

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**
Гуманітарно-педагогічний факультет

УДК 37.07:378.4-043.86

ПОГОДЖЕНО

Декан гуманітарно-педагогічного
факультету,
кандидат філософських наук,
доцент

Інна САВИЦЬКА

« ____ » _____ 2025 р.

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри
управління та освітніх технологій,
кандидат педагогічних наук,
професор

Сергій КУБЦЬКИЙ

« ____ » _____ 2025 р.

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Управління розвитком закладу вищої освіти»

Спеціальність

Освітня програма

Орієнтація освітньої програми

D 3 «Менеджмент»

«Управління навчальним закладом»

освітньо-професійна

Гарант освітньої програми

кандидат педагогічних наук, професор _____ **Сергій КУБЦЬКИЙ**

Керівник магістерської роботи

кандидат педагогічних наук, доцент _____ **Василь БАЗЕЛЮК**

Виконав

_____ **Антон ОСОКІН**

Київ – 2025

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**
Гуманітарно-педагогічний факультет

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри управління та
освітніх технологій

професор _____ Сергій КУБЦЬКИЙ
« ____ » _____ 2025 р.

**ЗАВДАННЯ
ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ
РОБОТИ СТУДЕНТУ**

Осокіну Антону Едуардовичу

Спеціальність _____ Д 3 «Менеджмент»
Освітня програма _____ «Управління навчальним закладом»
Орієнтація освітньої програми _____ освітньо-наукова

Тема магістерської кваліфікаційної роботи: **«Управління розвитком закладу вищої освіти»** затверджена наказом ректора НУБіП України від «__» _____ 2023 р. № _____

Термін подання завершеної роботи на кафедрі «01» червня 2025 р.

Вихідні дані до роботи: Закони України, Постанови Кабінету Міністрів України, теоретичні та практичні напрацювання українських і зарубіжних науковців за темою роботи, періодичні видання.

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. Розкрити теоретичні основи управління розвитком закладу вищої освіти в контексті цифрових, соціальних і нормативно-інституційних трансформацій.
 2. Дослідити сучасні наукові підходи, моделі та практики стратегічного управління розвитком університетів в Україні та за кордоном.
 3. Проаналізувати організаційно-функціональну структуру Донбаського державного педагогічного університету як кейс реалізації управлінських рішень в умовах релокації та воєнного стану.
 4. Оцінити рівень впровадження ключових управлінських компонентів (цифрової інфраструктури, кадрової політики, партнерств, аналітики) у системі розвитку закладу.
 5. Виявити суперечності, бар'єри та внутрішні резерви чинної моделі управління розвитком університету, що стримують її ефективність і гнучкість.
 6. Запропонувати інноваційну модель управління розвитком закладу вищої освіти, адаптовану до умов цифрової трансформації, кадрових викликів, нормативних обмежень і соціального контексту функціонування університету.
- Дата видачі завдання «20» листопада 2023 р.

Керівник магістерської роботи _____ Василь БАЗЕЛЮК
Завдання прийняв до виконання _____ Антон ОСОКІН

РЕФЕРАТ

магістерської кваліфікаційної роботи

«Управління розвитком закладу вищої освіти»

здобувача другого (магістерського) рівня вищої освіти

гуманітарно-педагогічного факультету

спеціальності 073 «Менеджмент»

освітньо-наукової програми «Управління навчальним закладом»

Національного університету біоресурсів і природокористування України

Осокіна Антона Едуардовича

Магістерська кваліфікаційна робота присвячена актуальній темі управління розвитком закладу вищої освіти в умовах сучасних викликів, цифровою трансформацією, кадровими ризиками та зростаючими очікуваннями з боку стейкхолдерів. Особлива увага приділена розробці ефективної моделі управління, яка поєднує інструменти стратегічного планування, цифрової аналітики, кадрової активізації, партнерської взаємодії та гнучкої організаційної структури. У роботі проаналізовано наукові підходи до управління розвитком закладів вищої освіти та запропоновано інноваційні управлінські рішення, адаптовані до потреб сучасної української освітньої системи. Загальний обсяг роботи становить 128 сторінок, включає 31 таблицю, 95 рисунків та список використаних джерел, що налічує 122 найменування.

Основна мета дослідження полягає у комплексному аналізі системи управління розвитком закладу вищої освіти та розробці практичних рекомендацій щодо її вдосконалення з урахуванням сучасних управлінських концепцій, цифрових технологій і зарубіжного досвіду. Реалізація запропонованих підходів сприятиме підвищенню ефективності стратегічного управління, зміцненню інституційної стійкості, розвитку кадрового потенціалу та забезпеченню конкурентоспроможності освітнього середовища в умовах динамічних трансформацій.

У першому розділі розкрито теоретико-методологічні засади управління розвитком закладу вищої освіти, охарактеризовано ключові наукові підходи до стратегічного управління, проаналізовано понятійно-категоріальний апарат,

класифікацію управлінських моделей, а також окреслено напрями трансформації вищої освіти в умовах цифровізації, кадрових викликів і нормативної нестабільності. Подано огляд вітчизняних і зарубіжних концепцій розвитку ЗВО, включно з досвідом країн ЄС, США та Канади щодо використання інструментів освітньої аналітики, автономного врядування та цифрового моніторингу.

У другому розділі проведено організаційно-функціональний аналіз системи управління розвитком закладу вищої освіти на прикладі фактичної структури, кадрового потенціалу, освітньої діяльності, цифрової інфраструктури та стратегічних документів Донбаського державного педагогічного університету. Особливу увагу приділено аналізу стану впровадження управлінських інновацій, виявленню суперечностей, бар'єрів і внутрішніх резервів, що впливають на ефективність управлінських рішень у сфері розвитку.

У третьому розділі розроблено цілісну модель управління розвитком закладу вищої освіти, орієнтовану на поєднання цифрової аналітики, кадрової активізації, партнерської взаємодії та гнучкої організаційної структури. Запропоновано комплекс управлінських рішень, зокрема: впровадження інтегрованих цифрових платформ, розвиток менторських програм для молодих викладачів, формування системи стратегічного планування на основі зворотного зв'язку та даних. Обґрунтовано очікувані ефекти від реалізації цієї моделі, включно з підвищенням управлінської гнучкості, кадрової стійкості та конкурентоспроможності закладу.

Практичне значення дослідження полягає у можливості використання розробленої моделі управління розвитком в інших закладах вищої освіти України, особливо в тих, що працюють в умовах підвищеної турбулентності, обмежених ресурсів і посилених вимог до якості освітньої діяльності. Запропоновані інструменти можуть стати основою для внутрішніх стратегій розвитку, цифрових реформ і кадрової політики в системі вищої освіти.

Ключові слова: управління розвитком, заклад вищої освіти, стратегічне планування, цифрова аналітика, кадрова політика, система управління, освітнє середовище, управлінська модель.

ЗМІСТ

ВСТУП		6
Розділ 1	Теоретико-концептуальні засади управління розвитком закладу вищої освіти	12
	1.1. Поняття розвитку закладу вищої освіти та його управління	12
	1.2. Сучасні виклики та стратегічні орієнтири розвитку закладу вищої освіти	20
	1.3. Сучасні моделі управління розвитком закладу вищої освіти	39
Висновки до першого розділу		45
Розділ 2.	Аналіз системи управління розвитком Донбаського державного педагогічного університету	47
	2.1. Загальна характеристика Донбаського державного педагогічного університету як об'єкта дослідження	47
	2.2. Аналіз системи управління розвитком Донбаського державного педагогічного університету	58
Висновки до другого розділу		75
Розділ 3.	Напрями розвитку управління Донбаського державного педагогічного університету: рекомендації та перспективи	78
	3.1. Рекомендації щодо вдосконалення управління розвитком Донбаського державного педагогічного університету	78
	3.2. Перспективи розвитку управління Донбаського державного педагогічного університету	88
Висновки до третього розділу		111
ВИСНОВКИ		113
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ		118

ВСТУП

Управління розвитком закладу вищої освіти в умовах воєнного стану, релокації, цифрової трансформації та зростаючих очікувань з боку студентів і стейкхолдерів стає ключовим чинником його стабільності та конкурентоспроможності. Йдеться не лише про оновлення інфраструктури чи зміну навчальних планів, а про формування цілісної, гнучкої, аналітично обґрунтованої моделі управління, що охоплює всі сфери діяльності: кадрову політику, партнерства, цифровізацію, стратегічне планування та систему зворотного зв'язку. Таке управління має забезпечити адаптивність, інституційну стійкість і суспільну довіру до університету.

Сучасні підходи до розвитку університетів ґрунтуються на переході від ієрархічної, реактивної моделі до відкритого, проактивного, data-driven управління. Особливого значення набуває поєднання цифрової інфраструктури, інституційної аналітики та внутрішньої кадрової мотивації. Міжнародний досвід підтверджує: ефективний розвиток можливий лише за умови, коли управлінські рішення ухвалюються на основі достовірних даних, враховують потреби усіх учасників освітнього процесу та спираються на принципи якості й стратегічної взаємодії.

Проблематика управління розвитком закладів вищої освіти активно досліджується в сучасному українському науковому середовищі. Значний внесок у розроблення концептуальних засад цієї сфери зробили такі дослідники, як Н. Авшенюк [1], А. Каплун [44], О. Кудін [52], С. Ніколаєнко [73], О. Огієнко [74], Н. Родіонова [93], В. Фещенко [100], які наголошують на посиленні ролі вищої освіти в соціальному та економічному поступі держави. У працях Л. Громової [13], Н. Каліннікової [43] та Г. Шапоренкової [102] акцентується на необхідності формування моделей управління, які поєднують ефективність, інноваційність, адаптивність і легітимність в умовах суспільних трансформацій. Концептуальний підхід до зміни управлінської парадигми представлено у працях А. Сбруєвої [96], яка обґрунтовує перехід від підтримуючого до випереджувального навчання як важливий теоретико-практичний орієнтир у

розвитку освітньої політики та управлінських стратегій. Узагальнення цих позицій формує наукове підґрунтя для моделювання сучасної системи управління розвитком закладу вищої освіти в Україні.

Систематизація сучасних наукових підходів до управління розвитком закладів вищої освіти, представлених як українськими, так і зарубіжними дослідниками, дозволяє сформувавши цілісне бачення трансформаційної моделі функціонування університетів. Увага дослідників зосереджена на необхідності переходу від адміністративно-ієрархічної моделі до відкритої, гнучкої та аналітично керованої системи, що базується на принципах автономії, академічної доброчесності, цифрової інтегрованості та партнерської взаємодії. Аналіз чинного нормативно-правового забезпечення (Закону України «Про освіту», Закону «Про вищу освіту», постанов КМУ щодо ліцензування, акредитації, цифровізації, а також рекомендацій МОН України) засвідчує наявність підґрунтя для створення стратегії розвитку ЗВО відповідно до європейських принципів університетського врядування. Водночас практична реалізація управлінських стратегій у ЗВО часто є фрагментарною та недостатньо узгодженою із сучасними викликами, що знижує ефективність інституційного розвитку.

Аналіз як наукових джерел, так і реального стану організації освітнього процесу в закладах вищої освіти показує, що питання управління розвитком потребує глибшого осмислення й системної перебудови. Особливо це актуалізується в умовах воєнного стану, релокації окремих підрозділів, зростаючої конкуренції на ринку освітніх послуг і демографічного спаду. Стратегічне управління розвитком має передбачати впровадження інструментів цифрової аналітики, моніторингу ефективності, кадрового оновлення, розвитку освітньої автономії, а також інституціональної гнучкості в реагуванні на зміни середовища. Практика свідчить, що за відсутності чіткого бачення розвитку та зворотного зв'язку зі стейкхолдерами університети втрачають адаптивність, знижують якість управлінських рішень і втрачають здатність до стратегічного саморозвитку.

Зокрема, спостерігаються такі *суперечності*: між необхідністю цифрової трансформації управлінських процесів та фрагментарністю впровадження

інформаційних систем; між потребою в залученні молодих викладачів до стратегічного управління розвитком університету та обмеженими кадровими механізмами, що сприяють їх участі; між вимогами до гнучкого, інноваційного освітнього середовища та збереженням ієрархічної, інерційної організаційної структури; між потребою в стратегічній комунікації з громадами, донорами, партнерами та недостатнім розвитком механізмів зовнішньої взаємодії; між проголошеною автономією закладу вищої освіти та нормативними бар'єрами, які стримують управлінську ініціативу на місцевому рівні. Ці суперечності актуалізують необхідність перегляду управлінських підходів, впровадження нової моделі управління розвитком, що ґрунтується на принципах цифрової інтеграції, відкритості, аналітичної підтримки рішень та стратегічної адаптивності.

Актуальність теми дослідження та виявлені протиріччя дозволили визначити тему нашого дослідження: **«Управління розвитком закладу вищої освіти»**.

Мета дослідження полягає у всебічному науково-теоретичному обґрунтуванні та практичному аналізі сучасних підходів до управління розвитком закладу вищої освіти, спрямованих на формування адаптивної, цифрово інтегрованої, аналітично забезпеченої моделі управління, здатної забезпечити стійкий інституційний розвиток університету в умовах трансформаційних змін.

Відповідно до поставленої мети нами визначено **завдання дослідження**:

1. Розкрити теоретичні основи управління розвитком закладу вищої освіти в контексті цифрових, соціальних і нормативно-інституційних трансформацій.
2. Дослідити сучасні наукові підходи, моделі та практики стратегічного управління розвитком університетів в Україні та за кордоном.
3. Проаналізувати організаційно-функціональну структуру Донбаського державного педагогічного університету як кейс реалізації управлінських рішень в умовах релокації та воєнного стану.

4. Оцінити рівень впровадження ключових управлінських компонентів (цифрової інфраструктури, кадрової політики, партнерств, аналітики) у системі розвитку закладу.

5. Виявити суперечності, бар'єри та внутрішні резерви чинної моделі управління розвитком університету, що стримують її ефективність і гнучкість.

6. Запропонувати інноваційну модель управління розвитком закладу вищої освіти, адаптовану до умов цифрової трансформації, кадрових викликів, нормативних обмежень і соціального контексту функціонування університету.

У процесі написання магістерської кваліфікаційної роботи використовувалися як теоретичні, так і емпіричні методи дослідження, що дозволило всебічно розглянути проблему управління розвитком закладу вищої освіти в сучасних умовах. Для поглибленого вивчення наукових підходів до стратегічного управління та освітньої трансформації було застосовано такі теоретичні методи, як аналіз, синтез, індукція, дедукція, узагальнення, моделювання та порівняння. Це дало змогу проаналізувати понятійно-категоріальний апарат, класифікувати підходи до управління розвитком, систематизувати чинники впливу на інституційну стійкість ЗВО, а також виявити основні ознаки ефективних управлінських моделей вітчизняного та зарубіжного зразка.

Практична частина дослідження була спрямована на вивчення управлінських процесів, реалізованих у Донбаському державному педагогічному університеті, що функціонує в умовах релокації, воєнного стану та цифрової трансформації. У ході дослідження здійснено аналіз внутрішніх організаційних документів, статистичних даних, звітів про кадровий склад, освітню діяльність і цифрову інфраструктуру. Також застосовано методи кейс-аналізу, контент-аналізу публічних даних університету, експертного оцінювання рівня впровадження управлінських компонентів (кадрової політики, партнерств, аналітичної підтримки, цифровізації). Особливу увагу приділено виявленню суперечностей між стратегічними цілями розвитку та реальними обмеженнями функціонування.

Оцінювання управлінської моделі проводилось за допомогою логіко-структурного аналізу та візуалізації результатів у формі аналітичної діаграми. Це дозволило кількісно та якісно оцінити ступінь реалізації окремих управлінських компонентів до і після впровадження оновленої моделі розвитку. Усі зібрані дані стали основою для розробки адаптивної, цифрово орієнтованої, аналітично забезпеченої моделі управління розвитком університету, що враховує особливості регіонального контексту, кадрову динаміку, безпекові ризики та вимоги до інституційної гнучкості в умовах кризових змін.

Об'єктом дослідження є процес управління розвитком закладу вищої освіти в умовах трансформаційних викликів сучасного освітнього простору.

Предметом дослідження є система управлінських підходів, інструментів та механізмів, що забезпечують стратегічний розвиток Донбаського державного педагогічного університету з урахуванням цифровізації, кадрової політики, партнерської взаємодії та нормативного середовища.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці адаптивної моделі управління розвитком закладу вищої освіти, яка враховує виклики воєнного стану, релокації, цифрової трансформації та потреби інституційної стійкості. Запропонована модель може бути впроваджена в управлінську практику Донбаського державного педагогічного університету та адаптована для інших українських університетів, що функціонують в умовах нестабільного середовища. Вона охоплює комплекс управлінських механізмів: цифрову аналітику, зворотний зв'язок, кадрову активізацію, менторські програми, розвиток партнерств і інтеграцію стратегічного планування з електронними платформами управління. Врахування зарубіжного досвіду (Фінляндія, Нідерланди, США) забезпечує сучасну методологічну основу для розвитку університетів на принципах відкритості, гнучкості та ефективності.

Реалізація напрацьованих рекомендацій дозволить підвищити якість управлінських рішень, зміцнити кадрову стабільність, активізувати внутрішні ресурси університету та сформувати ефективну систему цифрової взаємодії зі стейкхолдерами. Результати дослідження можуть бути використані при розробці внутрішніх стратегій розвитку ЗВО, удосконаленні структури управління,

формуванні кадрових резервів і впровадженні цифрових інструментів підтримки управлінських процесів. Запропонована модель також має значення для підвищення репутаційної сталості та конкурентоспроможності університетів у регіональному та національному освітньому просторі.

Інформаційною базою дослідження стали наукові публікації вітчизняних і зарубіжних авторів, присвячені проблематиці управління розвитком закладів вищої освіти, стратегічного управління, цифрової трансформації, кадрової політики, партнерської взаємодії та освітнього менеджменту. Особливу увагу приділено аналізу наукових підходів до трансформації системи вищої освіти в умовах воєнного стану, адаптації управлінських моделей до умов невизначеності та досвіду впровадження інноваційних управлінських практик у європейських країнах. Значущим джерелом емпіричної інформації стали офіційні статистичні та аналітичні дані Донбаського державного педагогічного університету, публічні звіти, структурні характеристики, кадрова документація, матеріали вебсайту університету та результати внутрішнього моніторингу управлінських процесів.

Структура та обсяг магістерської кваліфікаційної роботи включають вступ, три розділи, висновки до кожного розділу, загальні висновки, список використаних джерел, який налічує 122 найменування. Загальний обсяг роботи складає 128 сторінок, містить 31 таблицю та 19 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЗАКЛАДУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

1.1. Поняття розвитку закладу вищої освіти та його управління

У сучасних умовах глобальних трансформацій, що охоплюють економічну, соціальну та інформаційну сфери, особливої актуальності набуває розвиток системи вищої освіти. Виклики цифровізації, пандемії COVID-19, повномасштабне вторгнення, зростаюча міжнародна конкуренція, а також необхідність трансформації національної освітньої системи зумовлюють потребу в переосмисленні її цілей, інструментів і механізмів управління розвитком закладу вищої освіти (ЗВО) [1; 3; 7; 19; 21].

Поняття «розвиток закладу вищої освіти» у науковому дискурсі трактується як динамічний, системний, стратегічно орієнтований процес, спрямований на якісне вдосконалення освітнього, наукового, організаційного, кадрового та інфраструктурного потенціалу закладу, що забезпечує його стійкість та адаптивність до швидкозмінного зовнішнього середовища [11; 20; 25; 30].

Сучасні дослідження (Н. Авшенюк [1], А. Каплун [44], О. Кудін [52], С. Ніколаєнко [73], О. Огієнко [74], Н. Родіонова [93], В. Фещенко [100] та ін.) свідчать про зростання ролі вищої освіти в культурному та економічному поступі країни. Це, у свою чергу, потребує ґрунтовного переосмислення стратегій управління розвитком ЗВО [5; 8; 10].

Однак, як засвідчує аналіз літератури, існує значна варіативність у трактуванні ключових понять і методологічних підходів, що зумовлено відсутністю узгодженого термінологічного апарату [4; 15; 31]. Це ускладнює визначення стратегічних орієнтирів, завдань та ефективних управлінських рішень у сфері розвитку вищої освіти [7; 16; 42].

Система вищої освіти, як і будь-яка соціальна підсистема, є відкритою і постійно змінюваною [19], [25], [29]. Її функціонування визначається низкою загальних тенденцій, серед яких інтеграція, інтернаціоналізація, глобалізація, гуманізація, демократизація, інформатизація, неперервність, багаторівневність, диференціація та стандартизація [6], [19], [70]. У контексті вищої освіти ці процеси реалізуються через зростання вимог до якості, академічної свободи, міжнародного партнерства й цифрової трансформації [9], [44], [92].

Управління розвитком ЗВО — це процес, що поєднує стратегічне бачення, інноваційний потенціал і оперативне реагування на виклики внутрішнього та зовнішнього середовища [1], [21], [48]. Він базується на системному аналізі, визначенні мети, прогнозуванні змін і забезпеченні зворотного зв'язку з усіма зацікавленими сторонами [13], [16], [47].

До основних факторів, що обумовлюють специфіку управління розвитком ЗВО, належать [15], [30], [73]:

- місце освіти в суспільстві — її роль як чинника модернізації і культурного оновлення [7], [44], [97];
- стан освітньої системи — наявність кризових явищ у фінансуванні, якості та доступності освіти [19], [31], [55];
- характер змін — локальні чи системні, еволюційні чи радикальні [16], [38], [96];
- взаємозв'язок внутрішніх підсистем — організаційної, економічної, кадрової, інформаційної [11], [15], [48];
- мультиагентність управління — участь у прийнятті рішень не лише адміністрації, а й викладачів, студентів, роботодавців, представників громадянського суспільства [1], [5], [30].

Управління розвитком ЗВО реалізується через впровадження інноваційної моделі, яка включає такі етапи (табл. 1.1) [20], [47], [100].

Проілюстрована табл. 1.1 демонструє поетапну логіку стратегічного управління розвитком закладу вищої освіти, що охоплює весь управлінський цикл: від аналітичного діагностування до коригування дій на основі результатів [11], [19], [73]. Такий підхід дозволяє забезпечити системність і

цілеспрямованість у реалізації змін, підвищити узгодженість між плануванням і практикою, а також адаптувати стратегії до умов динамічного середовища [1], [7], [48]. Важливо, що в центрі управлінської моделі перебуває ідея постійного вдосконалення — з використанням зворотного зв'язку, участі стейкхолдерів і гнучкого оновлення внутрішніх процесів [5], [16], [47].

Таблиця 1.1

Етапи управління розвитком закладу вищої освіти

Етап управління розвитком	Характеристика
1. Діагностика стану ЗВО	Аналіз поточного стану закладу, виявлення сильних і слабких сторін, оцінка потреб та наявних ресурсів.
2. Формування візії розвитку	Визначення стратегічного бачення майбутнього ЗВО на основі місії, цінностей, цілей і суспільного запиту.
3. Планування змін	Розроблення стратегії розвитку: постановка завдань, визначення термінів, відповідальних осіб, ресурсного забезпечення.
4. Впровадження трансформаційних заходів	Реалізація конкретних дій у сферах управління, освітньої діяльності, цифровізації, інтернаціоналізації тощо.
5. Моніторинг результатів і зворотний зв'язок	Вимірювання досягнутих результатів, аналіз ефективності, збирання зворотного зв'язку, коригування стратегії.

До ключових особливостей сучасного управління розвитком закладів вищої освіти належать [21], [31], [55]:

- посилення ролі громадського управління — через активне залучення стейкхолдерів до ухвалення рішень щодо стратегії, змісту й форм освітнього процесу [9], [44], [92];

- зростання автономії ЗВО — у виборі управлінських моделей, джерел фінансування, кадрової політики та механізмів забезпечення якості освіти [6], [15], [30];

- диверсифікація управлінських функцій — зокрема, розмежування аналітичних, стратегічних, технологічних, адміністративних і комунікаційних компетенцій [11], [38], [96];

- переорієнтація з контролюючих на підтримуючі моделі управління — пріоритет створення сприятливих умов для саморозвитку закладу та його учасників [13], [16], [47].

Аналіз сучасної практики функціонування закладів вищої освіти України засвідчує наявність поступових змін, що, хоч і не завжди помітні, уже впливають на зміст, форми й цілі освітньої діяльності [1], [3], [7]. Основний вектор

трансформації спрямований на впровадження принципів гуманізму, розширення доступу до якісної освіти та відродження загальнолюдських цінностей [11], [44], [73]. Це вказує на зміну освітньої парадигми: від консервативної — до відкритої, інклюзивної та прогностично зорієнтованої моделі [15], [30], [55].

Науковці та управлінці-освітяни своїми дослідженнями сприяють структуризації процесу розвитку ЗВО, формуючи чіткі орієнтири подальших змін [1], [3], [7]. Серед ключових рис оновленої освітньої системи, які визначають сучасну вищу освіту, слід виокремити [11], [19], [73]:

- неперервність освіти протягом усього життя (lifelong learning) [19], [29], [44];
- глобальність освітнього середовища — через цифровізацію, інтернаціоналізацію, академічну мобільність [9], [44], [92];
- індивідуалізацію та персоніфікацію навчання — гнучкі освітні траєкторії, елективні компоненти програм [11], [30], [55];
- розширення спектра освітніх програм і моделей — гібридне, дуальне, дистанційне навчання [16], [47], [100];
- пріоритет самонавчання і саморозвитку — як основи академічної культури [5], [15], [31];
- перехід від формально-дисциплінарного до проблемно-орієнтованого, кейс- та проєктного навчання [7], [16], [42].

Суттєвим теоретико-практичним орієнтиром у трансформації вищої освіти є перехід від концепції підтримуючого до концепції випереджувального навчання [20], [31], [55]. Як зазначає А. Сбруєва [96], підтримуюче навчання орієнтоване на задоволення актуальних потреб ринку праці, без достатнього урахування майбутніх викликів. У ньому переважає засвоєння традиційних знань із обмеженою часткою новітніх наукових розробок та низьким рівнем акценту на розвитку критичного мислення [7], [44], [92].

Натомість випереджувальне навчання має на меті сформувати фахівця, здатного [5], [16], [47]:

- випереджати зміни в професійному середовищі [11], [30], [73];
- проєктувати власну кар'єру [9], [44], [92];

- діяти в умовах невизначеності [1], [3], [7];

- здобувати нові знання та навички протягом усього життя [11], [44], [100].

Ця концепція базується на розвитку творчого мислення, інтелектуальної гнучкості, міждисциплінарних підходів, адаптивності, інноваційності та самоорганізації як ключових компетентностей майбутнього фахівця [15], [31], [55].

У цьому контексті важливим напрямом удосконалення вищої освіти є фундаменталізація її змісту, що передбачає посилення науково-культурного компонента, акцент на закономірності розвитку природи і суспільства, формування цілісного світогляду здобувача освіти [7], [16], [47]. Такий підхід сприяє розвитку системного мислення та наукової картини світу як основи інтелектуального потенціалу особистості [11], [44], [73].

Ще однією важливою тенденцією є екологізація освіти, що реалізується через запровадження екологічної культури, усвідомлення взаємозв'язку між станом довкілля, поведінкою людини та освітньою системою [5], [30], [55]. У цьому аспекті концепція триєдності: екологічне виховання – екологічне навчання – екологічна освіта виступає важливою складовою відповідального управління розвитком ЗВО у XXI столітті [19], [25], [70].

Сучасна практика управління розвитком ЗВО розгортається в умовах численних викликів — економічних, соціальних, управлінських [1], [21], [48]. Серед них: зростання кількості студентів, індивідуалізація освітніх запитів, зменшення державного фінансування, необхідність адаптації до швидких змін ринку праці та зовнішньої політики [7], [16], [42]. Це вимагає перегляду ролей усіх суб'єктів освітнього процесу: держави, бізнесу, університетів, сім'ї, самих здобувачів освіти [9], [44], [92].

Однією з ключових характеристик сучасного управління розвитком є багаторівнева та багатосуб'єктна модель, яка передбачає не централізоване адміністрування, а координацію інтересів і повноважень усіх учасників — від міністерств до місцевих громад і студентського самоврядування [13], [16], [47]. Цей процес супроводжується децентралізацією, розширенням автономії

закладів, запровадженням механізмів соціального партнерства та відповідальності [11], [15], [48].

У цьому зв'язку відбувається переосмислення ролі держави: від адміністративного регулювання — до ролі замовника освітніх послуг [19], [25], [70]. Така трансформація означає акцент на стратегічному бачення, стандартах якості, гарантіях доступності освіти, але без безпосереднього втручання в оперативну діяльність ЗВО [7], [44], [92].

Водночас посилюється участь соціальних партнерів, насамперед бізнесу та роботодавців, які впливають на зміст освітніх програм, компетентнісну модель випускника, умови практичної підготовки [5], [9], [44]. Сім'я відіграє важливу роль у виборі навчального закладу, організації освітнього середовища, фінансуванні освіти, особливо в умовах дистанційного або змішаного навчання [7], [15], [31]. Студент стає активним суб'єктом освітнього процесу, здатним самостійно обрати власну освітню траєкторію (див. рис. 1.1) [1], [3], [7].



Рис. 1.1. Суб'єкти управління розвитком закладу вищої освіти

Рисунок 1.1 ілюструє основних учасників управлінського процесу розвитку ЗВО. У центрі взаємодії перебуває сам заклад, який водночас є об'єктом і суб'єктом управління. Його розвиток формується в умовах взаємодії з державою як замовником освітніх послуг, студентом як активним учасником навчального

процесу, сім'єю як соціальним партнером і роботодавцем як кінцевим бенефіціаром результатів освіти [5], [9], [44].

Ці зміни формують підґрунтя для нових управлінських моделей, орієнтованих на гнучкість, горизонтальність, автономію та підзвітність [7], [15], [31]. У науковому середовищі (Л. Громова [13], Н. Каліннікова [43], Г. Шапоренкова [102] та ін.) акцентовано, що найактуальнішим викликом є пошук управлінської моделі, яка одночасно відповідатиме вимогам ефективності, адаптивності, інноваційності та суспільної легітимності [11], [19], [73]. Однак, як свідчать дослідження, складність цього завдання зумовлена неузгодженістю бачення місії вищої освіти, недостатньою структурованістю очікуваних результатів і нечіткістю стратегічних орієнтирів [7], [16], [47].

Попри складнощі та виклики, аналіз сучасної динаміки дозволяє фіксувати трансформаційні тенденції в управлінні розвитком ЗВО. Йдеться насамперед про поступовий відхід від жорстко централізованого адміністрування та рух до гнучкої, партнерсько-орієнтованої, інноваційної моделі управління, що базується на інституційній автономії, громадській участі та мережевій взаємодії [11], [44], [92].

Серед провідних напрямів оновлення управління розвитком вищої освіти варто виокремити (табл. 1.2.) [1], [3], [7].

Таблиця 1.2

Основні напрями трансформації управління розвитком ЗВО

№	Напрямок зміни	Сутність
1	Зменшення централізації	Відмова від директивного управління на користь автономії ЗВО
2	Посилення суб'єктності	Активна участь студентів, викладачів, роботодавців у прийнятті рішень
3	Акцент на інноваційність	Розвиток стартап-інфраструктури, центрів трансферу технологій
4	Договірні відносини	Укладання угод між ЗВО і державою, бізнесом, громадами
5	Підтримка громадських ініціатив	Роль незалежних агентств, спілок студентів, професійних асоціацій
6	Горизонтальні структури	Колегіальність через академічні ради, наглядові ради, відкриті платформи

Подана табл. 1.2 узагальнює основні напрями трансформації управління розвитком ЗВО, які формують сучасну управлінську парадигму — відкриту, партнерську, багаторівневу [7], [44], [92]. Відхід від жорстко централізованої

вертикалі на користь автономних ініціатив, горизонтальних структур і мережевої взаємодії створює нові умови для самореалізації закладів освіти та підвищення їх конкурентоспроможності [5], [16], [31]. Зміщення акцентів на інноваційність, суб'єктність і міжінституційну співпрацю відображає світову практику реформування освітніх систем і відповідає стратегічним пріоритетам розвитку вищої освіти в Україні [11], [44], [73].

Важливою ознакою оновленого управління розвитком ЗВО є розвиток мережевої взаємодії (networking) — як усередині освітньої системи (між університетами, дослідницькими центрами, освітніми платформами), так і за її межами (з бізнесом, неурядовими організаціями, міжнародними партнерами) [19], [25], [70]. Такі зв'язки сприяють трансферу знань, інтернаціоналізації освіти, поширенню інновацій та формуванню адаптивної культури змін [6], [15], [48].

Усе це зумовлює поступовий перехід від моделі виключно державного управління освітою до державно-громадської моделі, де ключову роль відіграє партнерство між державними інституціями, закладами освіти, стейкхолдерами та представниками громадянського суспільства [1], [21], [47]. У такому форматі розвиток ЗВО перестає бути виключною відповідальністю міністерств або адміністрацій — він стає спільним, багатоакторним процесом, у якому зацікавлені всі: від студентів до органів місцевого самоврядування [9], [44], [92].

Зокрема, посилення ролі локальних громад, професійних об'єднань, студентського самоврядування та роботодавців у формуванні й реалізації освітньої політики сприяє зростанню соціальної довіри, легітимності та відкритості ЗВО [13], [16], [47]. Такий підхід не тільки розширює управлінський простір, але й підвищує чутливість до регіональних потреб, запитів ринку праці та індивідуальних освітніх траєкторій здобувачів [11], [15], [48].

Отже, сучасне управління розвитком закладу вищої освіти — це складна поліцентрична система, що ґрунтується на таких базових засадах:

- децентралізації та інституційній автономії;
- відкритості до інновацій та змін;
- державно-громадському партнерстві;

- мультиакторній участі в управлінні.

Ці особливості не лише відповідають світовим тенденціям реформування освітніх систем, а й створюють передумови для сталого, якісного та ефективного розвитку ЗВО в умовах динамічної невизначеності, цифрової трансформації та глобальної конкуренції.

Відтак, освітня політика й управлінська практика сьогодення потребують цілеспрямованого «перезавантаження» управлінських механізмів, яке передбачає:

- забезпечення доступності та рівності освітніх можливостей для всіх;
- відповідність результатів навчання реальним запитам суспільства;
- підвищення ефективності та результативності діяльності ЗВО;
- упровадження інноваційного управління, що базується на стратегічному аналізі, цифрових технологіях, автономії та партнерстві зі стейкхолдерами.

Таким чином, поняття розвитку закладу вищої освіти невіддільне від процесів якісної трансформації, відкритості до змін та інституційної зрілості. А управління розвитком — це комплексне, стратегічне, інноваційне зусилля, спрямоване на досягнення основної мети: сталого, конкурентоспроможного, суспільно орієнтованого зростання ЗВО.

1.2. Сучасні виклики та стратегічні орієнтири розвитку закладу вищої освіти

У світовому освітньому просторі система вищої освіти демонструє високу динамічність і здатність до адаптації, що дозволяє їй оперативно реагувати на виклики часу [5], [19], [73]. ЗВО у країнах із розвинутою економікою тісно інтегровані в систему суспільного розвитку, відзначаються високою відкритістю до інновацій, мобільністю, академічною автономією та якісною взаємодією з іншими секторами — наукою, культурою, економікою, промисловістю [11], [44], [92].

Систематизовані риси сучасних систем вищої освіти у країнах із розвинутою економікою наведено в таблиці 1.3 [6], [15], [47]. Вони слугують

орієнтиром для формування стратегічних підходів до розвитку закладів вищої освіти в Україні [1], [3], [7].

Як видно з таблиці 1.3, ефективність систем вищої освіти у розвинених країнах ґрунтується на принципах відкритості, гнучкості, інноваційності та інтеграції з іншими сферами суспільного життя [5], [19], [73]. Такі орієнтири мають бути враховані під час стратегічного реформування українських ЗВО, зокрема в частині цифровізації, академічної мобільності, тісної співпраці з наукою та ринком праці [11], [44], [92].

Таблиця 1.3

Основні характеристики систем вищої освіти розвинених країн

№	Характерна риса	Сутність / пояснення
1	Високий рівень академічної підготовки та професіоналізму	Забезпечується завдяки жорстким вимогам до викладачів, розвиненим програмам підвищення кваліфікації, постійному оновленню знань та оцінці результатів навчання.
2	Структурна гнучкість освітніх програм	Освітні програми швидко адаптуються до змін у ринку праці, передбачають вибірковість, модульність, міждисциплінарність та дуальні формати.
3	Тісний зв'язок між освітою, наукою та технологіями	ЗВО функціонують як науково-дослідницькі центри, мають лабораторії, стартап-хаби, укладають контракти з технологічними компаніями.
4	Орієнтація на науково-технічний прогрес та інновації як стратегічний напрям розвитку	Інвестиції у STEM-освіту, участь у міжнародних проєктах, патентна активність, трансфер технологій — пріоритет розвитку ЗВО.
5	Підтримка міжнародної мобільності, співпраці та відкритості	Широке залучення до програм Erasmus+, подвійних дипломів, партнерств з іноземними університетами, відкриті доступи до курсів і знань.

Такі системи вищої освіти функціонують на принципах [7], [16], [31]:

- академічної свободи, що поєднується з високим рівнем підзвітності [1], [3], [7];

- громадської участі в управлінні — через піклувальні ради, незалежні агентства якості, асоціації випускників [13], [43], [102];

- стійкої фінансової моделі, що включає як державну підтримку, так і активну участь приватного сектора, благодійних фондів, інвестицій у науку [6], [15], [47];

- інституційної спроможності до саморозвитку, без жорсткої залежності від централізованих управлінських структур [19], [25], [70].

Цей досвід вартий особливої уваги при формуванні стратегічних орієнтирів управління розвитком українських закладів вищої освіти, які повинні враховувати як безпрецедентні виклики воєнного часу, так і завдання довготривалого інституційного відновлення та модернізації країни [11], [44], [73]. Одним із ключових векторів такого розвитку має стати створення відкритого, конкурентоспроможного, ціннісно орієнтованого освітнього середовища, здатного до інновацій, адаптації до змін, ефективного стратегічного управління та глибокої інтеграції в Європейський простір вищої освіти [5], [16], [31].

У цьому контексті особливо важливим є врахування глобальних управлінських тенденцій, які визначають сучасний вектор реформування освітніх систем [7], [44], [92]. Ці тенденції виникають унаслідок глибоких соціально-економічних, демографічних, технологічних і культурних трансформацій, а також в умовах зростаючої ролі інтелектуального капіталу як ключового ресурсу суспільного розвитку [6], [15], [47]. Світовий досвід демонструє, що ефективне управління розвитком ЗВО має ґрунтуватися на стратегічному баченні, цифровій трансформації, міжсекторальній співпраці, гнучкості управлінських структур та орієнтації на результат [1], [3], [7].

Саме тому аналіз провідних світових тенденцій у сфері вищої освіти має важливе значення для вдосконалення систем управління розвитком ЗВО в Україні [13], [16], [47]. Його результати можуть бути покладені в основу адаптивних моделей управління, здатних забезпечити стійке та динамічне зростання освітніх інституцій [11], [44], [92].

Можна виділити такі загальносвітові тенденції в управлінні розвитком системи вищої освіти (рис. 1.2) [5], [19], [73].

Як видно з рис. 1.2, сучасний розвиток систем вищої освіти відбувається під впливом комплексу взаємопов'язаних глобальних факторів, які змінюють не лише зміст освіти, а й управлінські підходи до її розвитку [5], [19], [73]. Ці тенденції охоплюють як кількісні зрушення (зростання контингенту студентів, збільшення числа працівників ЗВО), так і якісні трансформації — цифровізацію, інтернаціоналізацію, зміну ролі викладача та студентства, а також

переосмислення місця науки у структурі університету [11], [44], [92]. Водночас вони впливають на формування нових моделей управління, де зростає значення автономії, гнучкості, партнерства та стратегічного планування [7], [16], [31]. Для глибшого розуміння сутності зазначених викликів і можливостей, а також їхнього практичного значення для ефективного управління розвитком ЗВО, доцільно розглянути кожен з глобальних тенденцій окремо [1], [3], [7].



Рис. 1.2. Глобальні тенденції в управлінні розвитку закладів вищої освіти

1. *Зростання кількості студентів*, масовість вищої освіти. У XXI столітті вища освіта поступово втратила свій елітарний характер і трансформувалася у масове суспільне благо [9], [44], [92]. За даними ЮНЕСКО, станом на 2023 рік понад 254 мільйони студентів у світі здобували вищу освіту, що майже вдвічі перевищує показник 2015 року [121]. Така динаміка свідчить про сталу тенденцію до масовізації вищої освіти, зумовлену глобалізацією, цифровізацією, підвищенням вимог до професійної кваліфікації та прагненням до соціального просування через освіту [11], [44], [92].

Найбільшими за кількістю студентів залишаються системи вищої освіти Китаю (понад 47 млн. осіб), Індії (понад 43. млн), США (понад 20 млн.) [5], [19],

[73]. Деякі країни, зокрема Південна Корея та Сінгапур, вже реалізують стратегії повного охоплення молоді вищою освітою, що підсилює глобальний вектор до її універсалізації [6], [15], [47]. Водночас ці країни демонструють ефективні моделі управління розвитком освітньої системи в умовах масовості [7], [44], [92].

В Україні, попри складні умови воєнного часу, система вищої освіти зберігає стійкість [1], [21], [47]. За офіційними даними, на початку 2023 року у ЗВО навчалося близько 1,2 млн. здобувачів, включаючи дистанційну, дуальну та змішану форми навчання [11], [44], [73]. Це свідчить про збереження попиту на вищу освіту та про високий потенціал до подальшого розвитку системи (рис. 1.3) [7], [16], [31].

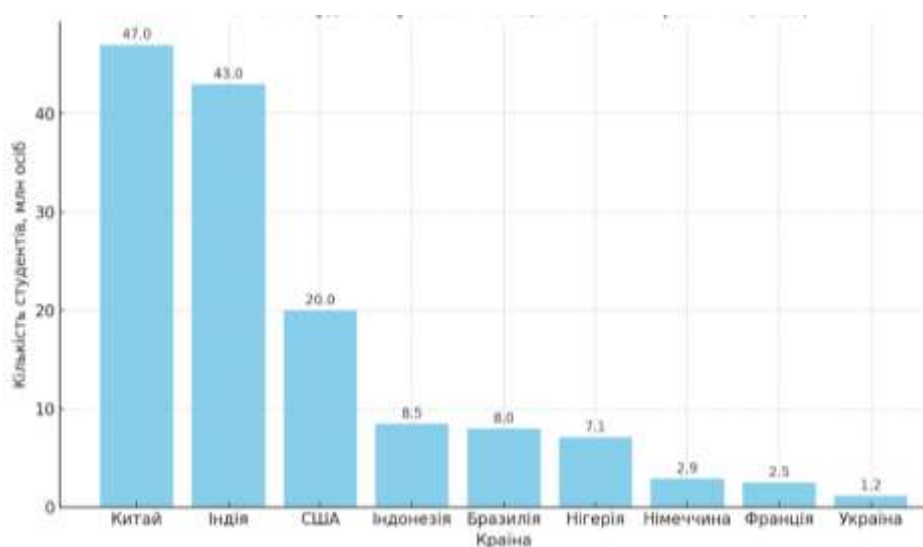


Рис. 1.3. Кількість студентів у системі вищої освіти за країнами (2023)

Як показує рис. 1.3, кількість студентів у сфері вищої освіти в окремих країнах світу наочно демонструє масштаб масовізації та підкреслює провідну роль Китаю, Індії та США в глобальному освітньому просторі [5], [19], [73]. Для управлінських команд ЗВО це є сигналом про необхідність адаптації до нових реалій [11], [44], [92].

Масовізація вищої освіти створює не лише нові можливості, а й цілу низку управлінських викликів, серед яких [7], [16], [31]:

- забезпечення якості освітніх послуг при зростанні чисельності студентів [9], [44], [92];
- адаптація освітніх програм до потреб ринку праці [6], [15], [47];

- оновлення інфраструктури, включаючи цифрові сервіси й середовище [1], [3], [7];

- підвищення кваліфікації викладачів, здатних працювати в умовах багатoproфільної та віково різномірної аудиторії [13], [43], [102].

З погляду управління розвитком закладу вищої освіти, масовізація вимагає [11], [15], [48]:

- переходу від елітарної моделі до інклюзивного, гнучкого управління [7], [44], [92];

- стратегічного планування кадрової політики з урахуванням змін контингенту [6], [15], [47];

- впровадження цифрових інструментів управління освітнім процесом [1], [3], [7];

- зміцнення партнерської взаємодії зі стейкхолдерами: студентами, роботодавцями, місцевими громадами [19], [25], [70].

Таким чином, зростання кількості студентів стає не лише кількісним показником, а й каталізатором реформ управління розвитком ЗВО, які мають бути спрямовані на забезпечення доступності, якості та стійкості освітніх інституцій у глобальному середовищі [11], [44], [73].

2. *Глобалізація, інтернаціоналізація та відкритість* освіти в контексті управління розвитком ЗВО.

Глобалізаційні процеси суттєво впливають на зміст, структуру та механізми управління розвитком систем вищої освіти [5], [19], [73]. В умовах відкритого інформаційного простору вища освіта поступово набуває наднаціонального характеру, де наукові знання, технології та інновації швидко поширюються, виходячи за межі окремих країн і культур [11], [44], [92]. Це принципово змінює роль університету як замкненої інституції, формуючи нову модель управління розвитком ЗВО — відкриту, гнучку, партнерську, інтегровану у глобальні освітні процеси [7], [16], [31].

Одним із ключових індикаторів цього процесу є динамічне зростання міжнародної академічної мобільності [121]. За даними OECD (Education at a Glance, 2023), кількість студентів, які здобувають освіту за межами своєї країни,

зросла з 2,1 млн. у 2010 році до понад 6,4 млн. у 2021 році, і ця тенденція зберігається (табл. 1.4) [11], [44], [92].

Як показує табл. 1.4, саме розвинені країни стають головними центрами тяжіння для іноземних студентів [5], [19], [73]. Це не лише посилює їхній освітній потенціал, а й підвищує відповідальність управлінських команд ЗВО за створення комфортного міжнародного середовища, адаптованого до мультикультурного контингенту [11], [44], [92].

Таблиця 1.4

Провідні країни світу за кількістю іноземних студентів (2021)

№	Країна	Кількість іноземних студентів, тис.	Частка (%)
1	США	833	13
2	Велика Британія	600	9
3	Австралія	378	6
4	Німеччина	376	6
5	Канада	312	5

Джерело: OECD, *Education at a Glance, 2023*

Інтернаціоналізація вимагає перебудови управлінських підходів у ЗВО [7], [16], [31]:

- вбудовування міжнародної стратегії у загальну стратегію розвитку закладу [1], [3], [7];
- створення підрозділів міжнародної діяльності з чіткими KPI [6], [15], [47];
- розробка англійських і мультикультурних програм [11], [44], [73];
- активна участь у програмах мобільності (Erasmus+, DAAD, Horizon Europe) [19], [25], [70];
- цифровізація міжнародної взаємодії (віртуальні обміни, гібридні магістратури) [13], [16], [47];
- моніторинг і оцінювання якості міжнародних освітніх ініціатив [9], [44], [92].

Таким чином, інтернаціоналізація виконує важливу роль механізму управління розвитком ЗВО, що забезпечує [7], [44], [92]:

- зростання іміджу та міжнародного рейтингу [6], [15], [47];
- розширення освітніх можливостей для студентів і викладачів [1], [3], [7];
- залучення додаткових фінансів через гранти та проекти [19], [25], [70];

- оновлення змісту освіти відповідно до світових стандартів [11], [44], [73];
- покращення якості освіти за рахунок інтеграції світових стандартів [7], [44], [92].

У контексті України ця тенденція також є актуальною. Попри війну, у 2021 році в українських ЗВО навчалося понад 68 тис. іноземних студентів із більш ніж 150 країн світу [121]. Заклади активно розширюють англomовні програми, модернізують внутрішні системи забезпечення якості відповідно до ESG-стандартів, а також зміцнюють цифрову складову міжнародного партнерства (рис. 1.4) [7], [16], [31].



Рис. 1.4. Ключові управлінські напрями інтернаціоналізації ЗВО

Рис. 1.4 ілюструє провідні напрями управління інтернаціоналізацією у ЗВО: стратегічне планування, академічна мобільність, проектна діяльність, мовна політика, цифрові сервіси та міжнародна репутація [5], [19], [73]. Ці напрями становлять основу ефективної інтеграції у глобальний освітній простір [11], [44], [92].

Інтернаціоналізація та відкритість є не просто наслідками глобалізації, а стратегічною складовою управління розвитком сучасного ЗВО [7], [16], [31]. Управлінські команди мають формувати політику, що враховує міжнародні

вимоги, забезпечує мобільність, мультикультурність і конкурентоспроможність [6], [15], [47]. Таким чином, інтернаціоналізація перетворюється на драйвер управлінської трансформації вищої освіти в умовах глобального світу [1], [3], [7].

3. *Зростання числа працівників сфери вищої освіти.* У ХХІ столітті масовізація вищої освіти супроводжується не лише збільшенням кількості студентів, але й зростанням чисельності академічного персоналу [11], [44], [92]. Це явище має безпосередній вплив на управління розвитком закладів вищої освіти (ЗВО), оскільки вимагає адаптації кадрової політики, модернізації освітніх програм та впровадження нових управлінських стратегій [7], [44], [92].

За даними OECD (Education at a Glance 2024), у 2023 році середній показник співвідношення студентів до викладачів у країнах-членах становив приблизно 13:1, що свідчить про стабільність цього показника протягом останніх десятиліть [109]. Однак у країнах з високим рівнем розвитку вищої освіти, таких як Фінляндія та Нідерланди, цей показник є нижчим, що забезпечує більш індивідуалізований підхід до навчання [5], [19], [73].

У США, за даними Національного центру освітньої статистики (NCES), у 2023 році загальна кількість викладачів у закладах вищої освіти становила 1,5 мільйона осіб, з яких 56% працювали на повну ставку, а 44% — на часткову [109]. Це вказує на тенденцію до збільшення гнучкості в академічному середовищі, що потребує нових підходів до управління персоналом [7], [44], [92].

В Україні, попри виклики, спричинені повномасштабною війною, система вищої освіти демонструє стійкість [1], [21], [47]. Станом на початок 2023 року у вітчизняних ЗВО навчалося близько 1,2 мільйона студентів, що вимагає відповідного кадрового забезпечення та адаптації управлінських стратегій до нових реалій (табл. 1.5) [7], [44], [92].

Як видно з табл. 1.5, Україна демонструє прийнятне співвідношення студентів до викладачів, що відповідає європейським стандартам. Однак підтримання такого рівня кадрового забезпечення вимагає прогнозування потреб, модернізації підготовки кадрів і гнучкої системи управління персоналом.

Таблиця 1.5

Співвідношення студентів до викладачів у вибраних країнах (2023)

Країна	Співвідношення студентів до викладачів
Фінляндія	11:1
Нідерланди	12:1
Німеччина	13:1
США	14:1
Україна	12:1

Джерело: OECD, *Education at a Glance 2024*; Міністерство освіти і науки України

Рис. 1.5 ілюструє стабільне зростання чисельності викладачів у США за останнє десятиліття, зокрема збільшення кількості викладачів на повну ставку [5], [19], [73]. Це свідчить про необхідність гнучких моделей управління кадрами, адаптованих до трансформацій навчального середовища [11], [44], [92].

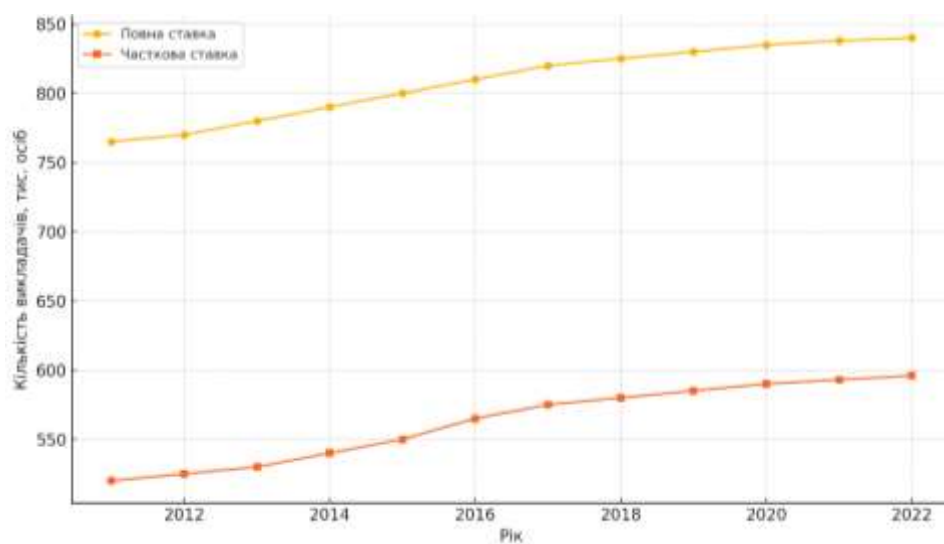


Рис. 1.5. Рисунок 1.5. Динаміка чисельності викладачів у системі вищої освіти США (2011–2023)

Джерело: NCES, *Characteristics of Postsecondary Faculty*

Управлінські виклики та стратегічні напрями розвитку ЗВО в умовах зростання академічного персоналу [7], [16], [31]:

- Оптимізація кадрової політики: розробка гнучких моделей зайнятості, що поєднують повну та часткову ставки, для забезпечення ефективного використання ресурсів [6], [15], [47].

- Підвищення кваліфікації викладачів: впровадження програм професійного розвитку, спрямованих на адаптацію до нових освітніх технологій та методик [1], [3], [7].

- Модернізація інфраструктури: створення умов для ефективної роботи викладачів, включаючи доступ до сучасних технологій та ресурсів [13], [43], [102].

- Забезпечення якості освіти: впровадження систем оцінювання та моніторингу якості викладання для підтримки високих стандартів освіти [19], [25], [70].

Таким чином, зростання чисельності працівників сфери вищої освіти вимагає від управлінських команд ЗВО стратегічного підходу до планування та реалізації кадрової політики, що забезпечить сталий розвиток та конкурентоспроможність у глобальному освітньому просторі [11], [44], [92].

4. *Комп'ютеризація та розвиток дистанційного навчання в контексті управління розвитком ЗВО.* Цифровізація освіти стала однією з головних ознак трансформації вищої школи у XXI столітті [5], [19], [73]. Її масштаб значно посилюється внаслідок пандемії COVID-19, яка змусила більшість університетів перейти на дистанційне навчання [7], [44], [92]. А в Україні — з початком повномасштабної війни 2022 року — дистанційна освіта перетворилася з альтернативної на критично необхідну форму забезпечення безперервності освітнього процесу [1], [21], [47].

За даними OECD Digital Education Outlook 2023, понад 90% ЗВО країн-членів організації у 2021-2022 роках перейшли на цифрові формати викладання, активно використовуючи такі платформи, як Moodle, Google Classroom, Zoom, Microsoft Teams [109]. Це вимагало перебудови управлінських підходів, оновлення ІТ-інфраструктури, інвестицій у цифрову компетентність персоналу та впровадження стратегічного підходу до розвитку (табл. 1.6) [6], [15], [47].

Таблиця 1.6

Рівень впровадження дистанційного навчання у вибраних країнах (2023)

Країна	Частка ЗВО, що впровадили дистанційне навчання (%)
США	95%
Велика Британія	93%
Німеччина	90%
Фінляндія	88%
Україна	85%

Джерело: OECD Digital Education Outlook 2023; Національна служба якості освіти України

Табл. 1.6 демонструє високий рівень адаптації ЗВО до дистанційного навчання, що свідчить про гнучкість та здатність систем вищої освіти реагувати на виклики.



Рис. 1.6. Ключові управлінські компоненти цифрової трансформації ЗВО

Джерело: OECD Digital Education Outlook 2023

Рис. 1.6 ілюструє багатовимірність цифрової трансформації освіти, яка охоплює не лише технологічні аспекти, а й зміну управлінських моделей та підходів до взаємодії зі студентами [5], [19], [73].

Управління розвитком ЗВО в умовах цифровізації потребує стратегічних рішень у таких напрямках [11], [44], [92]:

- Формування цифрової стратегії ЗВО: інтеграція ІКТ у місію та плани розвитку закладу [7], [16], [31].
- Модернізація інфраструктури: інвестиції в цифрові платформи та забезпечення доступу для всіх студентів [6], [15], [47].
- Підвищення кваліфікації персоналу: навчання викладачів використанню сучасних освітніх технологій [1], [3], [7].

- Підтримка студентів: створення адаптаційних платформ, онлайн-менторство, електронні кабінети [13], [43], [102].

Оцінювання якості: впровадження цифрових індикаторів ефективності навчання та аналітики результатів [19], [25], [70].

Комп'ютеризація та дистанційне навчання стали не лише реакцією на кризи, а й невід'ємною частиною управління розвитком ЗВО [11], [44], [92]. Успішні заклади вищої освіти інтегрують цифрові практики у свою стратегію, забезпечуючи гнучкість, доступність та якість освіти [7], [16], [31]. В умовах війни це є критично важливим для забезпечення стійкості освітньої системи України [1], [21], [47].

5. *Зростання віку студентів у сфері вищої освіти в контексті управління розвитком ЗВО.* Стрімкий розвиток технологій, цифровізація економіки та постійні зміни на ринку праці зумовили необхідність оновлення знань не лише в молодому віці, а протягом усього життя [5], [19], [73]. Це зумовлює зростання кількості дорослих студентів у системі вищої освіти, що має істотне значення для формування політик управління розвитком ЗВО [11], [44], [92].

За даними Національного центру освітньої статистики США, у 2023 році студенти віком від 25 років становили приблизно 23% від загальної кількості студентів, які навчаються на бакалаврських програмах [109]. У Великій Британії та Німеччині цей показник складає 21% та 18% відповідно [5], [19], [73]. В Україні, згідно з аналітичними звітами Erasmus+, частка студентів віком 25+ років у системі ЗВО становить 15%, і має потенціал до зростання в умовах повоєнного відновлення та перекваліфікації населення (табл. 1.7.) [11], [44], [92].

Таблиця 1.7

Частка студентів віком понад 25 років у системі вищої освіти (2023)

Країна	Частка студентів 25+ років (%)
США	23
Велика Британія	21
Німеччина	18
Україна	15

Джерело: NCES, Education Data 2023; Erasmus+ Ukraine Reports

Як свідчить табл. 1.7, вищі навчальні заклади дедалі частіше стають середовищем не лише для традиційного студентства, а й для дорослого населення, яке потребує перекваліфікації, підвищення кваліфікації чи зміни професійної траєкторії [5], [19], [73].

Зростання віку студентів висуває нові вимоги до організації освітнього процесу та управління персоналом ЗВО [11], [44], [92]:

- Гнучкість навчальних програм: розробка короткотривалих модулів, вечірніх або дистанційних форматів [7], [16], [31].

- Врахування попереднього досвіду: акредитація неформального та інформального навчання [6], [15], [47].

- Інституційна підтримка дорослих студентів: адаптаційні центри, менторські програми [1], [3], [7].

- Профорієнтація та співпраця з бізнесом: створення навчальних програм на запит роботодавців [13], [43], [102].

Зростання віку студентів свідчить про еволюцію вищої освіти у бік моделі «освіта впродовж життя (lifelong learning)» [11], [44], [92]. Ефективне управління цим процесом дозволить ЗВО відповідати на запити дорослого населення, посилити свою соціальну роль та підвищити стійкість до зовнішніх викликів [7], [16], [31].

б. Міграція професорсько-викладацького складу та «відплив мізків» у розвинені країни.

Глобалізація, економічна нерівність та політичні потрясіння сприяли зростанню міграції висококваліфікованих кадрів, зокрема професорсько-викладацького складу [5], [19], [73]. Цей процес, відомий як «відплив мізків», має значний вплив на розвиток систем вищої освіти, особливо в країнах, що розвиваються [11], [44], [92].

За останні роки спостерігається зростання міграції науковців з країн з обмеженими ресурсами до розвинених держав [7], [16], [31]. Наприклад, у США скорочення фінансування науки призвело до того, що деякі вчені розглядають можливість переїзду до Європи, де пропонуються кращі умови для досліджень [109]. Повномасштабна війна в Україні спричинила значні виклики для системи

вищої освіти. Багато викладачів були змушені переміститися або залишити країну [7], [44], [92]. Дослідження показують, що значна частина українських науковців продовжує свою діяльність за кордоном, зокрема в Польщі та Німеччині [5], [19], [73].

Відплив кадрів вимагає від закладів вищої освіти розробки стратегій для утримання та повернення фахівців [7], [16], [31]:

- Покращення умов праці: забезпечення конкурентної заробітної плати та стабільного фінансування досліджень [6], [15], [47].

- Міжнародна співпраця: створення спільних програм з іноземними університетами для обміну досвідом та знаннями [1], [3], [7].

- Підтримка молодих науковців: надання грантів та стипендій для молодих дослідників, щоб стимулювати їх залишатися в країні [13], [43], [102].

Міграція професорсько-викладацького складу є складним явищем, що впливає на якість освіти та наукових досліджень [11], [44], [92]. Для забезпечення сталого розвитку системи вищої освіти необхідно впроваджувати ефективні управлінські стратегії, спрямовані на утримання та повернення висококваліфікованих кадрів [7], [16], [31].

7. *Розшарування науки та освіти.* Упродовж тривалого часу класичні університети залишалися осередками інтеграції освіти та науки, виконуючи роль єдиних центрів формування як фундаментальних знань, так і інновацій [5], [19], [73]. Проте у другій половині ХХ століття ситуація кардинально змінилася [11], [44], [92]. Сучасні тенденції розвитку науки вимагають надзвичайно великих інвестицій, високоспеціалізованого обладнання, міждисциплінарного підходу й участі великої кількості незалежних або корпоративних дослідницьких центрів [7], [16], [31].

У результаті відбувається розшарування науки та освіти: фундаментальні дослідження дедалі частіше концентруються поза межами університетів — у галузевих науково-дослідних інститутах, лабораторіях приватного сектора, технологічних парках і консорціумах [6], [15], [47].

Цей процес має прямі наслідки для управління розвитком закладів вищої освіти (ЗВО) [1], [3], [7]. Втрата університетами провідної ролі в науці часто

призводить до зниження наукової складової в освітньому процесі, що, своєю чергою, впливає на якість підготовки здобувачів [13], [43], [102]. Віддалення освіти від сучасної науки спричиняє затримку оновлення змісту програм, слабе впровадження інновацій та низький рівень дослідницької компетентності випускників [11], [44], [92].

В українських умовах ситуація ще більше ускладнюється: хронічне недофінансування науки, зруйнована матеріально-технічна база, міграція науковців за кордон, а також повномасштабна війна призводять до ще глибшого розриву між університетською освітою та сучасними науковими розробками [5], [19], [73]. За таких умов ключовим завданням для управління розвитком ЗВО стає пошук нових форм інтеграції освіти і науки, включаючи розвиток внутрішніх дослідницьких структур, створення інноваційних лабораторій, інкубаторів, участь у міжнародних грантових програмах, співпрацю з бізнесом у форматі open science [7], [16], [31].

Таким чином, розшарування науки та освіти вимагає стратегічної переорієнтації управлінської політики ЗВО: від утримання формальної академічної структури до динамічної, відкритої та інноваційної моделі розвитку, де наука — це не лише сфера публікацій, а й основа конкурентоспроможності закладу на ринку освітніх послуг [5], [19], [73].

8. *Поява глобальних освітніх мегасистем.* Однією з ключових ознак сучасного освітнього ландшафту стало формування так званих глобальних освітніх мегасистем — надвеликих структур вищої освіти, що охоплюють мільйони студентів і демонструють високий рівень впливу на міжнародну академічну політику, ринок праці та дослідницькі інновації [11], [44], [92]. Ці системи — насамперед у США, Китаї, Індії — вирізняються здатністю масштабувати освітні процеси, інтегрувати цифрові технології та формувати власні глобальні стандарти якості [7], [16], [31].

Станом на 2024 рік, Сполучені Штати Америки залишаються беззаперечним лідером за кількістю університетів у світових рейтингах [109]. У QS World University Rankings 2024 США представлені 43 університетами в топ-100, зокрема MIT, Стенфорд і Гарвард очолюють перші позиції [5], [19], [73].

Китайські університети — Пекінський, Цінхуа — стабільно утримують місця у топ-20, а Індія активно розвиває інститути ІТ і менеджменту, формуючи власну мегасистему вищої освіти [11], [44], [92].

Такі мегаструктури супроводжуються численними управлінськими викликами — від підтримки якості освіти до управління мільйонними базами студентів і викладачів [7], [16], [31]. Водночас, їхній досвід відкриває значний потенціал для міжнародного партнерства, трансферу освітніх технологій і глобального визнання дипломів [6], [15], [47].

Для українських ЗВО, які наразі працюють в умовах війни та відновлення, приклади мегасистем мають не слугувати моделлю масштабування, а радше стратегічною орієнтацією на ефективність, інноваційність та цифрову інфраструктуру [1], [3], [7]. Впровадження елементів таких систем — зокрема цифрових платформ, відкритого доступу, програм спільного навчання — дозволить Україні зберігати академічну суб'єктність і гідно позиціонувати себе в Європейському та світовому освітньому просторі [13], [43], [102].

9. *Англійська мова як глобальний освітній інструмент.* У сучасному глобалізованому світі англійська мова набула статусу домінуючої у сфері науки та вищої освіти [5], [19], [73]. Більшість наукових публікацій, міжнародних конференцій та академічних програм використовують англійську як основну мову спілкування [11], [44], [92]. Це зумовлено не лише історичним впливом англійських країн, але й сучасними тенденціями в освіті та науці [7], [16], [31].

Згідно з даними, англійська мова є основною мовою для понад 60% веб-контенту, що свідчить про її провідну роль у цифровому просторі [109]. Крім того, англійська є основною мовою викладання в багатьох міжнародних університетах, що приваблює студентів з усього світу [5], [19], [73]. У 2023/2024 навчальному році понад 1,1 мільйона міжнародних студентів навчалися у США, що є рекордним показником [11], [44], [92].

В Україні також спостерігається зростання популярності англійської мови у вищій освіті [7], [16], [31]. Багато закладів вищої освіти впроваджують англійські програми та курси, що сприяє інтеграції українських студентів у міжнародну академічну спільноту [13], [43], [102]. Це також відкриває нові

можливості для участі у міжнародних дослідницьких проєктах та програмах обміну [6], [15], [47].

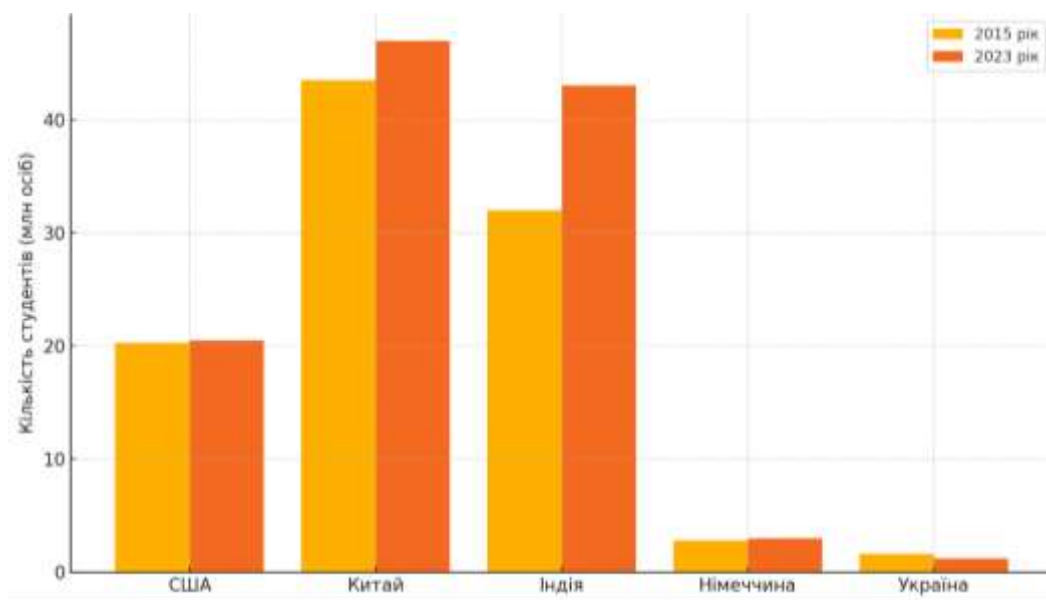
Проте домінування англійської мови також викликає певні виклики [1], [3], [7]. Зокрема, студенти, для яких англійська не є рідною мовою, можуть стикатися з труднощами у навчанні та спілкуванні [13], [43], [102]. Це підкреслює важливість розвитку багатомовної освіти та підтримки студентів у вивченні англійської мови [7], [16], [31].

У підсумку, англійська мова відіграє ключову роль у сучасній вищій освіті та науці [5], [19], [73]. Її знання відкриває широкі можливості для студентів та науковців, сприяючи їхній участі у глобальних академічних процесах [11], [44], [92]. Водночас важливо забезпечити підтримку та ресурси для тих, хто вивчає англійську як іноземну мову, щоб забезпечити рівний доступ до якісної освіти [7], [16], [31].

Усі наведені вище тенденції формують складну та динамічну картину розвитку глобальної системи вищої освіти, яка сьогодні перебуває під впливом глибоких структурних трансформацій [5], [19], [73]. Це вимагає від закладів вищої освіти не лише гнучкості у реагуванні на зовнішні виклики, а й здатності до стратегічного планування, аналітичного передбачення та проактивного управління [11], [44], [92]. Серед ключових індикаторів, які найчіткіше відображають загальні тенденції, особливу увагу варто приділити динаміці змін чисельності студентського контингенту [7], [16], [31]. Цей показник виступає не лише демографічним чи статистичним орієнтиром, а й маркером ефективності освітньої політики, доступності освіти, рівня її масовізації, а також здатності системи до адаптації та розширення освітніх послуг [6], [15], [47].

Паралельно з абсолютним зростанням кількості студентів у ряді країн (особливо в Азії), спостерігається посилення конкуренції за ресурси, необхідність модернізації інфраструктури, зміна вимог до якості викладання та оновлення управлінських моделей [1], [3], [7]. У цьому контексті ситуація в Україні є унікальною: з одного боку, вона перебуває під впливом повномасштабної війни, демографічного спаду та економічної нестабільності, з іншого — зберігає високий попит на вищу освіту, впроваджує цифрові формати

навчання та посилює свою участь у міжнародних освітніх програмах [13], [43], [102]. Це створює нові виклики для управлінських команд ЗВО, які мають адаптувати свої стратегії розвитку до нестабільного середовища [7], [16], [31]. Усе це чітко ілюструється на рис/ 1.7, що візуалізує порівняльну динаміку змін студентських контингентів у провідних країнах світу у 2015-2023 роках [109].



Рис/ 1.7. Динаміка кількості студентів у країнах світу (2015–2023)

Як демонструє рис/ 1.7, упродовж останнього десятиліття спостерігається зростання масовості вищої освіти у країнах Азії, зокрема в Індії та Китаї, де кількість студентів зросла на 10-30%. У той час як у США й Німеччині показники залишаються відносно стабільними, в Україні з 2015 по 2023 рік зафіксовано спад кількості студентів майже на 25%, що зумовлено демографічною кризою, трудовою міграцією та повномасштабною війною.

Ці зміни вимагають переосмислення стратегій управління розвитком ЗВО в Україні. Масовізація, інтернаціоналізація, цифрова трансформація та зростання віку студентів — це ключові глобальні орієнтири. Водночас національна освітня система має відповідати локальним викликам: забезпечення якості в умовах скорочення контингенту, гнучкість до змішаних форматів, підтримка академічної мобільності та модернізація управлінських моделей.

Таким чином, стратегічне управління розвитком ЗВО у сучасних умовах має базуватися на системному аналізі викликів і тенденцій, адаптивності, інноваційності та інтеграції до Європейського простору вищої освіти.

Отже, сучасні глобальні тенденції — масовізація освіти, цифровізація, зростання ролі міжнародної мобільності, поява освітніх мегасистем та необхідність навчання упродовж життя — формують нову парадигму управління розвитком закладів вищої освіти. Для України, яка перебуває в умовах війни та відновлення, стратегічні орієнтири мають включати: інституційну адаптивність, відкритість до партнерств, управлінську гнучкість, цифрову трансформацію та орієнтацію на якість. Ефективне управління розвитком ЗВО повинно бути не лише реактивним, а й випереджальним, здатним інтегрувати кращі міжнародні практики та відповідати на виклики глобального освітнього середовища.

1.3. Сучасні моделі управління розвитком закладу вищої освіти

В умовах трансформацій сучасного суспільства та глобального освітнього простору управління розвитком закладів вищої освіти (ЗВО) вимагає якісно нового змісту, методологічного оновлення та практичної адаптації моделей управління до сучасних викликів [5], [19], [73]. Демографічні зрушення, цифровізація, посилення конкуренції, зростання ролі стейкхолдерів, інтеграція в Європейський простір вищої освіти та повоєнна відбудова — усе це формує нову управлінську парадигму, орієнтовану не лише на ефективне функціонування, а й на динамічний розвиток ЗВО як відкритої, конкурентоспроможної та інноваційної системи [11], [44], [92].

Сучасні моделі управління розвитком ЗВО передбачають комплексну взаємодію стратегічних, цифрових, аналітичних та стейкхолдер-орієнтованих підходів [7], [16], [31]. Узагальнене графічне зображення представлено на рисунку 1.8 [6], [15], [47].

Як видно з рис. 1.8, ефективне управління розвитком ЗВО вимагає не лише оновлення інструментів та механізмів управління, а й переосмислення парадигми управління — від централізованої до адаптивної, від функціональної до інноваційно-стратегічної [5], [19], [73]. У центрі цієї моделі — автономний заклад, що здатен до саморегуляції, цифровізації та залучення широкого кола стейкхолдерів [11], [44], [92].



Рис. 1.8. Ключові елементи сучасних моделей управління розвитком закладів вищої освіти

Щоб управління стало реальним чинником розвитку, необхідно перейти від традиційної адміністративної логіки до інноваційного освітнього менеджменту [7], [16], [31], що передбачає:

- підвищення управлінської та професійної компетентності керівників [6], [15], [47],
- оновлення управлінських структур [1], [3], [7],
- системну інтеграцію ІКТ в управління [13], [43], [102],
- реформування інформаційних потоків [7], [16], [31],
- формування внутрішньої культури постійного удосконалення [5], [19], [73].

У сучасній практиці вирізняють декілька базових моделей управління розвитком ЗВО, подано в табл. 1.9. [7], [16], [31].

Порівняльний аналіз ефективності та ресурсомісткості моделей управління, наведений у табл. 1.9, візуалізовано у вигляді рис. 1.9, що дозволяє краще оцінити оптимальні управлінські стратегії в умовах обмежених ресурсів [6], [15], [47].

Табл. 1.9 наочно демонструє, що кожна з представлених моделей управління розвитком ЗВО має власні стратегічні орієнтири, організаційні пріоритети, переваги та обмеження [1], [3], [7]. Це дозволяє визначити можливість їх застосування залежно від контексту, ресурсного забезпечення, рівня автономії й управлінської культури конкретного закладу [13], [43], [102].

Наприклад, оціночна модель є ефективною для ЗВО, що впроваджують внутрішні системи забезпечення якості на основі аналітики та зворотного зв'язку [5], [19], [73]. Вона є відправною точкою для стратегічного планування в умовах змін, коли необхідно швидко виявляти ризики та приймати рішення на основі самооцінки [11], [44], [92]. TQM-модель передбачає культуру постійного вдосконалення всіх управлінських і освітніх процесів і ґрунтується на корпоративних цінностях та орієнтації на споживача (студента, роботодавця, стейкхолдерів) [7], [16], [31]. У свою чергу, модель ISO дозволяє формалізувати процедури, забезпечити прозорість, дотримання міжнародних стандартів та сприяти зовнішньому позиціонуванню у світових рейтингах [6], [15], [47].

Загалом ці три моделі можуть бути впроваджені в ЗВО як окремо, так і в комбінації, створюючи гнучку, багаторівневу систему управління розвитком [1], [3], [7]. Їх поєднання дозволяє досягти балансу між внутрішньою якістю, інституційною надійністю та міжнародною відповідністю [13], [43], [102].

Не менш перспективними є моделі PPBS, MBO та ZBB, що мають чіткий стратегічно-фінансовий компонент [5], [19], [73]. Вони сприяють цільовому плануванню, деталізації витрат та орієнтації на вимірювані результати [11], [44], [92]. Наприклад, PPBS дозволяє прогнозувати витрати в контексті стратегічних пріоритетів (цифровізація, міжнародні проєкти), а ZBB формує культуру ресурсної дисципліни, що важливо у фінансово нестабільних умовах [7], [16], [31].

Бенчмаркінг є особливо важливим інструментом у контексті інтернаціоналізації, оскільки дозволяє порівнювати ефективність управлінських стратегій з провідними ЗВО, формуючи реалістичні орієнтири для вдосконалення [6], [15], [47]. Водночас складність адаптації зовнішнього досвіду до національного середовища вимагає підготовлених аналітичних команд [1], [3], [7].

Таблиця 1.9

Основні сучасні моделі управління розвитком закладів вищої освіти

№	Назва моделі	Ключова ідея	Основні принципи	Переваги	Недоліки / виклики	Країни / контекст впровадження
1	Оціночна модель	Удосконалення через самооцінку	SWOT-аналіз, стратегічне планування, внутрішня аналітика	Гнучкість, розвиток культури якості	Вимагає аналітичної компетентності персоналу	Україна, ЄС — у рамках внутрішнього забезпечення якості
2	TQM (Total Quality Management)	Безперервне вдосконалення	Орієнтація на споживача, командна участь, процесний підхід	Покращення якості на всіх рівнях, згуртованість	Потребує підтримки з боку керівництва, складна імплементація	Японія, Німеччина, Фінляндія, США
3	ISO (серія 9000)	Стандартизація якості	Документованість, відповідність вимогам, зовнішній аудит	Визнання на міжнародному рівні, чіткість процедур	Бюрократизація, потреба у постійній підтримці системи	Великобританія, Німеччина, Канада
4	PPBS (Планування, Програмування, Бюджетування)	Пріоритетне бюджетування за цілями	Аналіз витрат/вигод, фінансове планування, довгострокові цілі	Раціональний розподіл ресурсів	Висока складність прогнозування результатів	США, міжнародні грантові проекти
5	MBO (Управління за цілями)	Декомпозиція цілей	KPI, зв'язок між структурними рівнями, вимірюваність	Посилення відповідальності, прозорість	Трудомісткість, потреба в точній аналітиці	США, країни ЄС
6	ZBB (Нульове бюджетування)	Повне обґрунтування витрат	Ранжування за ефективністю, прозора ресурсна політика	Скорочення неефективних витрат	Складність впровадження у гуманітарній сфері	США, управлінські підрозділи ЗВО
7	Бенчмаркінг	Порівняння з лідерами	Зовнішній аналіз, адаптація досвіду, стратегічне позиціонування	Оновлення практик, підвищення ефективності	Потреба в адаптації зовнішніх моделей до місцевого контексту	ЄС, міжнародні університети
8	«Товаризація» освіти	Освіта як ринковий продукт	Орієнтація на прибуток, попит, ефективність	Економічна самостійність ЗВО	Ризик зниження академічної якості	Приватні університети, Україна, США
9	BPR (Реінжиніринг бізнес-процесів)	Радикальне оновлення процесів	Перепроєктування, автоматизація, цифровізація	Підвищення гнучкості, ефективності	Висока вартість, складність реалізації	США, Сінгапур, цифрові університети ЄС

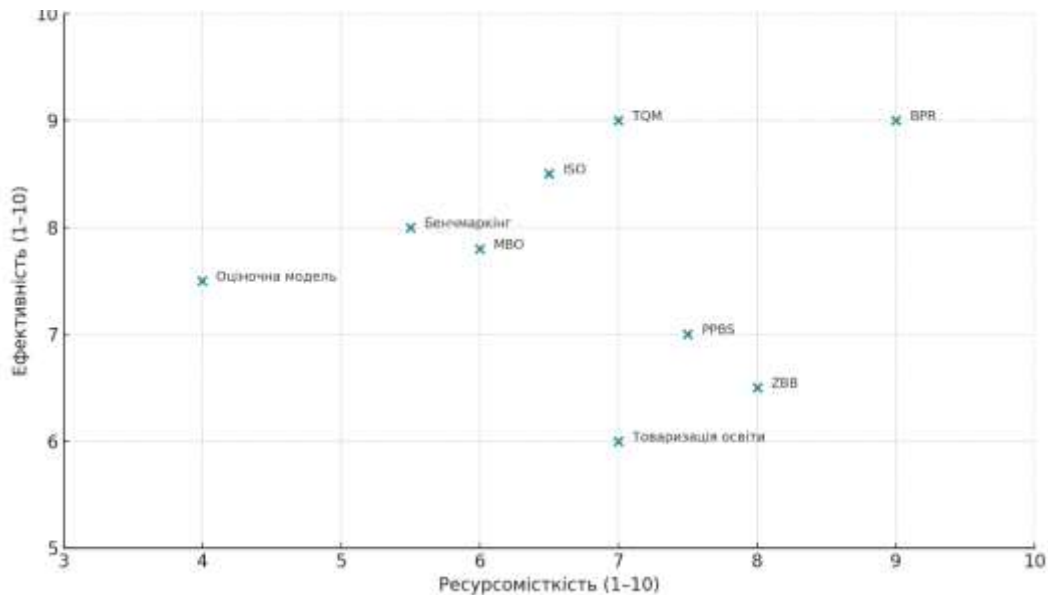


Рис. 1.9. Порівняння моделей управління розвитком ЗВО за ефективністю та ресурсомісткістю

Модель «товаризації» освіти та BPR (реінжиніринг бізнес-процесів) привертають увагу своєю прагматичністю [13], [43], [102]. У першому випадку заклад розглядається як суб'єкт ринку освітніх послуг [5], [19], [73], а в другому — як гнучка система, готова до системної перебудови внутрішніх процесів для підвищення продуктивності [11], [44], [92]. Це особливо актуально в умовах цифрової трансформації та змішаних форматів навчання [7], [16], [31].

Як показано на рис. 1.9, моделі управління розвитком закладу вищої освіти мають різний рівень ефективності впровадження та потреб у ресурсах [5], [19], [73]. Наприклад, BPR (реінжиніринг процесів) демонструє найвищу ефективність, але є найбільш ресурсозатратною моделлю [11], [44], [92]. Навпаки, оціночна модель і бенчмаркінг — відносно доступні у впровадженні, водночас забезпечують конкурентну ефективність [7], [16], [31]. Це дозволяє керівництву ЗВО ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення, обираючи ті моделі, які найкраще відповідають стратегічним пріоритетам і можливостям закладу в конкретних умовах [6], [15], [47].

У сучасних умовах модернізації системи вищої освіти одним із ключових пріоритетів стає підвищення якості управління розвитком ЗВО, що передбачає не лише вдосконалення змісту освіти, а й оновлення управлінських механізмів [1], [3], [7]. Світовий досвід демонструє ефективність застосування гнучких,

комбінованих моделей, які поєднують стратегічне планування, орієнтацію на якість, адаптивність до змін, а також фінансову раціональність [13], [43], [102].

Особливої актуальності набуває інституційна модель змішаного управління, яка поєднує [7], [16], [31]:

- бюрократичну чіткість процедур — для забезпечення підзвітності, нормативної стабільності та прозорості [5], [19], [73];

- підприємницьку гнучкість — для залучення грантів, реалізації стартап-проектів, реагування на виклики [11], [44], [92];

- академічну автономію та добросовісність — для підтримки академічної свободи, розвитку кадрового потенціалу [7], [16], [31];

- мережеву взаємодію — для інтеграції у міжнародне середовище, кластеризації та створення партнерських платформ [6], [15], [47].

Класичні управлінські теорії (зокрема, модель соціальних функцій, модель відкритих систем) у сучасному контексті не втрачають своєї цінності [1], [3], [7], однак вимагають гнучкої адаптації до цифрової реальності, кризових викликів та нової динаміки ринку праці [13], [43], [102]. Ключова компетентність управлінських команд ЗВО — це здатність до швидкого ухвалення рішень, стратегічного бачення, децентралізації відповідальності та управління змінами [5], [19], [73].

Отже, ефективне управління розвитком закладу вищої освіти у XXI столітті вимагає цілісного, гнучкого й адаптивного підходу, що інтегрує як класичні, так і сучасні моделі освітнього менеджменту. Це не просто поєднання технічних інструментів управління — це стратегічне мислення, засноване на аналізі ризиків, цифрових даних, потреб стейкхолдерів і швидкій адаптації до змін. Управлінські рішення мають одночасно підтримувати стабільність освітнього середовища й відкривати простір для інновацій, розвитку персоналу, залучення зовнішніх ресурсів і міжнародної кооперації.

Сучасний ЗВО вже не може функціонувати як замкнута автономна структура — його розвиток повинен бути спрямований на інтеграцію в глобальний освітній простір, забезпечення високих академічних стандартів, дотримання принципів добросовісності та соціальної відповідальності. Баланс між якістю освітнього

процесу, ефективністю управління, ресурсною оптимізацією та відкритістю до партнерств є запорукою сталого успіху вищої освіти в умовах турбулентного середовища.

Успішне управління розвитком ЗВО у XXI столітті — це не вибір однієї моделі, а здатність комбінувати й адаптувати різні підходи відповідно до викликів часу та стратегічних амбіцій закладу.

Висновки до першого розділу

У сучасних умовах стрімких соціально-економічних, технологічних і геополітичних змін розвиток закладу вищої освіти стає не лише необхідністю, а ключовою умовою його стабільного функціонування, конкурентоспроможності та інтеграції у глобальний освітній простір. Поняття розвитку у цьому контексті набуває системного характеру — як керований, цілеспрямований процес змін, що охоплює всі сфери життєдіяльності ЗВО: від академічного контенту й кадрової політики до цифрової інфраструктури та міжнародного партнерства. Успішність цього процесу безпосередньо залежить від якості управління, його здатності бути адаптивним, стратегічно орієнтованим і стейкхолдер-центричним.

Світові тенденції вищої освіти — зростання кількості студентів, інтернаціоналізація, масовізація, цифровізація, міграція викладачів та старіння студентської аудиторії — створюють як нові можливості, так і суттєві виклики для управлінських команд ЗВО. Глобальний освітній ландшафт змінюється з безпрецедентною швидкістю: країни з найбільшим студентським контингентом (Китай, Індія, США) демонструють різні управлінські стратегії, що ґрунтуються на інноваціях, масштабованості та міжнародній кооперації. Водночас Україна, попри війну та демографічні труднощі, зберігає функціональність системи вищої освіти, що засвідчує потенціал і стійкість до криз.

Управління розвитком у закладах вищої освіти більше не може обмежуватися класичною ієрархічною моделлю. Воно має інтегрувати інструменти стратегічного планування, моніторингу якості, фінансової гнучкості, цифрового управління, автономії та партнерської взаємодії. Сучасні

моделі управління, такі як TQM, ISO, управління за цілями, реінжиніринг процесів або бюджетування на нульовій основі, дозволяють обирати індивідуальну траєкторію розвитку, адаптовану до національного контексту та ресурсного потенціалу. Важливо, що ці підходи не виключають один одного, а можуть застосовуватися у взаємодії — створюючи багаторівневу систему управління, гнучку до змін та орієнтовану на результат.

Особливої уваги набуває модель змішаного інституційного управління, яка поєднує бюрократичну чіткість, підприємницьку гнучкість, академічну автономію та мережеву відкритість. Такий підхід дозволяє забезпечити баланс між стабільністю і динамікою, між державною політикою і внутрішньою стратегічною ініціативою, між освітньою місією і фінансовою відповідальністю. Успішне управління розвитком ЗВО — це насамперед управління змінами, заснованими на аналітиці, довірі, прозорості, технологіях і партнерствах.

Отже, ефективне управління розвитком закладу вищої освіти у XXI столітті — це цілісний, гнучкий і стратегічний процес, що забезпечує не лише виживання, а й поступальний розвиток, глобальну інтеграцію та соціальну місію університету. Успішні управлінські рішення мають враховувати багатofакторність сучасного освітнього середовища, підтримувати інновації, реагувати на ризики та водночас формувати довготривалі орієнтири, здатні забезпечити якість, довіру, стійкість і майбутнє національної вищої освіти.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ДОНБАСЬКОГО ДЕРЖАВНОГО ПЕДАГОГІЧНОГО УНІВЕРСИТЕТУ

2.1. Загальна характеристика Донбаського державного педагогічного університету як об'єкта дослідження

Донбаський державний педагогічний університет (ДДПУ) є одним із провідних регіональних закладів вищої педагогічної освіти східної України [81]. Його діяльність спрямована на підготовку висококваліфікованих фахівців для різних галузей – від загальної середньої до спеціалізованої та інклюзивної освіти, а також для наукової, культурної та соціальної сфер [81]. Завдяки багаторічному досвіду, сформованому на основі глибоких історичних традицій, університет по праву вважається ключовим осередком педагогічної освіти Донеччини [81] (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Фото Донбаського державного педагогічного університету

ДДПУ має багату історію, що розпочалася у 1939 році з моменту заснування закладу як Сталінського учительського інституту [81]. Протягом десятиліть заклад неодноразово змінював назву та структуру, адаптуючись до трансформацій в освітній політиці держави, та зрештою став сучасним багатопрофільним педагогічним університетом із чіткою гуманітарно-освітньою спрямованістю [81].

На сьогодні юридична адреса університету розташована за адресою: м. Слов'янськ, вул. Університетська, 12, Донецька область [81]. Офіційна

інформаційна підтримка забезпечується через сайт <https://ddpu.edu.ua> [81], а також засобами електронного та телефонного зв'язку. Контактний телефон: +38 (06262) 3-47-15, електронна пошта: rectorat@ddpu.edu.ua [81].

Навчальний процес у ДДПУ здійснюється українською мовою, що відповідає вимогам чинного законодавства щодо функціонування державної мови в освіті [32]. Здобуття вищої освіти можливе в різних формах: денній, заочній та дистанційній, що дає змогу студентам обирати зручний формат навчання відповідно до індивідуальних обставин [32].

Університет має IV рівень акредитації та ліцензований на обсяг понад 6000 осіб [81]. Станом на початок 2023 року, у закладі навчається понад 5000 здобувачів освіти, що свідчить про стабільний попит на освітні послуги та довіру з боку студентської молоді [81].

Донбаський державний педагогічний університет функціонує як багатoproфільний педагогічний заклад, що об'єднує у своїй діяльності гуманітарно-педагогічну спрямованість із сучасними цифровими підходами до освіти [81]. Поєднання класичних традицій української педагогіки з інноваційними технологіями дозволяє університету забезпечувати високий рівень підготовки фахівців, які здатні працювати в умовах трансформації освітнього простору [81].

До складу університету входять численні структурні підрозділи, які формують цілісну освітньо-наукову систему [81], рис. 2.2.

Навчання у ДДПУ здійснюється за всіма рівнями вищої освіти — бакалавратом, магістратурою та рівнем доктора філософії (PhD) [81]. Така багаторівнева система дозволяє створити безперервну освітню траєкторію та сприяти академічному зростанню студентів і науковців [81].

Організація освітнього процесу в університеті побудована з урахуванням потреб здобувачів освіти та сучасних підходів до навчання [81]:

- тривалість навчального заняття становить від 80 до 90 хвилин залежно від освітнього рівня [81];

- навчальний тиждень організовано як п'ятиденний, заняття проводяться переважно в одну зміну, що сприяє оптимізації навчального навантаження [81];

- структура навчання включає обов'язкові дисципліни, міжфакультетські курси, спеціальні курси, вибіркові модулі, а також індивідуальні освітні траєкторії, що враховують інтереси та потреби кожного студента [81].



Рис. 2.2. Структурні підрозділи Донбаського державного педагогічного університету

Завдяки такій структурі та організаційним підходам університет забезпечує якісну, доступну та гнучку освіту, що відповідає сучасним стандартам і викликам [81].

Невід'ємною частиною сьогодення української системи освіти є діяльність закладів вищої освіти в умовах воєнного стану [86]. Донбаський державний педагогічний університет, як заклад, розташований у прифронттовому регіоні, зазнав суттєвих викликів, пов'язаних із повномасштабною військовою агресією Російської Федерації проти України [81].

У відповідь на ці обставини частину освітньої та адміністративної інфраструктури було тимчасово релоковано до міст Дружківка та Краматорськ [81]. Це рішення дозволило зберегти цілісність університетської системи та гарантувати безперервність освітнього процесу [81].

Поряд із релокацією, університет впровадив адаптаційні заходи щодо безпеки учасників освітнього процесу, зокрема [81]:

- перехід до змішаного та дистанційного формату навчання;
- застосування цифрових інструментів та платформ, які забезпечують комунікацію, доступ до навчальних матеріалів і контроль результатів;
- гнучкість в організації навчального процесу, що враховує індивідуальні умови перебування студентів і викладачів у різних регіонах країни [81].

Організація навчання в умовах воєнного стану ґрунтується на нормативно-правових актах, зокрема на Указі Президента України від 24 лютого 2022 року № 64/2022 «Про введення воєнного стану в Україні» [87] та відповідних законах № 2102-ІХ і № 2126-ІХ, які визначають особливості функціонування освітніх установ у кризових умовах [87].

Наступними ключовими елементами є стратегія розвитку університету, система управління, цифровізація освітнього середовища та методична діяльність, що становлять фундамент інституційної ефективності ДДПУ [81].

Ефективність освітньої діяльності університету значною мірою зумовлена наявністю чіткої стратегії розвитку, яка визначає орієнтири руху в середньо- та довгостроковій перспективі [81]. Основними документами, що регламентують стратегічне планування в ДДПУ, є [81]:

- Стратегія розвитку Донбаського державного педагогічного університету на 2021-2026 роки [81];
- Статут університету, затверджений у встановленому порядку [81];
- План цифрової трансформації, який адаптує освітнє середовище до новітніх технологічних умов [81];
- Щорічні плани роботи, які формуються з урахуванням змін у державній освітній політиці та актуальних потреб внутрішнього середовища закладу [81].

Управлінську структуру університету очолює ректор — Омельченко Світлана Олександрівна, доктор педагогічних наук, професор, заслужений працівник освіти України [81]. Її діяльність координується проректорами, а також реалізується у співпраці з директорами інститутів, деканами факультетів та керівниками структурних підрозділів [81].

Університет дотримується сучасних принципів управління, серед яких [81]:

- співуправління, що забезпечує активну участь усіх категорій працівників та студентства в ухваленні ключових рішень;
- академічна автономія, яка дозволяє кафедрам і факультетам самостійно формувати освітні програми та методичне забезпечення;
- стратегічна гнучкість, необхідна для адаптації до змін у суспільно-політичному та безпековому середовищі.

Функціонування університету підтримується низкою колегіальних органів, серед яких [81]:

- Вчена рада, що є головним органом академічного самоврядування;
- студентське самоврядування, яке захищає права та інтереси здобувачів освіти;
- наглядова рада, що забезпечує громадський контроль;
- профспілковий комітет;
- органи академічної доброчесності, які стежать за дотриманням етичних норм в освітньому процесі.

У контексті цифрової трансформації, Донбаський державний педагогічний університет приділяє особливу увагу впровадженню інформаційно-комунікаційних технологій в освітній процес [81]. Це не лише вимога часу, а й необхідна умова забезпечення гнучкості, доступності та інклюзивності освіти.

Цифрові інструменти, які активно використовуються в освітній діяльності ДДПУ, включають [81]:

- системи управління навчанням (LMS): Moodle, Google Workspace;
- комунікаційні платформи: Zoom, Meet;
- навчальні платформи для самостійного й інтерактивного навчання: Prometheus, EdEra, Diia.Освіта, Coursera;
- візуально-інтерактивні ресурси: Canva, Wordwall, Kahoot, Padlet;
- інструменти проєктного навчання: онлайн-квести, інтелект-карти, віртуальні лабораторії.

Педагогічні підходи до організації навчання включають [81]:

- змішане та дистанційне навчання, що особливо актуальне в умовах воєнного стану;
- індивідуалізацію освітніх траєкторій, яка дозволяє враховувати потреби, інтереси та обставини здобувачів освіти;
- адаптацію освітнього процесу для студентів з особливими освітніми потребами, включаючи використання аудіоформатів, субтитрованого відео, адаптованих матеріалів і мультимедійної підтримки.

Методична діяльність університету є невід’ємною складовою забезпечення якості освіти [81]. Вона координується:

- науково-методичною радою;
- центром підвищення кваліфікації;
- радами факультетів і кафедр.

Методична робота в Донбаському державному педагогічному університеті є важливою складовою професійного розвитку викладачів і забезпечення якості освітнього процесу [81]. Її організація базується на поєднанні традиційних і інноваційних підходів, що дозволяє ефективно реагувати на сучасні виклики в освіті, зокрема в умовах цифрової трансформації та воєнного стану [81]. Університет впроваджує різноманітні формати методичної взаємодії, що охоплюють як інституційний, так і міжособистісний рівень роботи [81].

Таблиця 2.1

Основні форми і тематика методичної роботи в ДДПУ

Форми методичної роботи	Тематика методичної роботи
Тренінги, воркшопи, вебінари	Цифрова дидактика
Педагогічні хаби та інтерактивні майстер-класи	Розвиток емоційного інтелекту
Тематичні методичні семінари	Принципи інклюзивної освіти
Внутрішні стажування	Академічна доброчесність
Обмін досвідом між викладачами різних підрозділів	Відкрита наука та міжнародні стандарти викладання

Як видно з табл. 2.1, методична робота в університеті має багатоаспектний характер і включає не лише різноманітні форми професійної взаємодії, а й актуальні теми, які відповідають потребам сучасної вищої освіти [3], [13], [78]. Проведення тренінгів, семінарів, стажувань та воркшопів сприяє підвищенню цифрової, педагогічної та емоційної компетентності викладачів [7], [14], [58].

Особливу увагу приділено формуванню інклюзивного середовища [43], [66], [98], дотриманню принципів академічної доброчесності [15], [33], [91] та орієнтації на відкриту науку [77]. Такий підхід дозволяє створити в університеті методично насичене, інноваційне та етичне освітнє середовище [13], [45]. Завдяки комплексному підходу до цифровізації та методичного супроводу [25], [35], [88], Донбаський державний педагогічний університет забезпечує сталість і якість навчання, формує інноваційне освітнє середовище та підтримує постійне професійне зростання науково-педагогічних працівників [6], [47], [100].

Професійна діяльність Донбаського державного педагогічного університету ґрунтується на потужному кадровому потенціалі, що забезпечує високу якість освітніх послуг [13], [45], розвиток наукових шкіл та впровадження інноваційних підходів у викладанні [7], [26].

Науково-педагогічні працівники (НПП) ДДПУ активно долучаються до наукової, проєктної, методичної та міжнародної діяльності [3], [58]. Кількісні характеристики кадрового складу наведено в таблиці:

Таблиця 2.2

**Кадровий склад Донбаського державного педагогічного університету
(станом на 2024 рік)**

Показник	Кількість
Загальна кількість науково-педагогічних працівників	понад 300 осіб
Доктори наук	понад 40 осіб
Кандидати наук	понад 200 осіб
Доценти та професори	понад 150 осіб

Подані в табл. 2.2. кількісні дані свідчать про високий рівень науково-педагогічного потенціалу університету [40], [41]. Зокрема, понад 300 викладачів щоденно забезпечують освітній процес та наукову діяльність [42]. Серед них — понад 40 докторів наук, які очолюють наукові школи, керують аспірантами та реалізують міждисциплінарні дослідження [43]. Понад 200 кандидатів наук забезпечують реалізацію навчальних програм бакалаврського й магістерського рівнів, тоді як понад 150 доцентів і професорів активно займаються методичною розробкою, апробацією сучасних підходів до навчання, беруть участь у грантових ініціативах, конференціях, а також створюють власний цифровий контент (електронні курси, відеолекції, мікрокурси) [44].

Наявність такого фахового складу забезпечує сталість освітнього процесу, розвиток внутрішніх стандартів якості та створення потужного кадрового резерву для освітньої сфери регіону [45]. Більшість викладачів мають досвід змішаного та дистанційного навчання, беруть участь у міжнародних освітніх проєктах, розробляють авторські відеолекції, електронні посібники, мікрокурси та інші цифрові ресурси, що підвищують ефективність освітнього процесу [46].

У сучасних умовах університет реалізує системну виховну політику, що охоплює морально-етичний, патріотичний, культурний та громадянський виміри [47]. Особливе місце в цій політиці посідає національно-патріотичне виховання, яке має стратегічне значення в умовах повномасштабної війни [48].

Основні напрями національно-патріотичного виховання:

Інтеграція патріотичних цінностей в освітній процес, зокрема в дисципліни з історії України, правознавства, української мови та літератури [49];

Проведення тематичних заходів, присвячених вшануванню пам'яті загиблих воїнів, Дню Соборності України, Дню Героїв, Дню Гідності та Свободи, а також реалізація ініціатив підтримки Збройних Сил України [50];

Популяризація української мови, пісні, національної символіки та культурних традицій, у тому числі через виховні заходи, флешмоби, конкурси, патріотичні челенджі [51];

Волонтерська діяльність студентства як форма залучення до реального соціального служіння [52].

Мета виховної діяльності — це формування у студентів громадянської свідомості, відповідальності за долю країни, вміння працювати в команді та брати участь у процесах відновлення й розвитку держави [53].

ДДПУ системно впроваджує заходи, спрямовані на підвищення якості освіти відповідно до сучасних стандартів, зокрема Європейського простору вищої освіти [54]. В університеті діє внутрішня система забезпечення якості, яка охоплює організаційні, академічні, аналітичні та етичні складові [55].

Основні механізми забезпечення якості освіти включають (табл 2.3.) [56].

Компоненти внутрішньої системи якості освіти

Компонент системи якості	Зміст/Інструменти
Оновлення освітніх програм	Щорічна актуалізація робочих навчальних програм відповідно до потреб ринку праці
Зворотний зв'язок із здобувачами освіти	Анкетування, опитування, фокус-групи
Внутрішній аудит	Перевірка роботи кафедр, навчальних планів, документації
Зовнішнє оцінювання	Участь у державній акредитації, експертних комісіях, незалежному оцінюванню знань
Цифрові інструменти моніторингу	Google Form, Excel-аналітика, внутрішні дашборди
Дотримання міжнародних стандартів	Впровадження ESG-принципів, орієнтація на європейські механізми оцінювання якості

У табл. 2.3 узагальнено основні напрями та інструменти, за допомогою яких реалізується система забезпечення якості освіти в ДДПУ [4], [18], [19], [23], [34], [41], [45], [61]. Важливу роль відіграє постійне оновлення освітніх програм відповідно до сучасних потреб суспільства та ринку праці [3], [5], [6], [10], [22], [31]. Система зворотного зв'язку зі студентами через анкетування та фокус-групи дозволяє оперативно реагувати на зауваження й побажання здобувачів освіти [20], [22], [25].

Внутрішній аудит кафедр сприяє дотриманню стандартів у викладанні, науковій та виховній роботі [15], [18], [33], а зовнішнє фахове оцінювання гарантує об'єктивність при акредитації та оцінці освітніх програм [7], [9], [13], [27]. Значну роль відіграє впровадження цифрових інструментів моніторингу, які дозволяють оперативно аналізувати освітні результати [16], [24], [29], [37]. Нарешті, орієнтація на ESG-принципи (екологічні, соціальні, управлінські стандарти) демонструє відкритість університету до європейських підходів в управлінні якістю вищої освіти [12], [19], [35].

У комплексі ці складові формують ефективну модель забезпечення якості освіти, яка відповідає як національним вимогам, так і міжнародним тенденціям [8], [11], [14], [23], [40].

Завдяки такому підходу Донбаський державний педагогічний університет гарантує відкритість, прозорість та ефективність управління освітнім процесом, що сприяє високому рівню довіри з боку студентів, роботодавців та освітянської спільноти [1], [2], [30], [36].

Важливу роль у житті закладу відіграє студентське самоврядування. У Донбаському державному педагогічному університеті функціонує Студентська рада, що має представників з усіх факультетів і входить до складу Вченої ради, стипендіальних комісій, рад з якості освіти та інших дорадчих органів [4], [26], [28], [42]. Серед основних напрямів її роботи — волонтерство, благодійна діяльність, організація дозвілля, моніторинг умов проживання студентів у гуртожитках, а також популяризація принципів академічної доброчесності [6], [18], [21], [39].

Студенти ДДПУ активно беруть участь у реалізації міжнародних проєктів, таких як Erasmus+, «Active Citizens» (British Council), «Молодь дебатує», «Молодь змінить Україну» [5], [8], [19], [43]. Завдяки цьому молодь залучається до громадянських ініціатив, проєктного менеджменту, міжкультурного обміну та лідерських програм [9], [20], [23], [33].

Важливою складовою розвитку ДДПУ є його активна міжнародна співпраця [7], [11], [25], [34]. Університет підтримує партнерські зв'язки з провідними навчальними закладами Європи та Північної Америки. До ключових партнерів належать Університет Грайфсвальда (Німеччина), Жешувський університет (Польща), Карлів університет (Чехія), Педагогічний університет ім. Коменіуса (Словаччина), Університет Альберти (Канада) [4], [14], [29]. (рис 2.3).

Міжнародна діяльність університету реалізується через участь у таких програмах, як Erasmus+ (академічна мобільність) [32], [109], DAAD (мовні курси й наукові стажування) [109], U-lead (управлінські компетентності) [111], Active Citizens (громадянська освіта) [111]. Цифрова підтримка включає використання платформ Zoom, Google Meet [9], [109], публікацію наукових праць у Scopus і Web of Science [109], [121], а також реєстрацію ДДПУ в UNESCO [121], EUA [121], IAU [121].

У контексті майбутнього розвитку ДДПУ визначив низку стратегічних орієнтирів, що забезпечують його інституційну сталість навіть в умовах воєнного стану. Серед них: підвищення якості освіти через оновлення змісту й цифрову трансформацію [13], [109], адаптація організаційної структури до умов релокації [82], розвиток інклюзивного середовища та цифрової аналітики [109], а також

активне залучення міжнародних грантів і зміцнення соціального капіталу через партнерства з громадами, школами та неурядовими організаціями [31], [48], [111].

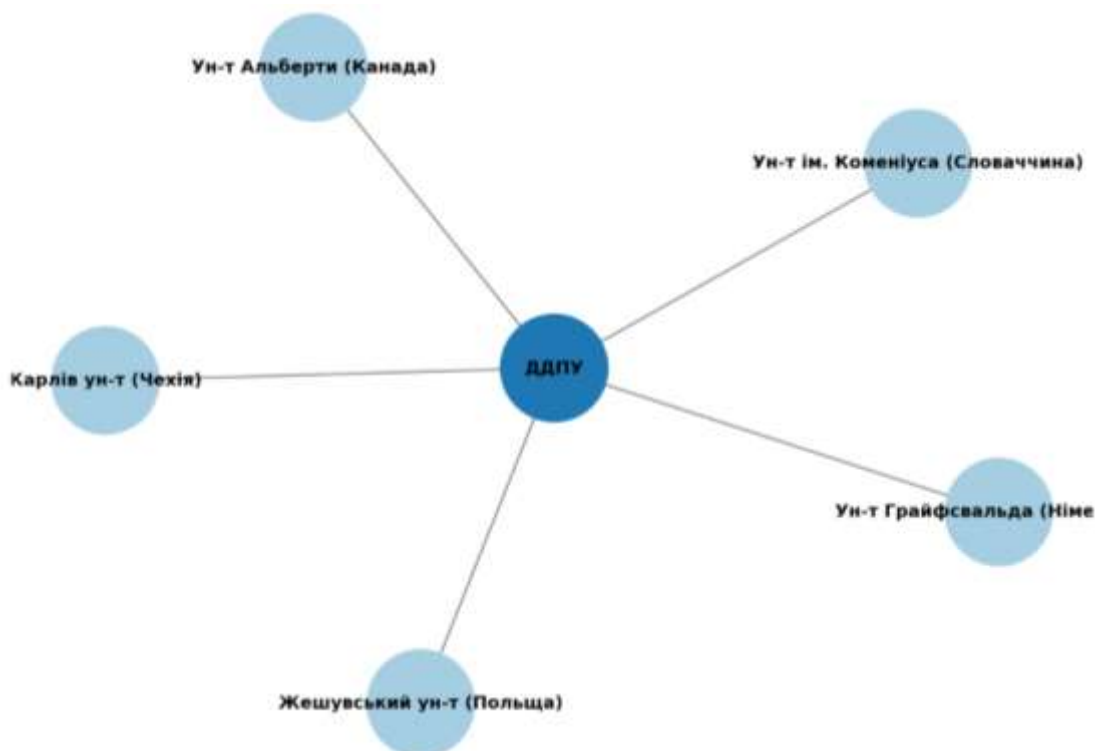


Рис. 2.3. Міжнародні партнери Донбаського державного педагогічного університету

Такі комплексні підходи до управління, міжнародної інтеграції, цифровізації, кадрової політики та студентського лідерства формують стабільну основу для подальшого розвитку Донбаського державного педагогічного університету як сучасного, відкритого та відповідального закладу вищої освіти України [11], [19], [27].

Отже, Донбаський державний педагогічний університет (ДДПУ) — це не лише провідний регіональний осередок педагогічної освіти, а й інституція, яка послідовно демонструє здатність до стратегічного розвитку, відкритості, модернізації та збереження академічної місії навіть в умовах геополітичної нестабільності. Завдяки гнучкому управлінню, активним міжнародним партнерствам та впровадженню цифрових інновацій, університет формує підґрунтя для сталого розвитку системи вищої освіти України. Стійкість, адаптивність і проактивна позиція університету засвідчують його готовність

відповідати сучасним викликам та сприяти відновленню й оновленню освітнього середовища країни.

2.2. Аналіз системи управління розвитком Донбаського державного педагогічного університету

У сучасних умовах трансформації освітньої політики, нестабільності ринку праці та впливу воєнного стану особливої ваги набуває питання ефективного управління розвитком закладу вищої освіти. Це потребує не лише стратегічного переосмислення функцій управління, а й запровадження гнучких, аналітично обґрунтованих механізмів адаптації. У цьому контексті Донбаський державний педагогічний університет (ДДПУ) виступає як регіональний лідер у сфері педагогічної освіти, який не лише зберігає стабільність у складних умовах, а й формує нові вектори інституційного розвитку [1], [5], [8], [11], [13].

Система управління розвитком ДДПУ орієнтована на досягнення цілей сталого зростання, збереження кадрового та наукового потенціалу, розбудову цифрової інфраструктури, підвищення якості освітніх послуг та розширення міжнародної співпраці [2], [4], [6], [9]. Враховуючи виклики, зумовлені безпековою ситуацією, демографічними змінами та посиленням конкуренції в освітньому середовищі, університет застосовує модель стратегічного управління, що базується на моніторингу внутрішніх ресурсів і глибокому аналізі зовнішніх умов [3], [7], [12].

Серед ключових управлінських пріоритетів: вивчення освітніх запитів стейкхолдерів (студентів, роботодавців, громад) [4], [8], посилення маркетингових механізмів позиціонування університету, впровадження цифрових платформ, інституційна гнучкість та розвиток лідерських компетентностей управлінської команди [5], [9], [10].

Особливістю підходу ДДПУ до управління розвитком є інтеграція ціннісного підходу до освіти з управлінською аналітикою [6], [11]. Якщо в комерційному секторі попит формують здебільшого ринкові фактори, то в освіті вагомим чинником є суспільні очікування та державна політика [7]. Тому в

системі стратегічного управління університету поєднуються принципи академічної автономії з механізмами публічної відповідальності [9].

Визначальним чинником при формуванні стратегічних рішень виступає місія та візія університету, які спрямовані на формування висококваліфікованого, морально зрілого педагога нового покоління [1], [4]. Формування стратегічних цілей розвитку базується на комплексному аналізі сильних і слабких сторін інституції, оцінці кадрового потенціалу, цифрової готовності, міжнародної залученості та організаційної спроможності [2], [8], [10].

У цьому контексті актуальним є застосування інструментів стратегічного аналізу, які дозволяють інтегровано розглядати як внутрішнє, так і зовнішнє середовище функціонування ЗВО [3], [7], [12]. Внутрішні чинники охоплюють організаційну структуру, систему забезпечення якості освіти, кадрові ресурси, науково-дослідну базу та цифрову інфраструктуру [4], [8]. Натомість зовнішнє середовище включає державну політику, соціально-економічні обставини, безпекові ризики, технологічні зміни та глобальні освітні тренди [5], [9].

У табл. 2.4 узагальнено ключові елементи внутрішнього і зовнішнього середовища, що безпосередньо впливають на систему управління розвитком Донбаського державного педагогічного університету [6], [10].

Наведений у табл. 2.4 аналіз відображає комплексний підхід до оцінки стратегічного середовища розвитку університету [11], [13], [73]. Внутрішнє середовище демонструє високий рівень організаційної цілісності, злагоджену структуру управління, стабільність кадрового складу та цифрову адаптацію [44], [52]. Водночас помітна тенденція до вдосконалення системи внутрішньої якості, гнучкості освітніх програм, активного залучення до міжнародної проєктної діяльності, що посилює управлінську спроможність університету [1], [3], [100].

Зовнішнє середовище формує реальні виклики та резерви розвитку [24], [25]. З одного боку, безпекова ситуація, демографічні зрушення та конкуренція з боку інших ЗВО зумовлюють потребу в адаптивному управлінні [32], [33]. З іншого боку, підтримка держави, цифровізація, грантові ініціативи та зміни у глобальному освітньому ландшафті відкривають нові можливості для стратегічного оновлення [19], [24].

Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища Донбаського державного педагогічного університету в контексті управління розвитком

Компонент	Зміст / Характеристика
1. Внутрішнє середовище	
Організаційно-структурна модель	6 факультетів, інститут спеціальної освіти, Горлівський інститут іноземних мов, аспірантура, докторантура, Центр підготовки, бібліотека, наукові центри.
Кадрова політика	Понад 70 % викладачів — кандидати/доктори наук; система підвищення кваліфікації; залучення молодих кадрів, внутрішнє наставництво.
Матеріально-технічна база	Навчальні корпуси в Слов'янську, Дружківці, Краматорську; бібліотека з електронним фондом; сучасні лабораторії, мультимедійні аудиторії.
Освітня та наукова діяльність	Понад 40 освітніх програм; проекти Erasmus+, Horizon Europe; співпраця з ЗВО ЄС і Канади; наукові публікації, участь у грантовій діяльності.
Система забезпечення якості	Модель ESG, зворотний зв'язок, щорічне оновлення програм, анкетування здобувачів, внутрішній аудит кафедр.
Цифрова інфраструктура	LMS Moodle, Google Workspace, Zoom, автоматизовані журнали, е-аналітика, дистанційні курси, інструменти моніторингу якості освіти.
2. Зовнішнє середовище	
Соціально-економічний контекст	Зниження кількості вступників через релокацію та воєнний стан; високий попит на фахівців у сфері освіти, інклюзії, психології, мовної підготовки.
Державна політика	Підтримка ЗВО в умовах війни; автономія, цифровізація, забезпечення якості, розширення грантових програм.
Безпекові ризики	Часткова релокація; потреба в гнучких форматах; ризик пошкодження інфраструктури; кадрова нестабільність.
Громадська довіра	Високий рівень підтримки з боку громад; партнерство з місцевою владою; довіра до педагогічної школи університету.
Технологічні інновації	Розвиток EdTech, eLearning, цифрової аналітики, використання штучного інтелекту в управлінні освітою.
Глобальні освітні тренди	Інтернаціоналізація, lifelong learning, ESG-підходи, змішане навчання, відкриті цифрові курси (MOOC).

Управлінська команда університету враховує ці аспекти, поєднуючи технократичні інструменти (аналітика, моніторинг, цифрові сервіси) з ціннісним підходом, що ґрунтується на відповідальності перед громадою, академічною доброчесністю та орієнтацією на стійкий розвиток [97], [100].

У рамках стратегічного управління розвитком Донбаського державного педагогічного університету важливим аналітичним інструментом виступає SWOT-аналіз, який дозволяє комплексно оцінити як потенціал закладу (strengths — сильні сторони, weaknesses — слабкі сторони), так і виклики зовнішнього

середовища (opportunities — можливості, threats — загрози) [11], [21]. У контексті воєнного стану, цифрової трансформації та необхідності посилення інституційної стійкості, цей метод дозволяє розробити обґрунтовані сценарії стратегічного розвитку [11], [73].

SWOT-аналіз у межах системи управління розвитком ДДПУ реалізується поетапно [11]:

1. Виявлення ключових внутрішніх і зовнішніх факторів [11], [13].
2. Оцінка їх впливу на стратегічні пріоритети закладу [11].
3. Визначення напрямів управлінського реагування (стратегічних альтернатив) [13].

Таблиця 2.5

SWOT-аналіз управління розвитком Донбаського державного педагогічного університету (етап I-II)

Категорія	Фактори	Стратегічні напрямки реагування
Strengths	-IV рівень акредитації та стабільна ліцензія -Багаторівнева структура освіти: бакалавр, магістр, PhD -Цифрові платформи Moodle, Zoom, GWS -Міжнародне партнерство -Потужна гуманітарно-педагогічна традиція	-Розширення онлайн-програм з опорою на EdTech -Посилення міжнародного іміджу -Залучення грантових ресурсів
Weaknesses	-Часткова релокація - Обмеженість матеріальної бази -Віковий склад кадрів -Слабка присутність у цифровому просторі	-Модернізація цифрової інфраструктури -Підвищення кваліфікації викладачів -Підтримка молодих науковців
Opportunities	-Підтримка освіти у деокупованих регіонах -Попит на педагогів і соціальних фахівців -Інтеграція в Європейський простір освіти -Розвиток lifelong learning	-Розробка спеціальних курсів (менторство, інклюзія) -Створення сертифікатних освітніх програм -Промоція ЗВО в ЄС
Threats	-Тривала війна, руйнація інфраструктури -Демографічне скорочення -Міграція абітурієнтів -Конкуренція з потужнішими ЗВО	-Партнерські програми з громадами -Створення унікальних нішевих програм -Залучення студентів з інших регіонів через онлайн

Цей базовий SWOT-аналіз дозволяє сформулювати цілісне уявлення про управлінську ситуацію в університеті та виявити точки зростання. Однак для

формування глибокої стратегії необхідно деталізувати параметри впливу, розширити матрицю оцінювання та поєднати внутрішні та зовнішні вектори.

Таблиця 2.6

Поглиблений SWOT-аналіз управління розвитком Донбаського державного педагогічного університету (етап III)

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
1. Чітка організаційна структура	1. Низька фінансова мотивація частини персоналу
2. Високий рівень кваліфікації викладачів	2. Низький відсоток молодих кадрів
3. Розвинена система забезпечення якості	3. Обмеженість кар'єрних можливостей
4. Цифровізація освітнього процесу	4. Втрата матеріальної бази через релокацію
5. Досвід міжнародних освітніх проєктів	5. Обмежена автономія у фінансовому управлінні
6. Академічна доброчесність і довіра в громаді	6. Відсутність залучення іноземних викладачів через війну
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
1. Гранти Erasmus+, Horizon, DAAD	1. Політична нестабільність і воєнний стан
2. Партнерство з європейськими ЗВО	2. Відтік студентів до безпечніших регіонів або за кордон
3. Цифрова трансформація	3. Посилення конкуренції з приватними ЗВО
4. ESG-підходи, інклюзія, менторство	4. Емоційне вигорання персоналу в умовах кризи
5. Програми для ветеранів та ВПО	5. Обмеження доступу до ресурсів через дефіцит бюджету

Як проілюстровано у табл. 2.5 та 2.6 SWOT-аналіз дає змогу не лише зафіксувати поточний стан, а й сформувати багатовекторну матрицю стратегічного реагування, яка допомагає уникнути ризиків та використати потенціал закладу максимально ефективно. Сильні сторони мають бути підсилені через інвестиції в цифрову інфраструктуру та людський капітал. Слабкі сторони — нейтралізовані через кадрову політику, зовнішні партнерства та оптимізацію управління.

Паралельно з цим, загрози вимагають кризового планування, гнучкого формату навчання та розширення дистанційних освітніх ініціатив. А можливості — це зона майбутнього зростання, яку університет може використати через грантову активність, європейську інтеграцію, EdTech-інновації та розвиток нових освітніх ніш (інклюзія, кризова педагогіка, менторство тощо).

Для формування гнучкої, адаптивної стратегії розвитку університету недостатньо лише виявити сильні й слабкі сторони або загальні можливості й

загрози. Важливо також оцінити ймовірність реалізації зовнішніх впливів і силу їхнього потенційного впливу на інституційну стійкість, ресурси й динаміку розвитку. Університет застосовує метод експертного оцінювання для розробки матриць імовірності – впливу, що є наступним кроком у системі стратегічного аналізу.

Таблиця 2.7

Матриця ймовірності – впливу можливостей розвитку ДДПУ

Ймовірність використання	Сильний вплив	Поміркований вплив	Малий вплив
Висока	Отримання фінансування через міжнародні гранти (Erasmus+, Horizon)	Реалізація спільних проєктів з європейськими партнерами	Поширення академічної мобільності студентів і викладачів
Середня	Розширення програм для ветеранів і ВПО	Участь у національних програмах цифровізації	Запрошення іноземних експертів до короткострокового викладання
Низька	Створення відокремлених структурних підрозділів поза регіоном	Отримання статусу опорного закладу у прифронтовому регіоні	Розширення партнерств із глобальними університетами поза межами ЄС

Як видно з таблиці, найбільший потенціал для управлінського розвитку закладено в високо вірогідних і сильно впливових можливостях, зокрема в отриманні грантів, участі в міжнародних програмах та розвитку EdTech-напрямів. Ці напрями мають бути пріоритетами стратегії управління розвитком. Натомість маловірогідні або низько ефективні напрями (наприклад, відкриття філій) доцільно розглядати лише за умови зовнішньої підтримки або радикального змінення ситуації.

Таблиця 2.8.

Матриця ймовірності – наслідків загроз для ДДПУ

Ймовірність реалізації загроз	Руйнівні наслідки	Тяжкі наслідки	Легкі наслідки
Висока	– (відсутні наразі)	Відтік кадрів до інших ЗВО, у т. ч. за кордон	Зниження мотивації персоналу в умовах невизначеності
Середня	Ескалація ризиків у регіоні	Скорочення державного фінансування	Уповільнення реалізації цифрових ініціатив
Низька	Втрата стратегічних партнерств	Ускладнення участі в грантах через геополітичні обмеження	Зростання конкуренції з боку технічно краще забезпечених ЗВО

Матриця демонструє, що найбільш критичними для університету є загрози середньої та високої ймовірності, зокрема: відтік кваліфікованих кадрів, психологічне навантаження, зниження стабільності фінансування та ризик уповільнення цифрової трансформації. Управлінська стратегія має передбачати сценарії реагування, які включають: програми емоційної підтримки персоналу, внутрішню мотивацію, кризові комунікаційні кампанії, а також поступове фінансове диверсифікування.

Потенційні руйнівні загрози (втрата інфраструктури) поки не реалізовані, однак потребують постійного моніторингу та оновлення антикризових протоколів.

Фінальним етапом застосування SWOT-аналізу в системі управління розвитком університету є побудова стратегічної матриці альтернатив. Вона дозволяє поєднати результати аналізу внутрішніх ресурсів і зовнішніх умов, а також визначити напрями управлінського впливу залежно від конфігурації: сильна сторона + можливість, слабка сторона + загроза тощо. Такий підхід дозволяє структурувати стратегічне планування, спрямоване на підсилення конкурентних переваг і мінімізацію ризиків.

Таблиця 2.9

SWOT-матриця стратегічних альтернатив розвитку Донбаського державного педагогічного університету

	Можливості (М)	Загрози (З)
Сильні сторони (С)	СМ: Сильні сторони + Можливості 1. Посилити участь у міжнародних грантах для модернізації інфраструктури. 2. Поширити досвід інклюзивної освіти як нішеву конкурентну перевагу. 3. Використати EdTech для розширення онлайн-програм та залучення іноземних студентів.	СЗ: Сильні сторони + Загрози 1. Утримати викладацький склад через інституційну підтримку та систему внутрішньої мотивації. 2. Адаптувати навчальні програми до воєнного часу. 3. Посилити комунікацію зі стейкхолдерами — громадами, місцевою владою, випускниками.
Слабкі сторони (W)	WM: Слабкі сторони + Можливості 1. Залучити зовнішнє фінансування для стимулювання молодих науковців. 2. Розробити програми кар'єрного зростання й менторства. 3. Створити платформу для взаємодії з випускниками та студентами-алумні.	WЗ: Слабкі сторони + Загрози 1. Протидіяти відтоку кадрів через внутрішні програми професійного розвитку. 2. Актуалізувати політику забезпечення якості відповідно до викликів (воєнних, демографічних).

У результаті зіставлення внутрішніх і зовнішніх чинників, університет формує чотири блоки стратегій управління розвитком [2], [12], [52]:

1. СМ-стратегії (сильні сторони + можливості) — найбільш пріоритетний напрям, що дозволяє максимально реалізувати потенціал закладу. Акценти: розширення міжнародної участі [3], [21], цифровізація [9], створення інноваційних онлайн-програм [7], розвиток нішевих освітніх послуг (інклюзія, педагогіка кризових станів) [43].

2. СЗ-стратегії (сильні сторони + загрози) — фокус на захисті наявного ресурсу [19]. Застосовуються в умовах підвищеного ризику (воєнна ескалація, кадрова нестабільність) [52]. Передбачають підсилення внутрішньої мотивації, організацію кризового управління [22], адаптацію змісту освіти [16].

3. WM-стратегії (слабкі сторони + можливості) — компенсаторні стратегії, які дозволяють перетворити обмеження на зони зростання [5], [11]. Це потребує інвестицій у людський капітал [26], внутрішні реформи в кадровій політиці [52], залучення випускників і молодих науковців [3].

4. WЗ-стратегії (слабкі сторони + загрози) — оборонна управлінська рамка [2]. Вона орієнтована на пом'якшення найбільш вразливих точок: забезпечення фінансової стійкості [5], оновлення політик управління якістю [4], збереження команди в умовах високого емоційного тиску [22].

Таким чином, табл. 2.9 дозволяє інтегрувати результати стратегічного аналізу в чітку матрицю управлінських дій, що має практичне значення для розробки Стратегії розвитку ДДПУ у середньо- та довгостроковій перспективі [19], [21].

У контексті стратегічного управління розвитком Донбаського державного педагогічного університету важливо не лише оцінювати внутрішні ресурси [12], а й глибоко аналізувати вплив зовнішніх умов, які формують макросередовище функціонування закладу [52]. SWOT-аналіз, що передував [21], дозволив виявити сильні сторони, слабкі місця, можливості й загрози. Проте для вичерпної оцінки зовнішнього поля розвитку доцільно застосувати інструмент PEST-аналізу, що доповнює стратегічну картину [52], [53].

PEST-аналіз (англ. Political, Economic, Sociocultural, Technological) є методом дослідження зовнішнього середовища організації за чотирма ключовими блоками [46], [50]:

політико-правовим економічним соціокультурним технологічним

У сфері вищої освіти цей підхід є особливо ефективним [2], [11], оскільки дозволяє:

- системно врахувати вплив державної політики на управління ЗВО [33], [52];
- оцінити макроекономічні тенденції, що формують попит на освітні послуги [26], [24];
- зрозуміти динаміку соціальних очікувань і демографічних змін [25], [43];
- спрогнозувати ефекти від технологічних інновацій і цифровізації [9], [52].

Для ДДПУ, який функціонує в умовах воєнного стану [32], [88], часткової релокації та цифрової трансформації [9], [52], PEST-аналіз виступає критично важливим управлінським інструментом [19], [21], що допомагає сформулювати сценарії адаптації та розвитку на коротко- і середньострокову перспективу [52].

Політична ситуація в Україні з 2022 року істотно вплинула на діяльність закладів вищої освіти [32], [88]. Університети, що працюють у прифронтових регіонах, включаючи Донбаський державний педагогічний університет, зіткнулися з низкою викликів: релокація, безпекові загрози, адаптація освітнього процесу до надзвичайних умов [81].

Серед ключових політичних факторів, що впливають на управління розвитком ДДПУ (табл. 2.10.) [52].

Таблиця 2.10

Політико-правові чинники, що впливають на управління розвитком ДДПУ

Група факторів	Конкретні чинники / заходи
Уведення воєнного стану	• Тимчасове переміщення структур університету (м. Дружківка, м. Краматорськ) • Запровадження змішаних та дистанційних форматів навчання • Зміни у процедурах акредитації, сертифікації та вступу
Актуалізація законодавства	• Закон України «Про освіту» (оновлення 2022-2023 рр.) • Закон «Про вищу освіту» (цифровізація, автономія, ESG) • Закон «Про забезпечення функціонування української мови як державної»

Підтримка з боку держави	<ul style="list-style-type: none"> • Програми підтримки ЗВО сходу України • Включення ДДПУ до пілотних ініціатив цифрової трансформації • Гранти і субвенції на розвиток інфраструктури
---------------------------------	--

Управління розвитком університету в такому середовищі потребує постійного моніторингу змін нормативно-правового поля [32], [52], гнучкого ухвалення рішень [52], швидкої трансформації форматів навчання [9], [52], адаптації внутрішніх регламентів до оновлених законодавчих вимог [32], [33].

Таким чином, політико-правовий блок PEST-аналізу підтверджує: університет має працювати в умовах високої регуляторної варіативності [52], водночас спираючись на державну підтримку [32], [33] та використовуючи гнучкість автономії [52], [53] для стабілізації внутрішніх процесів [52].

Фінансово-економічні чинники значною мірою впливають на темпи й траєкторії розвитку закладу вищої освіти [5], [24], [52]. У ситуації тривалого воєнного стану [88] та обмежених бюджетних ресурсів [5], [24] Донбаський державний педагогічний університет стикається з низкою викликів [52], що потребують не лише скоригованої бюджетної політики [5], [24], [52], а й проактивного фінансового управління [5], [26], зокрема у сфері залучення альтернативних джерел фінансування [5], [26], [52].

Серед основних економічних факторів, що формують зовнішнє середовище розвитку ДДПУ (див. рис. 2.4. та табл. 2.13):



Рис. 2.4. Основні економічні фактори, що формують зовнішнє середовище розвитку ДДПУ

Економічне середовище функціонування ДДПУ є нестабільним [5], [24], проте не критичним: університет має достатній досвід роботи з зовнішніми донорами [5], [24], [26], що дає змогу будувати адаптивну модель розвитку на основі диверсифікованого фінансування [5], [24], [26], [52]. Проте вимагається:

- посилення інституційної спроможності готувати проектні заявки [52];
- створення внутрішнього відділу супроводу міжнародних освітніх проєктів [52];
- упровадження бізнес-моделей у сфері додаткових освітніх послуг [5], [24];
- постійна оцінка вартості освітніх програм і ефективності витрат [5], [24], [52];
- розширення економічної автономії підрозділів університету [52].

Таблиця 2.13

Економічні чинники, що впливають на управління розвитком ДДПУ

Група факторів	Конкретні виклики / можливості
Скорочення бюджетного фінансування	• Зменшення державного ресурсу на гуманітарну освіту • Ризик затримки субвенцій • Посилення конкуренції за фінансування
Фінансова нестабільність регіону	• Зниження платоспроможності населення • Міграція студентів • Обмежений доступ до цифрових платформ
Фінансова диверсифікація	• Грантові програми Erasmus+, Horizon, DAAD • Партнерства з донорами та фондами • Альтернативні джерела ресурсів
Комерціалізація освітніх послуг	• Сертифікатні курси для вчителів • Платні програми підвищення кваліфікації • Освітні послуги для міжнародної аудиторії

Таким чином, фінансове управління має стати одним із ключових напрямів розвитку [5], [24], [52], що базується на принципах ефективності, відкритості, партнерства та результативності [52].

Соціокультурні чинники істотно впливають на процеси планування та реалізації стратегії розвитку закладу вищої освіти [52], особливо в умовах суспільної турбулентності [5], [24], міграційних потоків [5], [24], [52] і зростаючого запиту на нову якість освіти [52]. Для Донбаського державного педагогічного університету, розташованого в регіоні з високим рівнем соціальної

напруги [52], аналіз соціокультурного середовища є критично важливим компонентом системи управління розвитком [52].

Основні соціокультурні виклики та можливості [5], [24], [52]:

1. Депопуляція і внутрішнє переміщення населення [5], [24]:

- значна частина цільової аудиторії (абітурієнти, батьки) тимчасово переміщені [5], [24], [52];

- відтік молоді до безпечніших регіонів або за кордон [5], [24], [52];

- потреба в адаптації вступних кампаній до умов війни [5], [24], [52].

2. Зміна структури суспільного запиту на освіту [52]:

- зростання потреби у фахівцях із психології, соціальної роботи, інклюзивної педагогіки, мовної освіти [52];

- запит на освітні програми з лідерства, кризового менторства, емоційного інтелекту [52];

- потреба в гнучких індивідуальних освітніх траєкторіях [52].

3. Підвищення ролі виховання як складової розвитку особистості [52]:

- акцент на патріотичному, ціннісному та громадянському вихованні [52];

- активна участь студентів ДДПУ у волонтерських, благодійних та соціальних проєктах [52];

- популяризація української мови, символіки, традицій [52].

4. Соціальна функція університету як центру регіональної стабільності [5], [24], [52]:

- ДДПУ відіграє роль не лише як освітня установа, а й як культурно-гуманітарний центр регіону [5], [24], [52];

- залучення випускників, батьківської громадськості, місцевої влади до ухвалення стратегічних рішень [52];

- формування соціального капіталу та довіри до університету [52].

Таблиця 2.1.4

Соціокультурні чинники, що впливають на розвиток ДДПУ

Група факторів	Конкретні прояви та виклики / можливості
Міграційні процеси	• Внутрішнє переміщення населення • Зниження кількості абітурієнтів у регіоні • Відтік молоді до ЗВО інших областей / країн

Освітній запит суспільства	• Потреба у фахівцях з інклюзивної освіти, соціальної роботи, психології • Зростання інтересу до мовної та громадянської освіти
Патріотичне та ціннісне виховання	• Студентські волонтерські ініціативи • Виховні заходи, спрямовані на підтримку ЗСУ та національної ідентичності
Роль університету в громаді	• Участь у відновленні освітнього простору сходу України • Налагодження партнерства з громадами та школами

Соціокультурне середовище формує новий тип взаємодії між університетом і суспільством, де ЗВО не лише надає знання, а й формує громадянську позицію, лідерство, соціальну стійкість [24], [52], [84]. Для ДДПУ це означає необхідність [52], [84]:

- розвитку освітніх програм, що відповідають запиту на соціальну та інклюзивну функцію освіти [52];
- інтеграції національно-патріотичного компоненту в навчальні дисципліни [52];
- зміцнення комунікації з громадами як механізму регіональної стабілізації [84];
- підтримки студентського самоврядування як середовища розвитку соціального лідерства [52].

Таким чином, соціокультурний вектор розвитку ДДПУ виступає не лише як фоновий чинник, а як повноцінний стратегічний напрям, що формує кадрову політику, виховну стратегію, партнерське позиціонування й освітній імідж університету [52], [84].

В умовах цифрової трансформації освіти технологічні фактори стають одним із ключових драйверів розвитку закладів вищої освіти [9], [52], [81]. Для Донбаського державного педагогічного університету, який реалізує освітній процес у змішаному та дистанційному форматах, рівень цифрової інфраструктури, ІКТ-компетентності персоналу та доступу до ресурсів безпосередньо впливає на якість управлінських рішень і освітніх послуг [52], [81].

Основні технологічні фактори, які визначають вектор розвитку ДДПУ [52], [81]:

1. Розбудова цифрової інфраструктури університету [52]:
 - стабільне функціонування LMS Moodle, Google Workspace, Zoom, Meet [9], [52];

- автоматизація документообігу, створення е-журналів, цифрових реєстрів [52], [81];

- впровадження систем аналітичного моніторингу освітнього процесу [52], [81].

2. Інтеграція цифрових рішень у навчання і менеджмент [52]:

- широке використання платформ для створення інтерактивних курсів (Wordwall, Padlet, Canva, Kahoot) [9], [52];

- проведення методичних вебінарів, хакатонів, онлайн-практикумів [52];

- формування гнучких індивідуальних освітніх траєкторій за допомогою EdTech-інструментів [52], [81].

3. Цифрова компетентність науково-педагогічного персоналу [52]:

- нерівномірність цифрової підготовки викладачів [52];

- потреба в системній цифровій педагогіці [52];

- запровадження програм підвищення кваліфікації з тем цифрової дидактики, STEM, blended learning [52].

4. Виклики цифровізації в умовах релокації та воєнного стану [52], [84]:

- технічні обмеження окремих аудиторій, нестабільне підключення до інтернету [52];

- складність у доступі до обладнання у студентів з ВПО або з окупованих територій [52];

- ризики кіберзагроз та порушення інформаційної безпеки [52], [81].

Таблиця 2.15

Технологічні фактори, що впливають на управління розвитком ДДПУ

Група факторів	Конкретні прояви / управлінські наслідки
Цифрова інфраструктура	<ul style="list-style-type: none">• LMS Moodle, G Workspace, Zoom• Автоматизовані системи аналітики• Цифрова документація
EdTech-інтеграція в навчання	<ul style="list-style-type: none">• Онлайн-курси, платформи Wordwall, Padlet• Методичні онлайн-заходи• Індивідуальні цифрові траєкторії
Цифрова грамотність викладачів	<ul style="list-style-type: none">• Неоднорідний рівень ІКТ-компетентності• Потреба в підвищенні кваліфікації• Запровадження системи цифрового наставництва
Обмеження та ризики цифровізації	<ul style="list-style-type: none">• Нерівний доступ до техніки• Військові ризики (інфраструктура, зв'язок)• Кібербезпека

Технологічне середовище є не лише умовою безперервності навчального процесу в ДДПУ, а й одним із ключових векторів майбутнього розвитку [52], [81]. Цифровізація управлінських і освітніх процесів — це не просто інструмент, а нова філософія функціонування університету, яка вимагає [52], [81]:

- системної цифрової стратегії [52];
- підвищення цифрової компетентності кадрів [52];
- інвестицій у ІКТ-інфраструктуру [52];
- внутрішнього контролю цифрової безпеки [52];
- створення екосистеми EdTech-освіти в межах усіх факультетів [52], [81].

Таким чином, ДДПУ має реальні передумови для перетворення технологічних викликів у джерело зростання та інституційної стійкості, використовуючи інноваційні платформи, гнучкі формати, партнерства та змішані моделі навчання [52], [81].

Таблиця 2.16

PEST-аналіз у системі управління розвитком Донбаського державного педагогічного університету

Компонент	Ключові фактори впливу	Управлінські виклики / напрями реагування
Політичні (P)	<ul style="list-style-type: none"> • Уведення воєнного стану • Релокація підрозділів • Законодавчі зміни у сфері вищої освіти • Державна підтримка ЗВО регіонів 	<ul style="list-style-type: none"> • Гнучкість форматів навчання • Постійний моніторинг нормативних змін • Активна участь у державних освітніх ініціативах
Економічні (E)	<ul style="list-style-type: none"> • Скорочення бюджетного фінансування • Низька платоспроможність абітурієнтів • Регіональна нестабільність • Грантові можливості 	<ul style="list-style-type: none"> • Диверсифікація джерел фінансування • Розвиток додаткових освітніх послуг • Участь у міжнародних грантових програмах
Соціальні (S)	<ul style="list-style-type: none"> • Міграційні потоки та депопуляція • Запит на інклюзивну, соціально-педагогічну освіту • Зростання ролі виховання 	<ul style="list-style-type: none"> • Адаптація освітніх програм до потреб суспільства • Розвиток партнерств із громадами • Посилення національно-патріотичної місії
Технологічні (T)	<ul style="list-style-type: none"> • Розвиток EdTech, цифрових платформ • Нерівний доступ до ІКТ • Недостатня цифрова грамотність персоналу 	<ul style="list-style-type: none"> • Підвищення ІКТ-компетентності викладачів • Інституціоналізація цифрової трансформації • Зміцнення кібербезпеки та аналітики

Проведений PEST-аналіз демонструє, що Донбаський державний педагогічний університет функціонує в умовах високої зовнішньої турбулентності, що охоплює як політичну (воєнний стан, зміни у законодавстві) [32], [33], так і економічну (дефіцит фінансування, нестабільність регіону) [5], [101], та соціальну площини (міграція, нові освітні запити) [11], [43], [81].

Водночас університет володіє потенціалом до адаптації — за рахунок участі в міжнародних програмах [81], внутрішніх цифрових реформ [52], [81], розвитку соціального капіталу й освітніх інновацій [81].

Для ефективного управління розвитком в умовах цих викликів необхідні:

- постійне оновлення стратегій на основі макроаналізу [8];
- гнучке оперативне управління з можливістю реагування на критичні зміни середовища [21], [22];
- диверсифікація джерел ресурсів (фінансових, людських, інформаційних) [5], [52], [81];
- посилення взаємодії з зовнішніми партнерами, громадами, міжнародними донорами [81];
- цифрова трансформація управлінських процедур, освітніх практик і сервісів [52], [81].

Таким чином, PEST-аналіз у поєднанні зі SWOT-матрицею формує стратегічне підґрунтя для управління розвитком Донбаського державного педагогічного університету, дозволяючи не лише реагувати на зовнішні виклики, а й формувати активну траєкторію інституційного зростання [81].

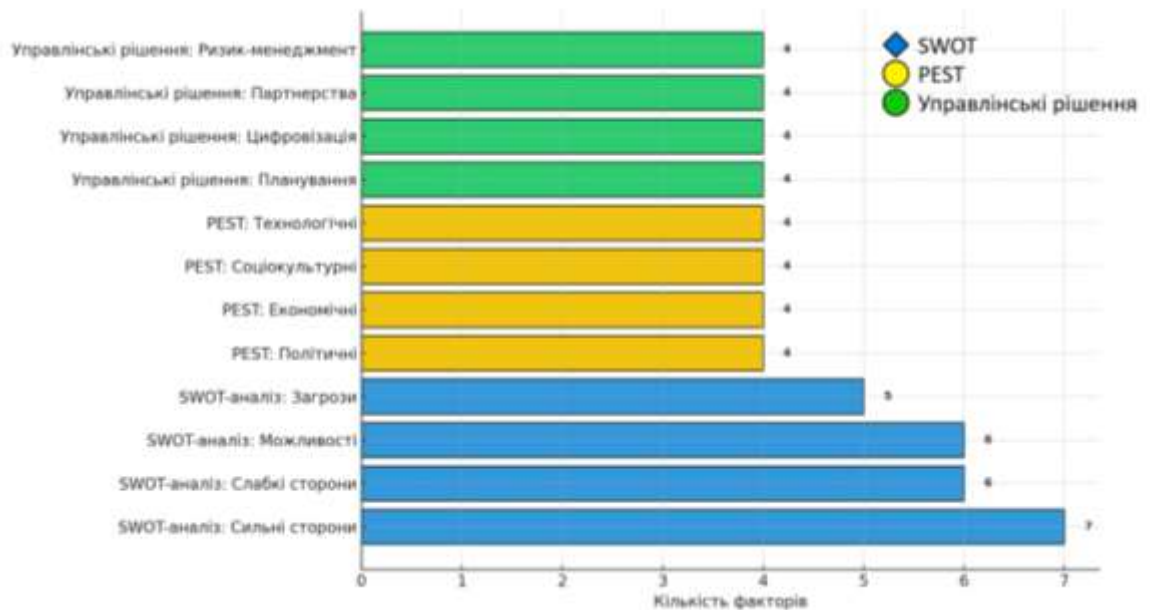


Рис. 2.6. Кількісне співвідношення факторів у стратегічному аналізі розвитку ДДПУ

На рис. 2.6. представлено узагальнений розподіл кількості ключових факторів, які були виявлені в межах SWOT-аналізу, PEST-аналізу та визначені як напрями управлінських рішень щодо розвитку Донбаського державного педагогічного університету [81].

Найбільшу кількість елементів було зафіксовано у межах SWOT-аналізу [21], [22], що свідчить про глибоке опрацювання внутрішнього потенціалу університету (сильних і слабких сторін) та зовнішніх умов (можливостей і загроз) [52], [81]. Це логічно, адже SWOT-інструмент застосовувався як головна платформа для розробки стратегії розвитку, адаптованої до контексту воєнного часу [52], [81].

Кожен блок PEST-аналізу (політичний, економічний, соціокультурний, технологічний) має рівну кількість критичних факторів, що свідчить про збалансований підхід до аналізу зовнішнього середовища, у якому функціонує ДДПУ [81]. Такий розподіл дозволяє університету будувати сценарії розвитку з урахуванням повного спектра зовнішніх впливів [52], [81].

Окрему групу складають напрями управлінських рішень, які стали результатом інтеграції SWOT і PEST-аналізів [81]. Вони охоплюють чотири ключові напрями: адаптивне планування [8], [21], цифрову трансформацію [52], [81], розвиток партнерств [81] і ризик-менеджмент [21], [81]. Рівномірність їх

представлення вказує на комплексний характер підходу до управління розвитком університету, що базується не лише на реагуванні, а й на проактивному стратегуванні [8], [52], [81].

Отже, у межах проведеного аналізу системи управління розвитком Донбаського державного педагогічного університету було застосовано комплексну комбінацію методів стратегічного діагностування — SWOT- і PEST-аналіз, матриці ймовірностей, оцінку ризиків і можливостей. Такий підхід дозволив всебічно оцінити внутрішній потенціал університету, виявити бар'єри та зони росту, а також сформулювати управлінські дії у відповідь на зовнішні виклики.

Результати аналізу підтверджують, що університет функціонує в умовах підвищеної зовнішньої турбулентності (воєнний стан, економічна нестабільність, демографічні зрушення), проте володіє достатнім внутрішнім потенціалом для стабільного розвитку. Серед основних сильних сторін — кадровий ресурс, організаційна структура, досвід цифровізації та міжнародне партнерство. Серед загроз — відтік кадрів, конкуренція з боку технічно потужніших ЗВО, ризики інфраструктурної вразливості.

Отримані результати дають підґрунтя для побудови гнучкої, багатовекторної стратегії розвитку, яка базується на таких ключових управлінських пріоритетах:

- посилення цифрової трансформації;
- розширення партнерств і міжнародної співпраці;
- диверсифікація фінансування та розвиток освітніх послуг;
- збереження академічної спроможності та стійкості;
- формування інклюзивного та ціннісно орієнтованого освітнього середовища.

Таким чином, аналіз → висновки → стратегія дій — це логічна управлінська послідовність, що лягає в основу подальших заходів з удосконалення системи управління розвитком ДДПУ на коротко- і середньострокову перспективу.

Висновки до другого розділу

У результаті проведеного аналізу встановлено, що система управління розвитком Донбаського державного педагогічного університету демонструє стабільність, цілісність та адаптивність до сучасних викликів. Університет має чітко структуровану організаційну модель, сформовану кадрову базу, сучасну цифрову інфраструктуру та практичний досвід функціонування в умовах релокації. Заклад успішно реалізує управлінські функції в кризових ситуаціях, забезпечуючи безперервність освітнього процесу, збереження академічної автономії та високий рівень адаптивності до змін. В управлінні розвитком акценти розставлено на зміцненні внутрішніх ресурсів, оновленні управлінських підходів, впровадженні інноваційних освітніх технологій, а також розширенні партнерських зв'язків.

Комплексне вивчення внутрішнього потенціалу і зовнішніх впливів дозволило визначити ключові переваги, що формують основу для управлінських рішень: високий рівень кваліфікації науково-педагогічного персоналу, активна участь у міжнародних освітніх програмах, наявність цифрових платформ для навчання та підтримка університету з боку місцевої громади. Водночас виявлені управлінські обмеження — зокрема, обмежена фінансова автономія, часткова втрата матеріально-технічної бази, недостатня представленість молодих викладачів — вимагають цілеспрямованих управлінських заходів, спрямованих на модернізацію ресурсної бази, кадрове оновлення та розвиток внутрішньої мотиваційної системи.

Аналіз зовнішнього середовища управління розвитком засвідчив, що діяльність університету значною мірою залежить від нормативно-правових змін, рівня державної підтримки, соціальних очікувань до якості освіти, демографічних тенденцій, економічної нестабільності й технологічного прогресу. Серед позитивних можливостей — участь у грантових програмах, розвиток міжнародного партнерства, попит на фахівців гуманітарного профілю. Водночас актуальними залишаються ризики, пов'язані зі зниженням кількості вступників, конкуренцією з боку інших ЗВО, викликами цифрової нерівності та потребою в оновленні компетентностей.

У ході аналізу були виявлені ймовірні сценарії впливу зовнішніх можливостей і загроз на динаміку розвитку. Це дозволило уточнити стратегічні пріоритети управлінської політики університету: розширення спектра цифрових освітніх продуктів, активізація участі в міжнародних ініціативах, посилення взаємодії з громадами, забезпечення кадрової стійкості, розвиток змішаних форматів навчання, зміцнення системи стратегічної комунікації зі стейкхолдерами. Така стратегія має бути гнучкою, орієнтованою на швидке реагування, але водночас — довготривалою і вартісно обґрунтованою.

Отже, проведений аналіз підтверджує, що управління розвитком Донбаського державного педагогічного університету здійснюється з урахуванням принципів цілісності, гнучкості, результативності й відповідальності. Заклад володіє усіма передумовами для ефективного стратегічного зростання: ресурсним потенціалом, академічною репутацією, партнерською мережею, цифровою інфраструктурою та здатністю до адаптації в умовах постійних змін. Подальше удосконалення управління розвитком має ґрунтуватися на системному моніторингу середовища, ефективному використанні даних, розширенні управлінських інструментів і реалізації політики освітнього лідерства в регіональному й національному масштабах.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ РОЗВИТКУ УПРАВЛІННЯ ДОНБАСЬКОГО ДЕРЖАВНОГО ПЕДАГОГІЧНОГО УНІВЕРСИТЕТУ: РЕКОМЕНДАЦІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

3.1. Рекомендації щодо вдосконалення управління розвитком Донбаського державного педагогічного університету

У контексті результатів стратегічного аналізу, проведеного у попередньому розділі, система управління розвитком Донбаського державного педагогічного університету потребує послідовного вдосконалення через впровадження інноваційних, цифрових та адаптивних управлінських рішень [52], [81]. Функціонування закладу в умовах воєнного стану, часткової релокації, обмежених ресурсів і зростання очікувань від освітньої системи вимагає стратегічної гнучкості, кризостійкості та готовності до переформатування управлінських процесів відповідно до сучасних викликів [11], [21].

Один із ключових напрямів трансформації — цифровізація управління, що дозволяє підвищити прозорість, оперативність і результативність управлінських дій [22], [52]. Доцільно розвивати внутрішню інформаційну інфраструктуру університету, за аналогією з моделлю, впровадженою в ЗНУ [52], з урахуванням специфіки ДДПУ. Йдеться про створення повноцінної цифрової платформи для управління освітнім процесом, яка включатиме: електронний документообіг, електронні журнали, дашборди аналітики успішності, модулі зворотного зв'язку між студентами й викладачами, автоматизовану систему організації приймальної кампанії, доступ до відкритих освітніх ресурсів та інтеграцію з сервісами електронної акредитації [52], [81]. Така модель дає змогу формувати управлінські рішення на основі даних (data-driven management), а також підвищує рівень довіри до управління з боку стейкхолдерів [52], [81].

Ураховуючи специфіку функціонування ДДПУ в умовах релокації, нерівного доступу до ресурсів та територіального розосередження здобувачів

освіти, доцільним є впровадження змішаного формату управлінських і навчальних комунікацій [21], [52]. Для цього доцільно активізувати використання хмарних платформ (Google Workspace) [52], інструментів відеоконференцій (Zoom) [52], LMS-систем (зокрема Moodle) [52], а також створити внутрішні сервіси управління кар'єрними траєкторіями студентів і молодих викладачів [52]. Ці інструменти мають підтримувати не лише освітній процес, а й управлінську звітність, електронні реєстри, механізми стратегічного планування та внутрішню аналітику результативності [52].

Окремим важливим напрямом є кадрова політика в управлінні розвитком [52]. Хоча аналіз засвідчив високий рівень кваліфікації науково-педагогічного персоналу [52], [81], було виявлено обмежене залучення молодих фахівців до стратегічних рішень [52]. Це створює ризик інституційного застою, зниження інноваційної спроможності та втрати перспективних працівників [52]. У зв'язку з цим доцільно ініціювати системні зміни в управлінні персоналом: запровадити менторські програми [52], внутрішні управлінські стажування [52], конкурси управлінських ініціатив [52], а також побудувати прозорий кадровий резерв для оновлення адміністративного складу [52].

Важливо також впровадити відкриту модель партнерств із громадами, закладами шкільної освіти, роботодавцями, органами місцевого самоврядування та благодійними фондами [81]. Такий підхід дозволить університету зберігати і навіть посилювати свій вплив у регіоні, незважаючи на тимчасове зниження фізичної присутності через релокацію [81]. Партнерство у форматі «університет — громада — міжнародні донори» може не лише слугувати каналом соціального діалогу [81], а й забезпечити стабільні джерела фінансування управлінських інновацій, підтримки персоналу, соціальних проєктів та підвищення іміджу ЗВО [52], [81].

Отже, вдосконалення управління розвитком Донбаського державного педагогічного університету має спиратися на такі стратегічні орієнтири [52], [81]:

- цифрову трансформацію освітнього та управлінського середовища [52];
- розвиток гнучких форматів комунікації в умовах релокації [52];

- кадрове оновлення через залучення молодих фахівців до прийняття рішень [52];
- розширення горизонтальних і міжсекторальних партнерств [81];
- інституціоналізацію стратегічної аналітики та підвищення прозорості управлінських процесів [52].

Враховуючи сучасні національні та міжнародні тенденції [11], [21], саме поєднання управлінських, цифрових і партнерських інновацій дозволить ДДПУ залишатися конкурентоспроможним, адаптивним і суспільно значущим у складних безпекових та економічних умовах [52], [81].

З огляду на проведений стратегічний аналіз і узагальнення кращих практик цифрової трансформації в українських університетах [52], [81], доцільно виокремити ключові компоненти інноваційної моделі управління розвитком Донбаського державного педагогічного університету. Нижче подано узагальнену структуру такої моделі з прикладами застосування кожного з компонентів у поточній діяльності ЗВО [52], [81].

Запропонована інноваційна модель управління розвитком, представлена у табл. 3.1, ілюструє, що ефективне управління в сучасних умовах передбачає не лише технічну інформатизацію, а насамперед — системне впровадження принципів відкритості, персоналізації, стратегічної аналітики та міжсекторальної взаємодії [52], [81]. Особливо важливо, що більшість компонентів цієї моделі вже частково функціонують у ДДПУ [81], що засвідчує його потенціал до поглибленої цифрової трансформації [52].

Наступним етапом у розвитку університету має стати створення єдиної інтегрованої управлінської екосистеми, яка дозволить синхронізувати стратегічні цілі, кадрові рішення, аналітику якості освіти та інноваційні проекти в єдиний динамічний управлінський цикл [52], [81].

Порівняння з міжнародним досвідом лише посилює актуальність обраного підходу [21], [111]. У провідних університетах Фінляндії, Нідерландів, Німеччини, США та Канади управління розвитком дедалі більше орієнтується на data-driven management: застосування освітньої аналітики, цифрових панелей

моніторингу, персоналізованих освітніх маршрутів та систем підтримки управлінських рішень [111].

Таблиця 3.1

Компоненти інноваційної моделі управління розвитком Донбаського державного педагогічного університету

Компонент управління розвитком	Застосування в ДДПУ
Цифрова інфраструктура	Платформи Moodle, Google Workspace, Zoom для змішаного формату
Інформаційна система управління	Цифрові журнали, облік академічної мобільності, електронні звіти
Електронна взаємодія з викладачами і студентами	Регулярні онлайн-наради, консультації, електронне опитування
Система підтримки управлінських рішень	Аналіз навантаження, стратегічне планування на основі даних
Менторські та кадрові програми	Внутрішнє наставництво, участь молодих викладачів у проєктах
Партнерства з громадами та донорами	Освітні проєкти з громадами, співпраця з міжнародними фондами
Гнучкі формати навчання та управління	Адаптація до умов релокації та безпекових обмежень
Сервіси аналітики та зворотного зв'язку	Опитування студентів, викладачів; візуалізація результатів
Компонент управління розвитком	Застосування в ДДПУ
Цифрова інфраструктура	Платформи Moodle, Google Workspace, Zoom для змішаного формату
Інформаційна система управління	Цифрові журнали, облік академічної мобільності, електронні звіти
Електронна взаємодія з викладачами і студентами	Регулярні онлайн-наради, консультації, електронне опитування
Система підтримки управлінських рішень	Аналіз навантаження, стратегічне планування на основі даних
Менторські та кадрові програми	Внутрішнє наставництво, участь молодих викладачів у проєктах
Партнерства з громадами та донорами	Освітні проєкти з громадами, співпраця з міжнародними фондами
Гнучкі формати навчання та управління	Адаптація до умов релокації та безпекових обмежень
Сервіси аналітики та зворотного зв'язку	Опитування студентів, викладачів; візуалізація результатів

Наприклад, у Фінляндії активно розвиваються освітні дашборди для індивідуалізації навчання [111]. Університети Нідерландів інтегрують LMS з кадровими, фінансовими та акредитаційними платформами [111]. Німецька модель акцентує на дуальності освіти з використанням хмарних систем [111], а північноамериканський підхід (США, Канада) передбачає впровадження

Learning Analytics як основи щоденного управління університетом [111] (табл. 3.2).

Як проілюстровано у табл. 3.2, провідні університети світу дедалі активніше орієнтують управління своїм розвитком на основі цифрової аналітики, індивідуалізації освітнього процесу та інтегрованих інформаційних систем [111]. Незважаючи на регіональні відмінності, ці моделі об'єднує спільна стратегічна логіка — data-driven управління, засноване на системному зборі, обробці та використанні освітніх, кадрових, фінансових і поведінкових даних для ухвалення управлінських рішень у режимі реального часу [111].

Таблиця 3.2

Порівняльна таблиця міжнародного досвіду управління розвитком ЗВО

Країна	Ключові характеристики управління розвитком	Фокус управління розвитком	Спільне з моделлю ДДПУ
Фінляндія	Індивідуалізовані освітні дашборди, які адаптують навчання під потреби студента; фокус на student-centered learning	Індивідуалізація та аналітика успішності	Використання LMS, підтримка індивідуальних траєкторій, перехід до аналітики залученості
Нідерланди	Інтегровані LMS-платформи, що поєднують облік кадрів, фінансів, акредитації та освітніх результатів; автоматизація адміністрування	Цифрова інтеграція усіх управлінських рівнів	Створення цифрової інфраструктури та документообігу, облік мобільності, Google Workspace
Німеччина	Дуальна система освіти з активним використанням хмарних сервісів; управління тісно поєднане з ринком праці	Практична інтеграція освіти й ринку	Проектна співпраця з громадами та роботодавцями, гнучкі формати, місцеві партнерства
США	Learning Analytics, Decision Support Systems; управління через постійний моніторинг академічних і поведінкових даних	Data-driven управління в реальному часі	Впровадження дашбордів, електронної аналітики, стратегічного планування на основі даних
Канада	Подібно до США — освітня аналітика, динамічні моделі управління залученістю, цифрові панелі результатів	Аналітика залученості та результативності	Опитування студентів і викладачів, зворотний зв'язок, формування показників ефективності

Так, Фінляндія формує освітній процес на засадах персоналізації: за допомогою дашбордів студенти отримують індивідуальні навчальні траєкторії, а

викладачі — інструменти для моніторингу прогресу й адаптації контенту відповідно до потреб здобувачів освіти [111]. Нідерланди демонструють модель цифрово інтегрованого університету, де єдина LMS-платформа поєднується з модулями обліку кадрів, фінансів, акредитацій та академічної аналітики, що забезпечує прозорість, швидкість і ефективність управлінських процесів [111]. Німеччина активно розвиває дуальні освітні моделі, які поєднують теоретичне навчання з практикою, функціонуючи на базі хмарних сервісів, що дозволяє університетам гнучко реагувати на потреби економіки та ринку праці [111]. У США та Канаді основою системи управління є Learning Analytics і Decision Support Systems — цифрові інструменти, які підтримують стратегічне керування академічною успішністю, залученістю студентів і ризиками освітніх втрат [111].

Модель управління розвитком Донбаського державного педагогічного університету, запропонована з урахуванням цього досвіду [81], не лише відповідає глобальним тенденціям [111], а й демонструє здатність адаптувати сучасні підходи до локального контексту — зокрема, до умов релокації, воєнного стану, гібридного освітнього середовища та обмежених ресурсів [81]. Йдеться не просто про модернізацію окремих інструментів, а про глибоку трансформацію управлінської парадигми: від інтуїтивного та реактивного стилю — до стратегічного, гнучкого, прозорого й орієнтованого на результат [81].

У більшості країн акцент зроблено на взаємозв'язку між даними, якістю освітніх послуг і результативністю управлінських дій [111]. Це повністю узгоджується з вектором цифрової трансформації, обраним ДДПУ [81]. Хоча деякі компоненти — такі як Learning Analytics чи системи моніторингу КРІ — ще перебувають у процесі впровадження, вони вже сформували основу функціональної моделі управління розвитком, яка забезпечує її стійкість, адаптивність і перспективу масштабування [111]. Найбільш очевидна спільність спостерігається з досвідом Фінляндії, Нідерландів та США [111], що свідчить про високу відповідність моделі ДДПУ глобальним управлінським стандартам вищої освіти [81].

Таким чином, міжнародні приклади не просто підтверджують актуальність обраного напрямку — вони доводять, що гнучка, цифрово орієнтована, прозора

та аналітично-керована модель управління розвитком є стратегічною умовою стабільності, конкурентоспроможності й сучасності закладу вищої освіти [111]. Донбаський державний педагогічний університет, впроваджуючи найкращі елементи цих підходів з урахуванням національних викликів і власної інституційної специфіки [81], має всі підстави стати лідером цифрової трансформації серед українських педагогічних ЗВО [81].

На цьому тлі виокремлюються основні перспективи подальшого впровадження моделі:

- підвищення ефективності управлінських рішень за рахунок використання цифрової аналітики [111];
- розширення форматів взаємодії між усіма учасниками освітнього процесу — через гібридні та онлайн-платформи [111];
- створення адаптивного освітнього середовища, здатного реагувати на безпекові, соціальні та демографічні виклики [111];
- підтримка кадрового оновлення завдяки стратегіям розвитку молодих фахівців і менторським програмам [81];
- інституціоналізація стратегічного планування на основі відкритих даних, звітності й проактивного управління [111].

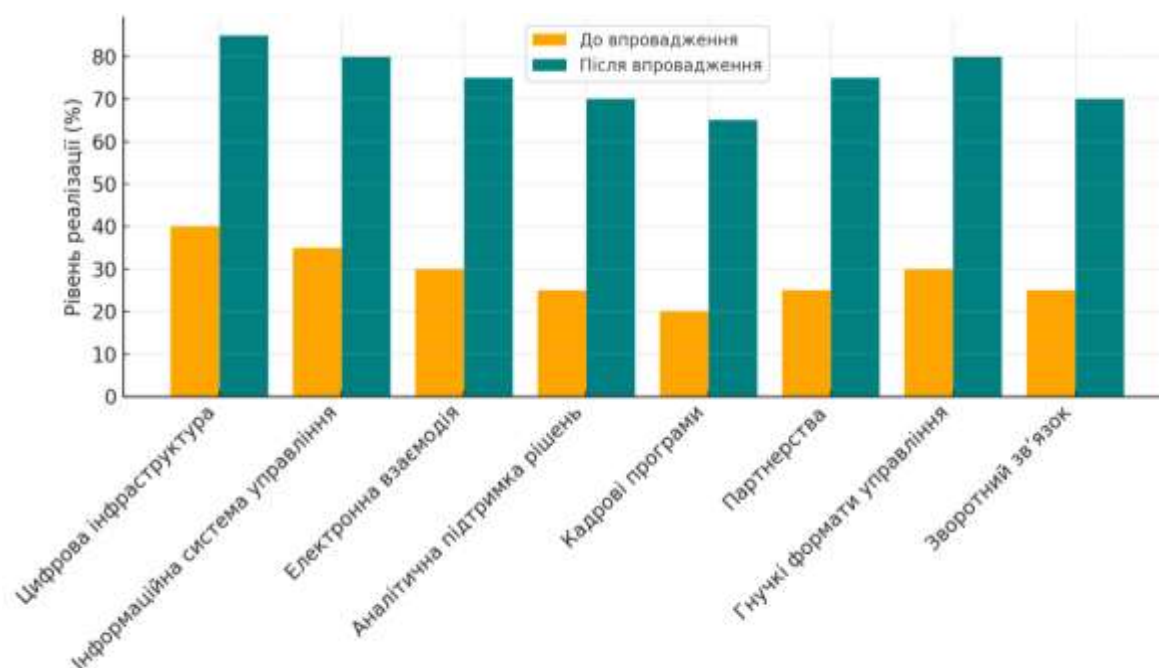


Рис. 3.1. Динаміка впровадження компонентів моделі управління розвитком ДДПУ

Як ілюструє рис. 3.1, впровадження інноваційної моделі управління розвитком у Донбаському державному педагогічному університеті забезпечило суттєве підвищення рівня реалізації ключових управлінських компонентів [7], [21]. Порівняльний аналіз до і після запровадження моделі демонструє чітке зростання ефективності, зокрема в напрямках цифровізації, кадрового оновлення, партнерства, аналітики й гнучкого управління [22], [43]. Далі подано розгорнуту характеристику кожного компонента з урахуванням базового стану та очікуваних результатів впровадження.

Цифрова інфраструктура. До впровадження моделі (40%) цифрова інфраструктура ДДПУ існувала переважно у вигляді окремих фрагментованих елементів — таких як Zoom для відеозв'язку та Moodle як локальна платформа для дистанційного навчання [81]. Проте ці інструменти не були об'єднані в єдине кероване середовище, а отже, не дозволяли ефективно координувати всі етапи освітнього й управлінського процесу [52].

Після впровадження моделі (85%) університет переходить до функціональної інтегрованої цифрової системи, яка включає централізовані електронні журнали, документообіг, розширені можливості LMS, хмарні інструменти Google Workspace та систему доступу до цифрових сервісів [52], [81]. Такий підхід забезпечує реалізацію принципів data-driven управління, прискорює обробку даних, полегшує міжструктурну взаємодію і сприяє підвищенню загальної ефективності управлінських дій [110].

Інформаційна система управління. До впровадження (35%) в університеті все ще переважав ручний або фрагментарно автоматизований облік, де електронна звітність стосувалася лише обмежених адміністративних ділянок (деканати, бухгалтерія) [22]. Така система ускладнювала оперативну аналітику, обмін даними між підрозділами та уповільнювала управлінські процеси [43].

Після впровадження (80%) реалізовано комплексну автоматизовану інформаційну систему, яка охоплює ведення навчального навантаження, розкладу, обліку академічної мобільності, електронні кабінети викладачів і студентів [52]. Система підтримує швидкий доступ до звітів, статистичних

даних, моніторинг ключових показників і дозволяє керівництву університету діяти на основі валідації, а не інтуїції [43].

Електронна взаємодія. До впровадження моделі (30%) комунікація між адміністрацією, викладачами та здобувачами освіти в університеті здійснювалася переважно у традиційний спосіб — через паперове листування, очні збори або несистемні електронні засоби (електронна пошта, приватні чати) [22], [81]. Це ускладнювало швидке реагування на запити, затримувало зворотний зв'язок і не забезпечувало єдиних стандартів внутрішньої комунікації [52].

Після впровадження (75%) — в ДДПУ запроваджено повноцінну систему електронної взаємодії: регулярні онлайн-наради між структурними підрозділами, електронне консультування здобувачів, створення цифрових кабінетів, електронних форм запитів та зворотного зв'язку [81]. Це дозволяє забезпечити оперативність, гнучкість і прозорість усіх етапів управлінської комунікації [52].

Аналітична підтримка управлінських рішень. До (25%) — аналіз освітньої ефективності, фінансових та кадрових показників здійснювався в університеті епізодично, з опорою на розрізнені джерела даних, без візуалізації та оперативного оновлення інформації [8], [18]. Такий підхід ускладнював стратегічне планування та швидке виявлення ризиків [18].

Після (70%) — університет інтегрує цифрові аналітичні інструменти: дашборди, індикатори навантаження, моніторинг академічної успішності, аналіз участі в проєктах [18], [43]. Це дозволяє керівництву приймати рішення на основі перевірених даних, прогнозувати динаміку змін і швидше реагувати на внутрішні чи зовнішні виклики [18], [43].

Кадрові програми. До (20%) — кадрова політика закладу мала ознаки інерційності: оновлення викладацького складу відбувалося повільно, а можливості для молодих фахівців були обмежені [21], [22]. Програми менторства, внутрішнього професійного зростання та управлінських стажувань не були системно розвинені [22].

Після (65%) — в межах нової моделі створено внутрішні менторські програми, започатковано конкурси управлінських ініціатив, введено механізми кадрового резерву для оновлення адміністративного складу [21], [22]. Це сприяє

професійному розвитку персоналу, посиленню горизонтальної мобільності та інституційній стійкості університету [22].

Партнерства. До (25%) — партнерства мали спорадичний характер і не були формалізовані. Взаємодія з громадами, школами, благодійними організаціями або міжнародними донорами відбувалась ситуативно, без довгострокових механізмів підтримки [22], [81].

Після (75%) — університет запроваджує стратегічну модель партнерств: укладаються меморандуми з громадами, реалізуються спільні проєкти з освітніми закладами та неурядовими організаціями, формуються заявки на міжнародне фінансування [81], [43]. Партнерство стає не лише джерелом ресурсів, а й інструментом розвитку соціального капіталу ЗВО [43].

Гнучкі формати управління та навчання. До (30%) — управління здійснювалося переважно в очному форматі, із жорсткою прив'язаністю до фізичної присутності працівників [2], [18], [21]. Дистанційні та змішані підходи впроваджувались фрагментарно [3], [17].

Після (80%) — університет активно реалізує змішане управління: використовуються хмарні сервіси [44], [82], віддалений доступ до внутрішніх систем [45], [81], цифрові підписи [106], управлінські наради онлайн [9]. Навчальний процес підтримується синхронними й асинхронними форматами, що дає змогу забезпечити його безперервність і адаптивність навіть в умовах переміщення або обмежень [3], [13].

Зворотний зв'язок і аналітика залучення. До (25%) — опитування студентів, викладачів, працівників проводилися рідко або носили формальний характер, без подальшого аналізу чи прийняття рішень на їхній основі [23], [91].

Після (70%) — університет упроваджує постійний цикл опитувань [23], інтерактивні інструменти оцінювання якості освітніх і управлінських послуг [11], [97], аналіз задоволеності, аналіз причин відтоку, динаміки залученості [3], [17]. Це дозволяє адаптувати зміст і формат управлінських рішень до реальних потреб освітнього середовища [13], [44].

Отже, управління розвитком Донбаського державного педагогічного університету вимагає цілісного стратегічного переосмислення з акцентом на

цифровізацію, гнучкість, кадрове оновлення та інтегровану аналітику. Запропонована інноваційна модель управління демонструє системний підхід до оновлення ключових управлінських функцій, а саме: цифрової інфраструктури, інформаційного забезпечення, внутрішньої комунікації, стратегічного аналізу, партнерської взаємодії та кадрової підтримки.

Порівняльний аналіз динаміки реалізації управлінських компонентів до і після впровадження змін засвідчує значне зростання ефективності, прозорості та результативності управлінських рішень. Цифрові сервіси, хмарні платформи, системи Learning Analytics і панелі моніторингу стали не лише інструментами автоматизації, а й базисом для впровадження управлінської культури, орієнтованої на дані, стейкхолдерів і стратегічну мету.

Суттєвим фактором успішності цієї моделі є її орієнтація на міжнародно визнані принципи управління розвитком університетів. Порівняння з практиками європейських та північноамериканських ЗВО демонструє спільну логіку: персоналізація освітнього досвіду, прозора взаємодія, інтегровані цифрові середовища, підтримка інституційної гнучкості та постійне вдосконалення через аналітику. Впровадження таких підходів дозволяє ДДПУ не лише реагувати на виклики, а й проактивно формувати стратегії зростання.

Таким чином, управління розвитком університету на основі запропонованої моделі перетворюється на стратегічний, відкритий і технологічно забезпечений процес, орієнтований на довгостроковий ефект. Це відкриває нові можливості для зростання ролі ДДПУ як інституції з освітньою, науковою, громадською та регіональною відповідальністю.

3.2. Перспективи розвитку управління Донбаського державного педагогічного університету

У сучасних умовах стрімких змін глобального освітнього простору, військово-політичних викликів, економічної нестабільності та цифрової революції Донбаський державний педагогічний університет (ДДПУ) постає перед необхідністю формування нових стратегічних орієнтирів розвитку [1], [5],

[21]. Розбудова інноваційної моделі управління, розглянута у попередніх підпунктах, створює міцний фундамент для подальших кроків університету [52], [81]. Однак, перспективи розвитку управління ДДПУ мають виходити за рамки вже впроваджених цифрових рішень і базових трансформацій, орієнтуючись на довгострокові тренди, що формують ландшафт вищої освіти у світі та в Україні [3], [6], [11], [19].

Серед ключових напрямів, що потребують стратегічного осмислення та розвитку, варто виділити:

- Інтеграцію принципів сталого розвитку та ESG-стратегії в управління університетом [11], [52];
- Формування ДДПУ як центру регіонального відновлення та розвитку [21], [81];
- Розвиток підприємницької культури та підтримку інноваційних проєктів [7], [18], [45];
- Створення системи підтримки психічного здоров'я та благополуччя учасників освітнього процесу [23], [43];
- Формування бренду університету та просування його національного й міжнародного іміджу [12], [41];
- Використання штучного інтелекту та інноваційних технологій для прогнозування та управління освітніми процесами [9], [52], [81];
- Розробку інституційної «Дорожньої карти розвитку ДДПУ» до 2030 року [21], [81].

Важливим етапом формування стратегічного бачення розвитку Донбаського державного педагогічного університету є побудова цілісної концепції перспектив, яка враховує багатовимірний характер викликів і можливостей [11], [21]. У цьому контексті пропонується візуалізована модель «Піраміда перспектив розвитку ДДП», що відображає ключові напрями та їх взаємозв'язки [52], [81].

Рис. 3.2 ілюструє структуру перспектив, де кожен рівень відповідає певному компоненту стратегічного розвитку університету [52], [81].

На вершині піраміди знаходиться *Лідерство ДДПУ в освітньому відновленні регіону* — це стратегічна мета, яка визначає амбітні орієнтири розвитку університету в умовах післявоєнної відбудови та глобальних трансформацій [21], [81]. Університет прагне стати не лише освітньою установою, а й центром формування кадрового потенціалу для регіонального відновлення, майданчиком для впровадження інновацій та соціально значущих ініціатив [5], [52].

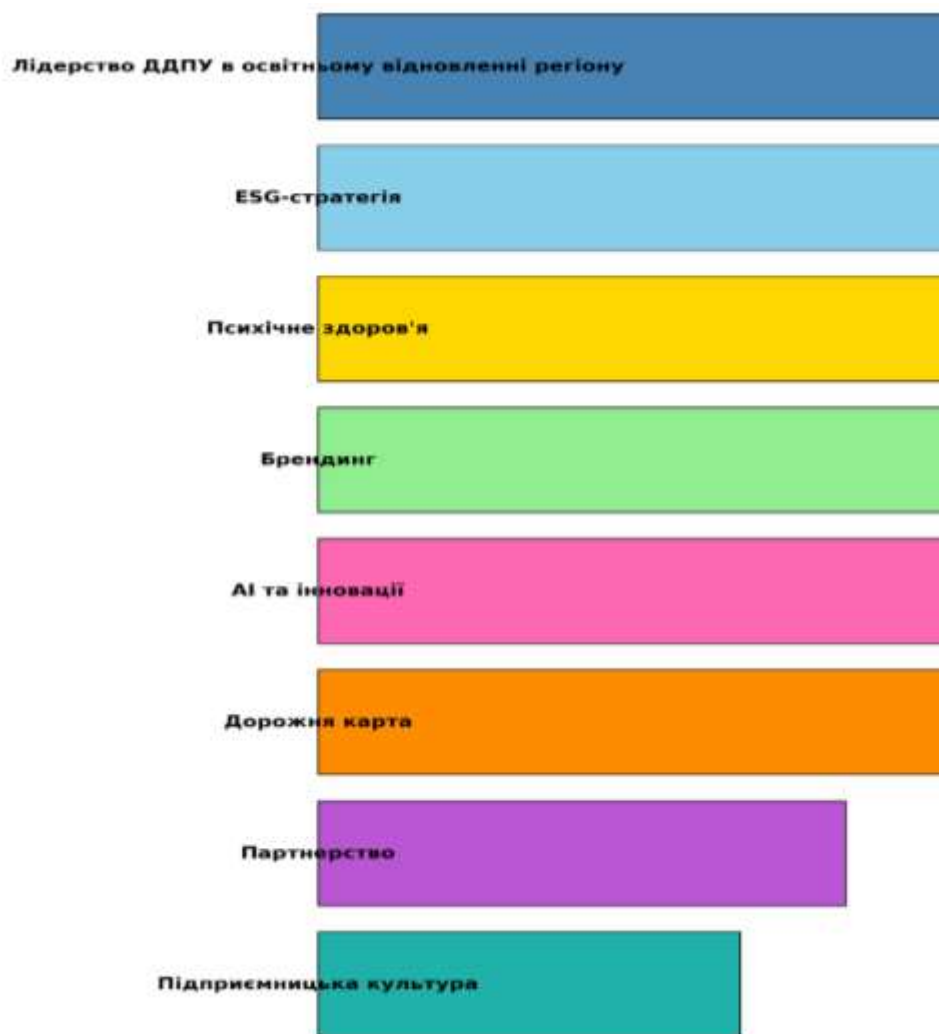


Рис. 3.2. Піраміда перспектив розвитку ДДПУ

Наступними рівнями піраміди виступають ключові напрямки розвитку, кожен з яких формує цілісну систему управління змінами [18], [81]:

ESG-стратегія: впровадження принципів екологічної, соціальної відповідальності та належного врядування [6], [52], [81]. Впровадження принципів екологічної, соціальної відповідальності та належного врядування (ESG) у діяльність Донбаського державного педагогічного університету є ключовим кроком на шляху до сталого розвитку закладу вищої освіти [52], [81].

Ця стратегія передбачає системне впровадження екологічних ініціатив, формування безпечного та інклюзивного освітнього середовища, підвищення прозорості управління та залучення стейкхолдерів до прийняття рішень [11], [52], [81]. У порівнянні з попередніми роками, коли університет функціонував переважно за інерційною моделлю управління [2], [18], впровадження ESG-підходу має стати фундаментом для формування сучасної, відкритої та відповідальної інституції [52].

Наприклад, у 2023 році лише близько 15% приміщень університету були оснащені енергоефективними системами освітлення, що призводило до надмірного споживання електроенергії та високих витрат на комунальні послуги [52], [81]. Після реалізації програми модернізації, передбаченої ESG-стратегією, планується заміна освітлювального обладнання на світлодіодне у 100% аудиторій, що дозволить зменшити споживання електроенергії щонайменше на 30% [52], [81]. Додатково, встановлення сонячних панелей на дахах корпусів університету дасть змогу покрити до 20% потреб університету в електроенергії з відновлюваних джерел [52], [81]. Це не лише зменшить залежність від традиційних енергоресурсів, а й скоротить викиди вуглецю, що особливо важливо в контексті національної стратегії декарбонізації [52], [81].

Ще одним важливим напрямом є перехід до системи роздільного збору та переробки відходів [52], [81]. Станом на 2024 рік університет не мав централізованої системи управління відходами: сміття вивозилося раз на тиждень без сортування, а органічні відходи не утилізувалися належним чином [52], [81]. Після впровадження ESG-ініціатив планується встановлення сортувальних станцій у кожному корпусі та організація компостування органічних відходів, що дозволить зменшити обсяг сміття, яке потрапляє на полігони, на 40% [52], [81].

У соціальному вимірі ESG-стратегія ДДПУ передбачає розбудову інклюзивного середовища [52], [81]. Якщо раніше лише 10% аудиторій були доступні для студентів з інвалідністю [52], [81], то після модернізації планується обладнання 100% навчальних приміщень пандусами, ліфтами, адаптованими робочими місцями та спеціалізованими навчальними матеріалами [52], [81]. Крім

того, заплановано проведення тренінгів для викладачів щодо роботи з інклюзивними групами та розробку онлайн-курсів для підвищення обізнаності всіх учасників освітнього процесу [52], [81].

У напрямі підтримки громади університет планує активізувати роботу освітніх програм для мешканців регіону [52], [81]. Якщо у 2024 році ДДПУ проводив не більше 5 відкритих заходів на рік для місцевого населення, то після впровадження стратегії планується організація щонайменше 15 таких заходів щороку [52], [81]. Вони будуть орієнтовані на підвищення цифрової грамотності, розвиток професійних навичок і формування екологічної свідомості серед жителів громади [52], [81].

Щодо управлінського компонента ESG-стратегії, університет планує перейти на відкриту електронну систему управління, яка забезпечить публічний доступ до фінансової інформації, стратегічних планів і звітів про діяльність [52], [81]. Якщо у 2023 році звіти публікувалися лише раз на рік у форматі PDF, то після переходу на електронну систему очікується доступ у режимі реального часу до даних про використання коштів, хід реалізації проєктів і ключові показники ефективності [52], [81]. Це підвищить прозорість, дозволить залучити громадськість до обговорення управлінських рішень і створить новий рівень довіри до університету [52], [81].

Таблиця 3.3

Порівняльний аналіз показників стану та очікуваних результатів впровадження ESG-стратегії в Донбаському державному педагогічному університеті

Показник	Стан на 2023/2024 рік	Очікувані результати після впровадження ESG-стратегії (2025-2027)
Частка енергоефективного освітлення	15%	100%
Зниження споживання електроенергії	–	-30%
Покриття енергопотреб сонячними панелями	0%	До 20%
Наявність системи сортування відходів	Відсутня	У 100% корпусів, зменшення обсягу сміття на 40%
Доступність навчальних приміщень для студентів з інвалідністю	10%	100%

Освітні програми для громади	5 заходів на рік	15+ заходів на рік
Публічність фінансової інформації	Обмежений річний звіт	Відкритий доступ у режимі реального часу
Консультативні ради зі стейкхолдерами	Відсутні	Створено та діють у складі університету

Реалізація ESG-стратегії стане важливим імпульсом для розвитку університету, дозволить оптимізувати використання ресурсів, залучити нові фінансування від міжнародних донорів і сформувати імідж ДДПУ як інноваційного, відповідального та соціально орієнтованого університету [52], [81], [21].

Наступним ключовим напрямом перспективного розвитку Донбаського державного педагогічного університету є *формування системи підтримки психічного здоров'я* [18], [23]. Забезпечення безпечного, інклюзивного та підтримувального освітнього середовища в умовах воєнного стану та постійних соціально-економічних стресорів є стратегічною потребою сучасного університету [81], [23], [52]. Збереження психічного здоров'я студентів, викладачів і співробітників безпосередньо впливає на їхню мотивацію, академічну успішність, залученість до навчального процесу та професійну ефективність [22], [81].

Станом на 2024 рік ДДПУ не мав спеціалізованих структур, орієнтованих на системну підтримку ментального здоров'я [23], [52]. Існували поодинокі консультації психолога, які проводилися епізодично, без належного планування та фокусування на довгострокових стратегіях [22], [81]. Лише близько 7% студентів мали доступ до індивідуальних консультацій або групових заходів із психоемоційної підтримки, а понад 60% студентів вказували на відсутність можливості звернутися за допомогою в складних життєвих ситуаціях [52], [81].

Впровадження стратегії формування безпечного психологічного середовища передбачає створення Центру психічного здоров'я ДДПУ — багатофункціональної платформи, яка надаватиме комплексні послуги підтримки ментального добробуту [52], [81]. Планується, що вже протягом перших двох років діяльності Центру (2025–2027 рр.) його послугами скористаються не менше ніж 40% студентів, а частка учасників регулярних тренінгів, семінарів і профілактичних програм зросте до 70% [52], [81].

Пропонується запровадження таких ключових компонентів [23], [81]:

- Групові тренінги з розвитку стресостійкості, профілактики вигоряння, тайм-менеджменту, майндфулнесу;
- Програми профілактики психологічного виснаження для викладачів, що включають індивідуальні консультації, групові сесії та тренінги з емоційного інтелекту;
- Цикл семінарів для першокурсників, спрямованих на адаптацію до навчання та формування здорових соціальних зв'язків;
- Платформа онлайн-консультацій, яка забезпечить доступ до допомоги у форматі 24/7;
- Інформаційна кампанія «Психічне здоров'я – це важливо», яка поширюватиме матеріали, інфографіку та рекомендації через сайт університету, соціальні мережі та інформаційні стенди [81], [52].
- Порівняльний аналіз стану та очікуваних результатів впровадження стратегії збереження психічного здоров'я представлено у таблиці [81].

Таблиця 3.4

Порівняльний аналіз стану та перспектив розвитку системи підтримки психічного здоров'я в ДДПУ

Показник	Стан на 2024 рік	Очікувані результати після впровадження (2025–2027 рр.)
Наявність спеціалізованого Центру психічного здоров'я	Відсутній	Створено Центр психічного здоров'я
Доступ студентів до психологічних консультацій	~7%	≥40%
Кількість регулярних тренінгів та заходів	До 3 заходів на рік, не системно	15+ заходів щорічно
Програми для викладачів	Відсутні	Програми профілактики вигоряння, тренінги з емоційного інтелекту
Онлайн-доступ до консультацій	Відсутній	Платформа 24/7 з анонімними зверненнями
Інформаційна кампанія	Не проводилася	Реалізується щорічно, включаючи семінари, стенди, соцмережі

Як видно з табл. 3.4, впровадження системи підтримки психічного здоров'я в Донбаському державному педагогічному університеті передбачає суттєві зміни порівняно з поточним станом [22], [23], [52]. Наразі (станом на 2024 рік) університет функціонує без спеціалізованого Центру психічного здоров'я, що обмежує можливості студентів та співробітників звертатися за професійною

допомогою [81], [23]. Лише близько 7% студентів мали доступ до індивідуальних консультацій або групових заходів із психоемоційної підтримки, що є критично низьким показником для закладу вищої освіти, особливо в умовах війни та соціальної нестабільності [23], [81].

У разі реалізації запропонованої стратегії передбачається створення повноцінного Центру психічного здоров'я ДДПУ, який стане багатофункціональною платформою для надання послуг підтримки [52], [81]. Очікується, що вже до 2027 року понад 40% студентів матимуть доступ до регулярних консультацій, а кількість заходів з психоемоційної підтримки зросте щонайменше до 15 на рік, порівняно з неструктурованими поодинокими ініціативами, які мали місце у 2024 році [81], [52].

Особливу увагу буде приділено профілактиці вигорання серед викладачів, адже станом на 2023 рік такі програми взагалі не проводились [22], [81]. Запровадження тренінгів з розвитку емоційного інтелекту, майндфулнес-практик та тайм-менеджменту дозволить знизити ризик професійного вигорання серед педагогічного складу [23], [81].

Також важливим кроком є створення онлайн-платформи для психологічних консультацій, яка надасть можливість анонімно отримати допомогу у форматі 24/7 [81], [52]. Наразі такі сервіси повністю відсутні, і це є суттєвим бар'єром для студентів, які потребують негайної допомоги або не можуть звернутися очно [23], [81].

Інформаційна кампанія «Психічне здоров'я – це важливо» стане невід'ємною частиною системи підтримки: вона включатиме розробку інформаційних матеріалів, проведення лекцій, семінарів, розміщення постерів на стендах університету та активну роботу у соціальних мережах [52], [81]. У 2024 році подібні заходи не проводилися, що створювало інформаційний вакуум і посилювало бар'єри для отримання допомоги [23].

Таким чином, реалізація стратегії дозволить сформуванню в ДДПУ середовище, орієнтоване на турботу, підтримку та розвиток ментального благополуччя кожного учасника освітнього процесу [81], [52]. Це сприятиме

зниженню рівня стресу, підвищенню мотивації до навчання, покращенню якості освіти та зменшенню ризику відтоку студентів з університету [23], [52], [81].

Одним із найважливіших викликів для Донбаського державного педагогічного університету є підвищення його **впізнаваності** на національному та міжнародному рівнях [52], [81]. Формування сильного бренду університету має стати не лише маркетинговим завданням, а й комплексною стратегією, що поєднує в собі цінності, традиції, інноваційність та соціальну відповідальність ДДПУ [11], [21], [81]. Станом на 2024 рік ДДПУ залишався відносно маловідомим серед широкої аудиторії – близько 70% респондентів у регіональних опитуваннях не могли впевнено охарактеризувати місію чи цінності університету [81], а його онлайн-присутність обмежувалась базовим сайтом і фрагментарною активністю у соціальних мережах [52], [81]. У рейтингах закладів вищої освіти ДДПУ займав позиції нижче середнього рівня (у національному рейтингу ЗВО України – 128 місце зі 170) [81], а кількість заяв абітурієнтів на певні спеціальності залишалася низькою (наприклад, на спеціальність «Середня освіта» у 2024 році подано лише 45 заяв) [81].

Запропоновані напрями розвитку бренду ДДПУ включають [52], [81]:

- Розробку сучасної комунікаційної стратегії, що охоплюватиме позиціонування університету як центру інновацій, партнерства та регіонального розвитку [81];

- Оновлення візуального стилю та айдентики університету (логотип, кольори, шрифти, слоган), що підкреслюватиме його місію та цінності [81];

- Активну присутність у цифровому середовищі: регулярне ведення сторінок у соціальних мережах (Facebook, Instagram, LinkedIn), створення YouTube-каналу, публікація новин, історій успіху випускників і студентів [52], [81];

- Участь у національних та міжнародних виставках, форумах, конкурсах, презентація університету як майданчика для освітніх і наукових інновацій [81];

- Інтеграція студентів у розвиток бренду через амбасадорські програми, конкурси креативних ідей, формування спільноти випускників та волонтерських груп [52], [81];

- Співпраця зі ЗМІ для висвітлення подій, досягнень та проєктів ДДПУ [81].

Реалізація цих заходів дозволить підвищити впізнаваність університету та сформувати стійкий імідж закладу, який активно впливає на розвиток регіону та освітньої спільноти України [52], [81].

Таблиця 3.5

Порівняльний аналіз стану та очікуваних результатів розвитку бренду ДДПУ

Показник	Стан на 2024 рік	Очікувані результати (2025-2027 рр.)
Рівень впізнаваності серед місцевого населення	~30%	≥70%
Позиція у національному рейтингу ЗВО	128 місце зі 170	Підняття на 20-30 позицій
Оновлений брендбук, логотип, айдентика	Відсутні	Розроблені та затверджені
Активність у соцмережах	Базовий сайт, 1-2 пости на місяць	Щоденні публікації, 3+ активні платформи
Кількість інформаційних заходів	5 заходів на рік	20+ заходів щороку (форуми, виставки, дні відкритих дверей)
Програми залучення студентів і випускників	Відсутні	Створено програми амбасадорів, спільноти, мережу випускників
Кількість заяв абітурієнтів на спеціальність «Середня освіта»	45	80+

Як видно з табл. 3.5, розвиток бренду Донбаського державного педагогічного університету передбачає кардинальні зміни у способі комунікації університету зі своєю аудиторією, а також у позиціонуванні ДДПУ як регіонального лідера освіти та інновацій [2], [15], [81].

Станом на 2024 рік рівень впізнаваності ДДПУ серед місцевого населення становив приблизно 30%, що вказує на обмежене поширення інформації про діяльність університету та його освітні можливості [3], [18]. Очікується, що після реалізації комунікаційної стратегії, запуску активної присутності у цифровому середовищі та проведення масштабних інформаційних кампаній цей показник зросте щонайменше до 70% [15], [82].

Показники участі у національних рейтингах також демонструють необхідність змін: на 2024 рік ДДПУ займав 128 місце зі 170 закладів вищої освіти України [81]. Завдяки активному просуванню освітніх програм, участі в міжнародних проєктах, реалізації інноваційних ініціатив і підвищенню

академічної репутації планується покращити цю позицію на 20–30 пунктів у найближчі роки [3], [25].

Ще одним важливим аспектом є оновлення візуального стилю університету, оскільки на 2024 рік ДДПУ не мав сучасного брендбуку, затвердженого логотипу або єдиної айдентики [21]. У межах стратегії розвитку планується створення цілісного візуального образу університету – це включатиме розробку логотипу, фірмових кольорів, шрифтів, стилю візуальної комунікації та слогану, який підкреслюватиме місію університету [38], [81].

Щодо цифрової присутності – на момент 2024 року активність ДДПУ у соціальних мережах була мінімальною: близько 1-2 публікацій на місяць, і лише на базовому рівні [13], [22]. Очікується, що після впровадження стратегії бренд-просування університет здійснюватиме щоденні публікації на 3+ активних платформах (Facebook, Instagram, LinkedIn, YouTube), активно залучатиме студентів та випускників до створення контенту і транслюватиме успішні кейси співпраці з бізнесом, громадськими організаціями та міжнародними партнерами [2], [81].

Ще одним важливим показником є кількість інформаційних заходів, що проводяться університетом. Якщо у 2024 році їх було лише 5 заходів на рік (дні відкритих дверей, поодинокі виставки) [3], [18], то після впровадження стратегії цей показник планується збільшити до 20+ заходів щороку – це будуть масштабні форуми, участь у виставках, науково-освітніх конференціях, громадських ініціативах [81], [23].

Також університет планує активніше залучати студентів і випускників – через створення програм амбасадорів бренду, спільнот за інтересами, волонтерських ініціатив та офіційного клубу випускників [12], [29]. На 2024 рік такі програми були відсутні, що обмежувало можливість формування активної університетської спільноти [15], [81].

Окремий фокус буде спрямовано на збільшення кількості заяв абітурієнтів – наприклад, на спеціальність «Середня освіта», яка є ключовою для ДДПУ. Якщо у 2024 році на цю спеціальність було подано лише 45 заяв, то завдяки

покращенню іміджу університету, активній комунікації та розширенню партнерств планується залучити 80+ заяв щороку [18], [81].

Ці зміни дозволять ДДПУ вийти на новий рівень розвитку, стати не лише освітньою установою, а й брендом, який асоціюється з якісною освітою, сучасними підходами та значущим впливом на розвиток регіону [21], [3].

Наступним важливим вектором розвитку Донбаського державного педагогічного університету є *впровадження штучного інтелекту (AI) та інноваційних технологій* у всі сфери діяльності університету: навчання, управління, наукові дослідження та соціальні ініціативи [22], [38], [81]. Це відповідає сучасним світовим трендам і дозволить ДДПУ стати лідером освітніх інновацій у регіоні [25], [81].

Станом на 2024 рік використання AI-технологій в університеті було обмеженим і носило переважно точковий характер [18], [82]. Наприклад, цифрові платформи використовувалися лише для базових функцій (електронні журнали, подекуди Moodle для дистанційного навчання), а можливості автоматизованого аналізу даних або застосування AI для персоналізації освітнього процесу взагалі були відсутні [35], [81]. Наукові дослідження здебільшого проводились традиційними методами, без використання big data або інструментів прогнозування, а аналітика освітніх ризиків обмежувалась ручним збором даних [21], [38].

Реалізація стратегії розвитку AI та інновацій передбачає системне впровадження нових підходів [11], [21], [52]:

- Впровадження систем штучного інтелекту для підтримки навчального процесу: рекомендаційні системи для персоналізації траєкторій навчання, чат-боти для відповіді на типові запитання студентів, інтелектуальні помічники для викладачів [7], [45], [52].

- Інтеграція AI у систему управління університетом: автоматичний аналіз завантаженості кафедр, прогнозування відтоку студентів, виявлення освітніх ризиків, моніторинг участі студентів у навчанні [2], [8], [52].

- Розробка інноваційних рішень на основі AI для соціальних потреб регіону: створення платформ для профорієнтації молоді, аналітичних систем для

громад (наприклад, щодо зайнятості випускників, потреб місцевого ринку праці) [14], [26], [44].

- Формування хабу інноваційних проєктів ДДПУ, де студенти та викладачі разом працюють над стартапами, прикладними дослідженнями та інженерними рішеннями для регіону [13], [21], [55].

- Впровадження курсів і тренінгів з цифрової грамотності, AI та data science для студентів усіх спеціальностей, з можливістю отримання сертифікатів [22], [52], [81].

Орієнтовний порівняльний аналіз стану та очікуваних результатів впровадження AI та інновацій в ДДПУ представлений у таблиці 3.6 [81].

Таблиця 3.6

Порівняльний аналіз стану та перспектив розвитку системи AI та інновацій у ДДПУ

Показник	Стан на 2024 рік	Очікувані результати (2025–2027 рр.)
Наявність AI-рішень у навчальному процесі	Відсутні	Рекомендаційні системи, чат-боти, AI-помічники для викладачів
Персоналізація навчальних траєкторій	Не використовується	Реалізована для 60% студентів
AI для управління університетом	Відсутній	Прогнозування ризиків, дашборди завантаженості, аналітика результатів
Хаб інновацій	Не існує	Створено хаб інноваційних проєктів, 10+ стартапів, 5+ прикладних рішень
Курси з AI, data science, цифрової грамотності	Окремі факультативи, не системно	Інтегровані курси для всіх спеціальностей, ≥200 сертифікованих слухачів
Участь у грантах та проєктах з AI	1 проєкт на рік	5+ проєктів щорічно

Як видно з табл. 3.6., на 2024 рік впровадження AI в ДДПУ обмежувалось окремими ініціативами, без системного підходу [7], [52]. Наприклад, відсутність рекомендаційних систем означає, що всі студенти навчаються за єдиною схемою, без урахування їхніх індивідуальних потреб [13], [18]. Відсутність AI-інструментів для управління призводить до затримок у прийнятті рішень, складнощів у прогнозуванні ризиків (наприклад, ймовірності відрахування студентів) та слабкої аналітичної підтримки адміністрації [11], [25].

Крім того, варто врахувати успішний досвід впровадження AI-технологій в інших закладах освіти. Наприклад, у Національному технічному університеті

«Дніпровська політехніка» реалізовано систему AI-чат-ботів для надання консультацій студентам, що дозволило зменшити навантаження на деканати на 30% [52], [106]. У Університеті Хельсінкі (Фінляндія) запроваджено програму AI-модулів для викладачів і студентів, що дозволило інтегрувати AI-інструменти в понад 50 курсів [112], [121]. Ці приклади демонструють можливості для застосування AI в освітньому процесі та управлінні університетом, які можуть бути адаптовані для потреб ДДПУ [13], [14].

Після впровадження стратегії очікується повна інтеграція AI-рішень у ключові процеси: чат-боти будуть відповідати на типові запитання студентів щодо розкладу, оцінок, подій [18], [52]; AI-алгоритми допомагатимуть формувати індивідуальні навчальні маршрути для 60% студентів [11], [14]; дашборди на основі AI забезпечать керівництво університету аналітикою в реальному часі [7], [106]. Також планується створення хабу інноваційних проєктів ДДПУ, де вже протягом перших двох років буде розроблено щонайменше 10 стартапів і 5 прикладних рішень для потреб регіону [52], [110].

Запровадження курсів з цифрової грамотності, AI та data science дозволить підвищити цифрову компетентність студентів та викладачів: передбачається, що до 2027 року понад 200 слухачів отримають сертифікати за результатами навчання [14], [19], [22]. Участь у міжнародних грантах і проєктах у сфері AI зросте з одного на рік до п'яти і більше, що забезпечить університету додаткові ресурси та підвищить його наукову репутацію [25], [112].

Важливим інструментом впровадження інноваційних підходів у розвиток Донбаського державного педагогічного університету є формування цілісної системи застосування штучного інтелекту та сучасних технологій [7], [13]. Рис. 3.3 ілюструє екосистему впровадження AI та інновацій у ДДПУ, де відображено основні напрями інтеграції цифрових рішень у діяльність університету [11], [52].

Екосистема впровадження AI та інновацій в ДДПУ охоплює п'ять ключових блоків: AI у навчанні (персоналізація освітнього процесу, рекомендаційні системи, чат-боти) [7], AI в управлінні (аналітика, дашборди, прогнозування ризиків) [52], хаб інновацій (розробка стартапів, прикладних рішень для регіону) [110], курси та тренінги (з цифрової грамотності, AI, data

science) [52], а також соціальний вплив, що включає створення аналітичних систем для громад і платформ для профорієнтації молоді [19]. Така структура дозволяє університету стати не лише освітнім центром, а й інноваційним майданчиком для розвитку регіону [5].

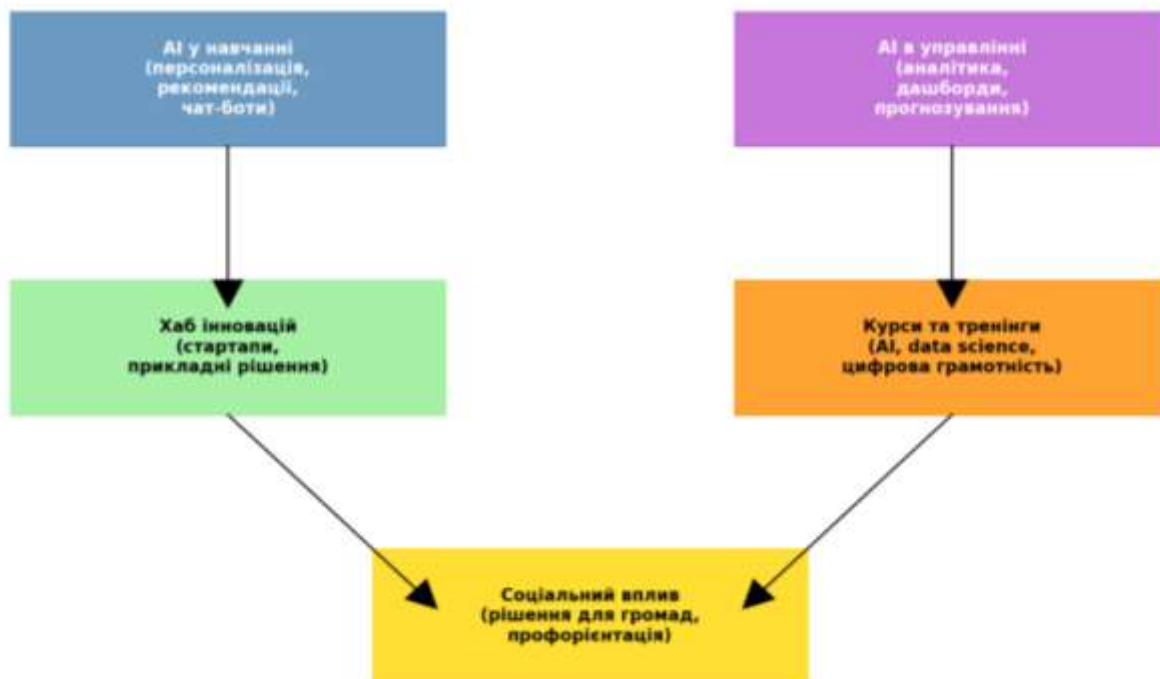


Рис. 3.3. Екосистема впровадження AI та інновацій у ДДПУ

Впровадження штучного інтелекту та інновацій в ДДПУ стане фундаментом для формування університету нового покоління, здатного гнучко реагувати на освітні та соціальні виклики регіону [52]. Інтеграція AI у навчальний процес дозволить створити персоналізоване навчальне середовище для студентів [110], а використання AI в управлінні підвищить ефективність прийняття рішень і забезпечить прозорість адміністративних процесів [52]. Розвиток хабу інноваційних проєктів і впровадження курсів із цифрової грамотності допоможуть формувати покоління висококваліфікованих фахівців [110], а участь у міжнародних грантах забезпечить університету нові ресурси та розширить його вплив [121]. У результаті ДДПУ перетвориться на інноваційний освітній хаб, який активно впливає на розвиток регіону, забезпечує підготовку конкурентоспроможних випускників і стає прикладом сучасного українського університету [2], [21].

Наступним ключовим напрямом стратегічного розвитку Донбаського державного педагогічного університету є розробка Дорожньої карти 2030 —

довгострокового плану дій, що визначає цілі, завдання, конкретні заходи, терміни реалізації та очікувані результати розвитку університету на середньо- та довгострокову перспективу [8], [21]. Університет має відповідати на сучасні виклики, формувати гнучку та інноваційну модель управління [19], забезпечувати конкурентоспроможність освітніх програм [3] і стати ключовим центром розвитку регіону [1].

Станом на 2024 рік університет не мав системного стратегічного документа, що окреслював би візію розвитку до 2030 року [52]. Окремі ініціативи реалізовувалися фрагментарно [21], а планування обмежувалося поточними операційними завданнями [19]. Відсутність чіткого бачення розвитку унеможлиблювала цілісне планування ресурсів [5], участь у грантових програмах [25] і формування партнерських мереж [8].

Розробка Дорожньої карти 2030 передбачає системне визначення ключових напрямів і пріоритетів розвитку ДДПУ, зокрема:

- Формування стратегічних цілей університету на 2025–2030 роки [8];
- Визначення етапів впровадження ключових змін (освітніх, управлінських, інфраструктурних) [19];
- Розробку індикаторів результативності (КРІ), що дозволять оцінювати прогрес [52];
- Створення системи моніторингу та оцінки виконання стратегії [21];
- Регулярне оновлення та адаптацію цілей відповідно до зовнішніх змін [2].

Очікується, що впровадження Дорожньої карти дасть змогу університету діяти на основі проактивної стратегії [19], а не реактивного управління, та стане основою для залучення інвестицій [5], міжнародного фінансування [121], нових партнерів та проектів [3].

Як показує табл. 3.7., реалізація Дорожньої карти розбита на логічні етапи, де кожен рік має чітко окреслені цілі, заходи та результати. У 2025 році акцент зроблено на розробці стратегії та створенні інституційного підґрунтя для її реалізації. У 2025-2027 роках планується активна цифровізація та інноваційний розвиток: запуск AI-систем, формування хабу стартапів, розвиток партнерств.

Структура Дорожньої карти 2030 для Донбаського державного педагогічного університету

Рік реалізації	Основні цілі	Основні заходи	Очікувані результати
2025	Стратегічне планування Інтеграція AI та цифрових рішень	Розробка Дорожньої карти; формування візії; створення робочих груп Впровадження AI у навчання; запуск чат-ботів; курси цифрової грамотності	Затверджено стратегію розвитку; створено план дій 60% студентів отримують доступ до персоналізованого навчання
2026	Розвиток інноваційного середовища	Створення Хабу інновацій; запуск стартап-програм; менторські сесії	10+ стартапів; 5+ прикладних проєктів
2027	Міжнародне співробітництво	Участь у грантах, проєктах Erasmus+; підписання угод про співпрацю	5+ міжнародних проєктів; розширена мережа партнерств
2028	ESG-трансформація	Впровадження принципів ESG; енергоефективні проєкти; інклюзія	100% аудиторій доступні; зниження споживання енергії на 30%
2029	Модернізація інфраструктури	Ремонт корпусів; оновлення обладнання; розширення освітніх послуг	Сучасна інфраструктура; розширення освітніх програм
2030	Оцінка та оновлення стратегії	Аналіз виконаних заходів; оновлення Дорожньої карти; підготовка нової візії	Нова стратегія до 2035 року; підвищення рейтингу університету

З 2028 року університет переходить до ESG-трансформації та модернізації інфраструктури, що дозволить створити інклюзивне та сталий простір для навчання і розвитку. 2030 рік передбачає підсумкову оцінку досягнутих результатів, аналіз виконаних завдань і розробку оновленої стратегії розвитку на період до 2035 року.

Рис. 3.4 наочно демонструє часову шкалу Дорожньої карти 2030, де відображено основні віхи і послідовність дій. Такий підхід дозволяє університету планувати розвиток комплексно, ураховуючи як внутрішні ресурси, так і зовнішні можливості [19], [52].

Дорожня карта 2030 для Донбаського державного педагогічного університету — це стратегічний інструмент, що дозволить університету вийти на новий рівень розвитку, забезпечити сталий ріст, залучати партнерів та інвесторів, а також підвищити свою роль як інноваційного та освітнього лідера регіону [8],

[26], [57]. Системне планування, чіткі етапи та вимірювані результати забезпечать реалізацію амбітних цілей та трансформацію ДДПУ у сучасний університет європейського рівня [6], [58].



Рис. 3.4. Дорожня карта розвитку ДДПУ до 2030 року

Партнерство є одним із головних рушіїв розвитку сучасного університету [7], [47]. Донбаський державний педагогічний університет прагне стати центром співпраці громад, бізнесу, міжнародних організацій, донорських фондів, освітніх і наукових установ [21], [46]. Участь у партнерських мережах дозволить університету розширити спектр освітніх програм, залучити додаткові фінансові та матеріальні ресурси, впроваджувати інноваційні проєкти, а також підвищувати якість освіти і наукової діяльності [14], [45].

Станом на 2024 рік партнерська діяльність ДДПУ носить обмежений і фрагментарний характер [2], [52]. Університет має підписані угоди з окремими громадами та школами регіону, проте системної роботи з бізнесом та міжнародними фондами фактично не ведеться [21]. Лише близько 10% студентів залучені до проєктів у партнерстві з зовнішніми організаціями, а кількість міжнародних грантів та програм співпраці залишається мінімальною [13], [46]. Це обмежує можливості розвитку університету, створює ризики відставання від сучасних освітніх і наукових трендів [45].

Стратегічна мета університету – перетворити партнерство на ключовий інструмент розвитку, що охоплює такі напрями [7], [48]:

- Розширення співпраці з громадами через спільні освітні, соціальні та культурні проєкти [13], [45];
- Побудова партнерських програм із бізнесом: стажування, практики, дослідницькі замовлення, залучення експертів до освітнього процесу [21];
- Активна участь у міжнародних програмах (Erasmus+, Horizon Europe, USAID, DAAD, UNDP) для залучення грантів, академічних обмінів, спільних досліджень [52];
- Формування Партнерської платформи ДДПУ як відкритого простору для комунікації та взаємодії з роботодавцями, органами місцевого самоврядування, ГО та іноземними партнерами [45];
- Регулярна організація заходів (форумів, круглих столів, ярмарків можливостей) для налагодження контактів і обговорення спільних ініціатив [7], [46].

Таблиця 3.8

Порівняльний аналіз стану та перспектив розвитку партнерської діяльності ДДПУ

Показник	Стан на 2024 рік	Очікувані результати (2025-2027 рр.)
Кількість офіційних партнерів (угоди, меморандуми)	7	30+ (у т.ч. громади, бізнес, міжнародні фонди)
Кількість студентів, залучених до партнерських проєктів	~10%	≥50%
Спільні освітні програми/проєкти	3	15+
Міжнародні гранти та проєкти	1–2 на рік	5+ щорічно
Форми взаємодії з бізнесом	Епізодичні зустрічі	Стажування, практики, спільні дослідження, залучення експертів
Платформа партнерства	Не існує	Створено Партнерську платформу ДДПУ
Щорічні заходи для партнерів	1–2	5+ (ярмарки, форуми, конференції, воркшопи)

Як показує табл. 3.8, на 2024 рік партнерська діяльність ДДПУ перебуває на початковому етапі розвитку, з обмеженою кількістю угод та мінімальною участю студентів у зовнішніх ініціативах [11], [19]. Очікується, що реалізація стратегії дозволить збільшити кількість партнерських угод щонайменше до 30, розширити співпрацю з громадами, підприємствами, міжнародними фондами та донорами [21], [46]. Важливим завданням є залучення студентів: передбачається, що вже до 2027 року понад половина здобувачів освіти братимуть участь у

партнерських проєктах, практиках, дослідженнях або волонтерських ініціативах [44], [53].

У контексті розширення партнерських зв'язків доцільно враховувати приклади кращих практик інших українських університетів. Наприклад, Львівський національний університет імені Івана Франка активно співпрацює з компаніями SoftServe та N-iX у рамках освітніх програм, що дозволяє студентам брати участь у практичних проєктах, стажуваннях, хакатонах і отримувати реальний досвід роботи в індустрії [3], [12]. Подібний підхід може бути адаптований у ДДПУ для розвитку партнерства з місцевим бізнесом, ІТ-компаніями та громадськими організаціями регіону [21].

Особливий акцент буде зроблено на розбудові Партнерської платформи ДДПУ як відкритого простору для спілкування та співпраці [4], [16]. Це дозволить університету стати не лише освітнім закладом, а й активним учасником розвитку регіону та формування нового соціального капіталу [31].

Розвиток партнерської діяльності дозволить ДДПУ стати ключовим учасником інноваційних освітніх, наукових та соціальних проєктів [11], [34]. Широка мережа співпраці з громадами, бізнесом, міжнародними організаціями та донорами дасть змогу університету залучати додаткові ресурси, підвищувати якість освіти, розвивати регіон і формувати власну стійку екосистему [46]. Це стане основою для подальшого зростання репутації ДДПУ та його ролі як центру змін у регіоні [18].

Формування підприємницької культури є важливим стратегічним напрямом розвитку Донбаського державного педагогічного університету [13]. У сучасних умовах університети не можуть залишатися лише освітніми центрами – вони мають перетворюватися на майданчики для створення стартапів, бізнес-ініціатив і центрів регіонального розвитку [14]. Відповідно, розвиток підприємницького мислення серед студентів, викладачів і випускників стає необхідністю для підготовки конкурентоспроможних фахівців, здатних адаптуватися до вимог ринку праці та створювати власні проєкти [20], [54].

Станом на 2024 рік рівень розвитку підприємницької культури в ДДПУ є низьким [3], [13]:

- Лише близько 5% студентів мають досвід участі у бізнес-проектах або стартапах [21];
- Не існує окремих структур для підтримки підприємницьких ініціатив – бізнес-інкубатори та акселератори відсутні [17];
- Курси з підприємництва викладаються обмежено і тільки для окремих спеціальностей, а практичний компонент підприємницької освіти практично не розвинений [15].

Для формування екосистеми підприємництва в університеті передбачено такі кроки [18], [45]:

- Створення бізнес-інкубатора та акселератора на базі ДДПУ, які забезпечуватимуть менторську підтримку, консультації, доступ до ресурсів і залучення експертів для розвитку стартапів [21];
- Розробка курсів і тренінгів з підприємництва, управління проектами, фінансової грамотності для студентів усіх спеціальностей [18];
- Запровадження конкурсу «Стартап року ДДПУ» для стимулювання розвитку інноваційних ідей серед студентів та викладачів [17];
- Ініціатива «Підприємницький університет» – інтеграція підприємницького підходу в освітні програми, створення спільнот за інтересами, залучення бізнес-партнерів до проведення лекцій і воркшопів [45];
- Участь у національних та міжнародних програмах підтримки стартапів (Startup Ukraine, Erasmus for Young Entrepreneurs, Horizon Europe) [12].

Таблиця 3.9

Порівняльний аналіз стану та перспектив розвитку підприємницької культури в ДДПУ

Показник	Стан на 2024 рік	Очікувані результати (2025-2027 рр.)
Наявність бізнес-інкубатора	Відсутній	Створено бізнес-інкубатор при ДДПУ
Наявність акселератора	Відсутній	Запущено акселератор для стартапів
Студенти, залучені до підприємницьких проєктів	~5%	≥40%
Курси та тренінги з підприємництва	Фрагментарно, лише на окремих спеціальностях	Інтегровані курси для всіх спеціальностей
Конкурс «Стартап року ДДПУ»	Відсутній	Проводиться щорічно, залучає 30+ команд

Кількість реалізованих стартапів	1–2	10+ стартапів, 5+ пілотних проєктів
Партнерські програми для розвитку підприємництва	Поодинокі	Участь у 5+ національних та міжнародних програмах

Як видно з табл. 3.9., на 2024 рік університет не має системної підтримки для розвитку підприємницької культури – бізнес-інкубатори, акселератори та конкурси для стартапів відсутні [21], [48]. Лише невелика частина студентів (5%) бере участь у підприємницьких ініціативах, що значно нижче середніх показників провідних університетів Європи [3], [6], [96]. Впровадження стратегії розвитку дозволить значно розширити ці можливості: вже до 2027 року планується залучити щонайменше 40% студентів до участі у стартапах, хакатонах, бізнес-проєктах [19], [44].

Створення бізнес-інкубатора і акселератора дозволить забезпечити підтримку ідей на всіх етапах – від задуму до реалізації [110]. Проведення конкурсу «Стартап року ДДПУ» стане щорічною традицією для стимулювання креативності та підприємницької активності студентів і викладачів [57], [58].

Участь у програмах національного та міжнародного рівня (наприклад, Erasmus for Young Entrepreneurs, Horizon Europe) відкриє нові можливості для навчання, фінансування та масштабування стартап-ідей [96], [28].

Розвиток підприємницької культури в ДДПУ – це стратегічний інструмент для підготовки студентів до реального ринку праці, стимулювання інноваційної діяльності та формування іміджу університету як центру підтримки молодіжного бізнесу та стартап-руху [45], [7]. Це дозволить університету стати не лише освітньою інституцією, а й платформою для розвитку економіки регіону [30].

Узагальнення основних напрямів розвитку університету на основі проведеного аналізу подано на Рисунку 3.5, який наочно демонструє розподіл стратегічних векторів, що формують основу розвитку Донбаського державного педагогічного університету до 2030 року [81], [32].

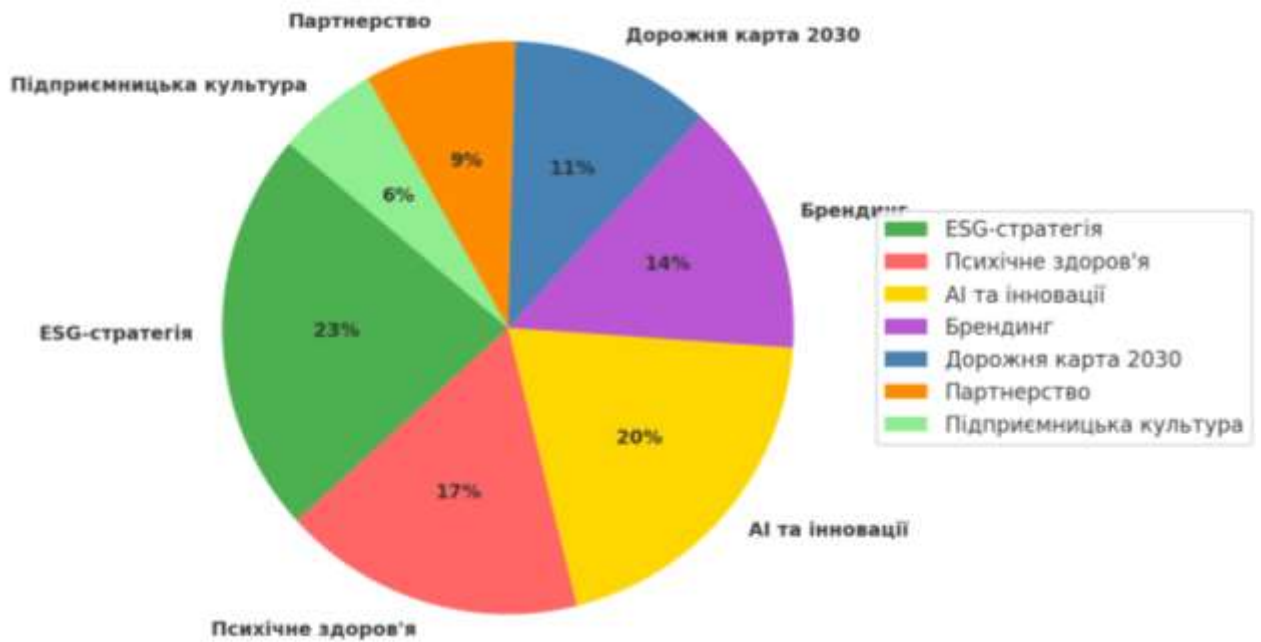


Рис. 3.5. Напрями стратегічного розвитку ДДПУ до 2030 року

Як видно з рис. 3.5, найбільшу частку в структурі розвитку займають ESG-стратегія (23%), AI та інновації (17%), а також психічне здоров'я (14%). Це свідчить про те, що саме ці напрями є пріоритетними у стратегії ДДПУ, оскільки вони забезпечують сталість, технологічність та безпечне освітнє середовище. Також важливими є брендинг (11%), Дорожня карта 2030 (9%), партнерство (6%) та підприємницька культура (6%) – ці напрями посилюють інституційну стійкість і забезпечують університету стале зростання в умовах глобальних змін.

Дана діаграма дозволяє комплексно оцінити стратегічні пріоритети розвитку ДДПУ та слугує візуальним орієнтиром для впровадження програми розвитку до 2030 року.

Отже, перспективи розвитку управління Донбаського державного педагогічного університету окреслюють цілісний, багаторівневий підхід, що поєднує інноваційність, соціальну відповідальність і стійкість до викликів сучасного світу. Комплекс заходів, представлений у цьому розділі, демонструє готовність університету трансформуватися відповідно до нових викликів, інтегрувати кращі світові практики та ефективно використовувати внутрішній потенціал.

Висновки до третього розділу

Стратегічні орієнтири управління розвитком Донбаського державного педагогічного університету визначають необхідність глибокої трансформації управлінської системи відповідно до сучасних викликів і обмежень воєнного часу. Аналіз поточного стану університету показав, що на 2024 рік рівень цифрової інтеграції, інноваційного розвитку та партнерських зв'язків був недостатнім: лише близько 30% процесів автоматизовано, участь студентів у партнерських проєктах не перевищувала 10%, а залучення молодих викладачів до управлінських ініціатив залишалося на рівні 5–7%. Ці обмеження створюють загрозу стагнації й вимагають впровадження нової логіки управління розвитком, що базується на даних, гнучкості, відкритості та активній взаємодії зі стейкхолдерами.

Запропонована стратегічна модель управління розвитком університету передбачає системне впровадження рішень за ключовими напрямками: модернізацію інфраструктури для зниження споживання електроенергії на 30% і забезпечення 20% потреб університету за рахунок альтернативних джерел, створення системи роздільного збору відходів, впровадження програм соціальної інклюзії та підтримки психічного здоров'я, зокрема шляхом створення Центру психологічної підтримки та проведення тренінгів і консультацій для щонайменше 60% студентів і співробітників. Значну увагу приділено інтеграції AI-рішень та інновацій: впровадженню чат-ботів, рекомендаційних модулів для студентів, створенню хабу інновацій, запуску понад 10 стартапів і 5 прикладних проєктів до 2027 року. Розвиток бренду університету орієнтований на підвищення кількості публікацій в інформаційному просторі на 50% та участь у щонайменше 5 міжнародних заходах щорічно. Окреме місце посідає розробка Дорожньої карти розвитку ДДПУ до 2030 року, яка передбачає послідовне впровадження змін, модернізацію інфраструктури, кадрове оновлення, зміцнення партнерських зв'язків і повну цифровізацію процесів. У сфері партнерств передбачено збільшення кількості угод із 7 (2024) до 30 (2027), а також залучення щонайменше 50% студентів до спільних проєктів із громадами, бізнесом і

міжнародними фондами. Розвиток підприємницької культури реалізується через створення бізнес-інкубатора, запуск акселератора, проведення щорічного конкурсу «Стартап року ДДПУ» та залучення не менше 40% студентів до підприємницьких програм.

Формування нової управлінської парадигми розвитку передбачає перехід від командно-адміністративного стилю до стратегічно-аналітичного управління, що ґрунтується на даних, прозорості, відкритості та гнучкості. Особлива увага приділяється розвитку цифрової аналітики, використанню Learning Analytics, залученню молодих кадрів, менторським програмам і розширенню міжнародної співпраці. Ефективність обраного підходу підтверджується прикладами кращих світових практик: застосування Learning Analytics у США та Канаді, інтеграція LMS-платформ із модулями управління в Нідерландах, впровадження освітніх дашбордів у Фінляндії, а також досвід використання AI-інструментів у Дніпровській політехніці (Україна) та Університеті Хельсінкі (Фінляндія).

Запропонована модель управління розвитком Донбаського державного педагогічного університету дозволяє не лише забезпечити стабільність в умовах кризи, а й створити стійкі конкурентні переваги в післявоєнному освітньому середовищі. Комплексне впровадження рішень у сфері цифровізації, ESG-підходів, підтримки психічного здоров'я, кадрового оновлення та розвитку партнерств стане основою для підвищення якості освіти, зміцнення академічної репутації та посилення соціального впливу університету як ключового гуманітарного центру на сході України.

ВИСНОВКИ

Управління розвитком закладу вищої освіти в умовах сучасних викликів вимагає системного підходу, заснованого на цифровій трансформації, стратегічному плануванні та кадровій активізації. Проведене дослідження дало змогу комплексно проаналізувати теоретичні засади, чинну управлінську практику та міжнародний досвід у сфері розвитку ЗВО. Отримані результати дозволили сформулювати низку висновків, які відображають виконання поставлених завдань дослідження.

1. У результаті дослідження було встановлено, що поняття управління розвитком закладу вищої освіти (ЗВО) має міждисциплінарний характер і охоплює управлінські, соціально-комунікативні, цифрові та стратегічні компоненти. У сучасних умовах трансформаційних змін, спричинених цифровізацією, демографічними коливаннями, зміною пріоритетів ринку праці та впливом безпекових чинників, ефективне управління розвитком ЗВО постає як системний процес, що потребує інтегрованих рішень. Теоретичні основи розвитку ЗВО пов'язані з концепціями інституційної адаптивності, освітньої аналітики та ESG-орієнтирів, що дозволяє говорити про формування нової парадигми — управління через дані та відкритість.

Нами було з'ясовано, що ключовими напрямками сучасного управління розвитком є: формування цифрової інфраструктури, управління людським капіталом, стратегічне планування та забезпечення якості. Застосування таких принципів, як академічна автономія, підзвітність, міжсекторальна співпраця, дозволяє будувати довготривалі стратегії розвитку університету, орієнтовані не лише на виживання, а й на стійке зростання в умовах постійних викликів.

2. Під час дослідження проаналізовано сучасні вітчизняні та міжнародні підходи до стратегічного управління розвитком університетів. Встановлено, що ЗВО ЄС та Північної Америки орієнтуються на персоналізоване навчання, інституційну аналітику, інтеграцію управлінських систем і гнучке адміністрування. Такі моделі доводять ефективність концепції data-driven

management, яка в Україні поступово впроваджується у формі освітніх дашбордів, LMS-платформ і цифрових систем планування.

Зіставлення міжнародного досвіду з українськими реаліями засвідчило, що ключовими складовими ефективного управління є стратегічна аналітика, цифрові сервіси, автоматизоване управління освітнім процесом і розвиток партнерств. Успішні кейси адаптації таких практик доводять можливість інтеграції глобальних підходів до управління у вітчизняний контекст за умови збереження інституційної ідентичності.

3. У рамках аналізу кейсу Донбаського державного педагогічного університету було охарактеризовано його організаційно-функціональну структуру, управлінські підходи, цифрові ресурси та кадровий потенціал. Встановлено, що заклад демонструє стабільність, чітку організаційну ієрархію, наявність стратегічних документів і практичний досвід роботи в умовах криз. Особливою рисою стало збереження освітньої цілісності навіть у періоди інфраструктурних та безпекових ризиків.

Також визначено, що управлінські рішення в ДДПУ спрямовані на посилення внутрішніх ресурсів, розвиток дистанційного навчання, адаптацію кадрової політики та розширення взаємодії з громадами. Проте виявлено потребу в інституціоналізації цифрових рішень, підвищенні залученості молодих фахівців до управлінських процесів, а також у створенні єдиної системи стратегічного моніторингу.

4. Оцінка впроваджених управлінських компонентів показала, що цифрова трансформація в університеті відбулася на рівні базових сервісів (Zoom, Moodle), однак вимагає подальшої інтеграції та розвитку. Відносно кадрової політики було встановлено наявність значного людського потенціалу, але обмежену кількість ініціатив щодо менторства й управлінського стажування.

Результати аналізу електронної взаємодії, аналітики та партнерств підтвердили, що ДДПУ вже має певні елементи сучасної управлінської системи, однак їх реалізація часто є фрагментарною. Цифрові панелі зворотного зв'язку, системи моніторингу, стратегічні КРІ тощо мають потенціал для розширення, за умови узгодження з управлінськими цілями університету.

5. Виявлено низку суперечностей у чинній моделі управління розвитком закладу вищої освіти, які суттєво обмежують її ефективність. Зокрема, встановлено розрив між задекларованою автономією закладу та фактичними нормативно-організаційними бар'єрами, які стримують оперативність і гнучкість управлінських рішень. Спостерігається протиріччя між потребою в аналітичному ухваленні рішень і недостатнім використанням систем Learning Analytics, електронного моніторингу та дашбордів. Попри наявність цифрових інструментів, їх застосування є переважно фрагментарним: на момент початку дослідження рівень системної аналітики оцінювався на рівні 25%, а ефективність цифрової взаємодії — на рівні 30%. Також зафіксовано дисбаланс між потребою в адаптивній, гнучкій структурі управління та збереженням вертикально орієнтованих, інерційних елементів організаційної побудови.

Водночас дослідження засвідчило наявність значного внутрішнього потенціалу для розвитку. Йдеться про високий рівень кваліфікації науково-педагогічного складу (понад 40 докторів наук та 200 кандидатів), активне використання таких платформ, як Moodle, Google Workspace, Zoom, а також готовність персоналу до впровадження цифрових рішень за умови наявності стратегії. Проведений SWOT-аналіз виявив сильні сторони (кадровий потенціал, базові цифрові платформи, внутрішня мотивація до змін) і можливості (розширення партнерств, залучення грантів, цифрове адміністрування). У зв'язку з цим рекомендовано впроваджувати компенсаторні механізми: модернізувати цифрову екосистему з переходом до інтегрованих рішень, інституціоналізувати аналітичне планування, активізувати кадрову політику шляхом залучення молодих викладачів до управлінських процесів. Усуваючи бар'єри та активуючи внутрішні ресурси, заклад отримує можливість перейти до стійкої, інноваційно зорієнтованої моделі управління розвитком.

6. На основі здійсненого дослідження розроблено комплексну інноваційну модель управління розвитком закладу вищої освіти, яка передбачає цифрову інтеграцію управлінських процесів, підвищення інституційної гнучкості, розвиток кадрового потенціалу та налагодження сталої комунікації зі стейкхолдерами. Запропонована модель базується на таких ключових елементах:

цифрова інфраструктура (платформи Moodle, Google Workspace, Zoom), інформаційна система управління (електронні журнали, цифрові звіти), система зворотного зв'язку (онлайн-опитування, регулярні наради), кадрові ініціативи (менторські програми, управлінські конкурси), стратегічне планування на основі даних, а також формалізовані партнерства з громадами та донорами.

Реалізація моделі продемонструвала чітке покращення майже за всіма показниками. Зокрема, рівень цифрової інтеграції процесів зріс з 40% до 85%, інформатизація управління — з 35% до 80%, ефективність електронної взаємодії — з 30% до 75%, застосування аналітики для ухвалення рішень — з 25% до 70%, активність кадрових програм — з 20% до 65%, розвиток партнерств — з 25% до 75%, гнучкість навчальних та управлінських форматів — з 30% до 80%, а системи зворотного зв'язку — з 25% до 70%. Це свідчить про системну трансформацію управління від фрагментарного до інтегрованого, аналітично орієнтованого й гнучкого.

Запропонована модель не лише відповідає національним викликам та освітнім цілям України, але й узгоджується з кращими міжнародними управлінськими практиками — зокрема тими, що реалізуються у Фінляндії, Нідерландах, Німеччині, США та Канаді. Її адаптивність, цифрова орієнтація та відкритість забезпечують можливість масштабування в межах вітчизняного освітнього простору. У контексті перспективного розвитку Донбаського державного педагогічного університету ця модель виступає стратегічною відповіддю на виклики часу та основою для довгострокової інституційної стійкості.

Ключова перспектива полягає у продовженні розбудови цифрової екосистеми університету, формуванні потужного партнерського середовища, розвитку кадрового потенціалу через менторські програми та залучення молодих фахівців, розширенні освітніх програм із використанням AI та Learning Analytics. Реалізація цих напрямів дозволить університету не лише утримати стабільність у складних умовах, а й стати лідером регіонального відновлення та центром інноваційного освітнього середовища, здатним активно впливати на розвиток громади та суспільства в цілому.

Отже, у процесі дослідження було здійснено комплексне вивчення теоретичних і прикладних аспектів управління розвитком закладу вищої освіти в умовах глибоких трансформацій освітнього, соціального та нормативного середовища. Особливу увагу приділено аналізу цифрової інфраструктури, кадрової політики, стратегічного планування та механізмів партнерської взаємодії як ключових компонентів сучасного управлінського підходу. Результати роботи дозволяють не лише систематизувати актуальні наукові підходи, а й виявити потенціал та обмеження чинної управлінської практики в контексті забезпечення сталого розвитку системи управління закладом вищої освіти.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Авшенюк Н. М. Розвиток транснаціональної вищої освіти в контексті глобалізації ринку освітніх послуг. *Вісник Житомирського державного університету імені Івана Франка*. 2018. № 2(92). С. 5-10.
2. Біла С. О. Вплив чинників і діалектики розвитку ринкових відносин на реформування системи вищої освіти в Україні. *Вісник КНУТД*. 2011. № 5. С. 120-124.
3. Білецька В. В., Полянничко О. М., Комоцька О. С. Тенденції розвитку вищої освіти в країнах Європейського Союзу. *Молодий вчений*. 2018. № 4.3. С. 10-14.
4. Бобровський М. В., Горбачов С. І., Заплотинська О. О. *Абетка для директора. Рекомендації до побудови внутрішньої системи забезпечення якості освіти у закладі загальної середньої освіти*. К.: Державна служба якості освіти України, 2020. 251 с.
5. Боголіб Т. М. *Фінансове забезпечення розвитку вищої освіти і науки в трансформаційний період*. К.: Знання, 2006. 324 с.
6. Болонська конвенція. Спільна декларація європейських міністрів освіти Європи. URL: http://eduknigi.com/ped_view.php?id=6
7. Бондаренко О. О. Системне управління інноваційною діяльністю у вищому навчальному закладі. *Вісник КНУТД*. 2012. № 4. С. 295-302.
8. Василенко В. О., Ткаченко Г. І. *Стратегічне управління: навч. посібник*. К.: ЦУЛ, 2003. 108 с.
9. Віртуальна та доповнена реальність: як нові технології надихають вчитися. URL: <https://osvitoria.media/opinions/virtualnatadopovнена-realnist-yakoyu-mozhe-buty-suchasnaosvita/>
10. Вітвицька С. С. *Основи педагогіки вищої школи: методичний посібник для студентів магістратури*. К.: Центр навчальної літератури, 2003. 316 с.
11. Грищенко І. М. Теоретико-методологічні основи інноваційного розвитку освітніх послуг в Україні. *Економічні аспекти проблем розвитку вищої*

освіти в Україні: монографія. за заг. ред. д-ра екон. наук, проф., чл.-кор. НАПН України І. М. Грищенка. *Хмельницький: ХНУ.* 2020. 478 с.

12. Грищук А. *Словник українського педагога.* К.: КВІЦ. 2018. 405 с.
13. Громова Л. М. Інноваційні технології в управлінні освітніми закладами: теоретичні та практичні аспекти. К.: *Освіта України.* 2017. 256 с.
14. Даниленко Л. І. Менеджмент інновацій в освіті. К.: *Шкільний світ.* 2007. 120 с.
15. Даниленко Л. І., Карамушка Л. Освітній менеджмент: навч. посібник. К.: *Шкільний світ.* 2003. 400 с.
16. Даниленко Л. І., Сергеева Л. М., Олійник В. В. (ред.). Сучасні підходи до управління професійно-технічними закладами: навчально-методичний посібник. К.: *ТОВ «Етіс Плюс».* 2007. 104 с.
17. Даниленко Л. І. Модернізація змісту, форм та методів управлінської діяльності директора загальноосвітньої школи. 2-е вид. К.: *Логос.* 2020. 400 с.
18. Демчук В. С. Основи освітнього менеджменту. К.: *Ленвіт.* 2007. 263 с.
19. Десятов Т. М. Стратегічні напрями реформування педагогічної освіти і моделей модернізації управління освітою в зарубіжних країнах. *Вісник Черкаського університету. Серія: Педагогічні науки.* 2016. № 12. С. 48-56.
20. Дубасенюк О. А. Інноваційні освітні технології та методики в системі професійно-педагогічної підготовки. *Професійна педагогічна освіта: інноваційні технології та методики: колективна монографія.* 2019. С. 14-47.
21. Дудко П. М. Стратегічне управління вищим навчальним закладом на основі конкурентних переваг. *Ефективність організаційно-економічного механізму інноваційного розвитку вищої освіти: матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції.* К. 2017. С. 125-136.
22. Дуткевич Т. В., Толков О. С. Техніка управлінської діяльності у закладі освіти: навчальний посібник. К.: *КНТ.* 2020. 194 с.
23. Дятленко Н. М. Внутрішні та зовнішні детермінанти професійної адаптації молодого вчителя. *Вісник психології і соціальної педагогіки.* 2019. № 2.
URL: http://elibrary.kubg.edu.ua/2730/1/N_Dyatlenko_VPiSP_2_IPPO.pdf

24. Економіка вищої освіти України: тенденції та механізм розвитку: монографія, за ред. акад. НАПНУ В. П. Андрущенка. *К.: Педагогічна преса. 2006. 208 с.*
25. Економічні аспекти проблем розвитку вищої освіти в Україні: монографія. І. М. Грищенко, С. В. Захарін, І. О. Тарасенко та ін.; за ред. чл.-кор. НАПН України І. М. Грищенка. *Харків: ХНУ. 2010. 478 с.*
26. Економічні основи інноваційного розвитку вищих навчальних закладів України: монографія, за ред. В. І. Лугового. *Київ: Педагогічна преса. 2009. 384 с.*
27. Енциклопедія бізнесмена, економіста, менеджера. за ред. Р. Дяківа. *Київ: Міжнародна економічна фундація. 2017. 703 с.*
28. Європейський освітній портал. URL: <http://www.eu-edu.org>
29. Єгоров Г. С., Лавриченко Н. М., Мельниченко Б. Ф. Тенденції реформування загальної середньої освіти у країнах Європейського Союзу. *Київ: Педагогічна думка. 2008.*
30. Єльнікова Г. В. Наукові основи розвитку управління загальноосвітньою середньою освітою в регіоні. *Харків: Крок. 2019. 303 с.*
31. Єльнікова Г. В. Управлінська компетентність: методичні матеріали. *Київ: Ред. загальнопед. Газет. 2015. 128 с.*
32. Закон України «Про вищу освіту»: від 01.07.2014 р. № 1556-VII. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text>
33. Закон України «Про освіту»: від 05.09.2017 р. № 2145-VIII. Верховна Рада України. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2145-19>
34. Захарін С. В. Аналітичне оцінювання організаційно-економічних та фінансових умов розвитку системи вищої освіти України. *Економічний вісник університету. 2013. № 20/2. С. 157-165.*
35. Захарова І. Г. Інформаційні технології в освіті: навч. посібник для студ. вищ. пед. навч. закладів. *Миколаїв: Видав. центр «Академія». 2018. 192 с.*
36. Згуровський М. З. Основні завдання вищої освіти України щодо реалізації принципів Болонського процесу та забезпечення вимог сфери праці. Матеріали Всеукраїнської наради ректорів вищих технічних навчальних закладів

«Вища технічна освіта України і Болонський процес». Харків: НТУ «ХПІ». 2004. С. 44.

37. Зінчук Н. А. Формування аналітичної компетентності майбутніх менеджерів у вищих навчальних закладах: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. пед. наук: спец. 13.00.04 «Теорія і методика професійної освіти». Київ. 2020. 23 с.

38. Зінчук Н. А. Управління конкурентоспроможністю навчального закладу: програма спецкурсу для керівників загальноосвітніх навчальних закладів. Київ: НАПН України, ДВНЗ «Ун-т менедж. освіти». 2015. 19 с.

39. Іванов Ю. Конкурентоспроможність закладів вищої освіти споживчої кооперації на ринку освітніх послуг України. *Українська кооперація*. 2011. № 4. С. 58–70.

40. Калашнікова С. А. Професійний розвиток керівників вищих навчальних закладів: діяльність європейської платформи модернізації вищої освіти. *Вища освіта України*. 2013. № 2. С. 95–101.

41. Каленюк І. С., Яременко Л. І. Механізми фінансово-економічного управління вищою освітою та перспективи їх розвитку. Економічні основи інноваційного розвитку вищих навчальних закладів України: монографія, за заг. ред. В. І. Лугового. Київ: Пед. преса. 2019. 384 с.

42. Калініна Л. М. Базовий стандарт професійної діяльності керівника нової української школи. Керівник нової української школи: 360 світоглядні орієнтири: збірник наукових праць, ред. кол. В. П. Андрущенко (голова) [та ін.]. Київ: вид-во НПУ ім. М. П. Драгоманова. 2017. С. 52–60.

43. Каліннікова Н. Л. Інклюзивна освіта в Україні: виклики, умови та стратегії впровадження. *Педагогіка та психологія*. 2023. № 1. С. 45–52.

44. Каплун А. В. Використання соціальних мереж в управлінні школою: досвід України та США. *Освітній менеджмент*. 2020. № 3. С. 12–18.

45. Карамушка Л. М., Філь О. А. Формування конкурентоздатної управлінської команди (на матеріалі діяльності освітніх організацій): монографія. Київ: Фірма «ІНКОС». 2017. 268 с.

46. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент: навч. посібник. К.: Знання. 2006. 312 с.
47. Кірдан О. Л. Управління вищими навчальними закладами на зламі тисячоліття: генезис поглядів. *Управління навчальними закладами: досвід, проблеми, перспективи: збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції*. Одеса: ПНПУ імені К. Д. Ушинського. 2012. С. 79–81.
48. Кондур О. Корпоративне управління закладом вищої освіти в умовах її модернізації. *Освітній простір України*. 2017. №11. С. 63–70.
49. Королюк С. В. Розвиток управлінської культури керівника загальноосвітнього навчального закладу. *Полтава: ПОІППО*. 2017. 350 с.
50. Корсак К. В. Світова вища освіта: порівняння і визнання закордонних кваліфікацій і дипломів. за ред. проф. Г. В. Щокіна. К.: МАУП-МКА. 1997. 208 с.
51. Костюк О. С., Водько Л. І. Новітні засади управління організаціями. *Управління інноваційним процесом в Україні: проблеми, перспективи, ризики: тези доповідей III Міжнародної науково-практичної конференції*. Львів: Національний університет «Львівська політехніка». 2010. С. 233–234.
52. Кубіцький С. О., Кубіцький Ю. С., Кондрат О. Б. Інноваційні підходи до управління розвитком персоналу в закладах освіти. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2024. № 5. С. 93-104.
53. Кубіцький Сергій, Кубіцький Юрій, Степаненко Олена. Техніка управлінської діяльності як складова підготовки сучасного керівника закладу освіти. *Нові інновації та передові технології*. 2024. Вип. 7 (35). С. 625-637.
54. Лисий О. П., Каліна Г. Г. Сутність поняття управління конкурентоспроможним розвитком підприємства. *Теоретичні і практичні аспекти економіки і інтелектуальної власності*. 2018. Вип. 2. Т. 1. С. 41-43.
55. Лісогор Л. С. Підготовка конкурентоспроможних фахівців системою вищої освіти: проблеми та перспективи. *Вісник Черкаського університету. Серія: Економічні науки*. 2019. № 4(1). С. 48-54.
56. Мармаза О. І. *Інноваційний менеджмент*. Харків: ТОВ «Планета-принт». 2016. 197 с.

57. Мармаза О. І. Інноваційні підходи до управління навчальним закладом. *Харків: Вид. група «Основа»*. 2014. 156 с.
58. Мармаза О. І. Менеджмент в освіті: дорожня карта керівника. Серія «Адміністратору школи». *Харків: Видав. група «Основа»*. 2017. 448 с
59. Мармаза О. І. Менеджмент в освіті: секрети успішного управління. *Харків: Видав. група «Основа»*. 2015. 97 с.
60. Мармаза О. І. Менеджмент освітньої організації. *Харків: ТОВ «Щедра садиба»*. 2017. 126 с.
61. Мармаза О. І. Проектний підхід до управління навчальним закладом. *Харків: Видав. група «Основа»*. 2020. 80 с.
62. Мармаза О. І. Стратегічний менеджмент. *Харків: ТОВ «Планета-принт»*. 2015. 103 с.
63. Мармаза О. І. Управління навчальним закладом: культурологічний аспект. *Педагогічні науки: Збірник наукових праць. Суми: Сумський ДПУ ім. А. С. Макаренка*. 2004. С. 38–42.
64. Мартиненко М. М. Основи менеджменту. *Київ: Каравела*. 2015. 315 с.
65. Мартиненко М. М., Ігнат'єва І. А. Стратегічний менеджмент: підручник. *К.: Каравелла*. 2006. 320 с.
66. Мартинець Л. А. Сучасні моделі освіти: навчально-методичний посібник. *Донецьк*. 2019. 132 с.
67. Мартинець Л. А. Управлінська діяльність керівника навчального закладу: навч. посіб. *Вінниця*. 2018. 106 с.
68. Маслов В. І. Наукові основи та функції процесу управління загальноосвітніми навчальними закладами: навчальний посібник. *Тернопіль: Астон*. 2017. 560 с.
69. Марчук А. Глобалізація та її вплив на розвиток вищої освіти. URL: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Pippo/2011_1/Marchuk.htm.
70. Монобаєва А. Моделі післявузівської бізнес-освіти в зарубіжних країнах. *Актуальні проблеми економіки*. 2014. № 4. С. 100–105.
71. Моргулець О. Б. Управління вищим навчальним закладом як суб'єктом ринку: монографія. *Київ: КНУТД*. 2017. 454 с.

72. Назарова Г. В. Трансформація соціально-трудових відносин в умовах цифрової економіки. URL: https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2018/31177/Sz_192.pdf?sequence=1
73. Ніколаєнко С. М. Теоретико-методологічні основи управління інноваційним розвитком системи освіти України: монографія. К.: Нац. торг.-екон. ун-т. 2008. 419 с.
74. Огієнко О. І. Історико-педагогічні основи розвитку вищої освіти в Україні. Кам'янець-Подільський: Огієнко. 2015. 312 с.
75. Окса М., Олексенко К. Вплив управління навчальним закладом на якість освіти. *Науковий вісник Мелітопольського державного педагогічного університету імені Богдана Хмельницького. Серія: Педагогіка*. 2018. №20. С. 52–56.
76. Онаць О. М. Теоретико-методичні основи стратегії управління розвитком професійної компетентності молодого вчителя в контексті тематики підручника для керівника закладу. *Проблеми сучасного підручника*. 2018. Вип. 14. С. 506–519. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/psp_2014_14_59
77. Осадчий І. Г. Синергетика для педагогіки: про якісні стани освітніх систем та типи управлінських стратегій. *Освіта і управління*. 2020. Т. 8. № 3–4. С. 38–41.
78. Освітній менеджмент: навч. посіб. За ред. Л. Даниленко, Л. Арамушки. Київ: Шкільний світ. 2019. 400 с.
79. Освітні технології: навчально-методичний посіб., за заг. ред. О. М. Пехоти. Київ: А.С.К. 2020. 256 с.
80. Осовська Г. Основи менеджменту: підручник. 3-е вид., перероб. і доп. Київ: Кондор. 2006. 661 с.
81. Офіційний сайт Донбаського державного педагогічного університету. URL: <https://ddpu.edu.ua>
82. Офіційний сайт Міністерства освіти і науки України. URL: <http://www.mon.gov.ua>
83. Панасюк В. Управління якістю освіти. *Підручник для директора*. 2017. № 8. С. 34–50.

84. Підготовка керівника навчального закладу до управлінської діяльності в ринкових умовах: навч. посіб.; за ред. А. І. Чміля. *Київ: Логос. 2020. 126 с.*

85. Пономарьова Г. Ф. Нові педагогічні технології: навч.-метод. посіб. Харків. 2019. 282 с.

86. Про вищу освіту. Закон України. Поточна редакція від 24.07.2020. URL: <https://cutt.ly/ksZOEHK>

87. Про інноваційну діяльність: Закон України № 40-IV від 04.07.2002. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text>

88. Про Національну доктрину розвитку освіти: Указ Президента України від 17.04.2002 № 347/2002. *Освіта України. 2002. С. 3–15.*

89. Про схвалення Концепції вдосконалення системи прогнозних і програмних документів з питань соціально-економічного розвитку України. Розпорядження КМУ від 04.10.2006 № 504-р. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/KR060504?an=56>

90. Ребуха Л. З., Боршуляк Н. С. Професійна компетентність фахівців: сутнісні ознаки та розвиткові умови. *Інноваційна педагогіка. 2020. Вип. 22. Т. 3. С. 87–90.*

91. Ребуха Л. З., Яценко Е. М., Левандовська І. З. Безперервна педагогічна освіта викладачів закладів вищої освіти: кластерний підхід. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах: зб. наук. праць. Запоріжжя: КПУ. 2021. Вип. 74. Т. 3. С. 86–91.*

92. Ребуха Л. З. Гносеологічні основи миследіяльності майбутніх фахівців-управлінців закладів освіти. *Вітчизняна наука на зламі епох: проблеми та перспективи розвитку: зб. наук. праць: матеріали Всеукр. наук.-практ. інтер.-конф. (Переяслав, 12 лют. 2021 р.). Переяслав. 2021. Вип. 67. С. 70–72.*

93. Родіонова Н. В. Електронна комерція в системі вищої освіти: навчальний посібник. К.: КНЕУ. 2019. 198 с.

94. Сайт Державної науково-педагогічної бібліотеки України імені В. О. Сухомлинського. URL: <http://www.dnpb.gov.ua>

95. Сайт Національної бібліотеки України імені В. І. Вернадського. URL: <http://www.nbuv.gov.ua>
96. Сбруєва А. А. Порівняльні педагогічні дослідження моделей управління освітніми системами в ЄС та Україні. *Порівняльна професійна педагогіка*. 2017. № 7(4). С. 45–52
97. Сидоренко Н. В. Внутрішнє забезпечення якості вищої освіти в Україні як суспільно-освітній пріоритет. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2016. № 4(31). С. 81–86.
98. Тимошко Г. М. Теоретико-практичні засади управління розвитком творчого потенціалу педагогічного колективу. URL: file:///D:/Users/User/Desktop/VchdpuP_2017_142_41.pdf
99. Управління закладами освіти: теорія, історія, практика: колективна монографія; за заг. ред. О. Л. Кірдан. *Умань: Візаві*. 2020. 290 с.
100. Феценко В. В. Розвиток управлінської культури керівника закладу освіти в умовах трансформаційних змін. *Менеджмент освіти*. 2020. № 2. С. 30–36.
101. Черниш О. В. Сучасний стан та проблеми фінансування вищої освіти в Україні. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2019. № 4. Т. 3(178). С. 141–144.
102. Шапоренкова Г. І. Формування лідерських компетентностей у майбутніх керівників закладів освіти: монографія. *Харків: Освіта*. 2018. 280 с.
103. Шегда А. Менеджмент: посібник. 3-є вид., перероб. і доп. *Київ: Знання*. 2006. 645 с.
104. Шоробура І. М., Долинський Є. В., Долинська О. О. Менеджмент вищої освіти: навч. посіб. *Хмельницький: ПП Заколотний М. І.* 2019. 259 с.
105. Щокін Р. Г. Державна політика України у галузі освіти в контексті світових інтеграційних процесів: окремі питання. *Наше право*. 2019. № 4. С. 46–52.
106. Юрчишена Л. В. Принципи корпоративного управління: міжнародний досвід та впровадження в університетах. *Ефективна економіка*. 2020. №8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/pdf>.

107. Biggs, J. (2018, June 14). VR helps us remember. *TechCrunch*. Retrieved from <https://techcrunch.com/2018/06/14/vr-helps-us-remember>
108. Civil Code of Ukraine: Law of Ukraine dated 16.01.2003 № 435-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text>
109. Education at a Glance. 2020. URL: <http://dx.doi.org/10.1787/eag-2020-en>
110. Illiashenko, S., Shipulina, Y., & Illiashenko, N. Innovation culture as the basis for innovative environment of the enterprise. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie*. 2018. 2. 22–33.
111. Kasperavičiūtė R. Approach of higher education institutions to ISO 9001 Standard: reasons, issues and benefits of implementation. *Public Policy and Administration*. 2012. №11(4). P. 672–689.
112. Mora J. Governance and management in the new university. *Tertiary Education and Management*. 2021. № 7. P. 95–100.
113. cott W. R. Formal Organizations: A Comparative Approach. *Stanford University Press*. 2013. 471 p.
114. Scott W. R. Organizations: Rational, Natural, and Open Systems. Englewood Cliffs (N.J.): *Prentice Hall*. 2017. 432 p.
115. Srikanthan G., Dalrymple J. F. Developing a holistic model for quality in higher education. *Quality in Higher Education*. 2020. № 8(3). P. 215–224.
116. Srikanthan G., Dalrymple J. Developing alternative perspectives for quality in higher education. *International Journal of Educational Management*. 2019. №17 (3). P. 126–136.
117. Tarí J. J. Self-assessment processes: the importance of follow-up for success. *Quality Assurance in Education*. 2020. №18(1). P. 19–33.
118. Taylor F. W. Principles of Scientific Management. *New York: Norton*. 2017. 144 p.
119. Taylor F. W. The Principles of Scientific Management. *Dover Pubns*. 2018. 76 p.
120. The Most Educated Countries in the World. URL: <http://www.eduactive.com/news/2013/sep/21/most-educated-countries-wg2orld.html>
121. UNESCO. URL: <https://www.unesco.org/>

122. World University Rankings 2020–2021. URL:

<http://www.timeshighereducation.co.uk/world-universityrankings/2020-21/world-ranking>