

**Семенець Ю. О.**  
аспірант кафедри політичної економії  
Київського національного економічного університету  
імені Вадима Гетьмана

**Semenets Y. O.**  
PhD student, Political Economy Department,  
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

## ІНТЕРНАЦІОНАЛІЗАЦІЯ ВИЩОЇ ОСВІТИ: У ПОШУКУ ПЕРСПЕКТИВ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ ПРОВІДНИХ УКРАЇНСЬКИХ ВНЗ

### INTERNATIONALIZATION OF HIGHER EDUCATION: SEARCHING THE PERSPECTIVES FOR IMPROVING THE STRATEGY OF THE LEADING UKRAINIAN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS

**Анотація.** Актуальність дослідження обґрунтовується посиленням впливу процесів інтернаціоналізації на ефективність і міжнародну конкурентоспроможність університетів, внаслідок чого вони перетворюються на активних агентів світового ринку освітніх послуг. У статті вирішується питання місця інтернаціоналізації вищої освіти у стратегічному управлінні провідних національних вищих навчальних закладів. Для досягнення поставленої мети здійснено аналіз стратегічних документів десяти ключових українських університетів за рейтингом «Топ 200 Україна». Встановлено, що лише в трьох з проаналізованих університетів розроблені стратегії (програми) інтернаціоналізації, що мають систему оцінювання її реалізації. З'ясовано, що інші університети мають стратегії розвитку, до яких включені питання міжнародного співробітництва, проте вони здебільшого характеризуються відсутністю чітких критеріїв, кількісних показників та термінів реалізації в питанні інтернаціоналізації. В результаті дослідження запропоновано рекомендації щодо підвищення ефективності процесів інтернаціоналізації вищої освіти в українських університетах шляхом розроблення чи вдосконалення відповідних стратегій і програм.

**Ключові слова:** інтернаціоналізація, вища освіта, стратегія інтернаціоналізації, університет, ефективність.

**Вступ та постановка проблеми.** Інтернаціоналізація останнім часом все більше виявляється у сфері вищої освіти в діяльності університетів, що забезпечує їм місце на міжнародному ринку освітніх послуг шляхом ведення конкурентної боротьби. Серед стимулів розвитку інтернаціоналізації вищої освіти для країн виділяють:

- академічні (розширення доступу до вищої освіти, підвищення якості вищої освіти; міжнародне визнання і покращення позицій в міжнародних рейтингах, створення і впровадження знань);
- економічні (короткостроковий економічний ефект від прямих витрат іноземних студентів, підготовка кваліфікованої робочої сили з навичками у сфері міжнародної співпраці, умови для довгострокового економічного розвитку);
- політичні (розвиток публічної демократії, міжнародна співпраця);
- соціально-культурні (об'єднання провідних науковців для вирішення глобальних проблем та досягнення сталого розвитку, підвищення рівня міжнародної комунікації, підвищення толерантності у суспільстві) [1].

З метою отримання зазначених переваг розробляються та впроваджуються національні та університетські стратегії (програми, політики, плани) інтернаціоналізації вищої освіти. Згідно з результатами міжнародних досліджень такі стратегії широко представлені в університетах Європи і Азії [2]. Варто зазначити, що більшість програм інтернаціоналізації вищої освіти характеризується наявністю чітких цілей і критеріїв оцінки рівня реалізації [2].

Водночас процеси інтернаціоналізації у вищій освіті України ще є недостатньо активними, про що свідчать незначна присутність вітчизняних університетів в міжнародних академічних рейтингах, низький рівень цитування наукових

публікацій, незначна диверсифікація джерел фінансування університетів, низькі показники академічної мобільності. Це зумовлено недостатньою увагою до напрямку інтернаціоналізації вищої освіти та загалом негативно впливає на ефективність діяльності університетів, їх конкурентоспроможність і розвиток національної економіки.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Актуальність питання інтернаціоналізації вищої освіти зумовила появу великої кількості як українських, так і іноземних наукових праць у цій царині. Для вирішення поставленої дослідницької проблеми в роботі автор спирається на наукові доробки Д.К. Худзика (дослідження ефективності університетів у впровадженні інтернаціоналізації), Р. Кулена (обґрунтування доцільності розвитку інтернаціоналізації вищої освіти для країн, що розвиваються), Р.Я. Чао (дослідження інтернаціоналізації вищої освіти з точки зору утилітаристського та ідеалістичного підходів), Ф.Дж. Альтбаха і Х. де Віта (дослідження еволюції розвитку інтернаціоналізації вищої освіти), групи дослідників Центру міжнародної вищої освіти Бостонського коледжу (аналіз національних стратегій інтернаціоналізації і факторів, що впливають на ефективність їх реалізації), групи науковців Інституту вищої освіти Національної академії педагогічних наук України (здійснення комплексного аналітичного огляду вітчизняного та зарубіжного досвіду інтернаціоналізації), О.С. Падалки і І.С. Каленюк (висвітлення інтернаціоналізації як тенденції розвитку вищої освіти в контексті економіки освіти) та інших вчених, роботи яких присвячені проблемам і перспективам інтернаціоналізації вищої освіти, а також матеріали міжнародних організацій.

Виходячи з поставленої проблеми, слід сказати, що більш детального вивчення потребують стратегії (про-

грам) інтернаціоналізації вищої освіти вітчизняних університетів з точки зору їх якісних характеристик та шляхів вдосконалення.

**Метою** статті є оцінка місця інтернаціоналізації вищої освіти у стратегічному плануванні та відображення її в офіційних документах провідних українських університетів. В межах роботи ставиться дослідницьке питання про те, чи входить інтернаціоналізація до пріоритетних напрямів розвитку ключових національних вищих навчальних закладів (далі – ВНЗ). Це дасть змогу зробити висновки щодо рівня впровадження інтернаціоналізації у стратегічне управління країнських українських університетів та виробити пропозиції щодо підвищення ефективності інтернаціоналізації вищої освіти на рівні університету.

**Результати дослідження.** Однією з ключових тенденцій світової економіки є її інтернаціоналізація, зумовлена активними глобалізаційними процесами. Вища освіта як важлива сфера суспільного розвитку та рушійна сила економіки знань також характеризується трансформаційними процесами в напрямі інтернаціоналізації вищої освіти. Економічне обґрунтування інтернаціоналізації вищої освіти виявляється в перевагах для національної економіки та окремих університетів внаслідок експорту освітніх і дослідницьких послуг, залучення іноземних студентів, талановитих викладачів і науковців, можливості отримання грантового фінансування як студентами і викладачами, так і університетами [3, с. 169].

Основними сильними сторонами цього процесу є підвищення якості освіти, розширення доступу до вищої освіти і наукових досліджень внаслідок активної академічної мобільності, підвищення кваліфікації викладачів і науковців шляхом встановлення зв'язків з міжнародними партнерами, підготовка фахівців з навичками кросс-культурної комунікації, збільшення обсягів фінансування і диферсифікація його джерел, а також, як наслідок, підвищення ефективності діяльності університетів. Через отримання зазначених вище переваг інтернаціоналізація вищої освіти позитивно впливає на національну економіку, забезпечуючи формування людського та інтелектуального капіталу високої якості, інтеграцію у світовий простір і підвищення міжнародної конкурентоспроможності.

Водночас інтенсивний розвиток процесів інтернаціоналізації супроводжується деякими ризиками, серед яких слід назвати «відтік мізків», стирання національних рис, низьку якість підготовки іноземних студентів, значну комерціалізацію освіти, торгівлю навчальними програмами та масовий характер вищої освіти. Під час порівняння виявляється, що переваги інтернаціоналізації вищої освіти є більшими за недоліки, негативний вплив яких можна зменшити, враховуючи їх під час розроблення університетських та національних стратегій.

Аналізуючи основні документи, присвячені інтернаціоналізації вищої освіти в європейських країнах, І.В. Степаненко доходить висновків, що інтернаціоналізація є пріоритетом та фактором успіху для університетів; інструментом підвищення якості освіти; країни, вищі навчальні заклади і окремі викладачі вибирають та адаптують до своїх потреб і можливостей конкретні форми, методи та інструменти інтернаціоналізації [3, с. 165]. Таким чином, інтернаціоналізація вищої освіти не є універсальним механізмом налагодження міжнародної співпраці, що вказує на доцільність розроблення та реалізації національної та університетських стратегій інтернаціоналізації.

В результаті дослідження національних програм інтернаціоналізації в більшості країн у всіх регіонах світу, здійсненого групою науковців Центру міжнародної вищої

освіти Бостонського коледжу, було виділено п'ять основних типів таких програм, а саме студентська мобільність; наукова мобільність і співпраця; міжнародна освіта; внутрішня інтернаціоналізація; всебічна інтернаціоналізація [1]. Це свідчить про фокусування національних політик на розвитку конкретних форм і напрямів інтернаціоналізації, виходячи з можливостей, пріоритетів, національних особливостей та поставлених цілей.

Водночас Д.К. Худзик зазначає, що у процесі інтернаціоналізації вищої освіти провідна роль належить університету, а не державі через зацікавленість всіх суб'єктів університетської діяльності [4]. За його словами, ефективність інтернаціоналізації залежить від її місця в стратегічному плануванні і управлінні, ефективності управлінського процесу, його особливостей і принципів, рівня інтернаціоналізації інституціональної культури. Враховуючи зазначені фактори, науковець обґрунтовує деякі дії університету у напрямі розвитку інтернаціоналізації:

- включення всіх суб'єктів університетської діяльності до процесу інтернаціоналізації;
- орієнтація інституціональної культури на міжнародну діяльність;
- позиціонування інтернаціоналізації як одного з пріоритетів розвитку університету під час стратегічного планування та прийняття рішень;
- врахування управлінських практик і стратегій.

Міжнародні соціологічні дослідження [2] показують, що 53% респондентів (загальна кількість респондентів становить 1 336 закладів вищої освіти зі 131 країни) мають інституційну політику/стратегію інтернаціоналізації, 22% її розробляють, 16% декларують інтернаціоналізацію як частину загальної інституційної стратегії. При цьому 66% опитаних зазначають, що мають чіткі цілі та критерії оцінки реалізації політики інтернаціоналізації. Результати дослідження свідчать про те, що найбільша частка респондентів, які мають стратегію інтернаціоналізації, припадає на країни Європи та Азії (56–61%), найменша – на країни Близького Сходу (13%). Виходячи з зазначеного вище, слід сказати, що виникає потреба у дослідженні місця інтернаціоналізації в Україні на національному та університетському рівнях для розуміння рівня розробленості стратегій інтернаціоналізації та їх якості з урахуванням вказаних рекомендацій.

Дослідження нормативно-правової бази свідчить про те, що в Законі України «Про вищу освіту» (далі – Закон) відсутнє поняття інтернаціоналізації вищої освіти, але серед принципів, на яких ґрунтується державна політика у цій сфері, називаються принципи «міжнародної інтеграції та інтеграції системи вищої освіти України у Європейський простір вищої освіти» [5]. Водночас Законом передбачено, що одним з основних завдань вищого навчального закладу є «налагодження міжнародних зв'язків та провадження міжнародної діяльності в галузі освіти, науки, спорту, мистецтва і культури». Також варто зауважити, що Закон деякою мірою стимулює розвиток міжнародного співробітництва в університетах шляхом врахування рівня інтеграції у світовий освітньо-науковий простір під час надання університету статусу дослідницького. Державна політика та основні напрями міжнародного співробітництва у сфері вищої освіти формують засади для реалізації різних форм інтернаціоналізації. Також варто зазначити, що інтернаціоналізація та міжнародне співробітництво як стратегічний напрям розвитку освіти не знайшли свого відображення в Національній стратегії розвитку освіти на період до 2021 року [6].

Водночас, відповідно до проекту Стратегії реформування вищої освіти в Україні до 2020 року, одним з

напрямів реформ є інтеграція у світовий освітній і науковий простір, метою реалізації якої є «реальне входження національної системи вищої освіти в світовий освітній і науковий простір шляхом її інтернаціоналізації» [7]. В цьому напрямі одним із запропонованих кроків є розробка і реалізація закладами вищої освіти комплексної стратегії інтернаціоналізації як напряму стратегічного розвитку. Рішення щодо розвитку вищої освіти в напрямі інтернаціоналізації зумовлено проблемами відсутності стратегії інтернаціоналізації та браку ресурсів для її реалізації.

Таким чином, поняття інтернаціоналізації вищої освіти недостатньо розроблено в межах вітчизняної законодавчої бази, що загалом не сприяє розвитку цих процесів через недостатнє розуміння сутності та ролі інтернаціоналізації. З огляду на це далі в роботі досліджується питання розроблення та впровадження стратегії інтернаціоналізації провідними українськими університетами, розвиток яких значною мірою залежить від міжнародної діяльності.

З метою аналізу рівня розробленості університетських програм інтернаціоналізації нами було здійснено вибір закладів вищої освіти, що базується на рейтингу вищих навчальних закладів «Топ 200 Україна» (далі – Топ 200) 2016/2017 року [8]. Враховуючи обмежений обсяг роботи, для аналізу ми вибрали десять найкращих університетів згідно з рейтингом. Методологія рейтингу Топ 200 поля-

гає в оцінюванні трьох інтегральних показників, серед яких слід назвати оцінку міжнародного визнання (ІМВ).

В табл. 1 наведено результати дослідження офіційних документів університетів, розміщених на офіційних сайтах, яке включає: 1) аналіз наявності інтернаціоналізації як задекларованого стратегічного напряму розвитку в Статуті університету; 2) аналіз наявності в університеті розробленої стратегії (програми) інтернаціоналізації; 3) наявність системи оцінювання реалізації стратегії; 4) наявність звітної інформації щодо розвитку інтернаціоналізації в університеті.

У Статуті Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського» (далі – КПІ ім. І. Сікорського) [9] інтернаціоналізація згадується в контексті міжнародного співробітництва, кінцевою метою якого є перетворення університету на інтернаціональний вищий навчальний заклад. Основні принципи міжнародної діяльності окреслені в окремому розділі, а саме міжнародне співробітництво позиціонується як частина навчально-методичної, виховної, науково-інноваційної та організаційної діяльності університету. Варто зауважити, що в КПІ ім. І. Сікорського розроблена та впроваджується Програма інтернаціоналізації, що забезпечує університету вагомі результати порівняно з іншими ВНЗ та лідируючі позиції в рейтингу Топ 200.

Аналіз цієї програми свідчить про її системність, чіткість і зрозумілість та показує, що кожен напрям інтерна-

Таблиця 1

Місце інтернаціоналізації в офіційних документах провідних ВНЗ України (складено автором за джерелами [8–18])

Місце університету в Топ 200		Назва університету	Інтернаціоналізація в статуті університету	Стратегія (програма) інтернаціоналізації	Система оцінювання реалізації стратегії	Звітна інформація
загальне	ІМВ*					
1	1	Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»	±	+	+	+
2	2	Київський національний університет імені Тараса Шевченка	±	±	±	+
3	9	Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна	+	±	±	+
4	6	Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»	±	±	+	+
5	4	Національний університет «Львівська політехніка»	±	±	-	+
6	14	Національний гірничий університет	±	+	+	+
7	50	Національний медичний університет імені О.О. Богомольця	±	±	±	+
8	26	Національний університет біоресурсів і природокористування України	±	±	±	+
9	8	Львівський національний університет імені Івана Франка	±	±	±	+
10	22	Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана	±	+	+	+

\* розраховано автором за джерелом [8];

«-» – відсутність, «±» – часткова наявність (вживаються поняття «міжнародна співпраця», «міжнародне співробітництво»; наявні інші програми і стратегії, в яких мають місце інтернаціоналізація, міжнародна співпраця, міжнародне співробітництво; нечіткі критерії оцінювання реалізації стратегії, програми), «+» – наявність

ціоналізації має набір показників для оцінювання. Проте ці показники не мають числового індикатора (відсоток, кількість студентів чи проєктів, сума залучених коштів тощо), а деякі з них є якісними чи абстрактними (наприклад, участь в освітніх виставках та ярмарках, інформаційно-рекламна діяльність тощо), що ускладнює процес оцінювання та контролювання реалізації Програми інтернаціоналізації. Проте варто зазначити, що в звітній інформації КПІ ім. І. Сікорського зазначені не лише досягнення університету в сфері міжнародного співробітництва, але й проблеми і слабкі сторони (кількість іноземних студентів і викладачів, кількість цитувань на одного викладача, відсутність моделі надання послуг університету як товару), що вказує їх визнання та пошук методів вирішення.

Статут Київського національного університету імені Тараса Шевченка (далі – КНУ ім. Т. Шевченка) [10] не містить поняття інтернаціоналізації, але окремий його розділ присвячений міжнародній співпраці університету, а серед основних завдань освітньої діяльності університету зазначено підвищення його ролі на міжнародному ринку освітніх послуг.

Крім того, реалізація цілей освітньої діяльності передбачає участь у програмах академічної мобільності, акредитацію університету в європейській і міжнародній асоціаціях університетів, Європейській асоціації забезпечення якості вищої освіти та формування спільних освітніх програм.

Окремі Програми інтернаціоналізації на офіційному сайті КНУ ім. Т. Шевченка немає, натомість мають місце Програма розвитку університету на 2012–2020 роки і Програма розвитку науково-інноваційної діяльності до 2020 року. Їх аналіз свідчить про розвиток в університеті широкого спектру напрямів інтернаціоналізації в межах міжнародного співробітництва, а стратегічним завданням вбачається входження університету до світового та європейського освітнього простору, підтверджене позиціями в міжнародних рейтингах. Незважаючи на значний перелік завдань у сфері міжнародної співпраці, які ставить перед собою КНУ ім. Т. Шевченка, та шляхів їх вирішення, відсутні конкретні критерії щодо їх реалізації, що ускладнює розуміння стану виконання прийнятих програм.

Водночас КНУ ім. Т. Шевченка у партнерстві з іншими університетами України та країн Східного партнерства брав участь у проєкті TEMPUS «Сприяння інтернаціоналізації вищих навчальних закладів країн Східного партнерства за допомогою культурних і структурних перетворень» (PICASA), метою якого було сприяння визнанню систем вищої освіти у Вірменії, Грузії, Білорусі та Україні шляхом розроблення та інтеграції аспектів інтернаціоналізації у структурні та культурні компоненти управління вищими навчальними закладами [19]. За результатами проєкту було презентовано Довідник з інтернаціоналізації, який допоможе університетам вдосконалити програми та процедури інтернаціоналізації у викладанні, навчанні та дослідженнях [19]. Таким чином, можна припустити, що найближчим часом в КНУ ім. Т. Шевченка буде розроблено Програму інтернаціоналізації з урахуванням міжнародних рекомендацій або модернізовано наявні програми, що в подальшому позитивно вплине на його діяльність у цій сфері.

Варто відзначити, що університет ставить перед собою завдання досягти рівня 150–200 в міжнародному рейтингу “QS World University Rankings”. З огляду на те, що за останніми результатами на 2018 рік КНУ ім. Т. Шевченка посів позиції 411–420 в цьому рейтингу [20], дещо покращивши свої позиції порівняно з попередніми роками, така мета видається важкодосяжною, особливо з урахуванням досвіду інших країн та специфіки ранжування, яка поля-

гає у незначній змінюваності верхніх щаблів рейтингів. Крім того, рейтинги є лише відображенням результатів діяльності університету, а отже, з метою покращення позицій в них доцільно зосередити увагу на підвищенні якості освіти та наукових досліджень.

Аналіз статуту Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна (ХНУ ім. В.Н. Каразіна) [11] показує, що інтернаціоналізація вищої освіти декларується як принцип освітньої діяльності університету. Стратегія (програма) інтернаціоналізації в університеті відсутня, проте є комплексна Програма розвитку ХНУ ім. В.Н. Каразіна на період 2015–2020 років, де інтернаціоналізація позиціонується як стратегічний напрям розвитку університету. В ній окреслені основні шляхи розвитку різних форм інтернаціоналізації та термін їх реалізації, проте відсутні чіткі індикатори для оцінки рівня їх виконання. Варто зазначити, що Програма розвитку ХНУ ім. В.Н. Каразіна на 2010–2020 роки містить прогностичні значення показників інтернаціоналізації навчального процесу, за якими можна оцінити ступінь досягнення поставлених цілей.

Відповідно до Статуту Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (далі – ХПІ) [12] концепція освітньої діяльності університету передбачає розвиток програм академічної мобільності та міжнародної діяльності в сфері освіти. Поняття інтернаціоналізації в документі відсутнє, але розвиток основних її форм входить до числа основних напрямів міжнародного співробітництва. Як і в попередньому університеті, Програма інтернаціоналізації відсутня, але має місце затверджена Концепція розвитку ХПІ на 2016–2025 роки, в якій серед стратегічних напрямів розвитку зазначається міжнародна акредитація навчальних програм з метою інтернаціоналізації підготовки фахівців. Крім того, на основі інтернаціоналізації основних напрямів діяльності планується перетворення ХПІ на університет світового рівня. Для інтернаціоналізації освітньої і наукової діяльності виділено основні кроки, термін їх реалізації, прогностичні та цільові показники міжнародної діяльності, що дає змогу періодично оцінювати результати діяльності університету в напрямі інтернаціоналізації.

Здійснений аналіз офіційних документів Національного університету «Львівська політехніка» (далі – Львівська політехніка) [13], зокрема Статуту і Концепції освітньої діяльності, свідчить про відсутність поняття інтернаціоналізації. Водночас одними з основних напрямів освітньої діяльності є міжнародна співпраця та інтеграція в міжнародний освітній простір. Загалом ключові питання інтернаціоналізації, її форм та напрямів розвитку висвітлюються в контексті міжнародної співпраці. Крім того, відсутні чіткі критерії та показники, яких планується досягти, що, як зазначалося вище, негативно впливає на процес оцінювання та контролю.

На підставі аналізу Статутів другої п'ятірки університетів рейтингу Топ 200, а саме Національного гірничого університету (далі – НГУ), Національного медичного університету імені О.О. Богомольця (далі – НМУ ім. О.О. Богомольця), Національного університету біоресурсів і природокористування України (далі – НУБіП), Львівського національного університету імені Івана Франка (далі – ЛНУ ім. І. Франка) і Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана (далі – КНЕУ ім. В. Гетьмана), можна зробити висновок про відсутність в них поняття інтернаціоналізації вищої освіти [14–18]. В рамках цих документів окреслені лише головні напрями та завдання розвитку міжнародного співробітництва у сфері освіти, науки, культури тощо.

Лише два з вищезазначених університетів, а саме НГУ і КНЕУ ім. В. Гетьмана, мають затверджені Стратегії інтернаціоналізації, що нині реалізуються [14; 18]. В інших трьох університетах такі програми відсутні, але мають місце Програми розвитку університетів, де в межах напрямів стратегічного розвитку зазначені основні цілі та шляхи здійснення міжнародної діяльності. Вони мають схожі проблеми, пов'язані з відсутністю критеріїв оцінки та конкретних показників, яких планується досягти в ході реалізації цих Програм розвитку.

В основі стратегії інтернаціоналізації НГУ [14] лежать стратегічні напрями розвитку університету, виходячи з яких були чітко сформульовані цілі, заходи та індикатори міжнародної діяльності в межах таких груп: організація, дослідницько-кар'єрні можливості, викладання та педагогіка, соціально-культурна сфера. Проте за обраними критеріями можна оцінити лише рівень розвитку інтернаціоналізації в університеті та його динаміку, але не ступінь виконання стратегії.

Серед усіх проаналізованих університетів та їх офіційних документів найбільш системною і комплексною виявилася Стратегія інтернаціоналізації КНЕУ ім. В. Гетьмана [18], що створена в процесі реалізації проекту TEMPUS «Розвиток та вдосконалення адміністрування міжнародної діяльності університету», а отже, враховує кращі міжнародні практики і рекомендації експертів у цій сфері. В стратегії визначено мету інтернаціоналізації університету, яка полягає у формуванні ефективної системи міжнародної академічної мобільності, здатної сприяти забезпеченню ефективної реалізації статутних завдань в межах повного наукового та освітнього циклів, в процесі виведення університету на високі міжнародні конкурентні позиції.

В межах стратегії сформовано завдання інтернаціоналізації, базові компоненти стратегії (інституційні зобов'язання, адміністративне лідерство, структура та персонал; інтернаціоналізація навчальних програм, навчальних результатів та неакадемічних видів діяльності; інтернаціональний вимір політик університету щодо науково-педагогічних працівників; студентська мобільність; управління міжнародним співробітництвом), побудовано організаційну модель інтернаціоналізації КНЕУ ім. В. Гетьмана, виділено основні етапи реалізації стратегії, а також окреслено шляхи розвитку основних напрямів інтернаціоналізації.

Основними перевагами Стратегії інтернаціоналізації КНЕУ ім. В. Гетьмана порівняно з іншими є наявність системи індикаторів з абсолютними, відносними та якісними показниками, кількісного виміру стратегічних цілей, аналізу ресурсної бази та переліку виконавців стратегії і стейкхолдерів, який включає безпосередніх агентів і сторони, зацікавлені у реалізації процесів інтернаціоналізації. Такий комплексний підхід сприяє розумінню цілей розвитку університету і залученню до процесів інтернаціоналізації всіх суб'єктів університетської діяльності, а також дає змогу оцінювати результативність стратегії, ступінь її виконання, здійснювати аналіз сильних і слабких сторін з метою підвищення ефективності діяльності.

Таким чином, в ході дослідження офіційних документів десяти провідних університетів країни за рейтингом Топ 200 з'ясовано, що поняття інтернаціоналізації є недостатньо розробленим як на університетському, так і на державному рівнях. На підставі зіставлення переваг і ризиків інтернаціоналізації обґрунтовано, що інтернаціоналізація вищої освіти є важливим напрямом розвитку університету і має враховуватися ним під час стратегічного планування діяльності. Результати аналізу свідчать про те, що програми інтернаціоналізації розроблені тільки в деяких ВНЗ з першої десятки Топ 200. Встановлено, що ці стратегії інтер-

націоналізації мають більш досконалу систему оцінювання їх реалізації, ніж загальні стратегії розвитку університетів, в яких здебільшого відсутні чіткі індикатори, їх кількісний вимір та терміни досягнення, що ускладнює оцінку та контроль за виконанням плану інтернаціоналізації. Водночас варто зазначити, що всі досліджені університети вчасно та в достатньому обсязі інформують споживачів освітніх послуг та суспільство загалом про результати та можливість міжнародної співпраці, що свідчить про прозорість та відкритість їхньої діяльності.

Підсумовуючи вищезазначене, слід сказати, що розвиток інтернаціоналізації вищої освіти в Україні залежить від ефективності діяльності у цьому напрямі окремих ВНЗ, підвищення якої можливе шляхом:

- визначення сутності інтернаціоналізації для розуміння всіма суб'єктами університетської діяльності і членами суспільства;
- розроблення на державному рівні та подальшої реалізації національної стратегії інтернаціоналізації вищої освіти з урахуванням пріоритетів розвитку та можливостей;
- забезпечення інтернаціоналізації як стратегічного напрямку розвитку вищих навчальних закладів, а на цій основі шляхом розроблення, впровадження університетами стратегій (політик, програм) інтернаціоналізації та вдосконалення вже наявних з урахуванням цілей і можливостей університету;
- включення до стратегії інтернаціоналізації системи індикаторів, їх кількісного виміру, прогнозних показників та термінів реалізації;
- залучення до процесів інтернаціоналізації всіх суб'єктів університетської діяльності;
- забезпечення високої якості освітніх послуг для іноземних студентів;
- розвитку інтернаціоналізації «вдома» для попередження відтоку інтелектуальних ресурсів за кордон;
- врахування міжнародних рекомендацій, зокрема Міжнародної асоціації університетів, і кращих міжнародних практик під час впровадження інтернаціоналізації в діяльність університетів.

**Висновки.** Здійснений аналіз місця інтернаціоналізації в діяльності університетів за критеріями наявності розроблених стратегій інтернаціоналізації підтверджує її значущість як драйвера ефективності діяльності університету та міжнародної конкурентоспроможності вищої освіти і національної економіки. Дослідження рівня впровадження інтернаціоналізації у стратегічне управління українських провідних університетів на основі аналізу офіційних документів десяти кращих університетів за рейтингом Топ 200 свідчить про те, що питання інтернаціоналізації вищої освіти потребує додаткової уваги як з боку держави, так і з боку університетів, зокрема в частині вироблення та реалізації національної та університетських стратегій інтернаціоналізації.

Наявність основних засад міжнародного співробітництва у стратегічному управлінні університетів та окремих програм інтернаціоналізації в деяких з проаналізованих ВНЗ дає змогу зробити висновок про їх поступову адаптацію до світового освітньо-наукового простору та економіки знань. Окреслені рекомендації мають сприяти університетам у розробленні власних оригінальних стратегій інтернаціоналізації, виходячи з їх цілей, мотивації та можливостей. Враховуючи інертність та повільну адаптацію національної системи вищої освіти до змін, тривалий процес професійної підготовки студентів, проблеми вимірювання практичних результатів у цій сфері, вважаємо, що перспективи подальших наукових розвідок полягають в оцінці ефективності реалізації стратегій інтернаціоналізації як для університету, так і для національної економіки.

## Список використаних джерел:

1. Internationalizing Higher Education Worldwide: National Policies and Programs / [R.M. Helms, L.E. Rumbley, L. Brajkovic, G. Mihut] // American Council on Education, The Boston College Center for International Higher Education. – 2015 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.acenet.edu/news-room/Documents/National-Policies-and-Programs-Part-1-Global.pdf>.
2. Egron-Polak E. Internationalization of Higher Education: Growing expectations, fundamental values: IAU 4th Global Survey / E. Egron-Polak, R. Hudson R // International Association of Universities. – 2014 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://iau-aiu.net/sites/all/files/IAU-4th-GLOBAL-SURVEY-EXECUTIVE-SUMMARY.pdf>.
3. Степаненко І.В. Ключові питання інтернаціоналізації коледжів інструментального і культурно-гуманітарного вимірів / І.В. Степаненко // Аналіз провідного вітчизняного та зарубіжного досвіду інтернаціоналізації вищої освіти на основі культурно-гуманітарних стратегій: аналітичний огляд / Т.В. Андрущенко та ін. // Вища освіта України. – 2015. – № 3. – Додаток 2. Тематичний випуск «Європейська інтеграція вищої освіти України у контексті Болонського процесу». – С. 154–280.
4. Hudzik J.K. Integrating Institutional Policies and Leadership for 21st Century Internationalization / J.K. Hudzik // International Higher Education. – 2015. – № 83. – P. 5–7. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://ejournals.bc.edu/ojs/index.php/ihe/article/view/9075/8182DOI: 10.6017/ihe.2015.83.9075>.
5. Про вищу освіту : Закон України / Верховна Рада України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1556-18>.
6. Про Національну стратегію розвитку освіти на період до 2021 року : Указ Президента України від 25 червня 2013 року № 344/2013 / Верховна Рада України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/344/2013>.
7. Проект Стратегії реформування вищої освіти в Україні до 2020 року / Міністерство освіти і науки України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://old.mon.gov.ua/img/zstored/files/HE%20Reforms%20Strategy%202011\\_11\\_2014.pdf](http://old.mon.gov.ua/img/zstored/files/HE%20Reforms%20Strategy%202011_11_2014.pdf).
8. Рейтинг вищих навчальних закладів «Топ-200 Україна» на 2016/2017 рік / Євроосвіта: Центр міжнар. проектів НДІ прикладних інформ. технологій [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.euroosvita.net/index.php/?category=1&id=5209>.
9. Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://kpi.ua>.
10. Київський національний університет імені Тараса Шевченка [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.univ.kiev.ua/ua>.
11. Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.univer.kharkov.ua/ua>.
12. Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.kpi.kharkov.ua/ukr>.
13. Національний університет «Львівська політехніка» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://lp.edu.ua>.
14. Національний гірничий університет [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.nmu.org.ua>.
15. Національний медичний університет імені О.О. Богомольця [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://nmu.ua>.
16. Національний університет біоресурсів і природокористування України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://nubip.edu.ua>.
17. Львівський національний університет імені Івана Франка [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.lnu.edu.ua>.
18. Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://kneu.edu.ua>.
19. PICASA – Promoting Internationalization of HEIs in Eastern Neighborhood Countries through Cultural and Structural Adaptations [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://picasa.yzu.am>.
20. QS World University Rankings [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.topuniversities.com/qs-world-university-rankings>.

**Аннотация.** Актуальность исследования обосновывается усилением влияния процессов интернационализации на эффективность и международную конкурентоспособность университетов, вследствие чего они превращаются в активных агентов мирового рынка образовательных услуг. В статье решается вопрос места интернационализации высшего образования в стратегическом управлении ведущих национальных высших учебных заведений. Для достижения поставленной цели проведен анализ стратегических документов десяти ключевых украинских университетов по рейтингу «Топ 200 Украина». Установлено, что только в трех из проанализированных университетов разработаны стратегии (программы) интернационализации, имеющие систему оценки ее реализации. Выяснено, что другие университеты имеют стратегии развития, в которые включены вопросы международного сотрудничества, но они в основном характеризуются отсутствием четких критериев, количественных показателей и сроков реализации в вопросе интернационализации. В результате исследования предложены рекомендации по повышению эффективности процессов интернационализации высшего образования в украинских университетах путем разработки или совершенствования соответствующих стратегий и программ.

**Ключевые слова:** интернационализация, высшее образование, стратегия интернационализации, университет, эффективность.

**Summary.** The actuality of the article consists in increase the impact of internationalization processes on the efficiency and international competitiveness of universities. The article addresses the issue of the place of internationalization of higher education in the strategic management of leading national higher education institutions. To achieve this goal, we made the analysis of strategic documents of ten key Ukrainian universities according to “Top 200 Ukraine” Rankings. It has been established that only three of the analyzed universities have developed internationalization strategies (programs) that have a system for evaluating its implementation. It has been revealed that the other universities have development strategies, which include issues of international cooperation. However, for the most part, they don’t have clear criteria, quantitative indicators and timelines for implementing internationalization. As a result of the research, recommendations were made to increase the efficiency of higher education internationalization processes at Ukrainian universities by developing or improving relevant strategies and programs.

**Key words:** internationalization, higher education, internationalization strategy, university, efficiency.