранти, молоді науковці. Другою сильною стороною є створена наукова інфраструктура – лабораторії та наукові центри, які забезпечують можливості для експериментальних досліджень. Третім фактором є міжнародне співробітництво: участь у спільних проєктах, партнерства з закордонними університетами, що забезпечує доступ до міжнародних ресурсів, обміну науковцями, кращих практик. Також перевагою є активна публікаційна діяльність, особливо з фокусом на індексовані видання та підвищення цитованості праць. Крім того, університет має стратегію розвитку науки, офіційно задокументовану (стратегічні цілі), що дає орієнтири для планування.

Водночас, існують слабкі сторони, які стримують ефективність наукової роботи. Однією з них є недостатнє фінансування для деяких напрямів, особливо тих, що потребують дорогого обладнання чи інтенсивних ресурсів. Іншою слабкістю є нерівномірний розвиток між факультетами чи кафедрами: окремі напрями мають значно більші можливості та підтримку, інші – працюють з обмеженими ресурсами та слабшою матеріальною базою. Крім того, бюрократичні процедури і внутрішня організація можуть уповільнювати процес подачі грантів чи впровадження інновацій. Існують також проблеми з мотивацією молодих науковців через низьке матеріальне стимулювання чи складність у доступі до солідної міжнародної співпраці. Ще одна слабкість – частково недостатня цифрова трансформація наукових процесів: бази даних, управління дослідницькою діяльністю, системи інтерфейсу із зовнішніми платформами ще не на найвищому рівні.

Серед зовнішніх можливостей, які університет може ефективно використати, – зростання державної та міжнародної уваги до науки і інновацій в Україні. Зокрема, є грантові програми ЄС, міжнародні фонди, які спрямовані на підтримку наукових проєктів, модернізацію обладнання та цифрову

трансформацію. Регіональна співпраця також відкриває можливості: взаємодія з місцевими підприємствами, організаціями, державними структурами може сприяти практичному застосуванню наукових результатів і забезпеченню фінансової підтримки. Ще одним шансом є підвищення інтересу молоді до наукових кар'єр, особливо якщо університет активно просуватиме можливості для студентських і аспірантських проєктів. Також хороший потенціал мають інноваційні галузі – ІТ, екологія, енергоефективність, відновлювана енергетика, де є глобальний попит.

SWOT-аналіз наукової діяльності КНУВС ім. В. Стефаника

Категорія	Пункти
Сильні сторони (S)	1. Кваліфікований науковий і викладацький персонал 2. Різноманіття вибору напрямків для досліджень та проєктів 3. Наявність лабораторної та дослідницької інфраструктури 4. Міжнародне співробітництво і участь у міжнародних проєктах 5. Активна публікаційна діяльність і публікації в індексованих виданнях 6. Офіційна стратегія розвитку науки та інновацій
Слабкі сторони (W)	1. Обмежене фінансування для деяких пріоритетних та ресурсозатратних напрямів 2. Нерівномірне забезпечення ресурсами між факультетами 3. Бюрократичні процедури, що затримують подачу грантів і реалізацію проєктів 4. Невисока матеріальна мотивація молодих учених 5. Недостатня цифровізація і оновлення інформаційно-аналітичних систем 6. Слабкий інтерес до наукової діяльності серед студентів 7. Низька ефективність комерціалізації наукових розробок
Можливості (O)	1. Доступ до міжнародних грантових програм та фондів 2. Співпраця з промисловістю та бізнес-сектором для практичного впровадження досліджень 3. Залучення молодих учених і студентів до наукових проєктів 4. Розвиток інноваційних напрямів: IT, екологія, енергоефективність 5. Посилення міжнародних партнерств і академічної мобільності
Загрози (T)	1. Нестабільність державного фінансування і економічні виклики 2. Відтік науковців через вигідніші умови за кордоном або в приватному секторі 3. Регуляторні та бюрократичні перепони у науковій діяльності 4. Зростаюча конкуренція за гранти і публікації 5. Можливі перебої з матеріально-технічною базою через технічне старіння або вартість оновлення 6. Геополітичні та безпекові ризики внаслідок повномасштабного вторгнення росії

Разом з тим, існують загрози, які можуть перешкоджати розвитку наукової діяльності. Найсерйознішою загрозою є нестабільність фінансування зі сторони держави, коливання бюджетів, інфляція, що зменшує реальну вартість грантів. Також зовнішні політичні та економічні потрясіння можуть порушити міжнародні партнерства або ускладнити участь у міжнародних конкурсах. Інша загроза – відтік кадрів: талановиті науковці можуть шукати можливості за кордоном або в приватному секторі, де умови і оплати кращі. Крім того, зміни у законодавстві, податковій чи освітній політиці можуть створити додаткові

перепони (регуляторні, бюрократичні). Ще одна загроза – конкуренція з інших університетів, країнами, а також з приватними дослідницькими інститутами, особливо за гранти, публікації, кадровий ресурс.

Таблиця 2.3 показує, що університет має потужний внутрішній потенціал – сильні сторони, які можуть бути базою для подальшого зростання і посилення позицій. Особливо важливими є кадри, міжнародні зв'язки та стратегічне бачення, оскільки вони створюють фундамент для розвитку нових напрямів, залучення грантів і партнерів. Слабкі сторони, з іншого боку, зосереджені на ресурсах, адміністративних процесах і мотиваційних факторах – саме ці сфери потребують активного втручання, щоб не стримувати розвиток і не дозволити загрозам використати вразливості.

Можливості і загрози утворюють той зовнішній контекст, в якому університет має діяти стратегічно: використання можливостей – грантів, інноваційних галузей, міжнародного співробітництва – може значно пришвидшити підвищення наукової ефективності. Проте загрози, такі як відтік кадрів або нестабільність фінансування, можуть перекреслити здобутки, якщо не будуть своєчасно реагувати. Усі ці елементи SWOT-аналізу вказують, що стратегія університету має бути спрямована не лише на укріплення сильних сторін і використання можливостей, але й на подолання внутрішніх слабкостей та мінімізацію ризиків із зовнішнього середовища.

Для здійснення більш детального SWOT-аналізу та розробки подальших рекомендацій щодо розвитку і покращення наукової діяльності університету було створено матрицю відповідності (табл. 2.4). Використання сильних сторін для реалізації наявних можливостей та подолання зовнішніх загроз – сильна стратегія, яка націлена на досягнення бажаних результатів найбільш природнім та найменш ресурсозатратним шляхом. В цей час зовнішні можливості допомагають мінімізувати недоліки в науковій діяльності.

Матриця відповідності до SWOT-аналізу наукової діяльності КНУВС

	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Можливості (O)	Використання сильних сторін для реалізації можливостей	Мінімізація слабких сторін за рахунок використання можливостей
	S1+S2+O2: Створення спільних проєктів, націлених на розвиток промисловості регіону та місцевого бізнесу.	W1+O1: Використання міжнародних грантів як основного джерела фінансування пріоритетних та ресурсозатратних напрямків.
	S4+O3+O5: Залучення студентів до міжнародних проєктів, грантів та навчання за обміном для отримання стипендій та обміну досвідом.	W6+O3: Залучення студентів до проєктів в межах дисциплін, тобто впровадження досліджень в навчання, розвиток менторства.
	S5+S6+O5: Використання позитивного іміджу та високої публікаційної діяльності університету для зміцнення партнерств з закордонними ЗВО.	W2+W7+O2: Залучення досвідчених підприємців для розвитку трансферу технологій та вдосконалення системи прозорого розподілу фінансування.
Загрози (T)	Використання сильних сторін для мінімізації загроз	Мінімізація слабких сторін та загроз
	S4+T1+T5: Використання міжнародних зв'язків (міжнародні проєкти та гранти, закордоне фінансування) для вдосконалення матеріально-технічної бази.	W1+W4+T2: Фінансове заохочення від грантів для викладачів-менторів та студентів, які беруть активну участь в інноваційних проєктах.
	S4+T2: Міжнародне співробітництво науковців, яке дозволить мати конкурентні умови праці та заробітню плату.	W3+W5+T3: Створення єдиного університетського органу, який буде допомагати студентам в написанні грантових заявок і надавати супровідні консультації з юридичних та інших питань. Спрощення процесу всередині університету, його цифровізація.

Отже комплексне використання переваг КНУВС, таких як кваліфікований викладацький склад, потужні міжнародні зв'язки та чітка стратегія розвитку допоможуть подолати загрози і вивести наукову роботу в університеті на наступний рівень. Підсумовуючи SWOT-аналіз та матрицю відповідності, можна констатувати, що Карпатський національний університет імені Василя Стефаника має усі необхідні передумови, аби посилити свою наукову діяльність і стати одним із лідерів наукового простору західного регіону України. Сильні

сторони університету забезпечують конкурентні переваги, але щоб реалізувати весь потенціал, потрібна системна робота над слабкими місцями – модернізація ресурсної бази, спрощення процедур, збільшення мотивації молодих науковців. Використання можливостей – зовнішніх грантових програм, міжнародної співпраці, інноваційних галузей – може дати значний імпульс. Водночас університет мусить бути готовим до загроз: змін у законодавстві, конкуренції, економічних викликів та ризиків відтоку кадрів. Стратегічний розвиток наукової діяльності КНУВС має базуватися на балансі між укріпленням внутрішніх ресурсів і адаптацією до зовнішнього середовища. Таким чином, рекомендації можуть бути використані при формуванні майбутніх програм розвитку, бюджетного планування і управлінських рішень університету.

Висновки до розділу 2

Проведений аналіз науково-дослідної діяльності Карпатського національного університету ім. В. Стефаника засвідчив, що заклад має сформовану систему організації науки, яка включає теоретичні, експериментальні, інноваційні та освітньо-дослідницькі напрями. Університет активно реалізує наукові проекти, розвиває публікаційну активність і підтримує участь викладачів та студентів у конференціях і семінарах. Високий рівень кваліфікації науково-педагогічного складу, наявність сучасної лабораторної бази та активна міжнародна співпраця формують основу для розвитку університетської науки. Разом із тим, виявлено окремі проблеми, зокрема нерівномірність фінансування, обмеженість технічних ресурсів і недостатню цифровізацію дослідницьких процесів. У цілому наукова діяльність університету характеризується поступальним розвитком, зорієнтованим на інтеграцію у європейський науковий простір.

SWOT-аналіз дозволив комплексно оцінити внутрішній потенціал та зовнішні умови функціонування університетської науки. До сильних сторін

належать кадровий потенціал, наукова інфраструктура, міжнародні зв'язки та стратегічна орієнтація на інновації. Серед слабких сторін виокремлено недостатнє фінансування, бюрократичні процедури та потребу у підвищенні мотивації молодих науковців. Основними можливостями є залучення грантів, розвиток партнерств і впровадження інноваційних технологій, тоді як загрозами виступають економічна нестабільність, відтік кадрів та посилення конкуренції. Отримані результати підтверджують, що університет має вагомі передумови для подальшого зростання, однак потребує цілеспрямованої політики управління науковими ресурсами. Узагальнення проведеного аналізу стане підґрунтям для формування практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності наукової діяльності в наступному розділі.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ НАУКОВОЇ РОБОТИ НА ОСНОВІ SWOT-АНАЛІЗУ

3.1. Використання сильних сторін для підвищення конкурентоспроможності університету

Однією з головних переваг Карпатського національного університету ім. В. Стефаника є високий рівень кадрового потенціалу. Значна частка науково-педагогічних працівників має наукові ступені докторів і кандидатів наук, що забезпечує високий рівень освітніх і дослідницьких стандартів. Викладачі університету беруть участь у всеукраїнських та міжнародних конференціях, входять до складу редакційних колегій наукових видань, а також виступають експертами у галузевих і державних програмах. Такий кадровий ресурс формує основу для розвитку університетських наукових шкіл, підвищення якості підготовки здобувачів і залучення студентів до дослідницької роботи. Для підвищення конкурентоспроможності доцільно стимулювати міжкафедральну кооперацію, створювати мультидисциплінарні дослідницькі групи та запроваджувати внутрішні програми підтримки молодих учених. Це сприятиме формуванню сталої системи розвитку кадрового потенціалу, яка підсилює науковий імідж університету.

Другою суттєвою сильною стороною є розвинена науково-дослідна інфраструктура. Наявність сучасних лабораторій, наукових центрів і дослідницьких платформ забезпечує можливості для реалізації експериментальних і прикладних проєктів. Ці ресурси дозволяють не лише проводити фундаментальні дослідження, а й створювати практичні розробки, що мають інноваційний і комерційний потенціал. Для посилення конкурентоспроможності варто розширити доступ до наявної інфраструктури для студентів, магістрантів і аспірантів, а також розвивати партнерства з бізнесом, який може фінансувати модернізацію обладнання. Важливим напрямом є також інтеграція наукових лабораторій у міжнародні дослідницькі мережі, що дасть змогу університету підвищити свій рейтинг і залучати зовнішні

ресурси. Таким чином, ефективне використання наукової інфраструктури є стратегічною умовою зміцнення позицій університету на науково-освітньому ринку.

Суттєву роль у підвищенні конкурентоспроможності відіграє активна публікаційна діяльність викладачів і науковців університету. Публікації у фахових і міжнародних виданнях підвищують академічний рейтинг установи, збільшують цитованість і впізнаваність університетського бренду. Для посилення цього показника доцільно розвивати систему внутрішньої підтримки наукових публікацій – наприклад, фінансування публікацій у журналах, що індексуються в Scopus чи Web of Science, проведення тренінгів із академічного письма, удосконалення механізмів рецензування. Активна робота з формування публікаційної культури дозволить збільшити кількість спільних публікацій із закордонними партнерами та сприятиме інтернаціоналізації університету. Висока наукова видимість, у свою чергу, створює сприятливий імідж для залучення грантів і талановитих студентів. Таким чином, публікаційна активність має бути не лише результатом, а й інструментом підвищення конкурентоспроможності.

Ще однією важливою сильною стороною є наявність ефективних міжнародних зв'язків і участь у проєктах академічної мобільності. КНУ ім. В. Стефаника співпрацює з провідними університетами Європи, США, Канади та країн Азії, що дозволяє обмінюватися досвідом, ресурсами і дослідницькими практиками. Міжнародна співпраця розширює горизонти наукової діяльності, сприяє підвищенню кваліфікації викладачів і студентів, а також підсилює позиції університету у світових рейтингах. Для максимального використання цього потенціалу варто посилити мовну підготовку науковців, розвивати програму подвійних дипломів і створювати спільні магістерські та аспірантські програми. Активізація міжнародної діяльності не лише зміцнить академічний імідж університету, а й відкриє додаткові можливості фінансування досліджень. Це забезпечить зростання авторитету КНУВС як відкритої, європейсько-орієнтованої наукової інституції.

Важливою конкурентною перевагою університету є стратегічне бачення розвитку науки, закріплене у внутрішніх нормативних документах. Наявність чітко визначених цілей, завдань і пріоритетних напрямів наукової діяльності дозволяє систематизувати дослідження та ефективно розподіляти ресурси. Стратегічне управління створює умови для підвищення прозорості, відповідальності та результативності наукових процесів. Для зміцнення цього напрямку доцільно створити постійно діючий аналітичний центр, який здійснюватиме моніторинг виконання стратегічних цілей і розроблятиме пропозиції щодо їх удосконалення. Важливо, щоб стратегія науки узгоджувалася з міжнародними тенденціями та національними пріоритетами, що дозволить університету ефективніше позиціонувати себе на ринку освітніх послуг. Таким чином, стратегічне бачення розвитку науки є основою довгострокової конкурентоспроможності закладу.

Окремим напрямом реалізації сильних сторін є підвищення інтеграції науки, освіти та інноваційної діяльності. Залучення студентів до наукових гуртків, стартапів, інноваційних проєктів дозволяє формувати покоління дослідників, орієнтованих на практичний результат і міждисциплінарність. Це підвищує якість освітнього процесу, стимулює інтерес до наукової кар'єри й одночасно зміцнює науковий потенціал університету. Ефективним інструментом є створення інкубаторів інновацій і студентських лабораторій, де поєднуються навчання та наукова практика. Такі ініціативи формують позитивний імідж університету як середовища для розвитку творчості та дослідницьких навичок. Інтеграція науки й освіти забезпечує зворотний зв'язок між теорією та практикою, що є важливим чинником конкурентоспроможності сучасного університету.

Основні сильні сторони Прикарпатського національного університету ім. В. Стефаника та їхнє використання для підвищення конкурентоспроможності наведено в табл. 3.1

**Основні сильні сторони Прикарпатського національного
університету ім. В. Стефаника та їхнє використання для підвищення
конкурентоспроможності**

№	Сильна сторона	Опис	Шляхи використання для конкурентоспроможності
1	Кваліфікований кадровий потенціал	Високий рівень наукової підготовки викладачів та дослідників, наявність професорсько-викладацького складу з міжнародним досвідом	Залучення до міжнародних проєктів, підвищення якості публікацій, наставництво молодих учених
2	Наукова інфраструктура	Сучасні лабораторії, бібліотечні ресурси, обладнання для експериментальних досліджень	Розвиток експериментальних та прикладних досліджень, підтримка стартапів і інноваційних проєктів
3	Міжнародні зв'язки	Партнерство з закордонними університетами та науковими центрами	Участь у спільних грантах, обмін досвідом, підвищення видимості наукових результатів
4	Позитивний імідж і репутація	Визнання на регіональному та національному рівні	Приваблення студентів і дослідників, залучення інвесторів та грантів
5	Досвід реалізації наукових проєктів	Наявність успішних реалізованих досліджень і публікацій	Використання напрацьованих методик і результатів для подальших проєктів, підвищення наукової ефективності

Аналіз таблиці 3.1 демонструє, що Карпатський національний університет ім. В. Стефаника володіє значним внутрішнім потенціалом для підвищення своєї конкурентоспроможності. Найбільш визначальними сильними сторонами є висококваліфікований кадровий потенціал і розвинена наукова інфраструктура, що дозволяє університету підтримувати високий рівень фундаментальних та прикладних досліджень. Міжнародні зв'язки сприяють участі у спільних грантових проєктах, обміну досвідом та інтеграції наукових результатів у глобальний академічний простір. Позитивний імідж і репутація університету підвищують привабливість закладу для студентів, науковців та потенційних партнерів, а також зміцнюють його позиції у науково-освітньому середовищі. Досвід реалізації наукових проєктів забезпечує накопичення ефективних методик та напрацювання для подальших досліджень. Таким чином, сильні сторони університету створюють основу для розвитку нових наукових напрямів та підвищення результативності досліджень.

Раціональне використання цих сильних сторін є ключовим чинником для стратегічного зміцнення конкурентоспроможності університету на національному та міжнародному рівнях. Поєднання кадрового потенціалу, наукової інфраструктури та міжнародних контактів дозволяє ефективно реалізовувати прикладні та інноваційні проєкти, впроваджувати новітні технології та стимулювати публікаційну активність викладачів і студентів. Активна участь у грантових програмах і міжнародних конференціях підвищує видимість наукових досягнень та сприяє формуванню позитивного іміджу університету у світовому академічному середовищі. Структуроване використання сильних сторін забезпечує ефективний розподіл ресурсів та підтримку пріоритетних напрямів досліджень. Ця стратегія дозволяє університету адаптуватися до сучасних викликів і забезпечує стійкий розвиток наукової діяльності. В результаті реалізація сильних сторін університету формує передумови для довгострокового зростання його наукового та освітнього потенціалу.

3.2. Подолання слабких сторін та мінімізація загроз

Однією з ключових слабких сторін наукової діяльності університету залишається обмежене фінансування досліджень. Незважаючи на наявність перспективних наукових напрямів, відсутність стабільного матеріального забезпечення обмежує можливості для оновлення обладнання, реалізації прикладних проєктів та участі у міжнародних грантах. Для подолання цієї проблеми необхідно активніше використовувати позабюджетні джерела фінансування, зокрема залучати кошти бізнес-партнерів, фондів підтримки науки, міжнародних програм Erasmus+ чи Horizon Europe. Ефективним кроком може стати створення спеціального відділу з підготовки грантових заявок і координації інноваційних проєктів. Крім того, доцільно розробити внутрішні стимули для науковців, які залучають зовнішні ресурси. Такі заходи дозволять

зменшити фінансову залежність від державного бюджету й забезпечити стабільний розвиток наукової інфраструктури.

Іншою слабкою стороною є нерівномірна активність кафедр і факультетів у науковій сфері. Частина структурних підрозділів демонструє високу публікаційну активність і залученість у грантові програми, тоді як інші залишаються малоефективними. Для подолання цієї диспропорції доцільно запровадити систему внутрішнього рейтингу наукової діяльності, що передбачатиме не лише оцінку кількісних показників, а й якість проведених досліджень. Важливо розвивати наставництво, коли досвідчені науковці допомагають молодим колегам розвивати власні дослідницькі компетентності. Крім того, варто створити єдину електронну базу даних про наукові досягнення університету, що забезпечить прозорість оцінки результатів. Таке комплексне управління науковими процесами сприятиме підвищенню ефективності всіх структурних підрозділів.

Серйозним викликом для університету є недостатня інтернаціоналізація наукової діяльності. Хоча університет має партнерів за кордоном, кількість спільних публікацій і проєктів поки що залишається обмеженою. Для мінімізації цієї слабкої сторони потрібно активізувати співпрацю з іноземними установами шляхом створення спільних дослідницьких лабораторій і участі у міжнародних програмах академічної мобільності. Необхідно також стимулювати викладачів до підвищення рівня володіння англійською мовою, що полегшить участь у міжнародних проєктах. Додатковим інструментом може стати введення внутрішніх грантів для публікацій у зарубіжних виданнях і фінансування участі у міжнародних конференціях. Усе це дозволить університету підвищити наукову видимість і зміцнити свій статус на глобальному академічному ринку.

До зовнішніх загроз, які впливають на розвиток наукової діяльності, належать політична нестабільність, економічна криза та міграція молодих учених за кордон. Ці чинники створюють ризики втрати наукових кадрів і зниження темпів розвитку досліджень. Для мінімізації негативного впливу університет має формувати привабливі умови для науковців – зокрема,

забезпечувати можливості професійного росту, реалізації власних проєктів та участі у міжнародних колабораціях. Доцільно створювати програми підтримки молодих дослідників, які передбачають фінансування стажувань, міні-грантів і конкурсів на найкращі наукові розробки. Підтримка молодих учених є не лише кадровим, а й стратегічним інструментом збереження наукового потенціалу. Таким чином, університет може протидіяти тенденціям «відтоку мізків» і забезпечити стале кадрове відтворення.

Ще однією загрозою є високий рівень конкуренції між закладами вищої освіти, що змагаються за гранти, студентів і партнерів. Для мінімізації цього ризику університету потрібно активно розвивати власний науковий бренд. Це можна зробити через підвищення якості публікацій, участь у престижних рейтингах, організацію наукових конференцій і симпозіумів, що демонструють потенціал університету. Ефективним інструментом також є посилення медійної присутності – регулярне висвітлення наукових досягнень на офіційному сайті, у соціальних мережах і на платформах ResearchGate чи Google Scholar. Такий інформаційний підхід сприятиме зміцненню довіри до університету як до сучасного наукового центру. У результаті КНУ ім. В. Стефаника зможе посилити свої позиції в національному та міжнародному науковому середовищі.

Окрему увагу слід приділити цифровізації наукової діяльності, адже відсутність сучасних ІТ-рішень може стати перешкодою для розвитку науки. Автоматизація процесів збору, зберігання та обробки наукової інформації дозволить підвищити ефективність управління дослідженнями. Університету варто впровадити електронні системи звітності, цифрові бібліотеки та відкриті репозитарії для публікацій. Це сприятиме прозорості результатів, полегшить обмін інформацією і підвищить рівень академічної доброчесності. Діджиталізація також створює умови для розвитку міждисциплінарних досліджень і віддаленої співпраці з науковцями інших країн. У результаті університет зможе мінімізувати технологічні відставання та сформувати конкурентні переваги в цифровій науковій екосистемі.

Слабкі сторони та загрози наукової діяльності університету та шляхи їх подолання наведено в табл. 3.2

Таблиця 3.2

Слабкі сторони та загрози наукової діяльності університету та шляхи їх подолання

№	Слабка сторона / Загроза	Опис	Шляхи подолання / мінімізації
1	Обмежене фінансування	Недостатні кошти на проведення наукових досліджень та модернізацію лабораторій	Пошук грантів, державно-приватне партнерство, оптимізація бюджетних витрат
2	Нерівномірний розвиток підрозділів	Деякі кафедри та лабораторії відстають за кількістю публікацій і проєктів	Координація наукових напрямів, підтримка слабших підрозділів, внутрішні гранти
3	Недостатня комерціалізація результатів	Результати досліджень не завжди впроваджуються у практику	Створення стартапів, патентна підтримка, співпраця з бізнесом
4	Зовнішня конкуренція	Інші університети та наукові центри пропонують привабливі умови для дослідників	Підвищення іміджу, розвиток міжнародних партнерств, конкурентні програми стимулювання
5	Демографічні та соціальні виклики	Зменшення контингенту студентів та обмеженість наукових кадрів	Залучення талановитих студентів, міжнародна мобільність, програми підготовки молодих науковців

Аналіз таблиці 3.2 показує, що наукова діяльність університету стикається з низкою внутрішніх і зовнішніх проблем, які можуть стримувати розвиток. До основних слабких сторін відноситься обмежене фінансування, нерівномірний розвиток підрозділів і недостатня комерціалізація результатів досліджень. Ці фактори знижують ефективність проведених наукових робіт та обмежують можливості впровадження інновацій у практичну сферу. Зовнішні загрози, такі як конкуренція з іншими університетами та демографічні виклики, підсилюють ці ризики і потребують комплексного підходу до їх мінімізації. Аналіз свідчить про необхідність системної підтримки слабших підрозділів, створення фінансових і організаційних стимулів для розвитку наукових напрямів, а також активного пошуку зовнішніх ресурсів.

Реалізація запропонованих шляхів подолання слабких сторін та мінімізації загроз є стратегічно важливою для підвищення ефективності наукової діяльності

університету. Оптимізація фінансування, залучення грантових ресурсів, підтримка комерціалізації досліджень і розвиток стартапів дозволяють університету підвищити практичну значущість наукових результатів. Координація між підрозділами і стимулювання молодих науковців сприяє більш рівномірному розвитку всіх факультетів і лабораторій. Застосування системного підходу до мінімізації зовнішніх загроз забезпечує університету стійкість до конкурентного середовища і демографічних змін. Такий комплексний підхід дозволяє університету не лише підтримувати, а й підвищувати рівень своєї наукової результативності в умовах сучасних викликів.

3.3. Реалізація можливостей розвитку наукової діяльності в умовах сучасних викликів

Таким чином, на основі SWOT-аналізу розроблено ряд пропозицій для університету. Пропозиції спрямовані на підвищення якості академічного процесу, розширення можливостей для наукових досліджень, оптимізацію управлінських процесів, модернізацію матеріально-технічної бази та активізацію міжнародної співпраці.

Одним із ключових напрямів удосконалення діяльності є оптимізація управління академічним процесом. Сучасний світ освіти вимагає не лише передачі знань, але й розвитку критичного мислення, творчих здібностей та практичних навичок. Для цього доцільно впровадити гнучкі моделі навчання, що поєднують традиційні лекційні форми з інтерактивними семінарами, лабораторними роботами, кейс-стаді та проектною діяльністю. Важливою складовою є також активне використання цифрових платформ, що дозволяють забезпечити доступ до електронних бібліотек, онлайн-курсів, систем дистанційного навчання та інтерактивних симуляцій. Таким чином, студентам буде надано можливість глибше зануритися у навчальний матеріал та

застосовувати набуті знання у практичних завданнях, що сприятиме їхній конкурентоспроможності на ринку праці.

Щодо науково-дослідної діяльності, університет має розширити співпрацю як із вітчизняними, так і з міжнародними науковими центрами, стимулюючи інтеграцію дослідницьких груп у спільні проекти та грантові програми. Для цього необхідно створити спеціалізовані фонди підтримки інноваційних досліджень, забезпечити регулярний моніторинг результатів наукової роботи та сприяти активному залученню студентів до участі у наукових конференціях і семінарах. Також важливо розробити систему стимулювання для молодих науковців через стипендії, гранти на проведення досліджень і можливості участі у міжнародних обмінах. Створення умов для вільного обміну ідеями, організація внутрішніх наукових форумів і круглих столів дозволить підвищити інноваційний потенціал установи та забезпечити постійне оновлення наукової бази.

Реформа управлінських процесів є ще одним важливим напрямком удосконалення діяльності університету. Необхідно впровадити сучасні інформаційні системи, які дозволять автоматизувати процеси планування, бюджетування та контролю за виконанням стратегічних завдань. Використання ERP-систем та інших цифрових рішень сприятиме підвищенню прозорості та оперативності прийняття рішень на всіх рівнях управління. Створення інтегрованої платформи для обміну інформацією між різними підрозділами сприятиме більш ефективній комунікації, що дозволить швидко реагувати на змінні умови зовнішнього середовища. Крім того, доцільно провести аудит існуючих управлінських структур із метою оптимізації їхньої роботи, розподілу повноважень та впровадження системи зворотного зв'язку, яка дозволить враховувати думку як викладачів, так і студентів.

Модернізація матеріально-технічної бази є фундаментальною умовою для підтримки високих академічних стандартів. Пропонується провести комплексну оцінку поточного стану інфраструктури, визначити пріоритетні напрямки реконструкції навчальних корпусів, лабораторій, бібліотек та комп'ютерних

класів. Важливим аспектом є впровадження енергоефективних технологій, що дозволять знизити експлуатаційні витрати та зробити діяльність університету більш екологічно відповідальною. Сучасні інформаційні технології сприятимуть організації систем моніторингу технічного стану об'єктів, автоматизації процесів технічного обслуговування та планування капітальних ремонтів. Розширення співпраці з комунальними службами та приватним сектором дозволить залучати додаткові інвестиції у розвиток матеріально-технічної бази та впровадження інноваційних рішень.

Особливу увагу слід приділити розвитку міжнародної співпраці та зовнішньоекономічної діяльності. Університет має активізувати свою участь у міжнародних програмах академічного обміну, спільних наукових дослідженнях та проектах, що спрямовані на підвищення якості освіти. Розширення мережі партнерських зв'язків із провідними університетами світу сприятиме не лише передачі передового досвіду, але й залученню експертів до розробки нових освітніх програм. Важливими складовими є також реалізація програм подвійних дипломів, залученість почесних докторів і професорів з інших країн, а також організація спеціалізованих семінарів і конференцій, що сприяють розвитку академічної мобільності. Активна участь у міжнародних проектах дозволить університету зміцнити свій імідж на глобальній арені та створити нові можливості для фінансової підтримки інноваційних дослідницьких ініціатив.

Підвищення кваліфікації кадрів – це ще один критично важливий напрям удосконалення діяльності. Сучасний ринок вимагає від викладацького складу постійного оновлення знань і навичок, тому доцільно розробити систематичні програми підвищення кваліфікації, включаючи участь у міжнародних конференціях, семінарах, тренінгах і майстер-класах. Запровадження внутрішніх академічних програм обміну між кафедрами, створення клубів інноваційного мислення та спеціалізованих центрів розвитку дозволить стимулювати інтелектуальну творчість і підвищити конкурентоспроможність випускників. Водночас, важливо забезпечити підтримку молодих науковців через програми

стипендій, грантів і фінансування стартових проектів, що сприятиме формуванню нового покоління лідерів у сфері науки та освіти.

Необхідним є також удосконалення системи зовнішнього фінансування, яка дозволить залучати додаткові кошти для реалізації стратегічних проектів. Розробка нових моделей партнерства з бізнес-структурами, благодійними фондами, державними установами та міжнародними організаціями сприятиме збільшенню фінансових ресурсів університету. Це може включати створення спільних інноваційних центрів, проведення спільних дослідницьких проектів і організацію конкурсів на отримання грантів. Такий підхід забезпечить не лише стабільність фінансової бази, але й відкриє нові можливості для впровадження інновацій у навчальний і науковий процес.

Для забезпечення довгострокової стабільності та конкурентоспроможності університету важливо створити систему внутрішнього моніторингу та оцінки ефективності впроваджених реформ. Такі функції в рамках експерименту виконуватиме Наглядова рада. Регулярний аналіз ключових показників діяльності, проведення аудиту та збирання зворотного зв'язку від студентів, викладачів і адміністративного персоналу дозволять своєчасно виявляти проблемні ділянки і коригувати стратегію розвитку. Запровадження сучасних інформаційних технологій у процес моніторингу сприятиме автоматизації збору даних, що дозволить приймати обґрунтовані управлінські рішення. Такий підхід створить умови для постійного вдосконалення всіх аспектів діяльності університету і забезпечить адаптацію до змін у зовнішньому середовищі.

Важливим елементом пропозицій щодо удосконалення діяльності є формування єдиної системи стратегічного управління, яка інтегрує всі напрямки роботи університету. Це передбачає створення спеціалізованого координаційного апарату, який би відповідав за розробку, впровадження та моніторинг стратегії розвитку. Такий апарат має включати представників керівництва, викладацького складу, студентської спільноти і технічних служб, що дозволить забезпечити комплексний підхід до вирішення стратегічних завдань. Колективна робота та інтеграція різних суб'єктів освітнього процесу

сприятимуть створенню інноваційної платформи, на якій будуть базуватися подальші кроки щодо розвитку університету.

Сучасні умови розвитку освіти і науки в Україні створюють нові можливості для вдосконалення наукової діяльності університетів, але водночас вимагають гнучких і стратегічно виважених рішень. Економічні коливання, геополітична нестабільність, цифрова трансформація та зростання конкуренції змінюють підходи до організації досліджень і управління науковим потенціалом. Карпатський національний університет ім. В. Стефаника має можливість ефективно реагувати на ці виклики, використовуючи власні ресурси – висококваліфіковані кадри, сучасну інфраструктуру та міжнародні зв'язки. Реалізація наявних можливостей потребує системного підходу, орієнтованого на підвищення ефективності наукових досліджень і розширення джерел фінансування. Пріоритетними мають стати напрями, які поєднують академічну якість, інноваційність і практичну значущість. Це дозволить університету посилити роль науки як рушія розвитку регіону та зберегти конкурентні позиції в умовах глобальних змін.

Однією з провідних можливостей розвитку є залучення зовнішніх джерел фінансування через активну участь у грантових програмах і проєктах міжнародного рівня. Для цього доцільно створити структурний підрозділ, відповідальний за підготовку заявок, пошук партнерів та адміністрування проєктів. Такий підхід зменшить навантаження на науковців і підвищить ефективність взаємодії з донорами. Важливим є також налагодження партнерства з регіональними підприємствами та органами влади з метою реалізації спільних науково-прикладних ініціатив. Взаємодія науки, бізнесу і громади дозволяє перетворювати результати досліджень у практичні рішення, що мають економічний і соціальний ефект. Участь у програмах Horizon Europe, Erasmus+ чи COST забезпечить університету стабільне фінансове підґрунтя для розширення наукових досліджень.

Важливим напрямом реалізації можливостей є цифровізація наукової діяльності, яка забезпечує ефективність управління дослідженнями та прозорість

результатів. Університет має впровадити сучасні ІТ-рішення для управління науковими даними, електронні репозитарії, системи звітності та відкритого доступу. Це підвищить цитованість публікацій, покращить внутрішню комунікацію між кафедрами й полегшить участь у міжнародних проєктах. Крім того, цифрові платформи дозволять інтегрувати результати досліджень у глобальні бази знань, розширюючи видимість університетської науки. Необхідно також розвивати цифрові компетентності науковців через курси, тренінги та консультаційні програми. Сучасна цифрова інфраструктура є передумовою підвищення гнучкості університету й адаптації до динамічних змін наукового середовища.

Одним із ключових аспектів розвитку є інвестиції в людський капітал, які формують основу для сталого зростання наукового потенціалу. Університет має розширювати програми підтримки молодих учених, забезпечувати фінансування аспірантських досліджень і стимулювати академічну мобільність. Важливу роль відіграють наставництво та міжпоколінне передавання досвіду, що дозволяє поєднати інноваційність молоді з професіоналізмом досвідчених науковців. Необхідно створити сприятливе середовище для самореалізації дослідників, яке передбачає справедливу оцінку результатів, гнучкі кар'єрні траєкторії та внутрішні конкурси проєктів. Це сприятиме збереженню талановитих кадрів і зниженню ризику міграції науковців за кордон. Людський капітал – це стратегічний ресурс, який визначає здатність університету використовувати всі інші можливості розвитку.

Інноваційна діяльність є ще одним напрямом реалізації потенціалу університету. Вона передбачає створення офісів трансферу технологій, бізнес-інкубаторів і лабораторій, орієнтованих на практичне застосування результатів досліджень. Важливо забезпечити захист інтелектуальної власності та механізми комерціалізації наукових розробок. Це дозволить перетворити наукові здобутки на реальний економічний продукт і зміцнити фінансову автономію закладу. Співпраця з підприємствами та інноваційними центрами створить умови для впровадження нових технологій у виробництво й освітній процес. Такий підхід

сприяє формуванню іміджу університету як науково-технологічного хабу регіону.

Реалізація можливостей розвитку наукової діяльності потребує також удосконалення системи управління. Стратегічне планування має ґрунтуватися на аналізі ризиків, постійному моніторингу показників і коригуванні цілей відповідно до змін зовнішнього середовища. Доцільно запровадити прозорі критерії оцінки наукової ефективності, механізми заохочення результативних підрозділів та міжкафедральну взаємодію. Важливо забезпечити узгодженість стратегічних рішень із національними пріоритетами розвитку науки та освіти. Інтеграція принципів сталого розвитку, інноваційності та академічної доброчесності у систему управління дозволить університету зберегти гнучкість і конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі. Таким чином, ефективне використання можливостей перетворюється на головний чинник стабільного зростання наукової діяльності університету.

Отже, пропозиції щодо удосконалення діяльності КНУВС мають значний потенціал завдяки сильним академічним традиціям, високому рівню кваліфікації викладацького складу та активній міжнародній співпраці. Використання сучасних цифрових технологій і систем автоматизації управлінських процесів дозволить підвищити ефективність роботи та оптимізувати витрати. Проте існують внутрішні недоліки, пов'язані з матеріально-технічною базою, бюрократичними процесами і обмеженими фінансовими ресурсами, що можуть сповільнювати впровадження інновацій. Зовнішнє середовище відкриває широкі можливості для інтеграції у глобальний простір, розширення партнерств і залучення додаткового фінансування, але водночас університет стикається з викликами конкурентного тиску та невизначеності економічних і правових умов. Комплексний підхід до стратегічного управління, зосереджений на використанні сильних сторін, усуненні слабких, максимальному використанні можливостей та мінімізації загроз, є ключем до забезпечення стабільного та конкурентоспроможного розвитку КНУВС.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі розглянуто напрями стратегічного розвитку наукової діяльності Прикарпатського національного університету ім. В. Стефаника, що ґрунтуються на результатах SWOT-аналізу. Показано, що використання сильних сторін університету – кадрового потенціалу, наукової інфраструктури, міжнародних зв'язків і репутаційного ресурсу – створює підґрунтя для посилення його конкурентоспроможності. Успішна реалізація цих переваг можлива за умови системного управління науковими процесами, орієнтованого на ефективність, відкритість і партнерство. Водночас подолання слабких сторін, таких як обмежене фінансування, недостатня цифровізація та нерівномірна залученість підрозділів, потребує впровадження інституційних змін. Застосування сучасних управлінських підходів, створення гнучких структур підтримки досліджень і розвиток людського капіталу формують основу для переходу університету до нової моделі наукової діяльності. Такий підхід забезпечує збалансоване поєднання внутрішнього потенціалу та зовнішніх можливостей розвитку.

Особливу увагу приділено питанням реалізації можливостей у контексті сучасних викликів, зокрема цифрової трансформації, міжнародної інтеграції та інноваційного оновлення науки. Акцент зроблено на необхідності розвитку грантової активності, співпраці з бізнесом, комерціалізації результатів досліджень і вдосконаленні системи управління науковими ресурсами. Університет має зосередитись на створенні умов для генерації нових знань, формуванні дослідницьких шкіл і розширенні академічної мобільності. Запровадження сучасних інструментів управління, розвиток культури наукової доброчесності та підтримка молодих учених сприятимуть підвищенню результативності наукових досліджень. Таким чином, стратегічна орієнтація на використання сильних сторін, подолання обмежень і реалізацію можливостей

формує цілісну модель сталого розвитку наукової діяльності університету в умовах глобальних змін.

ВИСНОВКИ

Наукова діяльність закладів вищої освіти виступає фундаментальним чинником їхнього розвитку, оскільки забезпечує не лише генерацію нових знань, а й підвищення якості освітнього процесу, формування інноваційного потенціалу та конкурентоспроможності. В умовах сучасних трансформаційних процесів у сфері освіти і науки зростає роль ефективного управління науковою роботою як основи стратегічного розвитку університетів. Карпатський національний університет ім. В. Стефаника є яскравим прикладом закладу, що поєднує традиції академічної науки з прагненням до модернізації, інтеграції у світовий науковий простір та реалізації принципів сталого розвитку. Дослідження стану, проблем і перспектив розвитку його наукової діяльності дозволило окреслити комплекс факторів, які впливають на ефективність дослідницького процесу.

Мета дипломної роботи полягала у здійсненні комплексного аналізу наукової діяльності Карпатського національного університету ім. В. Стефаника та розробленні рекомендацій щодо підвищення її результативності в умовах сучасних викликів. Для досягнення поставленої мети було визначено низку завдань, спрямованих на дослідження теоретичних засад наукової роботи у закладах вищої освіти, аналіз внутрішнього потенціалу університету, проведення SWOT-аналізу та формування стратегічних напрямів розвитку. Методологічною основою дослідження стали системний, аналітичний і порівняльний підходи, що забезпечили цілісність і глибину наукового аналізу. У процесі роботи використано як теоретичні джерела, так і емпіричні дані, що дало змогу об'єктивно оцінити стан наукової діяльності університету та сформулювати практичні рекомендації.

Результати проведеного дослідження доводять, що ефективна організація наукової діяльності є визначальним чинником інституційного розвитку закладу вищої освіти. Сучасна стратегія управління наукою має базуватися на поєднанні академічних цінностей із принципами інноваційності, відкритості та партнерства. Карпатський національний університет ім. В. Стефаника

демонструє потенціал до активного розвитку завдяки наявності висококваліфікованих кадрів, розвиненої наукової інфраструктури та міжнародних контактів. У ході аналізу було визначено як сильні, так і проблемні сторони функціонування наукової сфери, що стало основою для розроблення стратегічних напрямів подальшого вдосконалення. Таким чином, результати роботи підтверджують доцільність застосування комплексного підходу до оцінки наукової діяльності університетів як інструменту їхнього сталого розвитку.

В роботі було поставлено та виконано наступні завдання:

1. У ході дослідження досліджено поняття та сутність наукової роботи у закладах вищої освіти. З'ясовано, що наукова діяльність є невід'ємною складовою функціонування університетів, адже забезпечує розвиток інтелектуального потенціалу, формування наукової школи та підвищення якості освітнього процесу. Вона охоплює фундаментальні та прикладні дослідження, експериментальні розробки, публікаційну активність і наукове співробітництво. Наукова робота виконує не лише пізнавальну, а й соціально-економічну функцію, адже сприяє впровадженню інновацій у суспільне життя. Університетська наука виступає платформою для професійного зростання викладачів і студентів, створюючи умови для формування критичного мислення та творчого підходу. Таким чином, наукова діяльність є визначальним фактором конкурентоспроможності вищої освіти та розвитку держави в цілому.

2. У процесі роботи визначено теоретичні засади SWOT-аналізу як інструменту стратегічного розвитку. Обґрунтовано, що SWOT-аналіз дозволяє системно оцінити внутрішні ресурси організації (сильні та слабкі сторони) у взаємозв'язку із зовнішнім середовищем (можливостями та загрозами). Його теоретична база спирається на концепції стратегічного менеджменту, що передбачають ухвалення управлінських рішень на основі аналітичних даних. Для закладів вищої освіти цей метод є універсальним, адже забезпечує об'єктивне бачення поточного стану і перспектив розвитку наукової діяльності. SWOT-аналіз сприяє раціональному розподілу ресурсів, визначенню пріоритетів та

формуванню реалістичних цілей. Завдяки йому можливо створити ефективну стратегію розвитку університету з урахуванням як внутрішнього потенціалу, так і зовнішніх викликів.

3. Також окреслено методологічні підходи до проведення SWOT-аналізу в освітньо-науковій сфері. Підкреслено, що його проведення передбачає кілька етапів: збір аналітичних даних, ідентифікацію чинників внутрішнього та зовнішнього середовища, формування матриці SWOT і розроблення стратегічних рішень. Методологічно важливим є залучення експертів, представників наукових підрозділів і керівництва для забезпечення комплексності оцінки. У дослідженні використано системний підхід, який дозволив розглядати наукову діяльність як взаємодію організаційних, кадрових і ресурсних компонентів. Результати аналізу дали змогу не лише структурувати проблематику, а й визначити точки зростання для підвищення ефективності дослідницької роботи. Таким чином, методологія SWOT-аналізу у сфері освіти виступає практичним інструментом стратегічного управління інноваційним розвитком університету.

4. У межах дослідження проаналізовано організаційну структуру та основні напрями наукової діяльності Карпатського національного університету ім. В. Стефаника. Встановлено, що наукова робота університету здійснюється на рівні кафедр, наукових центрів, лабораторій і студентських об'єднань. До основних напрямів належать природничі, технічні, гуманітарні та соціально-економічні дослідження. Значну увагу приділено міжнародній співпраці, участі в наукових конференціях, грантових програмах і публікаційній активності. Структура управління наукою побудована на принципах децентралізації та автономності підрозділів, що забезпечує їхню гнучкість. Разом із тим виявлено потребу у вдосконаленні координації між підрозділами та посиленні аналітичного супроводу досліджень. Така організаційна модель створює основу для подальшого зростання наукової ефективності університету.

5. Під час роботи проведено оцінку основних показників науково-дослідної діяльності університету. Проаналізовано кількість публікацій, обсяги

фінансування, участь у проєктах і рівень залученості студентів до наукової роботи. Результати свідчать про стабільне зростання наукової активності, розширення напрямів досліджень і підвищення якості публікацій. Особливо позитивною тенденцією є збільшення кількості міжнародних партнерств та участь у спільних грантових програмах. Разом із тим зберігаються проблеми з нерівномірністю результативності між факультетами та обмеженими фінансовими ресурсами. Загалом показники демонструють позитивну динаміку, що підтверджує ефективність наявної системи управління науковими процесами.

6. У ході дослідження здійснено SWOT-аналіз наукової діяльності університету, який дозволив виявити сильні та слабкі сторони, можливості й загрози подальшого розвитку. До сильних сторін віднесено кадровий потенціал, наукові школи, міжнародну співпрацю та позитивний імідж закладу. Серед слабких сторін виявлено нестачу фінансування, недостатню комерціалізацію досліджень і нерівномірний розвиток підрозділів. Зовнішні можливості полягають у розширенні грантової діяльності, цифровізації та інтеграції в європейський науковий простір. Загрози пов'язані з конкуренцією, демографічними змінами та нестабільністю економічного середовища. Результати аналізу стали основою для формування стратегічних напрямів розвитку університету.

7. Окрему увагу приділено питанню, у межах якого оцінено використання сильних сторін для підвищення конкурентоспроможності університету. Підкреслено, що ефективне використання кадрового потенціалу, наукових традицій і партнерських зв'язків сприяє зміцненню позицій університету на національному та міжнародному рівнях. Активна участь у міжнародних програмах, розширення співпраці з бізнесом і впровадження інновацій у навчальний процес підвищують привабливість університету. Важливим напрямом є підтримка молодих науковців та стимулювання публікаційної активності, що формує позитивний імідж і збільшує вплив наукових результатів. Раціональне поєднання внутрішніх ресурсів і зовнішніх можливостей забезпечує стабільний розвиток наукової сфери.

8. У процесі дослідження запропоновано шляхи подолання слабких сторін та мінімізації загроз. Зокрема, обґрунтовано необхідність оптимізації структури управління, запровадження системи внутрішнього моніторингу та підвищення ефективності фінансового планування. Доцільно розвивати механізми комерціалізації наукових результатів і стимулювати залучення інвестицій у дослідження. Важливу роль відіграє цифровізація процесів і розвиток інформаційних платформ, які забезпечують відкритість і прозорість наукової роботи. Університету рекомендовано розширити партнерства з промисловими підприємствами та міжнародними інституціями для зниження зовнішніх ризиків. Реалізація цих кроків сприятиме зміцненню фінансової стабільності й стійкості університету до викликів.

9. Також сформовано напрямки реалізації можливостей розвитку наукової діяльності в умовах сучасних викликів. Акцент зроблено на цифровій трансформації, грантовій активності, розвитку людського капіталу та інноваційній взаємодії з бізнесом. Запропоновано заходи щодо підвищення ефективності управління, модернізації наукової інфраструктури та розширення міжнародного співробітництва. Впровадження таких стратегічних напрямів дозволить університету не лише адаптуватися до глобальних змін, а й стати активним учасником формування наукової політики регіону. Реалізація визначених можливостей забезпечить стале зростання наукової результативності та інтеграцію у світовий академічний простір. Таким чином, окреслені шляхи розвитку створюють умови для підвищення ефективності та конкурентоспроможності наукової діяльності університету.

У підсумку дослідження підтвердило, що наукова діяльність університету є ключовим чинником його розвитку та конкурентоспроможності в сучасних умовах. Комплексний аналіз стану науки в Карпатському національному університеті ім. В. Стефаника дозволив виявити сильні і слабкі сторони, оцінити ефективність наукової інфраструктури та кадрового потенціалу, а також окреслити зовнішні можливості і загрози. Результати свідчать про наявність стабільного фундаменту для розвитку наукових напрямів, але одночасно

вказують на потребу в модернізації управлінських механізмів, підвищенні фінансової підтримки та активнішій інтеграції молодих дослідників у наукову спільноту. Було встановлено, що університет має значний потенціал для підвищення результативності досліджень і розвитку інноваційних проектів. Аналіз показав важливість стратегічного планування, орієнтованого на використання сильних сторін і мінімізацію ризиків. Загалом, науковий потенціал університету створює основу для формування довгострокових стратегій розвитку та підвищення його ролі в регіоні і країні.

Проведене дослідження також продемонструвало практичну значущість застосування SWOT-аналізу як ефективного інструменту стратегічного управління науковою діяльністю. Реалізація рекомендацій щодо використання сильних сторін, подолання слабких сторін і мінімізації зовнішніх загроз створює умови для системного підвищення наукової результативності. Особлива увага приділялась цифровізації процесів, грантовій активності, розвитку людського капіталу та інноваційній взаємодії з бізнесом, що забезпечує університету гнучкість і стійкість у мінливому зовнішньому середовищі. Запропоновані заходи спрямовані на оптимізацію внутрішніх процесів, активізацію міжнародної співпраці та підвищення практичної значущості наукових розробок. Впровадження цих стратегічних кроків дозволить університету посилити власні позиції як на національному, так і на міжнародному рівнях. Таким чином, SWOT-аналіз виступає важливим інструментом планування та оцінки ефективності наукової діяльності.

Загалом результати дипломної роботи мають практичне і теоретичне значення для стратегічного розвитку наукової діяльності університету. Використання отриманих висновків дозволить підвищити ефективність дослідницьких процесів, зміцнити конкурентні позиції університету і стимулювати інноваційний розвиток освітньо-наукової сфери. Було доведено, що системне поєднання академічної традиції, цифрових інструментів, грантової активності та кадрового потенціалу забезпечує університету стійкість до зовнішніх викликів. Результати можуть слугувати підґрунтям для подальших

досліджень у сфері управління науковою діяльністю та оптимізації ресурсів. Вони також відкривають перспективи для формування нових стратегій інтеграції у міжнародний науковий простір. Таким чином, реалізація рекомендацій забезпечує університету комплексний розвиток, підвищує його науковий імідж і сприяє сталому зростанню результативності досліджень.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бігдай І. Л., Каращенко М. І., Плешко О. О., Залюбівська О. Б. SWOT-аналіз ВНТУ. *Матеріали XLVIII науково-технічної конференції підрозділів ВНТУ, Вінниця, 13–15 березня 2019 р.* URL: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/27931/7866-27895-1-PB.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (дата звернення: 05.10.2025).
2. Болгар Т., Карчева Г., Крамаренко Г. та ін. Сучасний інноваційний менеджмент і фінансова аналітика: методологія і практика : монографія / ред. Т. Болгар. Дніпро : Університет імені Альфреда Нобеля, 2021. 232 с.
3. Бюджетний кодекс України : Кодекс України від 08.07.2010 р. № 2456-VI : станом на 21 лип. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text> (дата звернення: 05.10.2025)
4. Ватаманюк-Зелінська У.З., Ситник Н.С., Стасишин А.В., Круглякова В.В. Бюджетний менеджмент : навчальний посібник. Львів : Видавництво «Магнолія», 2021. 511 с.
5. Ватаманюк-Зелінська У.З., Штундер І.М., Гаврилюк С.О. Тенденції формування та виконання місцевих бюджетів умовах воєнного стану. *Інноваційна економіка*. 2022. № 4. С. 60–67.
6. Вербовська Л. С., Степанюк Г. С., Кушлик О. Ю. Використання методики SWOT- аналізу при розробці стратегії інтернаціоналізації закладів вищої освіти. *Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу. Серія: Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості*. 2019. № 1. С. 142–154.
7. Гаман П.І., Гаман Н.О. Державне фінансове забезпечення закладів вищої освіти в Україні: проблеми та перспективи. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2018. № 4 (52). URL: <https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/116/132> (дата звернення: 05.10.2025)
8. Ганзюк С. Сучасні особливості фінансування закладів освіти в Україні. *IX Міжнародна науково-практична конференція «Формування механізму*

зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах». Тернопіль, 2022. С. 148-150.

9. Ганзюк С.В., Дирова П.Ю. Планування грошових потоків закладу освіти за допомогою фінансового моделювання. URL: <https://www.inter-nauka.com/uploads/public/16916700154941.pdf> (дата звернення: 05.10.2025)

10. Державна казначейська служба України. Офіційний сайт URL: <https://www.treasury.gov.ua/ua> (дата звернення: 05.10.2025).

11. Державна служба статистики України. Офіційний сайт URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 05.10.2025).

12. Державний веб-портал бюджету для громадян. Офіційний сайт URL: <https://openbudget.gov.ua/> (дата звернення: 05.10.2025).

13. Держбюджет на 2025 рік: видатки на освіту та науку. Міністерство освіти та науки України. Офіційний сайт. URL: <https://mon.gov.ua/ua/news/derzhbyudzheth-na-2025-rik-vidatki-na-osvitu-ta-nauku> (дата звернення: 05.10.2025)

14. Дименко Р. Конкурентні стратегії як засіб забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка розвитку*. 2021. № 3 (118). С.58-62.

15. Іващенко М. В., Бикова Т. Б. SWOT-аналіз процесу впровадження змішаного навчання в закладах вищої освіти. *Open educational e-environment of modern University*. 2018. № 5. С. 107–115.

16. Кондур О. С. Роль стратегічного освітнього менеджменту для розвитку вищого навчального закладу. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Педагогіка і психологія*. 2017. Вип. 2. С. 27–32.

17. Лідер технічної освіти України. Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського». 2020. URL: https://kpi.ua/index.php/kpi_about (дата звернення: 05.10.2025).

18. Лондар С.О. Фінансування освіти в Україні. *Освітня аналітика України*, 2020. № 3(10). URL: https://science.iea.gov.ua/wp-content/uploads/2020/12/66_81_Finansuv_osvity.pdf (дата звернення: 05.10.2025)
19. Лондар Л. П. Забезпечення неперервності освітнього процесу в Україні в умовах воєнного часу. *Освітня аналітика України*. 2023. Вип. 1. С. 79-92.
20. Маркуц Ю. Видатки під час війни: що вдалось і що не вдалось профінансувати у 2022. Вокс Україна. 2022. URL: <https://voxukraine.org/vydatky-pid-chas-vijny-shho-vdalos-i-ne-vdalos-profinansuvaty-u-2022-mu> (дата звернення: 05.10.2025)
21. Набока Т. С. Управління видатками бюджету та напрями його вдосконалення в Україні: дис.. канд. ек. наук. 2017. 349 с.
22. Насібова О. В. Теоретичні аспекти фінансового забезпечення соціального захисту населення. *Економіка та держава*, 2019. № 8. С. 35 - 40.
23. Національна доповідь про стан і перспективи розвитку освіти в Україні : монографія / за заг. ред. В. Г. Кременя. Київ, 2021.
24. Нездойминога О. Є. Особливості формування бюджету територіальної громади. *Економіка і суспільство*. 2019. Вип. 11. С. 443 – 449.
25. Овсянніков Є. С. Економічний зміст бюджетних видатків. *Сучасне правотворення: питання теорії і практики: матеріали міжнародної науково-практичної конференції*, м. Дніпро, 2 – 3 червня 2019 р. Дніпро : ГО «Правовий світ», 2019. С. 66–68.
26. Огляд поточного стану сфери освіти і науки України в умовах російської агресії (станом на січень 2023 року)/ М-во освіти і науки України. 2023. URL: <https://drive.google.com/file/d/19UxynvPVEXMVfwoUJcuxNirP1UWiXgSX/view> (дата звернення: 05.10.2025)
27. Освіта України в умовах воєнного стану : інформ.-аналіт. зб. / ДНУ «Інститут освітньої аналітики». 2022. URL: https://iea.gov.ua/wp-content/uploads/2022/08/education-of-ukraine_2022.pdf. (дата звернення: 05.10.2025)

28. Осіпова Л. В., Плахтій В. Г. Фінансове забезпечення соціального захисту населення в Україні: сучасний стан та перспективи. *Проблеми економіки та політичної економії*. 2018. № 1. С. 125 - 138.

29. Осіпова Л., Грицик Н. Фінансування соціального забезпечення в умовах децентралізації. *Приазовський економічний вісник*, 2019. Випуск 3 (13). С. 10 – 15.

30. Пермінова С. О. Створення EdTech стартапів як фактор розвитку онлайн-освіти. *Ефективна економіка*. 2021. № 3.

31. Пилипенко К. А., Баклицька М. Р. Особливості виконання доходів і видатків державного бюджету через органи Державної казначейської служби України. *Modern economics*. 2018. Вип. 9. С. 73–78.

32. Підвищення кваліфікації співробітників КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2020. URL: <http://ipo.kpi.ua/ua/ntuu-eng.html> (дата звернення: 05.10.2025).

33. Піжук О. І. Стратегія підприємства: навч. посібник. Ірпінь: Університет ДФС України, 2018. 390 с.

34. Карпатський національний університет ім. В. Стефаника. Почесні доктори університету URL: <https://pnu.edu.ua/pochesni-doktory-universytetu/> (Дата звернення: 05.10.2025).

35. Карпатський національний університет ім. В. Стефаника. Почесні професори університету. URL: <https://pnu.edu.ua/pochesni-profesory-universytetu/> (Дата звернення: 05.10.2025).

36. Карпатський національний університет ім. В. Стефаника. Академічна мобільність студентів URL: <https://ic.pnu.edu.ua/zahalna-akademichna-mobilnist-stu/> (Дата звернення: 05.10.2025).

37. Карпатський національний університет ім. В. Стефаника. Історія університету URL: <https://pnu.edu.ua/istoriia/> (Дата звернення: 05.10.2025).

38. Карпатський національний університет ім. В. Стефаника. Наглядова рада URL: <https://pnu.edu.ua/nahliadova-rada/> (Дата звернення: 05.10.2025).

39. Карпатський національний університет ім. В. Стефаника. Офіційний сайт URL: <https://pnu.edu.ua> (Дата звернення: 05.10.2025).

40. Карпатський національний університет ім. В. Стефаника. КНУВС в консорціумах URL: <https://pnu.edu.ua/pnu-i-konsortsiumy/> (Дата звернення: 05.10.2025).

41. Карпатський національний університет ім. В. Стефаника. Проректори URL: <https://pnu.edu.ua/prorektory/> (Дата звернення: 05.10.2025).

42. Карпатський національний університет ім. В. Стефаника. Стратегія розвитку КНУВС URL: https://pnu.edu.ua/wp-content/uploads/2022/09/Стратегія-розвитку-КНУВС_сайт2022.pdf22.pdf (Дата звернення: 05.10.2025).

43. Карпатський національний університет ім. В. Стефаника. Структура університету URL: <https://pnu.edu.ua/wp-content/uploads/2024/05/struktura-universytetu.pdf> (Дата звернення: 05.10.2025).

44. Карпатський національний університет ім. В. Стефаника. Угоди про подвійні дипломи URL: <https://ic.pnu.edu.ua/uhody-pro-podvijni-dyplomy/> (Дата звернення: 05.10.2025).

45. Подзігун С.М. Проблеми фінансування вищої освіти в Україні. URL: https://dspace.udpu.edu.ua/bitstream/6789/2878/1/Problemu%20financuvannj_fail.pdf (дата звернення: 05.10.2025)

46. Постійні спеціалізовані вчені ради. Сумський державний університет. 2020. URL: <https://www.sumdu.edu.ua/uk/science/science-info/scientific-infrastructure/specialized-council/permanent-specialized-council.html> (дата звернення: 05.10.2025).

47. Про вищу освіту: Закон України № 1556-VII від 01.07.2014 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text> (дата звернення: 05.10.2025)

48. Про затвердження переліку платних послуг, які можуть надаватися закладами освіти, іншими установами та закладами системи освіти, що належать до державної і комунальної форми власності : Постанова Кабінету Міністрів України від 27.08.2010 р. № 796 : станом на 24 черв. 2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/796-2010-п#Text> (дата звернення: 05.10.2025)

49. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України № 280/97-ВР від 21 травня 1997 р.. Верховна Рада України. Законодавство України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр#Text> (дата звернення: 05.10.2025)

50. Про Національну доктрину розвитку освіти: Указ Президента України від 17.04.2002 № 347/2002. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/347/2002#Text> (дата звернення: 05.10.2025)

51. Про освіту : Закон України від 05.09.2017 р. № 2145-VIII : станом на 2 лип. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text> (дата звернення: 05.10.2025)

52. Про схвалення Концепції реалізації державної політики у сфері професійної (професійно-технічної) освіти «Сучасна професійна (професійно-технічна) освіта» на період до 2027 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України № 419-р від 12.06.2019 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/419-2019-%D1%79#Text> (дата звернення: 05.10.2025)

53. Радіонов Ю. Д. Державні фінанси у воєнний та поствоєнний періоди. *Фінанси України*. 2022. № 10. С. 44–65.

54. Радіонов Ю.Д. Формування видатків бюджету. Монографія. 2019. 616 с.

55. Результати загальнонаціонального опитування «Перспективи та потреби розвитку університетів України у процесі реформування вищої освіти у контексті європейської інтеграції»; за заг. ред. С. Калашнікової. *Міжнародний науковий журнал «Університети і лідерство»*. 2019. № 2 (8). С. 144–220.

56. Самойленко Н.І. Організація науково-дослідної діяльності у закладі вищої освіти. *Вісник Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького. Серія: «Педагогічні науки»*. 2022. № 4. С.88–94.

57. Самошкіна О.А. Бюджетні видатки як інструмент економічного зростання. *Агросвіт*. 2018. № 21. С. 50–56.

58. Самошкіна О.А. Формування видатків бюджету у системі суспільного розвитку. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 21. С. 79–84.

59. Сидор Г. В., Вербіцька І. І. Проблематика вдосконалення та ефективного управління фінансуванням освіти. *Економічний розвиток держави, регіонів і підприємств: проблеми та перспективи : IV Міжнар. наук.- практ. інтернет-конф. молодих учених*, 28–29 квіт. 2021 р. матер. Львів, 2021. С. 151–152.

60. Сидор Г. В., Вербіцька І. І., Савків У.С. Впровадження зарубіжного досвіду фінансування загальної середньої освіти. *Міжнародний науковий журнал «Економічний дискурс»*. 2020. №4. С. 97–103.

61. Сидор Г. В., Кулик Т. П., Савчин Л. М. Фінансове забезпечення закладів вищої освіти в Україні. *Науковий вісник ІФНТУНГ. Серія : «Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості»*. 2021. №2 (24). С. 174–181.

62. Сидор Г.В., Савків У.С., Андрусів У.В. Фінансове забезпечення освітніх послуг в Україні. *Економічний дискурс*. 2022. № 1-2. С. 97-105.

63. Скиба Ю. SWOT-аналіз як інструмент виявлення науково-педагогічного потенціалу українських університетів. *Освітологічний дискурс*. 2020. № 3 (30). С. 86-109.

64. Станішевська Н.В., Краус К.М. Сучасна українська практика управління фінансово-економічною діяльністю навчальних закладів. *Економіка, фінанси та управління сучасним містом: можливості, проблеми, перспективи: матеріали міжнар. наук.-практ. конф.*, 11 квіт. 2019 р. Київ: КУБГ. С. 47–49.

65. Стратегічний план розвитку Київського національного університету на період 2018–2025 року. 2018. URL: http://asp.univ.kiev.ua/doc/NP_Baza_univ/Development-strategic-plan_2018-2025.pdf (дата звернення: 05.10.2025).

66. Стратегічний план розвитку Сумського державного університету на 2020–2026 роки. 2019. URL: <https://sumdu.edu.ua/uk/about-sumdu/gen-info/misiia-viziia-stratehiia.html> (дата звернення: 05.10.2025).

67. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент: підручник. МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. Харків: ХНУВС, 2021. 208 с.

68. Сучасне обличчя Сумського державного університету. 2020. URL: <https://www.sumdu.edu.ua/uk/about-sumdu/gen-info/about.html> (дата звернення: 05.10.2025).

69. Сьомченко В.В., Денисенко А.А. Доходи та видатки бюджету в системі соціально-економічного розвитку України. *Приазовський економічний вісник*. Випуск 4(15). 2019. С. 61-66

70. Титарчук І.М. Концептуалізація видатків бюджету держави як основи бюджетного фінансування. *Вісник Хмельницького національного університету* 2020. Вип. 4. Том 2. С. 82-88

71. Ткачова С.С., Пічугіна Т.С., Ткаченко О.П. Стратегічний менеджмент: навч. посібник. Харків: ХДУХТ, 2019. 240 с.

72. Удосконалення фінансування системи освіти України як передумова успішного реформування : монографія / за ред. С. Л. Лондара ; ДНУ «Інститут освітньої аналітики». Київ, 2021. 274 с.

73. Ус С. А., Чуріканова О. Ю. SWOT-аналіз – виявлення та вирішення проблем ЗВО у процесі забезпечення якості освіти. *Проблеми використання інформаційних технологій в освіті, науці та промисловості : матеріали XIII міжнародної конференції (23–24 листопада 2017 р.)*. 2017. URL: <http://ir.nmu.org.ua/handle/123456789/153817> (дата звернення: 05.10.2025).

74. Хто і як за кордоном фінансує школи: Нідерланди, Британія, США, Естонія, Польща (2021). URL: <https://nus.org.ua/articles/hto-i-yak-za-kordonom-finansuye-shkoly-niderlandy-brytaniya-ssha-estoniya-polshha/> (дата звернення: 05.10.2025).

75. Черчик Л.М., Левицький В.В. Стратегічний менеджмент: конспект лекцій. Луцьк: Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2023. 165 с.

76. Чугунов І.Я. Формування видатків бюджету у системі соціально-економічного розвитку країни. *Економічний вісник університету*. 2016. № 28/1. С. 217–226.

77. Шевчук І.Л., Черепанова В.О., Ставерська Т.О. Бюджетна система. Підручник. Харків, 2017. 283 с.

78. Шишолін А. П. SWOT-аналіз діяльності КПП ім. Ігоря Сікорського як базового суб'єкту розвитку науково-технічного співробітництва в межах країни та світу. *Міжнародне науково-технічне співробітництво: принципи, механізми, ефективність: збірник наукових праць XV (XXVII) Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 14–15 березня 2019 р.)*. Київ, 2019. С. 47–48.

79. Юрченко А.М., Краус К.М., Краус Н.М. Інституційні засади управління фінансовим забезпеченням закладів освіти: світовий досвід та українська практика. *European scientific journal of Economic and Financial innovation*. 2022. № 9. С. 16-33.

80. Angrist N., Djankov S., Goldberg P., Patrinos H. The loss of human capital in Ukraine. *Global Economic Consequences of the War in Ukraine: Sanctions, Supply Chains and Sustainability* / L. Garicano, D. Rohner, B. Weder di Mauro (Eds.). 2022. P. 169–174.

81. Pietsch M., Tulowitzki P., Cramer C. Innovating teaching and instruction in turbulent times: The dynamics of principals' exploration and exploitation activities. *Journal of Educational Change*. 2022. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10833-022-09458-2>. (дата звернення: 05.10.2025)

ДОДАТКИ

Додаток А

Статистика подачі заявок на гранти серед університетів України

Університет	К-сть
Кількість заявок на державні, міжнародні наукові гранти (окрім індивідуальних)	
Національний університет «Львівська політехніка»	147
Київський національний університет імені Тараса Шевченка	113
Сумський державний університет	93
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна	79
Державний вищий навчальний заклад "Ужгородський національний університет"	56
Національний технічний університет "Харківський політехнічний інститут"	52
Український державний університет науки і технологій	44
Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»	43
Київський національний університет технологій та дизайну	38
Одеський національний університет імені І.І. Мечникова	34
Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника	6
Кількість заявок на отримання міжнародних грантів за пріоритетними програмами (конкурсні програми Горизонт 2020, Горизонт Європа, НАТО, УНТЦ, Євратом)	
Національний університет «Львівська політехніка»	30
Київський національний університет імені Тараса Шевченка	18
Національний технічний університет "Харківський політехнічний інститут"	15
Сумський державний університет	13
Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»	13
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна	11
Київський національний університет технологій та дизайну	6
Національний університет «Києво-Могилянська академія»	5
Одеський національний університет імені І.І. Мечникова	4
Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника	3
Кількість заявок на отримання інших міжнародних наукових грантів за пріоритетними програмами, у т.ч. які мають наукову складову (Erasmus+, Creative Europe, інші програми ЄС тощо)	
Сумський державний університет	62
Західноукраїнський національний університет	46

Національний юридичний університет імені Ярослава Мудрого	35
Національний технічний університет "Харківський політехнічний інститут"	30
Державний торговельно-економічний університет	27
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна	26
Київський національний університет імені Тараса Шевченка	23
Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»	22
Державний вищий навчальний заклад "Ужгородський національний університет"	22
Луцький національний технічний університет	16
Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника	0
Кількість заявок на отримання державних наукових грантів (загальнодержавні конкурси НФДУ, МОН, УФС тощо)	
Національний університет «Львівська політехніка»	51
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна	42
Український державний університет науки і технологій	32
Київський національний університет імені Тараса Шевченка	27
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара	22
Одеський національний університет імені І.І. Мечникова	21
Державний вищий навчальний заклад "Ужгородський національний університет"	19
Державне некомерційне підприємство "Державний Університет "Київський авіаційний інститут"	19
Сумський державний університет	17
Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»	9
Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника	3

Розгорнутий SWOT-аналіз діяльності КНУ ім. В.Стефаника

Сильні сторони (Strengths):
• Університет має багатий досвід та історію вищої освіти, що слугує фундаментом для впровадження нових освітніх технологій. • Існуюча академічна база та кваліфікований викладацький склад забезпечують високий потенціал для проведення досліджень і розробки інноваційних програм. • Впровадження цифрових технологій у плануванні, бюджетуванні і контролі сприяє підвищенню прозорості управлінських процесів. • Системний підхід до розвитку, що передбачає інтеграцію всіх підсистем (навчальної, наукової, управлінської, матеріально-технічної) дозволяє оперативно реагувати на виклики зовнішнього середовища. • Активна міжнародна співпраця та участь у програмах академічних обмінів сприяють залученню передового досвіду і технологій, що зміцнює імідж університету на глобальній арені. • Сприятливе географічне розташування та традиції закладу створюють додаткову мотивацію для внутрішніх інноваційних проектів.
Слабкі сторони (Weaknesses):
• Існуюча матеріально-технічна база, незважаючи на модернізаційні проекти, може потребувати додаткових інвестицій для повноцінного переходу на новітні стандарти. • Бюрократичні процеси та недостатня інтеграція деяких управлінських підсистем можуть сповільнювати впровадження нових технологій і реформ. • Недостатній рівень гнучкості деяких внутрішніх процесів може ускладнювати адаптацію до швидких змін на ринку освіти. • Обмежені фінансові ресурси для масштабної реалізації стратегічних інновацій можуть стати перешкодою на шляху досягнення довгострокових цілей. • Недостатня комунікація між окремими підрозділами та відсутність ефективного механізму зворотного зв'язку може перешкоджати оперативному реагуванню на проблеми.
Можливості (Opportunities):
• Розширення міжнародних партнерств, участь у грантових та дослідницьких програмах відкриває нові джерела фінансування та доступ до передових технологій. • Інтеграція сучасних цифрових платформ дозволяє автоматизувати численні процеси, що може значно підвищити ефективність управління та оптимізувати витрати. • Залучення провідних експертів, почесних докторів і професорів з інших країн сприятиме підвищенню якості навчального процесу та наукових досліджень. • Розвиток програм подвійних дипломів і академічних обмінів стимулює міжнародну мобільність студентів і викладачів, що підсилює конкурентоспроможність випускників на глобальному ринку праці. • Активна участь у спільних інноваційних проектах із бізнес-середовищем і державними установами дозволить удосконалити інфраструктуру та забезпечити стабільне економічне зростання університету.

- Сучасні вимоги ринку вищої освіти стимулюють розвиток нових моделей навчання, орієнтованих на практичну підготовку спеціалістів, що відповідає потребам сучасної економіки.

Загрози (Threats):

- Зміни у державному фінансуванні та економічна нестабільність можуть призвести до зменшення ресурсів для інноваційних проектів.
- Зростаюча конкуренція серед вищих навчальних закладів як на національному, так і на міжнародному рівнях може вплинути на імідж і залучення талановитих студентів.
- Швидкі технологічні зміни та глобальні тренди можуть ставити університет перед викликами щодо своєчасного оновлення обладнання та навчальних програм.
- Невизначеність у правовому та регуляторному середовищі, а також затримки у впровадженні реформ можуть негативно вплинути на довгострокову стратегію розвитку.
- Внутрішні організаційні проблеми та можливі недоліки в управлінні можуть стати перешкодою для оперативного впровадження стратегічних змін і адаптації до зовнішніх викликів.