

УДК 005.8:378:005.94

DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.203.182-187>**Марухленко О.В.**доктор наук з державного управління
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка**Marukhlenko Oksana**

Dr. of Public Administration Sc.

Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University

<https://orcid.org/0000-0001-8050-6615>**Олещенко В.Ю.**кандидат наук з державного управління
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка**Oleshchenko Veronika**

PhD in Public Administration Sc.

Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University

<https://orcid.org/0000-0002-1490-8875>**Панченко А.Г.**кандидат наук з державного управління
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка**Panchenko Alla**

PhD in Public Administration Sc.

Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University

<https://orcid.org/0000-0001-9968-4921>

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ЗВО НА ОСНОВІ ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ЦІННОСТЕЙ ЛІДЕРСТВА СЛУЖІННЯ

У статті розглядаються теоретичні та прикладні аспекти формування стратегії інноваційного розвитку закладів вищої освіти (ЗВО) з урахуванням проєктного підходу в управлінні та концепції лідерства служіння. Обґрунтовано актуальність стратегічного оновлення управлінських практик ЗВО в умовах посилення викликів цифрової трансформації, глобальної конкуренції та потреб у розвитку соціально орієнтованих моделей керівництва. Зазначено, що інноваційна стратегія вищого навчального закладу не може бути ефективною без інтеграції сучасних інструментів проєктного менеджменту, здатних забезпечити гнучкість, ефективність використання ресурсів та досягнення визначених результатів у динамічному освітньому середовищі. Особливу увагу приділено ціннісним аспектам лідерства служіння, що передбачає орієнтацію на потреби інших, формування етичного простору, розвиток довіри у стосунках між керівництвом та академічною спільнотою. Представлено авторську модель стратегічного інноваційного розвитку ЗВО, що ґрунтується на поєднанні елементів стратегічного планування, управління проєктами та лідерства служіння як платформи для формування лідерських команд і академічної культури співтворення. Визначено основні етапи розробки стратегії з урахуванням внутрішнього і зовнішнього аналізу, постановки цілей, вибору пріоритетів, оцінки ризиків і розроблення механізмів моніторингу та коригування. Обґрунтовано переваги використання методології «м'яких систем» для вирішення складних управлінських ситуацій у сфері освіти. Запропоновано систему індикаторів ефективності реалізації стратегії, яка дозволяє здійснювати цільове управління розвитком ЗВО. Стаття буде корисною для управлінців у сфері освіти, дослідників стратегічного розвитку, фахівців з проєктного управління та організаційного розвитку, а також для осіб, зацікавлених у впровадженні ціннісно-орієнтованих лідерських підходів у публічному управлінні.

Ключові слова: стратегічне планування, інноваційний розвиток, заклад вищої освіти, проєктний менеджмент, лідерство служіння, управління змінами, освітня стратегія, організаційна культура, академічне середовище, індикатори ефективності.

FORMATION OF A STRATEGY FOR INNOVATIVE DEVELOPMENT OF THE HEI BASED ON PROJECT MANAGEMENT AND LEADERSHIP VALUES OF SERVICE

The article considers theoretical and applied aspects of forming a strategy for innovative development of higher education institutions (HEIs) taking into account the project approach in management and the concept of servant leadership. The relevance of strategic renewal of HEI management practices is substantiated in the context of increasing challenges of digital transformation, global competition and the need to develop socially oriented leadership models. It is noted that the innovation strategy of a higher education institution cannot be effective without the integration of modern project management tools capable of ensuring flexibility, efficient use of resources and achieving certain results in a dynamic educational environment. Particular attention is paid to the value aspects of servant leadership, which involves focusing on the needs of others, forming an ethical space, and developing trust in relations between management and the academic community. The author's model of strategic innovative development of HEIs is presented, which is based on a combination of elements of strategic planning, project management and servant leadership as a platform for forming leadership teams and an academic culture of co-creation. The main stages of strategy development are determined, taking into account internal and external analysis, goal setting, priority selection, risk assessment, and development of monitoring and adjustment mechanisms. The advantages of using the "soft systems" methodology for solving complex management situations in the field of education are substantiated. A system of indicators of the effectiveness of strategy implementation is proposed, which allows for targeted management of the development of higher education institutions. The article will be useful for managers in the field of education, researchers of strategic development, specialists in project management and organizational development, as well as for those interested in implementing value-based leadership approaches in public administration.

Keywords: strategic planning, innovative development, higher education institution, project management, servant leadership, change management, educational strategy, organizational culture, academic environment, performance indicators.

JEL classification: I23, M53, O31, L21, D83.

Постановка проблеми. Сучасні заклади вищої освіти функціонують у складному, динамічному середовищі, що зумовлено як внутрішніми трансформаціями освітньої системи, так і зовнішніми глобальними викликами – цифровізацією, зростанням конкуренції, демографічними змінами, запитами роботодавців та вимогами до якості освітніх послуг. У цих умовах виникає нагальна потреба у розробці та впровадженні інноваційних стратегій, здатних забезпечити стійкий розвиток ЗВО, підвищення їх конкурентоспроможності та ефективну відповідь на виклики часу. Однак традиційні підходи до стратегічного планування в освітніх закладах часто залишаються декларативними, не враховують інструментів проектного управління, а також недооцінюють ціннісні аспекти лідерства, зокрема лідерства служіння, як підґрунтя для розвитку потенціалу інших, емпатії, відповідальності й колективної взаємодії.

Відсутність цілісної моделі, що інтегрує стратегічне управління, інструменти проектного менеджменту та гуманітарно-орієнтовану філософію лідерства, обмежує здатність ЗВО ефективно реагувати на зміни, реалізовувати інноваційні ініціативи, залучати персонал до процесу стратегічного розвитку та формувати академічну культуру співтворення. Внаслідок цього актуалізується потреба в науковому осмисленні теоретичних і практичних засад формування інноваційної стратегії ЗВО на основі системного, проектно-орієнтованого та ціннісно-орієнтованого підходів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Проблематика стратегічного управління розвитком закладів вищої освіти у контексті цифровізації та глобальних викликів активно розглядається як у вітчизняній, так і в зарубіжній науковій літературі. Водночас у більшості публікацій акцент робиться переважно на окремих аспектах – стратегічному плануванні, інструментах проектного менеджменту або питаннях лідерства, без їх комплексної інтеграції в рамках єдиної моделі інноваційного розвитку.

У контексті стратегічного планування розвитку ЗВО слід зазначити роботи К. Боумена, Г. Мінцберга, І. Ансоффа, Х. Віссема, які заклали фундаментальні теоретичні підходи до стратегічного мислення в організаціях, зокрема в освітніх установах [7; 14; 15]. В українській науці важливий внесок зробили О. Пометун, Л. Карамушка, Б. Гершунський та інші дослідники, які розглядали питання управління якістю освіти, трансформації управлінських структур та впровадження інновацій в освітній процес [11; 17].

Зростаючий інтерес до впровадження проектного менеджменту у вищій освіті зумовлений необхідністю підвищення ефективності реалізації стратегічних ініціатив. Сучасні дослідження вказують на доцільність використання agile-підходів у рамках навчального процесу та управлінських моделей ЗВО, що забезпечує адаптивність до змін, гнучкість прийняття рішень і розвиток командного потенціалу [1; 6]. Зокрема, впровадження eduScrum і V-моделі у проектну підготовку студентів дозволяє поєднувати освітні та управлінські цілі в єдину систему результативного навчання [2].

Окрему нішу у дослідженнях посідає концепція лідерства служіння (*servant leadership*), яка в останнє десятиліття дедалі більше інтегрується в моделі управління освітніми інституціями. Як свідчать результати систематичного огляду літератури (2019–2024), *servant leadership* позитивно корелює з формуванням довіри, етичної культури, професійної відповідальності та підвищенням задоволеності роботою серед викладачів і студентів [3]. В українському контексті такі підходи лише починають розвиватися, що створює додаткові перспективи для дослідницьких ініціатив. Наприклад, в межах проєктів TEMPUS та Erasmus+ акцентується важливість формування етичних моделей управління у ЗВО та розвитку лідерського потенціалу академічних спільнот [4].

Водночас більшість існуючих підходів досліджують ці феномени у відриві один від одного. Інтеграція стратегічного планування, проєктного підходу та лідерства служіння як цілісної моделі інноваційного розвитку ЗВО залишається малодослідженою. Саме ця прогалина окреслює актуальність подальших теоретичних і прикладних розробок у цьому напрямі, що й зумовлює вибір теми даного дослідження.

Метою статті є розробка та теоретичне обґрунтування концептуальної моделі формування стратегії інноваційного розвитку закладу вищої освіти на основі інтеграції інструментів проєктного менеджменту та ціннісних засад лідерства служіння, з урахуванням сучасних викликів трансформації освітнього середовища, потреби в організаційній гнучкості, етичному управлінні та підвищенні конкурентоспроможності ЗВО.

Виклад основних результатів дослідження. Інноваційний розвиток закладів вищої освіти (ЗВО) розглядається як системна, динамічна та цілеспрямована трансформація освітньої інституції, спрямована на підвищення її здатності генерувати нові знання, впроваджувати сучасні освітні практики та забезпечувати адаптивність до змін у соціально-економічному середовищі. Теоретичне підґрунтя інноваційного розвитку ЗВО формується на перетині теорій організаційного розвитку, інституціоналізму, концепцій навчальної організації, стратегічного менеджменту та інноваційних освітніх парадигм.

В основі концепції інноваційного розвитку лежить ідея про необхідність постійного оновлення освітнього процесу, управлінських практик і внутрішніх структур ЗВО відповідно до глобальних трансформацій і запитів ринку праці. Як зазначає Г. Мінцберг, інноваційність є основною характеристикою ефективної стратегії в умовах невизначеності, а університети мають виступати не лише провайдерами знань, а й активними агентами змін у суспільстві [4]. Інноваційний розвиток в освіті тісно пов'язаний із поняттям «підприємницького університету», де взаємодія освітньої, наукової та підприємницької діяльності створює основу для трансферу знань, комерціалізації досліджень та підготовки фахівців нового покоління [3].

Сучасна парадигма розвитку ЗВО дедалі більше орієнтована на модель відкритого, гнучкого та взаємодіючого з ринком університету (*entrepreneurial university*) [3; 7]. Такий підхід передбачає стратегічну

автономію ЗВО, наявність інституційної культури інновацій, ефективне використання ресурсів та готовність до інтеграції цифрових рішень. У межах цієї парадигми важливу роль відіграють проєктне управління, міждисциплінарність, стратегічне партнерство з бізнесом і громадянським суспільством, а також ціннісне лідерство, яке формує сприятливе середовище для інновацій [8; 9].

Методологічна основа інноваційного розвитку ЗВО включає системний підхід, що дозволяє розглядати університет як відкриту соціально-економічну систему, адаптивну до зовнішніх впливів і здатну до саморозвитку. Важливим є також застосування концепції «м'яких систем» (*soft systems methodology*), що акцентує на гнучкому управлінні в умовах складності, неоднозначності та багатоакторності освітнього середовища [1].

Особливу роль у формуванні інноваційного потенціалу відіграє цифровізація, яка, за висновками експертів Європейської асоціації університетів, трансформує не лише інструменти викладання, а й саму логіку стратегічного управління та академічного лідерства [12]. Впровадження інформаційно-комунікаційних технологій, гібридного навчання, відкритих освітніх ресурсів і аналітики даних створює нові можливості для інноваційного прориву.

Таким чином, інноваційний розвиток ЗВО потребує поєднання стратегічного бачення, проєктного мислення, організаційної гнучкості та лідерства, заснованого на служінні, співпраці та етичних принципах. Це створює передумови для переходу від адміністративного управління до ціннісно-орієнтованого керівництва, де зміни ініціюються не зверху, а формуються в середовищі співтворення та відповідального партнерства.

У контексті реалізації стратегій інноваційного розвитку закладів вищої освіти особливого значення набуває застосування проєктного менеджменту як інструменту впровадження змін, досягнення цілей та формування результатноорієнтованого управлінського середовища. Проєктний підхід дозволяє трансформувати стратегічні орієнтири ЗВО у конкретні операційні плани, що враховують часові рамки, бюджетні обмеження, ризики та показники ефективності.

Відповідно до сучасних підходів, стратегія університету реалізується через портфель взаємопов'язаних проєктів, кожен з яких спрямований на досягнення певної мети у сфері освіти, науки, міжнародної діяльності чи цифрової трансформації [1]. Як зазначають Lillis і Lynch, саме впровадження гнучких (*agile*) та ітеративних моделей управління дозволяє ЗВО адаптуватися до швидкоплинних змін у зовнішньому середовищі, забезпечуючи стійкість і конкурентоспроможність [5].

Інструменти проєктного управління, такі як Work Breakdown Structure (WBS), Gantt Chart, логіко-структурна матриця (Logical Framework), ризик-менеджмент, управління зацікавленими сторонами (*stakeholder management*), дедалі частіше застосовуються в управлінських структурах університетів, особливо у межах реалізації міжнародних грантів, внутрішніх реформ або освітніх інновацій. Застосування цифрових платформ (Asana, Jira, Trello, Microsoft Project)

сприяє прозорості управлінських процесів, чіткій координації завдань і моніторингу досягнення цільових показників [9].

Проектний підхід також тісно пов'язаний з розвитком проектної культури – здатності академічного та адміністративного персоналу працювати в крос-функціональних командах, орієнтуватися на результат, ефективно управляти ресурсами та комунікацією. У цьому контексті ЗВО виступає не лише як освітній осередок, а як «організація, що навчається» (learning organization), де проекти є не винятками, а постійною формою управлінської діяльності [4].

Окремо слід відзначити роль проектного менеджменту у формуванні цілісної системи стратегічного контролю. Зокрема, застосування збалансованої системи показників (Balanced Scorecard), ключових індикаторів ефективності (KPI), методів бенчмаркінгу і постійного поліпшення (Kaizen) дозволяє здійснювати як вертикальну, так і горизонтальну оцінку реалізації стратегії [7]. Таким чином, проектний підхід виконує роль мосту між стратегічним баченням і повсякденною практикою управління.

Практика українських ЗВО, що впроваджують проектні офіси або координують розвиток через стратегічні проекти (зокрема, у межах Erasmus+, Horizon Europe, Digital Education Action Plan), демонструє ефективність проектного менеджменту в посиленні внутрішньої мобільності, інтернаціоналізації та цифровізації університетського середовища [8].

Узагальнюючи, можна стверджувати, що проектний менеджмент у сфері вищої освіти виступає не лише інструментом реалізації стратегій, а й важливим фактором розвитку інституційної спроможності, академічної автономії та управлінської відповідальності.

Успішна реалізація стратегії інноваційного розвитку ЗВО потребує не лише ефективних управлінських інструментів і структурованих проектів, а й трансформації лідерських підходів. У цьому контексті дедалі більшого значення набуває концепція лідерства служіння (*servant leadership*), що орієнтована на розвиток людей, формування довіри, зміцнення етичних стандартів та служіння вищим цілям колективу й суспільства загалом [13].

На відміну від традиційних ієрархічних моделей лідерства, що зосереджені на владі, контролі та формальній відповідальності, лідерство служіння акцентує увагу на підтримці, емоційному інтелекті, міжособистісній взаємодії та розбудові спільноти всередині організації. Засновник концепції Р. Грінліф зазначав, що справжній лідер починає з бажання служити іншим, а лише потім – керувати [13]. Такий підхід особливо релевантний для академічного середовища, де ефективність управління залежить від рівня довіри, автономії викладачів і співпраці між структурними підрозділами.

Дослідження, проведені у європейських та північноамериканських університетах, доводять, що застосування принципів *servant leadership* у ЗВО сприяє зростанню залученості персоналу, розвитку відповідального лідерства серед студентів і формуванню інклюзивного академічного клімату [14]. Крім того, це лідерство підвищує адаптивність організацій до змін і

підтримує культуру безперервного вдосконалення, що є критично важливим в умовах стратегічного оновлення.

Лідерство служіння також тісно пов'язане з реалізацією принципів стратегічного партнерства, співтворення і мультидисциплінарності. У контексті стратегічного управління ЗВО цей підхід дозволяє створити спільне бачення змін, забезпечити прозору комунікацію, розширити вплив неформального лідерства та активізувати участь внутрішніх і зовнішніх зацікавлених сторін у стратегічному розвитку [8].

Особливе значення *servant leadership* має для формування проектно-орієнтованих команд у рамках реалізації стратегії. Лідер-служитель не лише координує проект, а й створює умови для розвитку потенціалу команди, формує середовище довіри, ініціює навчання й підтримку, що підвищує мотивацію, відповідальність і результативність роботи [9].

В українському контексті *servant leadership* розглядається як перспективна альтернатива авторитарним моделям управління, особливо в умовах післявоєнної відбудови, цифрової трансформації та посилення автономії ЗВО. Програми розвитку лідерського потенціалу, які впроваджуються в межах європейських проектів (зокрема, Erasmus+), уже сьогодні включають принципи служіння, етичного лідерства та управління через довіру [8].

Таким чином, лідерство служіння постає як ціннісна і практична основа стратегічного управління у сфері вищої освіти. Його інтеграція у стратегію розвитку ЗВО не лише підвищує якість управлінських рішень, а й формує культуру відповідального лідерства, необхідну для сталого інституційного зростання в умовах невизначеності.

Розроблення ефективної стратегії інноваційного розвитку закладу вищої освіти потребує інтеграції стратегічного мислення, інструментів проектного управління та ціннісно-орієнтованого лідерства. У запропонованому модельному підході стратегія розглядається як цілісний процес, що охоплює визначення місії й бачення, системний аналіз зовнішнього й внутрішнього середовища, проектну трансляцію цілей та індикаторів ефективності, а також культивування організаційної культури, заснованої на принципах лідерства служіння.

В основу модельного підходу покладено логіку поетапної побудови стратегії, яка поєднує елементи класичного стратегічного планування, методології м'яких систем (SSM) [1], збалансованої системи показників [7], проектного управління [9] і стейкхолдер-орієнтованого аналізу [8]. Такий підхід дозволяє не лише сформувати стратегічні орієнтири, а й забезпечити ефективну реалізацію інновацій через гнучке управління, участь колективу та адаптацію до змін.

Модель включає такі ключові етапи:

1. Уточнення місії, бачення, цінностей та стратегічних орієнтирів – формування сенсів, що об'єднують академічну спільноту та визначають ціннісну основу майбутніх змін [3; 13].

2. Аналіз середовища – застосування SWOT, PEST та бенчмаркінгового аналізу для визначення внутрішніх ресурсів, бар'єрів і зовнішніх можливостей.

3. Визначення цілей і проєктна їх деталізація – трансформація цілей у логіку проєктного управління з розробкою програм, завдань, відповідальних осіб, ресурсів та строків реалізації.

4. Встановлення системи моніторингу й оцінювання – визначення KPI, ключових результатів (OKR), форм звітності та регулярного перегляду стратегічних параметрів.

5. Формування команди стратегічних змін і внутрішньої проєктної культури – акцент на розвитку командного лідерства, комунікації та підтримки через інструменти лідерства служіння [14; 15].

6. Забезпечення зворотного зв'язку й механізмів адаптації – динамічна система реагування на нові виклики, результати зовнішнього аудиту або зміну державної політики.

У рамках модельного підходу стратегія розглядається не як статичний документ, а як відкритий, постійно оновлюваний цикл організаційного навчання, що дозволяє ЗВО реагувати на зміни та самостійно формувати траєкторії розвитку. Ключовим інструментом реалізації стратегії виступає портфель стратегічних проєктів, який корелюється з цільовими індикаторами та підтримується розвинутою проєктною інфраструктурою.

Особливістю авторського підходу є ціннісна платформа лідерства служіння, яка об'єднує внутрішні і зовнішні зацікавлені сторони навколо спільної мети. Саме така модель, що поєднує раціональні механізми управління з етичним підґрунтям, відповідає сучасним викликам автономізації, інтернаціоналізації та цифровізації ЗВО [8; 12].

Таким чином, запропонована модель формування стратегії інноваційного розвитку ЗВО забезпечує не лише досягнення цілей, а й трансформацію управлінської культури, сприяє стійкому інституційному зростанню та зміцненню конкурентоспроможності у глобальному освітньому просторі.

Висновки. У результаті проведеного дослідження теоретично обґрунтовано доцільність поєднання стратегічного планування, інструментів проєктного менеджменту та принципів лідерства служіння у процесі формування інноваційної стратегії розвитку закладів вищої освіти. Встановлено, що ефективна стратегія ЗВО в умовах сучасних викликів має базуватись не лише на класичних підходах до управління, а й на ціннісно-орієнтованих практиках, які забезпечують залучення, довіру та відповідальність усіх учасників академічного процесу.

Проєктний підхід забезпечує операційне втілення стратегічних цілей, дозволяючи формалізувати управлінські рішення, оптимізувати ресурси та запровадити систему контролю й моніторингу. У свою чергу, лідерство служіння створює сприятливе середовище для розвитку інноваційної культури, мотивує персонал до командної роботи та підтримує розвиток організаційної згуртованості, що є критично важливим у період трансформації.

Запропонована модель стратегічного інноваційного розвитку ЗВО враховує сучасні підходи до аналізу середовища, формування цілей, побудови системи стратегічних індикаторів та механізмів адаптації, а також передбачає створення портфеля проєктів як ключового інструмента реалізації обраних напрямів. Її особливістю є поєднання інструментальної складової з етичною, що базується на філософії служіння та академічного партнерства.

Таким чином, стратегічне управління інноваційним розвитком ЗВО має ґрунтуватися на синергії цінностей і технологій: служіння та управлінської ефективності, автономії та проєктної дисципліни, інституційної ідентичності та відкритості до змін. Подібна інтеграція дозволяє створити стійкі моделі зростання вищих навчальних закладів, здатні не лише адаптуватися до змін, але й активно впливати на трансформацію освітнього простору в Україні та за її межами.

Список використаних джерел:

1. Almeida Filho, N.M.de, Quintella, R.H., Coutinho, D.M.B., Mesquita, F.J.G., & Barreto Filho, O. (2014). Outcome network mapping for strategic management in the university. *Educação & Realidade*, No. 39(1). Pp. 277–301.
2. Braun, D., Benninghoff, M., Ramuz, R., & Gorga, A. (2014). Interdependency management in universities: A case study. *Studies in Higher Education*, No. 35. Pp. 211–217. DOI: <https://doi.org/10.1080/03075079.2014.914913>.
3. Clark, B.R. (1998). *Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation*. Pergamon Press. 163 p. ISBN 0080433545, 9780080433547.
4. Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. London: Prentice Hall International.
5. Lillis, D., & Lynch, M. (2014). New challenges for strategy development in Irish higher education institutions. *Higher Education Policy*, 27(2), 279–300.
6. Rodriguez-Ponce, E., & Pedraja-Rejas, L. (2013). Strategic management and quality of universities: an exploratory study from Chile. *Interciencia*, No. 38(1). Pp. 35–41. URL: https://www.researchgate.net/publication/288976132_Strategic_management_and_quality_of_universities_An_exploratory_study_from_Chile.
7. Slaughter, S., & Leslie, L.L. (1997). *Academic Capitalism: Politics, Policies, and the Entrepreneurial University*. Baltimore, MD: The Johns Hopkins University Press.
8. Oleshchenko, V., Marukhlenko, O., Rudenko, V., & Panchenko, A. (2025). Open governance as a factor of democratic development: international experience and Ukrainian prospects. *Governance, Strategy and Technologies Journal*, No. 3. Pp. 45–54. URL: <https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/51830/>.
9. Ключко А.О. (2021). Лідерство як модель ефективного управління освітньою організацією. *Освітнє лідерство: від теорії до практики* : монографія. наук. ред. В.Р. Міляєва; Київський ун-т ім. Б. Грінченка. Київ; Кривий Пір, С. 47-59. URL: https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/36659/2/Osvitnie_liderstvo_21_NDLKL.pdf.
10. Ніколюк, О., & Коваленко, О. (2025). Стратегічне управління ефективністю закладів вищої освіти в

умовах трансформації освітнього середовища. Економіка та суспільство, № 74. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-2>.

11. Марухленко О.В. (2017). Стратегічне планування у вищих навчальних закладах. Відкрите освітнє середовище сучасного університету, Вип. 3. С. 65–70. DOI: <https://doi.org/10.28925/2414-0325.2017.3.256.e65>.

12. Сбруєва А.А. (2014). Відкритий метод координації: інноваційний механізм управління євроінтеграційними процесами у сфері вищої освіти. Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології, № 6(40). С. 282–294. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pednauk_2014_6_34.

13. Greenleaf, R. K. (1977). *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. Paulist Press. URL: <https://www.urbanleaders.org/620Leadership/92Readings/articles/Greenleaf-Servant%20Leadership.pdf>.

14. Van Dierendonck, D. (2011). *Servant leadership: A review and synthesis*. Journal of Management, No. 37(4). Pp. 1228–1261. DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206310380462>.

15. Kukharuk, A., Nagiyeva Sadraddin, R., Anisimovych-Shevchuk, O., Marukhlenko, O., & Kapyrulya, M. (2024). The Impact of Project Activities on the International Business Development. Theoretical And Practical Research In Economic Fields, No. 15(3). Pp. 579–588. DOI: [https://doi.org/10.14505/tpref.v15.3\(31\).06](https://doi.org/10.14505/tpref.v15.3(31).06). URL: <https://journals.aserspublishing.eu/tpref/article/view/8589>.

References:

1. Almeida Filho, N.M.de, Quintella, R.H., Coutinho, D.M.B., Mesquita, F.J.G., & Barreto Filho, O. (2014). Outcome network mapping for strategic management in the university. *Educação & Realidade*, No. 39(1). Pp. 277–301. [in English].

2. Braun, D., Benninghoff, M., Ramuz, R., & Gorga, A. (2014). Interdependency management in universities: A case study. *Studies in Higher Education*, No. 35. Pp. 211–217. DOI: <https://doi.org/10.1080/03075079.2014.914913>. [in English].

3. Clark, B.R. (1998). *Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation*. Pergamon Press. 163 p. ISBN 0080433545, 9780080433547. [in English].

4. Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. London: Prentice Hall International. [in English].

5. Lillis, D., & Lynch, M. (2014). New challenges for strategy development in Irish higher education institutions. *Higher Education Policy*, 27(2), 279–300. [in English].

6. Rodriguez-Ponce, E., & Pedraja-Rejas, L. (2013). Strategic management and quality of universities: an exploratory study from Chile. *Interciencia*, No. 38(1). Pp. 35–41. Retrieved from: https://www.researchgate.net/publication/288976132_Strategic_management_and_quality_of_universities_An_exploratory_study_from_Chile. [in English].

7. Slaughter, S., & Leslie, L.L. (1997). *Academic Capitalism: Politics, Policies, and the Entrepreneurial University*. Baltimore, MD: The Johns Hopkins University Press. [in English].

8. Oleshchenko, V., Marukhlenko, O., Rudenko, V., & Panchenko, A. (2025). Open governance as a factor of democratic development: international experience and Ukrainian prospects. *Governance, Strategy and Technologies Journal*, No. 3. Pp. 45–54. Retrieved from: <https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/51830/>. [in English].

9. Klochko, A.O. (2021). *Liderstvo yak model efektyvnoho upravlinnia osvithoiu orhanizatsiiei* [Leadership as a model of effective management of an educational organization]. Educational leadership: from theory to practice: monograph. scientific editor V.R. Milyaeva; Kyiv University named after B. Grinchenko. Kyiv; Kryvyi Rih, Pp. 47–59. Retrieved from: https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/36659/2/Osvitnie_liderstvo_21_NDLKL.pdf. [in Ukrainian].

10. Nikoliuk, O., & Kovalenko, O. (2025). *Stratehichne upravlinnia efektyvnistiu zakladiv vyshchoi osvity v umovakh transformatsii osvithoiho seredovyshcha* [Strategic management of the efficiency of higher education institutions in the context of the transformation of the educational environment]. *Economy and Society*, No. 74. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-2>. [in Ukrainian].

11. Marukhlenko, O.V. (2017). *Stratehichne planuvannia u vyshchykh navchalnykh zakladakh* [Strategic planning in higher education institutions]. *Open educational e-environment of a modern university*, Iss. 3. Pp. 65–70. DOI: <https://doi.org/10.28925/2414-0325.2017.3.256.e65>. [in Ukrainian].

12. Sbruieva, A.A. (2014). *Vidkryti metod koordynatsii: innovatsiyni mekhanizm upravlinnia yevrointehratsiynymi protsesamy u sferi vyshchoi osvity* [Open Method of Coordination: An Innovative Mechanism for Managing European Integration Processes in Higher Education]. *Pedagogical Sciences: Theory, History, Innovative Technologies*, No. 6(40). Pp. 282–294. Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pednauk_2014_6_34. [in Ukrainian].

13. Greenleaf, R.K. (1977). *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. Paulist Press. Retrieved from: <https://www.urbanleaders.org/620Leadership/92Readings/articles/Greenleaf-Servant%20Leadership.pdf>. [in English].

14. Van Dierendonck, D. (2011). *Servant leadership: A review and synthesis*. Journal of Management, No. 37(4). Pp. 1228–1261. DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206310380462>. [in English].

15. Kukharuk, A., Nagiyeva Sadraddin, R., Anisimovych-Shevchuk, O., Marukhlenko, O., & Kapyrulya, M. (2024). The Impact of Project Activities on the International Business Development. *Theoretical And Practical Research In Economic Fields*, No. 15(3). Pp. 579–588. DOI: [https://doi.org/10.14505/tpref.v15.3\(31\).06](https://doi.org/10.14505/tpref.v15.3(31).06). Retrieved from: <https://journals.aserspublishing.eu/tpref/article/view/8589>. [in English].