МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: «Управління потенціалом закладу освіти»

Виконав : студент 2 курсу, групи 8.0733-зокс
спеціальності 073 Менеджмент освітньої програми Менеджмент закладів освіти культури та спорту
Коваленко Дмитро Вікторович
Керівник : доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат фізико-математичних наук, доцент
Головань О. О.
Рецензент : завідувач кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор наук з державного управління, професор
Бікулов Д. Т.

Запоріжжя – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності
Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітня програма Менеджмент закладів освіти культури та спорту

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри _____
Д.Т. Бікулов
«____» _____2023 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

Коваленко Дмитро Вікторович

1. Тема роботи «Управління потенціалом закладу освіти»
керівник роботи: Головань О. О., доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат фізико-математичних наук, доцент

затверджені наказом ЗНУ від 21.03.2024 року № 500-с

2. Строк подання студентом роботи 25.11.2024 р.

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ
РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА ПОТЕНЦІАЛУ ЗАКЛАДУ ВИЩОЇ ОСВІТИ
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМКИ РОЗШИРЕННЯ ПОТЕНЦІАЛУ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) _
3 таблиць
9 рисунків

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Головань О. О.		
2	Головань О. О.		
3	Головань О. О.		

7. Дата видачі завдання 18.03.2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	21.03.2024	
2.	Затвердження змісту роботи.	01.04.2024	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	02.04.24-16.04.24	
4.	Розробка чернетки І розділу кваліфікаційної роботи.	17.04.24-01.05.24	
5.	Написання І розділу кваліфікаційної роботи.	02.05.24-01.06.24	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	02.06.24-25.07.24	
7.	Розробка чернетки ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	26.07.24-29.08.24	
8.	Написання ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	30.08.24-06.09.24	
9.	Розробка чернетки ІІІ розділу кваліфікаційної роботи.	07.09.24-14.09.24	
10.	Написання ІІІ розділу кваліфікаційної роботи.	15.09.24-29.10.24	
11.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.10.24-02.11.24	
12.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	09.11.2024	
13.	Проходження нормоконтролю.	09.11.24-22.11.24	
14.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	25.11.2024	
15.	Захист кваліфікаційної роботи.	грудень 2024	

Студент _____ Д. В. Коваленко
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ О. О. Головань
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено
Нормоконтролер _____ Т. М. Магомедова
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: 70 с., 9 рис., 3 табл., 53 джерел.

Об'єкт дослідження – потенціал закладу вищої освіти як система ресурсів та механізмів, що забезпечують ефективність його функціонування та розвитку.

Предмет дослідження – чинники, що впливають на розвиток потенціалу закладу вищої освіти, їх взаємозв’язки та механізми управління, спрямовані на покращення ефективності освітньої, наукової та інноваційної діяльності університету.

Мета дослідження – комплексний аналіз чинників, що впливають на потенціал закладу вищої освіти, визначення основних напрямків його розвитку, удосконалення управлінських рішень та впровадження ефективних механізмів забезпечення конкурентоспроможності університету в сучасному освітньому просторі.

Методи дослідження: аналіз, синтез, емпіричні дослідження.

Специфіка роботи полягає у вирішенні наступних основних завдань: проаналізувати теоретико-методологічні основи оцінки потенціалу закладу вищої освіти; виявити ключові чинники, що впливають на ефективність функціонування університету, зокрема кадрові, наукові, фінансові, інноваційні та міжнародні аспекти; оцінити динаміку змін у структурі та ресурсному забезпеченні університету; визначити роль міжнародного співробітництва та академічної мобільності у розширенні можливостей закладу вищої освіти; розглянути вплив цифрових технологій та інформаційних систем на якість освітнього процесу; запропонувати рекомендації щодо удосконалення механізмів управління потенціалом університету та підвищення його конкурентоспроможності.

ПОТЕНЦІАЛ, УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ, ЗАКЛАД ОСВІТИ, ЗАКЛАД ВИЩОЇ ОСВІТИ, СТРАТЕГІЯ.

ABSTRACT

Master's qualification work: 67 p., 9 fig., 3 tables, 39 sources.

The object of the study is the potential of a higher education institution as a system of resources and mechanisms that ensure the effectiveness of its functioning and development.

The subject of the study is factors that influence the development of the potential of a higher education institution, their relationships and management mechanisms aimed at improving the effectiveness of the educational, scientific and innovative activities of the university.

The purpose of the study is a comprehensive analysis of factors that influence the potential of a higher education institution, determining the main directions of its development, improving management decisions and implementing effective mechanisms for ensuring the competitiveness of the university in the modern educational space.

Research methods: analysis, synthesis, empirical research.

The specifics of the work consists in solving the following main tasks: to analyze the theoretical and methodological foundations of assessing the potential of a higher education institution; identify key factors that affect the effectiveness of the university's functioning, in particular personnel, scientific, financial, innovative and international aspects; assess the dynamics of changes in the structure and resource provision of the university; determine the role of international cooperation and academic mobility in expanding the capabilities of a higher education institution; consider the impact of digital technologies and information systems on the quality of the educational process; offer recommendations for improving the mechanisms for managing the university's potential and increasing its competitiveness.

POTENTIAL, POTENTIAL MANAGEMENT, EDUCATIONAL INSTITUTION, HIGHER EDUCATIONAL INSTITUTION, STRATEGY.

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА 2
РЕФЕРАТ 4
ABSTRACT 5
ВСТУП 7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ 12
1.1 Сутність поняття потенціал закладу освіти 12
1.2 Потенціал закладів вищої освіти та його складові 15
1.3 Чинники впливу на потенціал закладу вищої освіти 18
РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА ПОТЕНЦІАЛУ ЗАКЛАДУ ВИЩОЇ ОСВІТИ 21
2.1 Загальна характеристика Запорізького національного університету 21
2.2 Потенціал формування контингенту ЗНУ та розвитку надання освітніх послуг 23
2.3 Кадровий потенціал Запорізького національного університету 32
2.4 Матеріально-технічний потенціал ЗНУ 40
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМКИ РОЗШИРЕННЯ ПОТЕНЦІАЛУ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ 47
Висновки 59
Перелік посилань 65

ВСТУП

Актуальність досліджуваної теми зумовлена ключовою роллю освіти як фундаментальної сфери, що забезпечує не лише професійну підготовку кадрів, а й формує інтелектуальний та культурний потенціал нації, створюючи основу для її стійкого розвитку. В умовах сучасних викликів освіта стає стратегічним ресурсом держави, здатним забезпечити інтеграцію країни у світовий інноваційний простір та сприяти соціально-економічному зростанню. Освітня сфера має відповідати як загальнонаціональним інтересам, так і запитам кожної особистості, забезпечуючи можливості для реалізації індивідуального потенціалу та професійної самореалізації громадян.

На сучасному етапі розвитку суспільства суттєво загострюється конкурентна боротьба між закладами вищої освіти як на національному, так і на міжнародному рівнях. Глобалізаційні процеси, активна цифровізація, зростання ролі інноваційних технологій та підвищені вимоги до якості освіти призводять до необхідності адаптації системи вищої освіти до нових умов. Водночас освітній ринок зазнає впливу таких чинників, як зростаюча мобільність студентів, розвиток дистанційного навчання, міжнародна академічна конкуренція та розширення спектра альтернативних освітніх платформ. У цих умовах підвищення конкурентоспроможності української системи вищої освіти потребує комплексного підходу, що включає вдосконалення освітніх програм, впровадження сучасних методик навчання, активізацію наукових досліджень та розширення міжнародного співробітництва.

Одним із ключових аспектів посилення потенціалу національної системи вищої освіти є оптимізація діяльності закладів вищої освіти, які є її структурними елементами. Університети та інші освітні установи повинні не лише надавати якісні освітні послуги, а й виконувати функцію наукових центрів, що генерують нові знання та сприяють технологічному розвитку суспільства. Важливим завданням стає формування ефективної моделі

управління ЗВО, яка враховує сучасні виклики, включаючи необхідність автономізації, фінансової стабільності, адаптації до потреб ринку праці та розвитку партнерських відносин з бізнесом і міжнародними інституціями.

В умовах сучасних кризових явищ, включаючи повномасштабну військову агресію, система вищої освіти України зіштовхується з низкою додаткових викликів, серед яких збереження інституційної цілісності, забезпечення доступності освіти в умовах вимушеного переміщення студентів і викладачів, збереження кадрового потенціалу та матеріально-технічної бази. Ці обставини роблять питання підвищення потенціалу ЗВО ще більш актуальним, оскільки від здатності університетів адаптуватися до нових умов залежить не лише якість освіти, а й можливість країни швидше відновитися в післявоєнний період.

Важливим аспектом розвитку ЗВО є їхня інтеграція у європейський освітній і дослідницький простір. Це передбачає активну участь у міжнародних програмах обміну, підвищення рівня наукових досліджень, залучення до спільних проектів з європейськими партнерами, а також гармонізацію навчальних програм відповідно до європейських стандартів. Входження України до Європейського простору вищої освіти сприятиме не лише підвищенню якості освіти, а й створенню нових можливостей для студентів та викладачів у сфері академічної мобільності та наукової співпраці.

Отже, розвиток потенціалу системи вищої освіти України та її закладів є одним із пріоритетних завдань державної політики, спрямованої на зміцнення позицій країни в глобальному освітньому та науковому просторі. Ефективне використання можливостей, які відкриваються перед українськими університетами, сприятиме створенню сучасного освітнього середовища, здатного відповідати викликам часу та забезпечувати формування висококваліфікованих фахівців, які будуть ключовою силою для подальшого розвитку України.

В останні роки умови функціонування закладів вищої освіти (ЗВО) України зазнали значних змін унаслідок загострення глобальних і національних

викликів, особливо в умовах військової агресії. Процеси реформування освітньої сфери на сучасному етапі висувають перед системою вищої освіти України нові завдання, зокрема розширення напрямів діяльності та посилення ролі університетської освіти в суспільстві. У зв’язку з цим забезпечення якості та ефективності функціонування українських університетів, підвищення їхнього економічного потенціалу стають пріоритетними для держави. Це відповідає як соціальним, так і економічним завданням, спрямованим на відновлення економіки та забезпечення соціально-економічного розвитку країни в післявоєнний період.

Мета дослідження – комплексний аналіз чинників, що впливають на потенціал закладу вищої освіти, визначення основних напрямків його розвитку, удосконалення управлінських рішень та впровадження ефективних механізмів забезпечення конкурентоспроможності університету в сучасному освітньому просторі.

Завдання дослідження:

- проаналізувати теоретико-методологічні основи оцінки потенціалу закладу вищої освіти;
- виявити ключові чинники, що впливають на ефективність функціонування університету, зокрема кадрові, наукові, фінансові, інноваційні та міжнародні аспекти;
- оцінити динаміку змін у структурі та ресурсному забезпеченні університету;
- визначити роль міжнародного співробітництва та академічної мобільності у розширенні можливостей закладу вищої освіти;
- розглянути вплив цифрових технологій та інформаційних систем на якість освітнього процесу;
- запропонувати рекомендації щодо удосконалення механізмів управління потенціалом університету та підвищення його конкурентоспроможності.

Об'єкт дослідження – потенціал закладу вищої освіти як система ресурсів та механізмів, що забезпечують ефективність його функціонування та розвитку.

Предмет дослідження – чинники, що впливають на розвиток потенціалу закладу вищої освіти, їх взаємозв'язки та механізми управління, спрямовані на покращення ефективності освітньої, наукової та інноваційної діяльності університету.

У ході дослідження використано комплекс наукових методів, які дозволяють всебічно проаналізувати чинники, що впливають на потенціал закладу вищої освіти.

Теоретичні методи включають аналіз та узагальнення наукової літератури, нормативно-правових документів, стратегічних матеріалів, що стосуються функціонування закладів вищої освіти. Використано методи системного аналізу для визначення ключових компонентів потенціалу університету, їх взаємозв'язків та особливостей розвитку.

Емпіричні методи передбачають використання методів спостереження, опитування та анкетування, що дозволяє оцінити вплив окремих чинників на ефективність діяльності університету. Аналіз статистичних даних сприяв виявленню тенденцій та динаміки змін у кадровому складі, контингенті студентів, рівні наукової активності, міжнародного співробітництва та фінансового забезпечення університету.

Методи математичної статистики та економіко-статистичного аналізу застосовано для обробки даних, отриманих у процесі дослідження, що дозволило ідентифікувати залежності між основними показниками розвитку університету. Використано порівняльний аналіз для оцінки ефективності управлінських рішень та виявлення кращих практик з міжнародного досвіду.

Методи прогнозування спрямовані на визначення перспектив розвитку університету, зокрема шляхом моделювання можливих сценаріїв зміцнення його потенціалу, а також оцінки впливу зовнішніх та внутрішніх чинників на стратегію розвитку закладу вищої освіти.

Для забезпечення достовірності та обґрунтованості висновків використано широкий масив інформаційних джерел. Основу інформаційної бази становлять офіційні документи Міністерства освіти і науки України, нормативно-правові

акти, що регулюють діяльність закладів вищої освіти, міжнародні рейтинги університетів, статистичні дані Державної служби статистики України та внутрішні звіти Запорізького національного університету.

Додатково використано публікації у наукових журналах, матеріали міжнародних конференцій, результати наукових досліджень з питань управління освітнім потенціалом, дані наукометричних баз Scopus та Web of Science, інформацію з відкритих освітніх платформ, а також матеріали стратегічних документів провідних європейських університетів.

Таке поєднання методологічного підходу та широкої інформаційної бази дозволило забезпечити комплексний аналіз і сформувати практичні рекомендації щодо підвищення потенціалу закладів вищої освіти, їх інтеграції у міжнародний освітній простір та ефективного управління ресурсами.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ

1.1 Сутність поняття потенціал закладу освіти

В умовах воєнного стану система вищої освіти України стикається з численними викликами, які вимагають адаптації та впровадження нових підходів до управління та розвитку закладів вищої освіти (ЗВО). Згідно зі «Стратегією розвитку вищої освіти в Україні на 2022-2032 роки», схваленою Кабінетом Міністрів України, одним із ключових напрямів є підвищення ефективності управління в системі вищої освіти. Це передбачає збільшення бюджетного фінансування, удосконалення формули розподілу коштів за результатами діяльності, а також модернізацію мережі ЗВО та підтримку дослідницьких університетів.

Війна спричинила значну міграцію студентів та науковців за кордон, що створює загрозу для майбутнього наукового потенціалу країни. Збереження та відновлення кадрового потенціалу ЗВО є критично важливим завданням. Це вимагає розробки ефективних механізмів підтримки науково-педагогічних працівників, створення умов для їх повернення та інтеграції в освітній процес після завершення воєнних дій [1].

Фінансова стабільність ЗВО залишається під загрозою через економічні наслідки війни. Зменшення державного фінансування та руйнування інфраструктури ускладнюють забезпечення якісного освітнього процесу. У цьому контексті важливим є пошук альтернативних джерел фінансування, зокрема через партнерство з бізнесом, залучення грантів та розвиток державно-приватного партнерства у сфері вищої освіти [2].

Інтеграція української системи вищої освіти у світовий освітній простір є ще одним стратегічним пріоритетом. Це передбачає гармонізацію структури вищої освіти відповідно до зобов’язань країн-членів Європейського простору

вищої освіти, розвиток національної системи кваліфікацій та спрощення процедур визнання іноземних освітніх кваліфікацій.

Таким чином, для забезпечення стійкого розвитку вищої освіти України в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення необхідно зосередитися на підвищенні ефективності управління, збереженні та відновленні кадрового потенціалу, забезпеченні фінансової стабільності та інтеграції у міжнародний освітній простір. Реалізація цих стратегічних напрямів сприятиме підвищенню конкурентоспроможності українських ЗВО та забезпеченню якісної освіти для майбутніх поколінь [3].

У науковій літературі розглядаються стратегічні пріоритети розвитку освіти з урахуванням досвіду країн Європейського Союзу, що дозволяє визначити ключові напрямки вдосконалення системи вищої освіти України. Українські та зарубіжні дослідники, які вивчали економічний потенціал університетів в умовах обмежених ресурсів, обґрунтовують необхідність підвищення їхньої фінансової стійкості через впровадження систем енергоефективності, стимулювання інноваційного розвитку та інтеграцію сучасних маркетингових підходів до управління вищими навчальними закладами. Важливим аспектом є адаптація освітніх стандартів до вимог європейського освітнього простору, що передбачає гармонізацію навчальних програм відповідно до процесів євроінтеграції та глобалізації.

Значну увагу дослідники приділяють питанню інтеграції України до європейського освітнього та дослідницького простору, аналізуючи можливості, виклики та потенційні загрози, що виникають унаслідок інтеграційних процесів. У наукових працях також розкриваються стратегічні завдання реформування системи вищої освіти в Україні, спрямовані на підвищення її конкурентоспроможності, модернізацію освітніх програм і забезпечення сталого розвитку університетів у складних соціально-економічних умовах [4].

Перехід до ринкової економіки актуалізував необхідність оцінки конкурентного та маркетингового потенціалу закладів вищої освіти. Зокрема, І.В. Банзелюк розглядає маркетинговий потенціал ЗВО як засіб підвищення їхньої

конкурентоспроможності, акцентуючи увагу на фінансових, матеріально-технічних, освітньо-наукових і комунікаційних ресурсах. Автор також зазначає важливість соціальної відповідальності університетів, що вимагає врахування не лише економічних чинників, а й соціальних аспектів їхньої діяльності. Додатково до цього в контексті стратегічного розвитку університетів доцільно враховувати інформаційні, інноваційні та кадрові ресурси, які є визначальними для забезпечення довготривалого успіху в умовах динамічного конкурентного середовища [5].

Конкурентний потенціал університетів досліджувався Т.М. Нефедовою, яка визначає його як інтегральну характеристику, що відображає здатність університету до розвитку та пристосування до змін зовнішнього середовища. На її думку, конкурентний потенціал ЗВО включає як можливість ефективного функціонування в умовах ринкової конкуренції, так і спроможність до швидкої адаптації до нових викликів, що дозволяє забезпечити стабільність і перспективність діяльності університетів у довгостроковій перспективі.

Савченко М.В. та Боєнко О.Ю. розглядають потенціал університетів через призму стратегії розвитку, що базується на принципах бенчмаркінгу. Вони наголошують на важливості всебічного розвитку ключових елементів потенціалу, серед яких виділяють фінансово-економічний, науковий, маркетинговий, кадровий, соціальний та виховний аспекти. Їхній підхід ґрунтується на необхідності створення комплексної системи управління університетами, яка б враховувала як внутрішні резерви, так і можливості зовнішнього середовища [6].

Окремим предметом досліджень є застосування аутстафінгу як альтернативного механізму збереження кадрового потенціалу університетів у кризових умовах. М.В. Артюхіна визначає соціально-економічний потенціал ЗВО як систему ресурсів, що поєднує можливості навчальних закладів, які відповідають ліцензійним та акредитаційним вимогам, із чинниками мотивації та стратегічними орієнтирами економічних суб’єктів. Дослідження показують, що переваги аутстафінгу, які активно обговорювалися в контексті пандемії COVID-19, набули ще більшої актуальності внаслідок повномасштабної війни РФ проти

України. Це змушує керівництво університетів шукати нові методи адаптації до змін, зокрема щодо збереження викладацького складу та підтримки навчального процесу [7].

Розвиток кадрового потенціалу ЗВО безпосередньо впливає на ефективність їхньої діяльності, що відзначено в науковій літературі. Зокрема, дослідники звертають увагу на необхідність формування гнучкої кадрової політики, яка б відповідала стратегічним потребам закладів вищої освіти. Оптимізація роботи з персоналом передбачає розробку програм професійного розвитку, підвищення кваліфікації, створення умов для академічної мобільності та міжнародної співпраці. Усе це сприяє формуванню стійкої освітньої системи, яка здатна ефективно реагувати на сучасні виклики [8].

Загалом аналіз наукових праць свідчить про те, що потенціал ЗВО є багатогранною категорією, яка потребує подальших досліджень для створення ефективних механізмів управління вищою освітою. У сучасних умовах особливо важливим є розроблення стратегічних моделей розвитку університетів, які б враховували як поточні виклики, так і перспективи післявоєнного відновлення країни. Формування стійкої, конкурентоспроможної системи вищої освіти є одним із ключових завдань державної політики, оскільки саме університети відіграють провідну роль у підготовці висококваліфікованих кадрів та забезпеченні науково-технічного прогресу країни.

1.2 Потенціал закладів вищої освіти та його складові

Ефективне управління потенціалом закладу вищої освіти є важливим завданням, яке визначає конкурентоспроможність університету, його наукову та освітню спроможність, здатність адаптуватися до викликів сучасного суспільства. В умовах глобалізації та інтенсифікації наукових досліджень вищі навчальні заклади стають не лише центрами освіти, а й осередками інноваційного розвитку, які здатні генерувати нові знання, впроваджувати передові технології та забезпечувати сталий розвиток суспільства [9].

Сучасні університети функціонують у середовищі, що вимагає постійного оновлення підходів до управління їхнім потенціалом. Йдеться не лише про забезпечення високого рівня викладання, а й про розвиток дослідницької діяльності, створення сприятливих умов для академічної мобільності, формування ефективної кадрової політики та забезпечення фінансової стабільності. Зростаюча роль університетів у соціально-економічному розвитку держави зумовлює необхідність розробки комплексних стратегій, які сприятимуть посиленню їхнього впливу на регіональні та міжнародні освітні простори.

Одним із важливих аспектів управління потенціалом ЗВО є стратегічне планування, що дозволяє визначати пріоритети розвитку, оптимізувати використання ресурсів та формувати стійкі освітні та наукові традиції. Університети, які впроваджують сучасні підходи до управління, приділяють особливу увагу аналізу зовнішнього середовища, прогнозуванню змін у ринку праці та наукових дослідженнях, що дозволяє їм бути гнучкими та адаптивними. Особливе значення в цьому контексті має розвиток кадрового потенціалу, адже саме науково-педагогічні працівники забезпечують високий рівень освіти, беруть участь у дослідженнях та сприяють інтеграції університету у світовий науковий простір [10].

Збереження та розвиток кадрового ядра потребує створення сприятливих умов для професійного зростання, підвищення кваліфікації, розширення можливостей міжнародної співпраці та академічної мобільності. Важливим завданням є забезпечення гідного рівня оплати праці, формування стимулюючих механізмів для викладачів, які займаються дослідницькою діяльністю, та підтримка молодих науковців. Університети, що активно інвестують у кадровий потенціал, демонструють кращі показники у міжнародних рейтингах, залучають більшу кількість студентів та отримують грантову підтримку для розвитку освітніх і наукових ініціатив [11].

Розвиток освітніх програм є ще одним ключовим напрямом управління потенціалом ЗВО. Сучасний студент прагне отримати не лише теоретичні

знання, а й практичні навички, які дозволять йому бути конкурентоспроможним на ринку праці. Університети, що орієнтуються на сучасні тенденції, активно залучають роботодавців до процесу розробки навчальних програм, співпрацюють із підприємствами та організаціями, що дає змогу студентам отримати практичний досвід під час навчання. У цьому контексті важливе значення має дуальна освіта, яка дозволяє поєднувати теоретичне навчання з практикою на виробництві, сприяючи швидшій адаптації випускників до умов реального ринку праці [12].

Фінансова стабільність університетів є ще одним викликом, який потребує ефективного управлінського підходу. Зменшення державного фінансування змушує заклади вищої освіти шукати альтернативні джерела доходів, серед яких вагоме місце посідають гранти, партнерські програми, комерціалізація наукових розробок, співпраця з бізнесом та міжнародними організаціями. Університети, які розвивають свою фінансову автономію, можуть дозволити собі інвестувати в оновлення матеріально-технічної бази, запроваджувати інноваційні освітні програми та підтримувати студентські та наукові ініціативи.

Інтеграція в міжнародний освітній простір є ще одним важливим аспектом управління потенціалом ЗВО. Вищі навчальні заклади, які активно співпрацюють із закордонними партнерами, долучаються до міжнародних проєктів, обмінюються студентами та викладачами, підвищують свій статус у світовій академічній спільноті. Це, у свою чергу, сприяє зростанню рівня якості освіти, впровадженню новітніх методик викладання та покращенню іміджу університету на міжнародному рівні [13].

Університети, що прагнуть досягти лідерських позицій у системі вищої освіти, мають використовувати комплексний підхід до управління своїм потенціалом. Це передбачає стратегічне планування, інвестування в кадровий потенціал, розвиток освітніх програм, забезпечення фінансової стабільності та інтеграцію в міжнародний освітній простір. Такий підхід дозволяє університетам не лише адаптуватися до змін, а й активно формувати майбутнє освіти, сприяючи розвитку суспільства та економіки.

1.3 Чинники впливу на потенціал закладу вищої освіти

Потенціал закладів вищої освіти є комплексним показником їхньої спроможності залучати, інтегрувати та оптимізовувати наявні ресурси в умовах динамічного зовнішнього середовища. Його формування та розвиток значною мірою залежать від сукупності внутрішніх і зовнішніх чинників, що впливають на якість освітніх процесів, ефективність наукових досліджень і конкурентоспроможність на міжнародному рівні.

Зміни в освітньому середовищі, зокрема інтеграція в європейський дослідницький простір, глобалізаційні виклики та трансформаційні процеси, визначають необхідність стратегічного підходу до управління потенціалом університетів. Одним із ключових аспектів є адаптивність системи вищої освіти, що передбачає використання сучасних моделей управління, розвиток кадрового потенціалу, ефективне фінансове планування, залучення інноваційних технологій та вдосконалення навчальних програм [14].

Важливим компонентом є ресурсне забезпечення, що включає фінансові, кадрові, інформаційні, матеріально-технічні та нематеріальні активи. Ефективне використання цих ресурсів сприяє формуванню якісного освітнього середовища, розвитку науково-дослідної діяльності та підвищенню конкурентоспроможності закладу. Особливе значення має кадровий потенціал, який визначається рівнем кваліфікації викладацького складу, можливостями підвищення кваліфікації, забезпеченням академічної мобільності та наукової продуктивності [15].

Окрім внутрішніх факторів, значний вплив мають зовнішні умови, серед яких політична стабільність, рівень фінансування освіти, економічна ситуація, інтеграційні процеси, міжнародна співпраця, соціально-культурні особливості суспільства. Наприклад, інтеграція до європейського освітнього простору відкриває можливості для участі у спільних проєктах, отримання грантового

фінансування, удосконалення освітніх стандартів, запровадження інноваційних методик навчання.



Рис. 1.1 – Механізм управління потенціалом закладу вищої освіти [16]

Сучасні виклики, зокрема наслідки військових дій, спричинили суттєві зміни у функціонуванні закладів освіти, що вимагає розробки ефективних механізмів адаптації. Втрата частини інфраструктури, відтік науковців, зниження фінансування та необхідність перебудови навчального процесу вимагають оперативних управлінських рішень та довгострокових стратегій розвитку. В цьому контексті важливими є питання цифровізації освіти, гнучких форматів навчання, дистанційного доступу до освітніх ресурсів, підтримки міжнародної академічної мобільності [17].

Окрему увагу слід приділити державному регулюванню, яке повинно забезпечувати баланс між автономією університетів та необхідністю державного контролю. Збільшення державного фінансування, створення сприятливих умов для дослідницької діяльності, підтримка інноваційних проєктів та трансферу технологій, формування ефективних механізмів співпраці з бізнесом і міжнародними партнерами сприятиме посиленню потенціалу вищої освіти [18].

Отже, розвиток потенціалу закладів вищої освіти потребує комплексного підходу, що передбачає ефективне управління ресурсами, інтеграцію у міжнародний освітній простір, розширення можливостей наукової діяльності та адаптацію до викликів сучасного світу. Це сприятиме підвищенню якості освіти, її конкурентоспроможності та створенню умов для сталого розвитку вітчизняної системи вищої освіти.

РОЗДІЛ 2
ДІАГНОСТИКА ПОТЕНЦІАЛУ ЗАКЛАДУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

2.1 Загальна характеристика Запорізького національного університету

Запорізький національний університет є провідним освітнім і науковим центром, який активно розвиває та зміцнює свої позиції як на регіональному, так і на загальнодержавному рівнях. Відданий місії підготовки висококваліфікованих фахівців, університет формує освітнє середовище, що поєднує класичні академічні традиції з інноваційними підходами до навчання, досліджень і міжнародної співпраці.

ЗНУ є осередком наукового прогресу, де поєднуються фундаментальні дослідження та практичні розробки, спрямовані на вирішення актуальних викликів суспільства. Завдяки міждисциплінарним науковим програмам, партнерству з провідними європейськими та світовими університетами, а також участі у міжнародних проєктах, університет сприяє інтеграції української науки в глобальний дослідницький простір [31].

Важливою складовою діяльності ЗНУ є підтримка інноваційного розвитку, що реалізується через створення сучасних наукових лабораторій, залучення інвестицій у технологічні стартапи та впровадження новітніх методик навчання. Особлива увага приділяється міжнародній співпраці, мобільності студентів і викладачів, розширенню можливостей академічного обміну, що зміцнює конкурентоспроможність випускників на міжнародному ринку праці.

Цю роботу в університеті виконують 12 факультетів (математичний, біологічний, економічний, юридичний, менеджменту, історії та міжнародних відносин, філологічний, іноземної філології, соціології та управління, соціальної педагогіки та психології, журналістики, фізичного виховання, здоров’я та туризму), Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні Запорізького національного університету (далі – інститут), 4 заклади фахової

передвищої освіти (відокремлені структурні підрозділи) – ВСП «Економіко-правничий фаховий коледж Запорізького національного університету», ВСП «Фаховий коледж бізнесу та харчових технологій Запорізького національного університету», ВСП «Запорізький гідроенергетичний фаховий коледж Запорізького національного університету» та ВСП «Запорізький металургійний фаховий коледж Запорізького національного університету», Навчально-науково-виробничі центри «Екологія» та «Металспецпроект», Центр забезпечення якості освіти, Центр інформаційних систем та комп'ютерних технологій, Центр післядипломної освіти та професійних кваліфікацій, Центр освітніх послуг для іноземців та осіб без громадянства, Центр гендерної освіти, Центр інтенсивного вивчення іноземних мов, Центр німецької мови, партнер Ґете-інституту, Школа Конфуція, Український міжуніверситетський навчально-науковий шекспірівський центр, наукова бібліотека, кілька музеїв, науково-дослідна частина та інші структурні підрозділи університету, професійні служби.

Університет віднесено до установ із високим науковим потенціалом, відповідно до аналітичних даних незалежного міжнародного рейтингу «Ukrainian National H-index Ranking 2023», який враховує сумарний показник індексу Гірша наукових установ України з урахуванням відомостей наукометричних баз даних та платформ Scopus, Web of Science та Google Scholar. National H-index університету дорівнює 31 [32].

Організаційно-управлінська діяльність керівництва університету спрямована насамперед на подальше підвищення якості освітніх послуг, розвиток наукового потенціалу та міжнародних проєктів, забезпечення стабільного матеріально-технічного та фінансового стану, розвиток студентського самоврядування, зміцнення науково-педагогічного кадрового потенціалу, забезпечення належного статусу та соціальних гарантій усіх членів трудового колективу та здобувачів вищої освіти університету.

Розробка та визначення механізмів реалізації управлінських рішень здійснювались на основі неухильного виконання положень Законів України

«Про освіту», «Про вищу освіту», «Про фахову передвищу освіту», «Про наукову і науково-технічну діяльність», «Про інноваційну діяльність», «Про державне регулювання діяльності у сфері трансферу технологій», «Про забезпечення функціонування української мови як державної», «Про запобігання корупції», інших законодавчих актів, нормативних актів Президента України та Кабінету Міністрів України, наказів та рішень колегій Міністерства освіти і науки України, інших нормативних актів у сфері освіти й науки.

Поряд із науковими та освітніми ініціативами університет відіграє важливу роль у вихованні активної громадянської позиції студентів, формуванні їхніх лідерських якостей і соціальної відповідальності. Завдяки численним культурним, волонтерським та соціальним проєктам, заклад формує середовище, що сприяє всебічному розвитку особистості та спрямоване на створення прогресивного, свідомого суспільства [33].

Таким чином, Запорізький національний університет є не лише навчальним закладом, а й потужним центром інтелектуального, наукового та соціального розвитку, що орієнтований на створення майбутнього, де знання, інновації та міжнародна співпраця визначають якість освіти та успіх його випускників. Проаналізуємо складові потенціалу одного з провідних класичних університетів півдня України.

2.2 Потенціал формування контингенту ЗНУ та розвитку надання освітніх послуг

Потенціал формування контингенту здобувачів освіти Запорізького національного університету складається з потенціалу власне ЗНУ та його структурних підрозділів, крім того, він залежить від обсягів випуску та набору. Проаналізуємо ці складові. Розпочнемо з головного структурного елементу, а саме – ЗНУ.

Прийом на навчання усіх форм здобуття освіти проводився відповідно до ліцензії на провадження освітньої діяльності Міністерства освіти і науки України та Правил прийому до Запорізького національного університету.

У 2024 р. набір на навчання до університету було оголошено для здобуття освітнього ступеня бакалавр за 65 спеціальностями та 90 освітніми програмами; освітнього ступеня магістр за 58 спеціальностями та 83 освітніми програмами. У 2024 р. від вступників подано 8320 заяв (у 2023 р. – 10235 заяв), із них: на денну форму здобуття освіти – 6369 (у 2023 р. – 8139 заяв), на заочну форму здобуття освіти – 1951 заява (у 2023 р. – 2096 заяв).

На освітній ступінь бакалавр у 2024 р. було зараховано 1681 особу (у 2023 р. – 2724), із них: за державним замовленням 501 особа (у 2023 р. – 447) на денну форму здобуття освіти – 1345, на заочну форму здобуття освіти – 336. Показники набору на навчання за освітніми програмами першого (бакалаврського) рівня вищої освіти представлено на рис. 2.3 [31].

Найбільшу кількість вступників зараховано на освітні програми «Психологія» – 144 особи, «Право» – 76 осіб, «Правоохоронна діяльність» – 74 особи, «Промислове і цивільне будівництво» – 73 особи, «Менеджмент міжнародного бізнесу» – 70 осіб, «Фінанси і кредит» – 59 осіб, «Фізична терапія, ерготерапія» – 55 осіб.

Показники прийому за освітніми програмами першого (бакалаврського) рівня вищої освіти представлені на рис. 2.1.

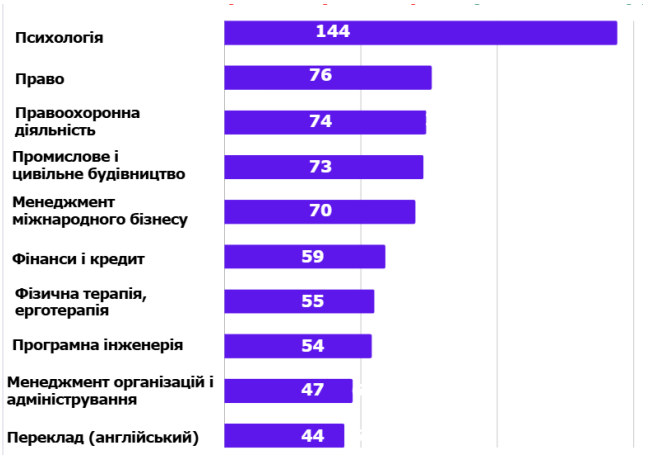


Рис 2.1 – ТОП-10 освітніх програмами першого (бакалаврського) рівня вищої освіти ЗНУ за результатами набору в 2024 році [31]

У 2024 році на освітній ступінь магістра було зараховано 1783 особи (у 2023 році – 2397), з яких 351 студент – за державним замовленням (у 2023 році – 365). На денну форму навчання зараховано 1045 осіб, на заочну – 738. Детальна інформація щодо набору на магістерські освітні програми представлена на рисунку 2.1.



Рис. 2.2 ТОП-10 освітніх програмам другого (магістерського) рівня вищої освіти ЗНУ за показниками набору в 2024 році [32]

Серед освітніх програм другого (магістерського) рівня найбільшу кількість студентів зараховано на: «Психологія» – 167 осіб, «Право» – 84, «Спорт» – 55, «Інженерія програмного забезпечення» – 54, «Публічне управління та адміністрування» – 49. Додаткові показники прийому за освітніми програмами магістерського рівня наведені на рис. 2.2.

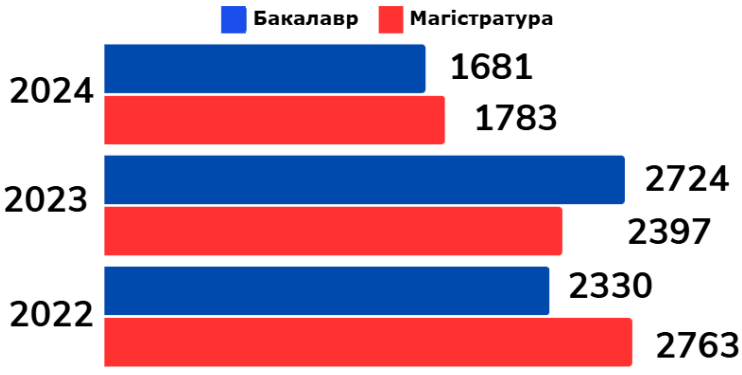


Рис. 2.3 Динаміка показників набору ЗНУ за 2022-2024 рр. [31]

Проаналізуємо аналогічні показники структурних підрозділів ЗНУ. Відокремленим структурним підрозділом «Економіко-правничий фаховий коледж ЗНУ» на освітньо-професійний ступінь фаховий молодший бакалавр у 2024 р. було зараховано 360 особи на денну форму здобуття освіти (у 2023 р. – 317), із них: за державним замовленням 184 вступники. Динаміка набору до ВСП «Економіко-правничий фаховий коледж ЗНУ» представлена на рис. 2.4.

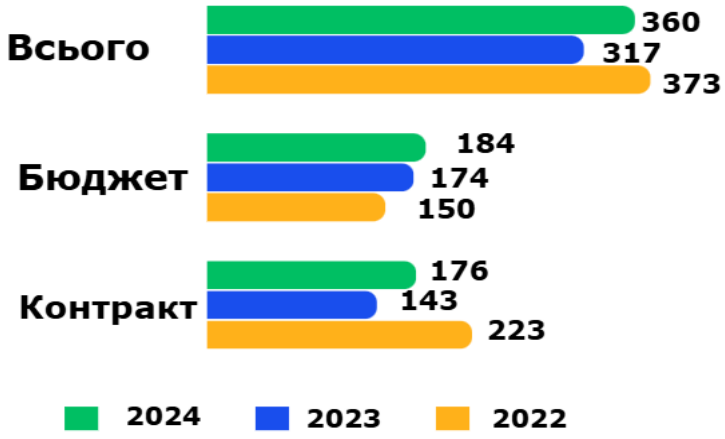


Рис. 2.4 - Динаміка набору до ВСП «Економіко-правничий фаховий коледж ЗНУ» за 2022 – 2024 рр, осіб [32]

Рис.2.4 відображає зміну кількості зарахованих студентів за три роки, демонструючи тенденції у загальному наборі, державному замовленні та контрактній формі навчання. У 2024 році спостерігається зростання загальної кількості студентів порівняно з попереднім роком, хоча рівень залишається нижчим за показники 2022 року. Особливо помітним є збільшення кількості зарахованих за державним замовленням, що свідчить про розширення підтримки освіти з боку держави та доступність навчання для більшої кількості вступників.

Показники контрактної форми також демонструють певне зростання у 2024 році, що може свідчити про відновлення попиту на навчання за власний кошт, хоча рівень ще не досяг показників 2022 року. Це може бути наслідком економічних факторів або зміни стратегій абітурієнтів щодо вибору освітнього

шляху. Загалом, динаміка набору студентів у 2024 році свідчить про поступове відновлення освітнього процесу після спаду, зафіксованого у 2023 році.

Відокремленим структурним підрозділом «Запорізький гідроенергетичний фаховий коледж ЗНУ» на освітньо-професійний ступінь фаховий молодший бакалавр у 2024 р. було зараховано 342 особи (у 2023 р. – 247), із них: за державним замовленням 216 вступників. Динаміка набору до ВСП «Запорізький гідроенергетичний фаховий коледж ЗНУ» представлена на рис 2.5.

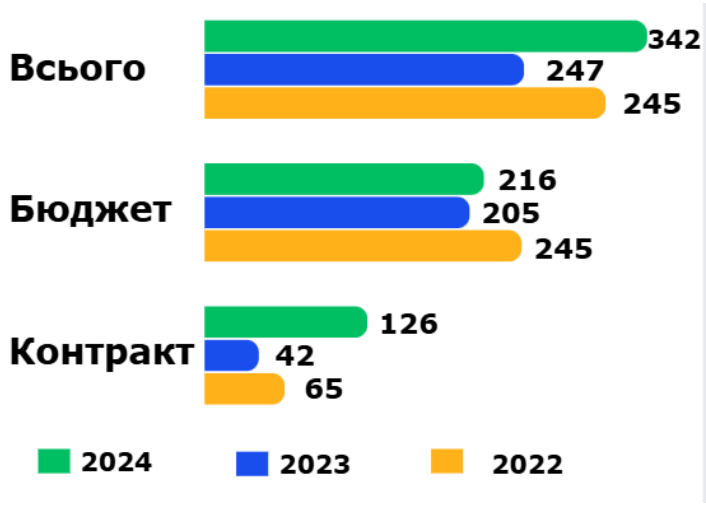


Рис 2.5 - Динаміка набору до ВСП «Запорізький гідроенергетичний фаховий коледж ЗНУ» за 2022 – 2024 рр., осіб [33]

Діаграма демонструє динаміку зарахування студентів протягом трьох років, поділяючи дані на загальну кількість вступників, набір за державним замовленням і контрактну форму навчання. У 2024 році загальна кількість зарахованих студентів значно зросла, досягнувши 342 осіб, що суттєво перевищує показники 2023 року (247) і 2022 року (245). Це свідчить про позитивну тенденцію збільшення попиту на навчання та розширення можливостей вступу.

Кількість студентів, зарахованих за державним замовленням, також демонструє зростання у 2024 році, досягнувши 216 осіб порівняно з 205 у 2023 році, хоча показник ще не повернувся до рівня 2022 року, коли він становив 245 осіб. Це може бути пов’язано зі змінами у розподілі бюджетних місць або з іншими факторами, що впливають на фінансування освітніх програм.

Контрактна форма навчання у 2024 році суттєво перевищила показники попередніх років, досягнувши 126 осіб. Для порівняння, у 2023 році кількість контрактників становила лише 42 особи, а у 2022 році – 65. Такий стрибок може свідчити про покращення фінансових можливостей вступників, зростання довіри до освітніх програм або зміну державної політики щодо фінансування освіти.

Загальна картина показує значний ріст за всіма показниками у 2024 році, що може свідчити про успішні стратегії розвитку університету, підвищення привабливості освітніх програм та покращення умов вступу.

Відокремленим структурним підрозділом «Запорізький металургійний фаховий коледж ЗНУ» на освітньо-професійний ступінь фаховий молодший бакалавр у 2024 р. було зараховано 467 осіб на (у 2023 р. – 211), із них: за державним замовленням 162 вступники. Динаміка набору до ВСП «Запорізький металургійний фаховий коледж ЗНУ» представлена на рис. 2.6.

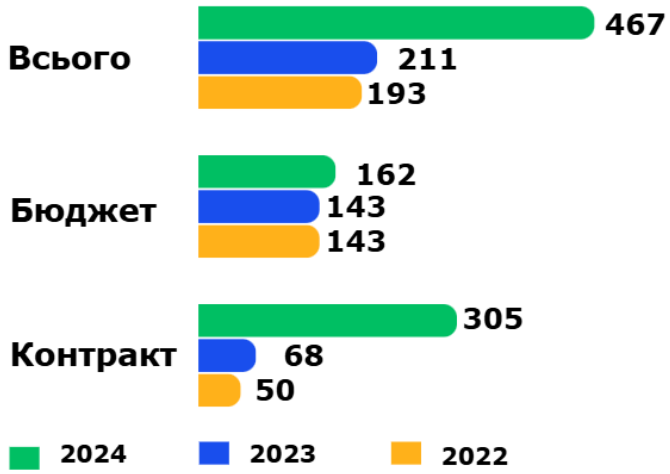


Рис. 2.1 - Динаміка набору до ВСП «Запорізький металургійний фаховий коледж ЗНУ» за 2022-2024 рр, осіб [32]

Відокремленим структурним підрозділом «Фаховий коледж бізнесу та харчових технологій ЗНУ» на освітньо-професійний ступінь фаховий молодший бакалавр у 2024 р. було зараховано 140 осіб (у 2023 р. – 114), із них: за державним замовленням 71 вступник. Динаміка набору до ВСП «Фаховий коледж бізнесу та харчових технологій ЗНУ» представлена на рис. 2.7.

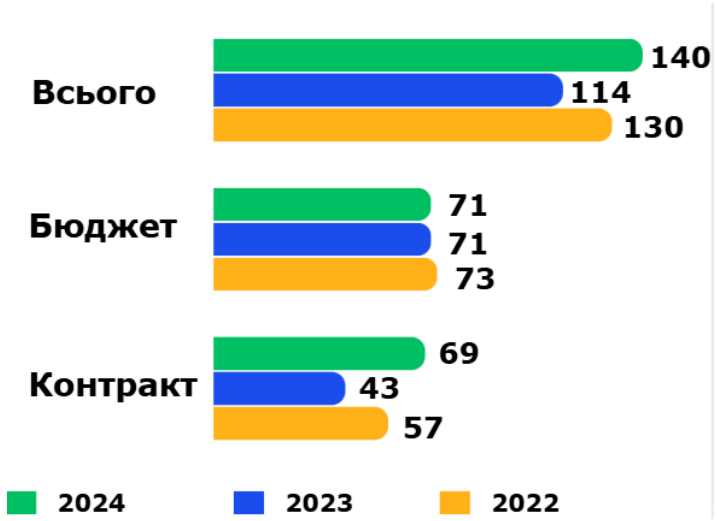


Рис. 2.7 - Динаміка набору до ВСП «Фаховий коледж бізнесу та харчових технологій ЗНУ» за 2022-2024 рр., осіб [33]

Загальна кількість вступників, зарахованих на всі освітні ступені, освітньо-кваліфікаційні рівні та форми навчання до ЗНУ та відокремлених структурних підрозділів у 2024 р. складає 4790 осіб (у 2023 р. – 6010 особи).

Аналіз вступної кампанії 2024 року свідчить про активне використання абітурієнтами пільгових категорій свого права на здобуття вищої освіти. Перелік категорій, що мають право на спеціальні умови вступу, залишився незмінним, що дало змогу 948 вступникам скористатися можливістю пільгового вступу.

Одним із ключових напрямів діяльності університету залишається розвиток системи перепідготовки та підвищення кваліфікації фахівців. У співпраці з Державним центром зайнятості створено умови для здобуття нових професійних компетенцій та підвищення конкурентоспроможності громадян на ринку праці. У рамках цієї ініціативи 85 осіб були зараховані на магістерські освітні програми за ваучерами Центру зайнятості. Найбільший попит серед вступників спостерігається на спеціальностях «Психологія», «Соціальна робота», «Будівництво» та «Цивільна інженерія», що підтверджує їхню актуальність і відповідність потребам регіонального ринку праці.

На сьогодні загальний контингент студентів Запорізького національного університету разом із відокремленими структурними підрозділами складає

14 319 осіб. На денній формі навчається 11 259 студентів, з яких 45 % здобувають освіту за державним замовленням. На заочній формі кількість студентів становить 3 060, при цьому близько 12 % навчаються за кошти державного бюджету.

Таблиця 2.1 – Динаміка контингенту студентів ЗНУ за 2023-2024 рр. [32]

Рік	Загальна кількість	Денна форма здобуття освіти		Заочна форма здобуття освіти	
		всього осіб	із них на держбюджетній основі, %	всього осіб	із них на держбюджетній основі, %
2023	16192	12504	49%	3688	20%
2024	14319	11259	45%	3060	12%

Загалом університету вдається зберігати кількість здобувачів вищої освіти. Разом із тим, контингент студентів-бюджетників у 2024 р. складає лише 38 % від загальної чисельності студентів.

Згідно з ліцензією на провадження освітньої діяльності, Запорізький національний університет має достатній ліцензований обсяг за рівнями вищої освіти. Станом на 01.01.2025 р обсяг ліцензії для підготовки студентів на першому (бакалаврському) рівні становить 6679 місць, на другому (магістерському) рівні – 4137, та на третьому (освітньо-науковий/освітньо-творчий) рівні – 290 місць.

У 2024 році до Національного агентства було подано Запорізьким національним університетом 38 акредитаційних справ, з яких 23 – у період із січня по травень, а 15 – у вересні-жовтні. Із загальної кількості поданих матеріалів 19 акредитаційних справ були повноцінними, а ще 19 – умовними, оформленими без проведення акредитаційних експертиз на один рік на безоплатній основі.

За результатами розгляду було ухвалено позитивні рішення щодо акредитації 24 освітніх програм ЗНУ, серед яких 5 програм бакалаврського рівня, 10 магістерських і 9 освітньо-наукових програм. Ще 14 магістерських програм пройшли акредитаційні експертизи, проте станом на грудень 2024 року

рішення Національного агентства поки що не ухвалено, оскільки очікується завершення роботи Галузевих експертних рад та фінальні висновки акредитаційного органу [33].

Один із ключових напрямів освітньої діяльності університету – організація курсів підвищення кваліфікації, які проводяться на базі Центру післядипломної освіти та професійних кваліфікацій. Протягом останніх п’яти років стабільно функціонують програми для тренерів-викладачів у сфері спорту, а також для педагогічних і науково-педагогічних працівників різних спеціальностей. Окрім цього, Центр реалізує освітні ініціативи відповідно до запитів установ і організацій міста.

Університет активно співпрацює з державними та громадськими структурами, серед яких Національне агентство України з питань державної служби, Департамент спорту, сім’ї та молоді Запорізької міської ради, Міністерство у справах ветеранів України, а також низка інших організацій та підприємств.

У 2024 році на базі Центру післядипломної освіти та професійних кваліфікацій навчання пройшли 989 осіб, що забезпечило надходження коштів у розмірі 1 663 580 грн. Серед нововведень варто відзначити впровадження курсів «Цифрова грамотність» та «Ділова українська мова на щодень», які були розроблені для працівників Служби безпеки України, де підвищили кваліфікацію 8 осіб (надходження – 4 760 грн) [32].

У жовтні 2024 року відбулося навчання особового складу державних службовців Запорізького обласного територіального центру комплектування та соціальної підтримки, у якому взяли участь 40 осіб, що принесло 16 000 грн надходжень. Актуальними залишаються курси, що реалізуються за фінансової підтримки Фонду загальнообов’язкового державного страхування на випадок безробіття, за якими у 2024 році навчалося 28 осіб, а загальна сума фінансування склала 840 000 грн.

Серед постійно діючих програм особливо затребуваними є курси підвищення кваліфікації тренерів-викладачів із видів спорту, у яких взяли

участь 60 осіб (надходження – 144 000 грн), а також курси для вчителів та викладачів шкіл і коледжів Запоріжжя та Запорізької області за акредитованими напрямами університету, де навчалися 113 осіб (надходження – 173 440 грн) [33].

Щорічно проводяться курси підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування за державним замовленням, що у 2024 році охопили 721 особу, забезпечивши надходження у розмірі 481 854 грн.

2.3 Кадровий потенціал Запорізького національного університету

Запорізький національний університет сьогодні є сучасним багатогалузевим навчально-методичним комплексом, який забезпечує високий рівень підготовки фахівців завдяки потужному кадровому потенціалу та розвиненій інфраструктурі. Його ступенева система освіти включає підготовку бакалаврів, магістрів і докторів філософії, що відбувається на базі 62 кафедр, де працює 581 науково-педагогічний працівник.

Значна частина професорсько-викладацького складу має наукові ступені та вчені звання, що гарантує високий рівень освітнього процесу та наукової діяльності. Зокрема, серед викладачів 111 професорів, докторів наук, а 289 осіб мають ступінь кандидата наук і вчене звання доцента. Вчене звання професора мають 116 осіб, що становить 19,97 %, а вчене звання доцента – 314 осіб, що складає 54 % від загальної кількості викладацького складу. У процентному співвідношенні доктори наук становлять 23,8 %, кандидати наук – 63,2 %, а працівники без наукових ступенів та вчених звань – 13 % [32].

Для підтримання високого рівня професійної підготовки та забезпечення якісного кадрового складу університет постійно проводить конкурсні відбори на заміщення вакантних посад науково-педагогічних працівників. Цей процес здійснюється відповідно до вимог Законів України «Про освіту» та «Про вищу освіту», а також згідно з Положенням про конкурсні відбори, яке регламентує

процедури укладення трудових договорів у Запорізькому національному університеті. У 2024 році в рамках цього процесу за конкурсом було обрано 95 науково-педагогічних працівників, які поповнили кадровий потенціал університету та сприяли його подальшому розвитку.

Особливу увагу університет приділяє професійному зростанню викладацького складу, що сприяє розвитку наукових шкіл та впровадженню інновацій у навчальний процес. У 2024 році 13 науково-педагогічних працівників отримали вчене звання професора, а ще 19 здобули звання доцента. Водночас три справи щодо присвоєння вченого звання професора та сім справ щодо присвоєння вченого звання доцента були подані на розгляд Атестаційної колегії Міністерства освіти і науки України. Це свідчить про активну роботу в напрямі підвищення кваліфікації та наукового статусу викладачів, що є важливим чинником зростання академічного рівня університету.

Протягом 2024 року в університеті відбулися певні кадрові зміни. З різних причин навчальний заклад залишили 27 науково-педагогічних працівників, серед яких 18 кандидатів наук, доцентів. Водночас університет продовжує залучати висококваліфікованих фахівців: за цей же період колектив поповнили 31 науково-педагогічний працівник, серед яких 6 кандидатів наук, доцентів. Такі зміни в складі кадрового потенціалу є природною складовою розвитку закладу, що забезпечує оновлення викладацького складу та інтеграцію сучасних підходів у навчальний процес [33].

Запорізький національний університет продовжує активно розвивати свої освітні, наукові та кадрові можливості, прагнучи відповідати найвищим академічним стандартам. Інвестуючи в професійне зростання викладачів, підтримуючи молодих науковців та забезпечуючи умови для розвитку наукових досліджень, університет не лише формує конкурентоспроможних фахівців, а й зміцнює свій статус як одного з провідних закладів вищої освіти України.

Підготовка науково-педагогічних кадрів для забезпечення збереження кадрового потенціалу ЗНУ здійснюється через власну аспірантуру та докторантуру.

Відповідно до засідання конкурсної комісії з розподілу місць державного замовлення на третьому (освітньо-науковому) рівні вищої освіти для підготовки наукових, науково-педагогічних кадрів МОН України у 2024 р. Запорізькому національному університету було виділено 57 бюджетних місць на очну денну форму здобуття освіти.

Усього було подано від вступників 348 заяв. Найбільшим попитом у здобувачів користувались такі спеціальності, як: 051 Економіка, 073 Менеджмент, 081 Право та 122 Комп'ютерні науки.

Таблиця 2.2 - Розподіл зарахованих до аспірантури ЗНУ вступників за формою здобуття освіти та спеціальністю [31]

Спеціальність	Денна (бюджет)	Заочна (контракт)
Освітні, педагогічні науки	2	0
Фізична культура і спорт	5	2 (іноземці)
Історія	6	1
Філологія	4	4
Економіка	5	2
Політологія	0	1
Психологія	1	0
Журналістика	4	4
Менеджмент	5	1
Право	2	3
Біологія	2	0
Екологія	2	0
Прикладна математика	3	0
Комп'ютерні науки	4	0
Металургія	3	0
Електроенергетика, електротехніка та електромеханіка	2	1
Теплоенергетика	1	0
Будівництво та цивільна інженерія	3	0
Соціальна робота	3	1
Публічне управління та адміністрування	0	2
Всього	57	22

Відповідно до п. 4 розділу ІІІ Правил прийому до аспірантури у 2024 р. (зі змінами) конкурсний відбір на навчання для здобуття ступеня доктора філософії здійснювався за результатами вступних випробувань:

− презентації дослідницької пропозиції та наукових досягнень;

− фахового іспиту зі спеціальності (в обсязі освітньої програми рівня вищої освіти магістра з відповідної спеціальності);

− результатів ЄВІ у частині компонента з іноземної мови. Іноземці та особи без громадянства складали вступний іспит з української мови як іноземної.

У 2024 р. до аспірантури Запорізького національного університету вступило 79 здобувачів. За денної формою здобуття освіти – 57, за заочною – 22, із них 2 іноземних громадян (Казахстану та Азербайджану) [33].

Якість освіти значною мірою залежить від рівня підготовки науково-педагогічних працівників, а їхнє професійне зростання визначає конкурентоспроможність і престижність університету. У Запорізькому національному університеті процес підвищення кваліфікації викладачів здійснюється відповідно до законодавчих норм, включаючи Закон України «Про вищу освіту», Постанову Кабінету Міністрів України від 21.08.2019 № 800 та наказ Міністерства освіти і науки України від 30.10.2020 № 1341. Ці нормативні документи регламентують процес безперервного професійного розвитку викладачів, спрямованого на вдосконалення педагогічних, наукових та цифрових компетентностей.

Щороку в університеті формується план-графік підвищення кваліфікації, який затверджується керівництвом закладу. Розширення завдань і викликів, що постають перед науково-педагогічними працівниками, сприяє урізноманітненню форм і напрямів професійного розвитку. Університет впроваджує сучасні підходи до вдосконалення викладацької майстерності, що включає як освоєння новітніх методик навчання, так і тренінги, спрямовані на вивчення психолого-педагогічних особливостей студентів, створення інклюзивного освітнього середовища та використання цифрових технологій у

навчальному процесі. Важливою складовою є підтримка здобувачів освіти з особливими освітніми потребами, що забезпечується через відповідну підготовку викладачів.

Розвиток цифрової, мовленнєвої та комунікаційної компетентностей займає особливе місце у програмі підвищення кваліфікації. Викладачі проходять стажування та тренінги, спрямовані на ефективне використання інформаційно-комунікативних технологій у навчальному процесі. Університет також заохочує педагогів до академічної мобільності та міжнародного обміну досвідом, що дозволяє переймати кращі освітні практики й інтегрувати їх у власні методики викладання.

Одним із важливих напрямів професійного розвитку є галузеве стажування, яке дозволяє викладачам ознайомитися з новітніми виробничими технологіями, сучасним обладнанням та тенденціями розвитку відповідних сфер економіки. Така підготовка здійснюється на базі підприємств, установ та наукових центрів, де викладачі мають змогу поглибити свої знання, налагодити зв’язки з представниками галузі та вдосконалити навчальні програми відповідно до сучасних вимог ринку праці [32].

Особливу роль у підвищенні кваліфікації відіграє міжнародне стажування, яке дозволяє викладачам розширити власні знання у світовому контексті, взяти участь у наукових дискусіях та дослідницьких проєктах. Інноваційні форми навчання, такі як онлайн-курси, вебінари, семінари, майстер-класи та інтерактивні тренінги, активно використовуються для забезпечення безперервного професійного розвитку.

Гнучкий підхід до організації підвищення кваліфікації сприяє залученню все більшої кількості викладачів до процесу професійного зростання. Впровадження комплексних програм, що включають навчання за кордоном, дистанційні модулі та практичні тренінги, підвищує рівень компетентності викладацького складу та дозволяє покращити якість освітнього процесу. Ефективною моделлю професійного вдосконалення стала організація тренінгів

для викладачів, які згодом передають отримані знання педагогам шкіл та коледжів регіону, що сприяє розширенню освітнього впливу університету.

У 2024 році значна кількість науково-педагогічних працівників отримала сертифікати та свідоцтва про підвищення кваліфікації, що свідчить про активну участь викладачів у професійному розвитку та прагнення до вдосконалення своїх компетентностей. Завдяки такій стратегії університет забезпечує високий рівень викладання, формує сучасне освітнє середовище та сприяє підготовці конкурентоспроможних фахівців, що відповідають викликам сучасного ринку праці.

Таблиця 2.3 - Кількість науково-педагогічних працівників ЗНУ, які отримали свідоцтва, сертифікати з підвищення кваліфікації та стажування у 2024 році [31]

Підвищення кваліфікації	Кількість НПП
в Україні та за кордоном, усього:	470
у закладах вищої освіти за акредитованими спеціальностями	62
стажування в організаціях, підприємствах, установах	23
через неформальну / інформальну освіту *(підвищення кваліфікації, стажування, в рамках академічної мобільності, за накопичувальною системою)*	309 (із них: 95 за накопичувальною системою)
на базі Школи педагогічної майстерності *(за різними програмами)*	81

ЗНУ є базою підвищення кваліфікації для науково-педагогічного працівників інших закладів освіти, в тому числі вищої.

Протягом 2024 року Запорізький національний університет продовжував реалізацію своєї місії, спрямованої на утвердження суспільних цінностей, серед яких пріоритетними є розвиток освіти та науки. В умовах складної безпекової ситуації колектив університету забезпечував безперебійний освітній процес,

організацію наукових досліджень і підтримку критичної інфраструктури, відіграючи важливу роль у науково-освітньому середовищі регіону та країни.

Наука залишається фундаментальною складовою діяльності університету, сприяючи інтеграції освітнього та дослідницького процесів. Результати наукових досліджень забезпечують розвиток міжнародної співпраці із провідними світовими університетами, дослідницькими центрами та підприємствами, що дозволяє впроваджувати новітні методики та інноваційні технології у навчальний процес. На сьогодні в університеті функціонує 14 наукових шкіл, які охоплюють різні напрями досліджень – гуманітарні науки, соціально-економічні дисципліни, біомедичні технології, природничо-математичні галузі, а також інженерно-технологічні напрями.

Структура науково-дослідної частини університету представлена 9 навчально-науково-виробничими центрами, серед яких Центр «Металспецпроєкт», Центр штучного інтелекту, Центр промислової екології, Український міжуніверситетський навчально-науковий шекспірівський центр, а також спеціалізовані лабораторії та групи з актуальних проблем суспільно-гуманітарних наук. Така розгалужена система дозволяє ефективно реалізовувати наукові ініціативи та сприяти трансферу технологій між академічною спільнотою та промисловістю [32].

Запорізький національний університет активно залучається до міжнародних дослідницьких програм, серед яких особливе місце займає рамкова програма Європейського Союзу з досліджень та інновацій «Горизонт Європа». Університет є учасником великого міжнародного проєкту «Позитивний мир і мобільність: Європа та Латинська Америка», який реалізується спільно з провідними закордонними партнерами, такими як Університет Білефельду (Німеччина), Комільяський університет (Іспанія), Міланський університет (Італія), Університет Гвадалахара та Національний університет Колумбії. Для виконання цього дослідницького проєкту загальна сума фінансування становить 1 млн 656 тис. євро, з яких 331,2 тис. євро виділено безпосередньо Запорізькому національному університету на три роки.

У 2024 році в університеті реалізується шість держбюджетних науково-дослідних робіт, три з яких виконуються молодими вченими. Загальний обсяг фінансування цих досліджень досяг 4 млн 595 тис. грн, що перевищує минулорічні показники на 250 тис. грн. Незважаючи на складну ситуацію, науковці університету продовжують активно залучатися до конкурсів на фінансування фундаментальних і прикладних досліджень, подавши 11 проєктів, з яких п’ять ініційовані молодими науковцями [33].

Крім того, університет реалізує 24 господарські договори з підприємствами та організаціями, загальна сума яких становить 2 млн 230 тис. грн, що вдвічі перевищує фінансові показники минулого року. Найбільш значущим серед цих угод є співпраця з Запорізьким машинобудівним конструкторським бюро «Прогрес» імені академіка О.Г. Івченка, фінансування якого у 2024 році становило 1 млн 474 тис. грн.

Активну дослідницьку діяльність ведуть факультети та кафедри університету. Інститут університету виконує п’ять госпдоговорів на загальну суму 1 млн 778 тис. грн, що дозволяє фінансувати перспективні наукові ініціативи. Факультет іноземної філології реалізує міжнародний проєкт спільно з Естонським центром міжнародного розвитку співпраці ESTDEV, спрямований на покращення доступу до логопедичних послуг для українських дітей, загальне фінансування якого складає 16 тис. євро, з яких у 2024 році надійшло 4 тис. євро. Біологічний факультет уклав 10 госпдоговорів із мисливськими господарствами різних областей України, зокрема щодо науково-технічних послуг у сфері гірудотерапії. Факультет менеджменту реалізував угоду з громадською організацією «ЕКОСЕНС», а науковці економічного, філологічного факультетів та факультету журналістики забезпечили виконання наукових договорів загальною вартістю 81 тис. грн [31].

Запорізький національний університет активно розвиває сферу інтелектуальної власності, на його бухгалтерському обліку знаходяться 111 об’єктів права інтелектуальної власності, включаючи патенти на винаходи та

корисні моделі, свідоцтва про державну реєстрацію авторських прав і торговельних марок.

Значна увага приділяється організації міжнародних та всеукраїнських наукових заходів. Протягом 2024 року в університеті було проведено 38 наукових конференцій, з яких 19 мали міжнародний статус, що підтверджує високий рівень інтеграції ЗНУ у світову наукову спільноту [33].

Таким чином, наукова діяльність Запорізького національного університету не лише підтримує високу якість освіти, а й сприяє розвитку інноваційних досліджень, міжнародної співпраці та інтеграції вітчизняної науки у світовий науковий простір. Завдяки активній участі у грантових програмах, господарських договорах і міжнародних дослідженнях університет продовжує зміцнювати свої позиції як один із провідних науково-освітніх центрів України.

2.4 Матеріально-технічний потенціал ЗНУ

У сучасних умовах трансформації освіти та науки наукова бібліотека Запорізького національного університету відіграє важливу роль у забезпеченні навчального та дослідницького процесу, реагуючи на нові виклики та потреби освітньої спільноти. Технологічний прогрес, перехід до дистанційного навчання, розвиток цифрових платформ і необхідність забезпечення оперативного доступу до інформаційних ресурсів зумовили модернізацію бібліотечної діяльності, зміцнення електронних сервісів та розширення можливостей для користувачів.

Зміни, спричинені карантинними обмеженнями та воєнним станом, стали каталізатором для масштабної цифровізації роботи бібліотеки. Головним пріоритетом стало створення та підтримка доступу до електронних ресурсів, які є необхідними для забезпечення якісного навчального процесу. Програмне оновлення дозволило впровадити новітні технології для обслуговування студентів та викладачів у дистанційному форматі, а також сприяло активному використанню електронних книг, журналів, баз даних і наукових публікацій.

Електронний каталог наукової бібліотеки став важливим елементом інтегрованої освітньо-інформаційної системи університету. У 2024 році всі здобувачі вищої освіти та науково-педагогічні працівники отримали можливість безперервного доступу до електронного каталогу в режимі онлайн, що дозволяє здійснювати багатовекторний пошук, замовлення та завантаження електронних копій видань, відстеження нових надходжень та оформлення бібліографічних запитів. Запис студентів до бібліотеки здійснюється за допомогою штрих-кодової технології, що значно спрощує процес користування фондами та взаємодію між студентами та бібліотекарями [31].

Попри складні економічні умови, у 2024 році продовжилося поповнення університетського книжкового фонду. Фонд бібліотеки на кінець року налічував 1 252 158 примірників друкованих та електронних видань, із яких наукові книги становлять 660 775, навчальні – 537 105, а періодичні видання – 70 102 примірники. Протягом року до фонду було додано 29 655 примірників нових видань, із яких 28 221 – електронні публікації. Завдяки співпраці з видавництвами, науковими установами та приватними особами бібліотека поповнила фонд періодичних видань 419 друкованими журналами, а також отримала 286 навчально-методичних та наукових видань з редакційно-видавничого відділу університету.

Книгообмін із закладами вищої освіти України та співпраця з міжнародними партнерами сприяли розширенню фондів. У рамках цих ініціатив бібліотека отримала 636 нових видань, включаючи наукову, навчально-методичну та художню літературу. Завдяки позабюджетному фінансуванню загальна сума залучених коштів склала 130 982 грн [32].

Враховуючи зменшення можливостей закупівлі друкованої продукції у 2022–2024 роках, основні зусилля бібліотекарів були спрямовані на розширення електронної колекції сучасної навчальної літератури. У 2024 році електронний фонд поповнився на 3 640 книг, серед яких підручники та навчальні видання українською та англійською мовами. Основними джерелами нових електронних ресурсів стали відкриті цифрові архіви, повнотекстові колекції провідних

світових видавництв, а також навчальні матеріали, передані викладачами університету.

У рамках міжнародного співробітництва та завдяки підтримці видавництв наукової літератури університет зберіг безкоштовний доступ до провідних наукометричних баз даних, таких як Web of Science та Scopus, а також до платформ ScienceDirect, SpringerLink, EBSCO, Elsevier, Research4Life та Bentham Science. Координатори міжнародних проєктів відзначили активність Запорізького національного університету у використанні цих ресурсів, а також включили університет до числа офіційних амбасадорів Research4Life в Україні.

Для забезпечення ефективного доступу до навчальних та наукових ресурсів англійською мовою протягом 2022–2024 років до електронної бібліотеки було додано 3 293 назви книг міжнародних видавництв Elsevier, Springer та інших. Загальна кількість бібліографічних записів електронного каталогу наприкінці 2024 року перевищила 1 млн 475 тис., з яких більшість мають гіпертекстові посилання для відкритого доступу в мережі Інтернет [33].

Наукова бібліотека також здійснила значну роботу з ретроспективного опрацювання книжкових фондів, включаючи оцифрування старих видань та інтеграцію їхніх бібліографічних записів до електронного каталогу. У 2024 році додано понад 24 216 нових бібліографічних записів, що значно розширило можливості пошуку та доступу до наукових ресурсів.

Штрихове кодування книг та електронна реєстрація читачів дозволили вдосконалити систему обслуговування користувачів. Впроваджено електронну картку читача, яка дає можливість студентам і викладачам отримувати доступ до своїх бібліотечних записів у режимі онлайн.

Значну роль у науковій комунікації відіграє розвиток електронних наукових журналів університету. У 2024 році бібліотека додала 1 266 нових номерів журналів, що містять 23 304 наукові статті. Важливим напрямом стало створення спеціалізованої бази даних «Наукові публікації НПП ЗНУ у Web of Science, Scopus», яка на кінець 2024 року містила 1 455 публікацій за період 2012–2024 років [33].

Важливим компонентом інформаційного забезпечення є вебсторінка «Інформація до підготовки докторів філософії», яка містить корисні ресурси для аспірантів університету за 23 спеціальностями.

Система обслуговування користувачів орієнтована як на внутрішню, так і на зовнішню аудиторію. У 2024 році особливо популярними серед студентів стали послуги електронного замовлення документів, дистанційне отримання відсканованих публікацій та доступ до електронних навчальних матеріалів.

Наукова бібліотека активно використовує соціальні медіа для комунікації зі студентами та викладачами. Сторінка бібліотеки у Facebook протягом року отримала 34,5 тис. відвідувань, що свідчить про високий рівень зацікавленості електронними ресурсами та віртуальними виставками [32].

Інституційний репозитарій університету значно розширив свої можливості. Станом на кінець 2024 року його фонд досяг 23 113 електронних документів, зокрема 9 951 кваліфікаційну роботу магістрів та 12 015 мотиваційних листів вступників [33].

Запорізький національний університет продовжує розширювати можливості своєї наукової бібліотеки, зміцнюючи її позиції як одного з найсучасніших інформаційних центрів в Україні.

Управлінська діяльність керівництва Запорізького національного університету ґрунтується на стратегічному підході до зміцнення фінансової стабільності закладу, що є ключовою передумовою для якісного функціонування освітнього процесу, розвитку наукових ініціатив та соціальної підтримки університетської спільноти. Впровадження ефективних управлінських рішень, що сприяють оптимізації фінансових ресурсів, дозволяє не лише забезпечувати стале функціонування закладу в умовах непростих соціально-економічних реалій, а й спрямовувати кошти на модернізацію матеріально-технічної бази, оновлення навчальних лабораторій, ремонт студентських гуртожитків та благоустрій території університетського містечка.

З огляду на безпекові виклики, спричинені бойовими діями в Україні, університет у 2024 році здійснив комплекс заходів, спрямованих на підготовку

освітньої інфраструктури до нового навчального року та забезпечення її безперебійного функціонування в осінньо-зимовий період. Всі об’єкти освітнього призначення, студентські гуртожитки та інженерні системи енергозабезпечення були приведені у відповідність до вимог надійної експлуатації, що дозволило університету працювати стабільно та злагоджено навіть у складних умовах [31].

Реалізація ремонтних програм охопила значний спектр робіт із модернізації навчальних корпусів та гуртожитків. Упродовж 2024 року суттєво зросли обсяги капітальних та поточних ремонтів, що відобразилося у фінансових показниках. Якщо у 2023 році витрати на поточний ремонт гуртожитків становили 79,6 тис. грн, то у 2024 році ця сума зросла до 1 032,1 тис. грн. Капітальні ремонти гуртожитків, які раніше не фінансувалися у 2022 році, у 2023 році досягли 1 099,5 тис. грн, а у 2024 році їхній обсяг збільшився до 1 318,8 тис. грн. Ще більш масштабними стали роботи з ремонту навчальних корпусів: поточні ремонти обійшлися у 13 675,9 тис. грн, що майже в дев’ять разів більше, ніж у попередньому році, а капітальні – у 5 498,3 тис. грн.

Окрему увагу приділено відновленню будівель, що зазнали пошкоджень унаслідок бойових дій. У навчальних корпусах №1, 2, 5, 10, 11 та гуртожитках №3, 4 було здійснено масштабну заміну вікон, що дозволило покращити енергоефективність приміщень та відновити їхню повноцінну експлуатацію. Значну роль у модернізації інфраструктури відіграли роботи з оновлення інженерних мереж. Протягом 2024 року в гуртожитках та навчальних корпусах замінено 1 801 метр металевих труб на сучасні металопластикові, встановлено 69 змішувачів, 206 шарових кранів та прокладено 120 метрів нових каналізаційних труб, що забезпечило більш стабільне водопостачання та водовідведення [33].

Важливою складовою модернізації стала реалізація політики енергозаощадження, яка спрямована на зниження витрат на енергоресурси та підвищення ефективності використання електроенергії. Впроваджені заходи включають поступову заміну ламп розжарювання на світлодіодні, модернізацію

систем освітлення в корпусах і гуртожитках та оновлення застарілого обладнання. Це дозволяє не лише зменшити фінансове навантаження на бюджет університету, а й підвищити рівень комфорту навчального середовища.

Університет продовжує активно брати участь у міжнародних програмах відновлення освітньої інфраструктури. У межах співпраці з Європейським інвестиційним банком та проєкту «Надзвичайна кредитна програма для відновлення України» у 2025 році передбачено залучення фінансування у розмірі 13 млн грн на реалізацію капітального ремонту гуртожитків №3 та №4. Заплановані роботи включають утеплення фасадів, модернізацію системи опалення, заміну вікон та вхідних дверей, що дозволить суттєво покращити житлові умови для студентів [32].

Ремонтно-будівельна група університету здійснює значний обсяг робіт із внутрішньої модернізації приміщень. У 2024 році використано будівельних матеріалів на суму понад 2,3 млн грн, що дозволило провести ремонтні та впорядкувальні роботи в навчальних корпусах №1–9, 11, а також у студентських гуртожитках №2–4, 6–7 та на території біостанції-профілакторію. Загальна вартість виконаних робіт склала 3,73 млн грн.

Окрім проведення ремонтних заходів, університет також приділяє увагу забезпеченню стабільної експлуатації рекреаційних об’єктів. У 2024 році проведено ремонт баз відпочинку на суму 130,6 тис. грн, що сприяє підтриманню належного рівня комфорту для студентів та викладачів під час літнього відпочинку [33].

Зміцнення матеріально-технічної бази університету залишається пріоритетом у діяльності ректорату, адже від цього залежить якість освітнього процесу, умови проживання студентів та ефективність наукових досліджень. Підхід до управління фінансами базується на раціональному використанні ресурсів, що дозволяє досягати максимальної ефективності навіть в умовах обмеженого фінансування.

Ректорат університету продовжує розширювати можливості залучення інвестицій, грантових коштів та міжнародної технічної допомоги для

подальшого розвитку інфраструктури. Завдяки цьому університет не лише підтримує належний рівень матеріально-технічного забезпечення, а й формує сучасний освітній простір, що відповідає найвищим міжнародним стандартам.

Підсумовуючи результати діяльності ЗНУ, можна стверджувати, що університет впевнено рухається шляхом розвитку, зміцнюючи свою інфраструктуру, розширюючи можливості для студентів та забезпечуючи високу якість освітнього процесу. Завдяки ефективному управлінню ресурсами та реалізації масштабних ремонтних і модернізаційних програм університет залишається одним із провідних закладів вищої освіти України, що забезпечує конкурентоспроможність своїх випускників на національному та міжнародному рівнях.

РОЗДІЛ 3
НАПРЯМКИ РОЗШИРЕННЯ ПОТЕНЦІАЛУ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ

Міжнародна діяльність Запорізького національного університету є важливою складовою його стратегічного розвитку та зміцнення позицій у світовому освітньому і науковому просторі. Університет продовжує активно розширювати партнерську мережу, розвивати академічну мобільність, впроваджувати міжнародні проєкти та інтегрувати інноваційні підходи у навчальний процес.

Протягом 2024 року університет реалізував 26 міжнародних проєктів у межах провідних світових програм, таких як Erasmus+ KA2, Twinning UK, а також проєктів, що виконуються в межах міжнародних рамкових угод. Одним із найбільших досягнень стало отримання грантового фінансування на загальну суму 1 млн 656 тис. євро, з яких 331 200 євро спрямовано безпосередньо на розвиток Запорізького національного університету. Це фінансування надано для реалізації масштабного міжнародного наукового проєкту «Peace and Mobilities» («Мир і мобільність»), що здійснюється у межах програми Європейського Союзу «Горизонт Європа».

Цей проєкт об’єднав науковців Запорізького національного університету з провідними дослідницькими установами Європи та Латинської Америки, зокрема Університетом Білефельду (Німеччина), Комільяським університетом (Іспанія), Міланським університетом (Італія), а також партнерами з Університету Гвадалахари (Мексика) та Колумбійського національного університету. У межах цієї ініціативи дослідники працюють над комплексним вивченням процесів формування мирних стратегій, які розробляють вимушені мігранти в регіонах із високим рівнем насильства та конфліктів. Географія досліджень охоплює Україну, Німеччину, Іспанію, Центральну Америку, Колумбію та Мексику, що дозволяє отримати всебічний аналіз динаміки

переміщення мігрантів і їхнього бачення миру в різних соціокультурних контекстах.

Факультет іноземної філології активно розвиває цифрові освітні ініціативи в межах міжнародного проєкту Erasmus+ КА2 «Boosting Digital Excellence and Aptitude of Universities in the Countries of East Partnership» (BEAUCOUP), реалізованого у співпраці з 17 партнерами з шести країн. Координатором виступає Тартуський університет (Естонія). У межах цього проєкту створюється стратегічна програма підвищення цифрової компетентності освітян, відкривається лабораторія цифрових технологій, розробляються інноваційні курси з цифрової педагогіки для викладачів, а також оновлюються навчальні дисципліни для підготовки майбутніх викладачів дошкільної, середньої та вищої освіти.

Продовжено реалізацію ініціативи «Ukraine Digital», яка здійснюється в рамках співпраці з Німецькою академічною службою обмінів DAAD та Університетом Білефельду. Цей проєкт спрямований на розробку інноваційних спільних курсів із методології історичних досліджень, міжкультурної комунікації та методик викладання німецької мови як іноземної. Важливим етапом реалізації програми стало створення Літньої школи для студентів, організація міжнародного воркшопу для аспірантів і розширення міжуніверситетської співпраці в гуманітарних науках.

Серед найзначніших досягнень варто відзначити відкриття Лабораторії віртуальної реальності, створеної в межах міжнародного проєкту «Застосування віртуальної реальності для документування “каскадів катастроф”, викликаних війною в Україні». Проєкт реалізовано у партнерстві з Даремським університетом (Великобританія) та передбачає використання технологій 3D-картографування та цифрового сторітелінгу для документування наслідків руйнувань у зонах активних бойових дій у Запорізькій та Херсонській областях. Відкриття лабораторії значно розширило можливості для дослідників, які працюють із проблемами ризиків, безпеки та управління кризовими ситуаціями.

Факультет права бере активну участь у реалізації проєкту Erasmus+ КА2 «Модернізація правничої освіти для підтримки європейської та євроатлантичної інтеграції України». У межах цієї ініціативи розроблено стратегічну програму розвитку юридичної освіти, створено внутрішню робочу групу для оновлення навчальних планів, а 17 викладачів юридичного факультету пройшли навчання у рамках тренінгів, орієнтованих на європейські правові цінності.

Ще одним важливим напрямом міжнародної співпраці є впровадження сучасних технологій у навчальний процес. У рамках проєкту Erasmus+ КА220 «Розвиток навичок читання за допомогою цифрових технологій» оновлено курси методики викладання мов для студентів мовних спеціальностей, розроблено інтерактивні навчальні матеріали для самостійного покращення навичок читання, а також створено платформу для підвищення кваліфікації викладачів у галузі цифрових технологій у викладанні мов.

Завдяки міжнародним партнерствам та залученню фінансової підтримки європейських фондів Запорізький національний університет не лише підвищує якість освіти та науки, а й активно інтегрується у світовий академічний простір. Участь у міжнародних дослідницьких консорціумах, реалізація програм мобільності для студентів і викладачів, а також створення нових інноваційних лабораторій і навчальних центрів підтверджують високий рівень міжнародного співробітництва університету.

Протягом 2024 року університет активно розширював партнерську мережу, уклавши нові угоди про співпрацю з провідними закордонними університетами та науковими установами. Це дозволяє студентам і викладачам долучатися до міжнародних освітніх і наукових програм, отримувати доступ до передових досліджень і проходити стажування у престижних закладах Європи та світу.

Запорізький національний університет залишається відкритим до нових можливостей у сфері міжнародного співробітництва та продовжує активно розширювати свої освітні та наукові горизонти. Завдяки стратегічному підходу до міжнародного партнерства, інтеграції у глобальні наукові проєкти та

впровадженню інноваційних навчальних програм університет зміцнює свої позиції на світовій академічній арені, сприяючи розвитку української освіти в європейському та міжнародному контексті.

Міжнародна діяльність Запорізького національного університету у 2024 році продовжила активно розвиватися, охоплюючи широкий спектр проєктів, академічної мобільності, наукового співробітництва та укладання нових двосторонніх угод. Завдяки тісній співпраці з провідними університетами Європи та світу, науково-педагогічні працівники та студенти отримали можливість брати участь у міжнародних програмах, стажуваннях, спільних дослідженнях і освітніх ініціативах.

Одним із важливих досягнень року стало успішне завершення проєкту Erasmus+ КА2 «Розвиток потенціалу підготовки учителів іноземної мови як шлях до впровадження багатомовної освіти та європейської інтеграції України». У межах цього проєкту проведено аудит навчальних планів педагогічних спеціальностей бакалаврату і магістратури з іноземної філології, що дозволило оновити зміст освітніх програм відповідно до Європейської рамки кваліфікацій. Викладачі університету пройшли курси підвищення кваліфікації, спрямовані на вдосконалення методик викладання іноземних мов, а також було розроблено національні рекомендації щодо впровадження багатомовної освіти у закладах вищої освіти України.

Крім міжнародних проєктів, викладачі університету успішно реалізували персональні грантові ініціативи. Зокрема, доцент кафедри давньої і нової історії України та методики історії Ірина Савченко пройшла наукове стажування в Університеті Альберта (Канада) у межах проєкту «Жіноча історія війни: досвід українських біженців за кордоном». Декан юридичного факультету, професор Тетяна Коломоєць отримала грант мобільності від Гете-Інституту та пройшла навчально-наукове стажування в Університеті Щецина (Польща), що дозволило поглибити знання про європейське правове середовище та вдосконалити навички викладання міжнародного права.

У 2024 році університет продовжив активну співпрацю в межах рамкових угод із Даремським університетом (Великобританія), Університетом Білефельду (Німеччина) та Загребським університетом (Хорватія). У рамках цих партнерств реалізовано низку заходів, спрямованих на обмін досвідом, інтеграцію освітніх програм і проведення спільних досліджень.

На юридичному факультеті у співпраці з Правничою школою Даремського університету було організовано спільні гостьові лекції для студентів обох закладів, створено наукові групи для проведення тематичних досліджень, підготовлено три колективні монографії та розроблено онлайн-курси з правничої англійської мови. Викладачі факультету історії та міжнародних відносин взяли активну участь у міжнародному семінарі Інституту перспективних досліджень Даремського університету «Розуміння переміщення в Україні: міждисциплінарні перспективи», що сприяло подальшому розвитку міждисциплінарних підходів у дослідженнях міграції.

У липні 2024 року на базі Університету Білефельду було проведено PhD Колоквіум із історичних і соціальних наук, а також мовні курси, що залучили 20 викладачів і студентів університету. Крім цього, Запорізький національний університет отримав фінансову підтримку від Університету Білефельду у розмірі 82 240 євро, що було спрямовано на стипендіальну допомогу аспірантам.

Співпраця із Загребським університетом дозволила реалізувати програму академічної мобільності Erasmus+, у межах якої декан факультету історії та міжнародних відносин Маклюк О.М. пройшла стажування, а дві студентки історичного та юридичного факультетів провели семестрове навчання в Загребському університеті.

Важливим кроком у розширенні міжнародної мобільності стало підписання договору про співпрацю з Трініті Коледжем (Дублін, Ірландія), що дозволило студентам факультету іноземної філології пройти семестрове навчання в одному з найпрестижніших європейських університетів.

Протягом року укладено 15 нових двосторонніх міжнародних договорів, серед яких партнерства зі Щецинським університетом (Польща), Остравським університетом (Чехія), Університетом Вюрцбурга (Німеччина), Юстутс-Лібіг-Університетом (Німеччина), Університетом Фірату (Туреччина) та іншими закладами. Загалом кількість чинних міжнародних угод університету досягла 76, з яких 15 є найактивнішими у 2024 році.

У межах співпраці з Юстутс-Лібіг-Університетом у грудні 2024 року на базі цього закладу відбудеться вступна зустріч за проєктом Erasmus+ СВНЕ «Розробка та впровадження ліберальних мистецьких студій в Україні» (LibArt_UA). Представники Запорізького національного університету візьмуть участь у розробці міждисциплінарних освітніх програм, що базуються на принципах Liberal Arts.

Співпраця з Університетом дю Мен (Франція) дозволила студентам факультету іноземної філології взяти участь у заходах у межах проєкту «Креатон багатомовного письма», а також навчатись за програмою подвійного диплому. Французькі партнери надали підтримку у модернізації навчально-методичних матеріалів з методики викладання французької мови та спільних наукових публікацій.

Таким чином, міжнародна діяльність Запорізького національного університету у 2024 році продовжила активне розширення, охоплюючи нові партнерства, наукові проєкти та академічні обміни. Завдяки участі у міжнародних грантових програмах, мобільності студентів і викладачів, реалізації спільних наукових досліджень університет зміцнює свої позиції на світовій освітній арені та активно інтегрується в європейський академічний простір.У співробітництві із Щецинським університетом юридичний факультет здійснює навчання викладачів за програмами проєктної діяльності та підвищення кваліфікації; сформовано авторські групи для підготовки навчальних посібників; готуються спільні проєктні заявки.

Міжнародне співробітництво Запорізького національного університету у 2024 році продовжило активно розвиватися, охоплюючи широкий спектр

наукових, освітніх і екологічних ініціатив у співпраці з європейськими університетами, громадськими організаціями та міжнародними партнерами. Інститут університету підтримує стабільні партнерські відносини з Вищою школою управління охороною праці в Катовіцах, Ченстоховським політехнічним університетом (Польща) та низкою громадських організацій, таких як «Арніка». Співробітництво передбачає організацію міжнародних академічних обмінів, проведення спільних конференцій, запровадження програм подвійного диплому та реалізацію екологічних ініціатив, що сприяють розвитку науки й освіти в університеті.

Значною подією стало завершення ще одного випуску магістрів за програмою подвійного диплому, що надало 30 студентам можливість отримати дипломи європейського зразка. Водночас студенти університету продовжили семестрову практику в Ченстоховському політехнічному університеті, що сприяє розширенню їхніх професійних компетентностей та інтеграції в міжнародний освітній простір. У межах партнерства з Вищою школою управління охороною праці в Катовіцах проведено серію міжнародних конференцій, що стали платформою для наукового обговорення сучасних тенденцій у сфері безпеки, екології та управління ризиками.

У співпраці з громадськими організаціями було організовано наукові консультації, лекції та семінари, присвячені актуальним екологічним питанням. Важливим напрямом співпраці з ГО «Арніка» є поширення екологічної інформації через систему моніторингу, яка функціонує на базі університету. У 2024 році в навчальних корпусах №5 та №10 продовжили роботу станції екологічного моніторингу, що дозволяють здійснювати аналіз якості повітря та інших екологічних показників у режимі реального часу. Це дає змогу залучати студентів і аспірантів до практичної діяльності, спрямованої на оцінку та прогнозування екологічних ризиків.

У рамках осіннього циклу наукових заходів відбулися ключові екологічні семінари, присвячені питанням впливу війни на довкілля та розробці сучасних механізмів моніторингу екологічних загроз. Зокрема, дискусія «Вплив війни на

довкілля та безпека: EcoCity як інструмент моніторингу повітря і екологічних загроз» дозволила проаналізувати масштаби екологічних наслідків військових дій та розглянути практичні можливості використання моніторингових технологій для забезпечення екологічної безпеки. Проведені семінари «Екологічний моніторинг під час війни» та «Екологічні злочини та відповідальність» сприяли обговоренню європейських практик регулювання екологічної політики, боротьби з корупцією в цій сфері та розвитку національних інструментів екологічного контролю.

Факультет соціології та управління університету у співпраці з Університетом Фірату (Туреччина) провів дві міжнародні конференції, присвячені соціальному прогнозуванню та проєктуванню майбутнього в умовах глобальних ризиків та невизначеностей. У квітні 2024 року відбулася XIV Міжнародна науково-практична конференція, що об’єднала фахівців із різних країн, а у листопаді 2024 року проведено IX Міжнародну науково-практичну конференцію студентів, аспірантів і молодих учених, де обговорювалися інноваційні підходи до відновлення країни в умовах глобальних викликів.

Професор Лепський М.А. залучений до міжнародного проєкту Кавказького міжнародного університету, що стосується розробки метакогнітивної теорії управління політичними кризами. У рамках цього співробітництва відбулася презентація його монографії «Візуальна соціологія в кримінології», що привернула увагу провідних науковців із соціології, медіації та кримінології.

Загалом у 2024 році університет реалізував 25 міжнародних проєктів, що на 11 менше, ніж у 2023 році, оскільки частина проєктів була успішно завершена. Водночас кількість європейських проєктів зросла до 17, серед яких 11 проєктів напряму Жана Моне, чотири проєкти Erasmus+ KA2, один проєкт KA220 HED та один дослідницький проєкт у межах програми «Горизонт Європа».

Активне укладання міжнародних договорів у 2024 році дозволило розширити співпрацю з новими партнерами. Загальна кількість чинних

міжнародних угод зросла до 76, з яких 15 укладено протягом року. Однак, враховуючи сучасні виклики, значна частина угод тимчасово не реалізовується або співробітництво перебуває у стані призупинення через об’єктивні причини, пов’язані з воєнним станом.

Попри це, університет продовжує активно розвивати міжнародну академічну мобільність, сприяючи участі студентів у програмах кредитної мобільності та запрошуючи до викладання іноземних професорів. Особливою популярністю користуються літні школи та семінари, що дозволяють студентам і викладачам розширювати свої знання у міжнародному контексті, отримувати доступ до сучасних методологій навчання та проводити міждисциплінарні дослідження.

Таким чином, міжнародна діяльність Запорізького національного університету у 2024 році демонструє стабільне зростання та зміцнення міжнародних позицій. Незважаючи на складні умови, університет продовжує інтеграцію у світову наукову та освітню спільноту, розширюючи можливості для студентів, аспірантів і викладачів. Завдяки реалізації міжнародних проєктів, розвитку екологічного моніторингу, активному залученню до програм мобільності та розширенню партнерських зв’язків університет не лише зміцнює свій міжнародний статус, а й створює ефективне освітнє середовище, що відповідає сучасним викликам та стандартам європейської освіти.

У 2024 році Запорізький національний університет продовжив активний розвиток академічної мобільності студентів і викладачів, а також розширення міжнародних освітніх і наукових програм. Завдяки міжнародним угодам та партнерським проєктам студенти, аспіранти і викладачі мали змогу проходити семестрове навчання, стажування, брати участь у міжнародних наукових конференціях і тренінгах у провідних університетах світу.

Студенти університету успішно продовжили навчання за програмами міжнародної мобільності у провідних європейських закладах вищої освіти, серед яких Вроцлавський університет (Польща), Даремський університет (Великобританія), Загребський університет (Хорватія), Трініті коледж (Ірландія)

та Ченстоховський політехнічний університет (Польща). Завдяки цим програмам здобувачі освіти мають можливість навчатися за оновленими навчальними планами, адаптованими до європейських стандартів, здобувати практичні навички, а також інтегруватися в міжнародне академічне середовище.

Одним із важливих напрямків міжнародного співробітництва є розвиток проєктної діяльності, що передбачає участь студентів та викладачів у міжнародних ініціативах. У 2024 році активно функціонував Дидактичний центр вивчення іспанської мови DICE в іспанському місті Саламанка, а також Центр вивчення французької мови Aliance Fransaise CAVILAM у французькому місті Віші. Обидва центри надають студентам можливість удосконалювати мовні навички та занурюватися в культурне середовище відповідних країн.

Важливим елементом міжнародної мобільності стало проходження студентами стажувань та участь у професійних програмах. Зокрема, студентка економічного факультету взяла участь у виробничому стажуванні в компанії Lenovo у Братиславі (Словаччина), що дозволило їй здобути практичний досвід роботи в міжнародній бізнес-структурі. Студентка факультету соціальної педагогіки та психології приєдналася до проєкту «CAFU: Компетентнісна допомога для України» в Уппсалі (Швеція), який спрямований на розвиток компетентностей у сфері соціальної роботи.

Наукова мобільність аспірантів університету також залишається важливим напрямком розвитку. У 2024 році аспірантка факультету журналістики пройшла наукове стажування в Центрі Вайзера з вивчення Європи та Євразії Мічиганського університету (США), що дозволило їй працювати з провідними фахівцями у сфері медіадосліджень та міжнародної комунікації.

Запорізький національний університет продовжує реалізовувати програми подвійного диплому, що надають студентам можливість отримати дипломи європейського зразка. У 2024 році магістранти інституту проходили навчання за програмою «2 Дипломи» у Вищій школі управління охороною праці в Катовіцах (Польща), що значно розширює їхні кар’єрні перспективи на міжнародному рівні.

Академічна мобільність викладачів і науково-педагогічних працівників є ключовою складовою міжнародного співробітництва університету. Протягом року викладачі брали участь у наукових стажуваннях, міжнародних конференціях, викладацьких програмах і проєктних ініціативах. Загалом у 2024 році реалізовано 83 академічні мобільності, з яких 19 стосувалися наукового стажування, 14 – участі у міжнародних проєктах, а 30 – очної участі у конференціях, семінарах та адміністративних зустрічах.

Значною частиною міжнародної співпраці стало проходження викладачами наукових стажувань у провідних закордонних університетах, зокрема в Білефельдському університеті (Німеччина) у межах програми DAAD, Центрі Вайзера Мічиганського університету (США), Інституті паразитології Словацької академії наук (Словаччина), Кембриджському університеті (Великобританія), Дюссельдорфському університеті імені Генріха Гейне (Німеччина), Університеті Альберта (Канада) та Анхойському педагогічному університеті (Китай).

Університет також бере активну участь у міжнародних ініціативах, що сприяють зміцненню міжнародних партнерських зв’язків. Серед ключових проєктів року варто відзначити реалізацію програми підготовки військовослужбовців Збройних сил України за стандартами НАТО, організацію XXIV Міжнародного фестивалю аматорського театру «Освітній театр Запорізького національного університету» та міжнародний металургійний тренінг STAFF WEEK у Гірничій академії Фрайберга (Німеччина).

Завдяки міжнародним партнерствам та академічним програмам, університет не лише розширює можливості для студентів і викладачів, а й інтегрує найкращі світові освітні практики у свій навчальний процес. Це сприяє підвищенню якості освіти, розширенню наукових досліджень і посиленню міжнародного іміджу університету.

Таким чином, у 2024 році Запорізький національний університет продовжив активну міжнародну діяльність, зміцнюючи академічну мобільність, реалізуючи грантові програми, укладаючи нові міжнародні угоди та

розширюючи можливості для своїх студентів та викладачів. Ця діяльність сприяє не лише професійному розвитку учасників освітнього процесу, а й інтеграції університету в європейський та світовий освітній простір.

ВИСНОВКИ

Оцінка потенціалу закладів вищої освіти є ключовим завданням у забезпеченні їх сталого розвитку, конкурентоспроможності та ефективної інтеграції до міжнародного освітнього простору. В сучасних умовах зовнішні та внутрішні фактори визначають можливості та обмеження розвитку закладів вищої освіти, зокрема в Україні, де система освіти переживає значні трансформації. Потенціал університетів включає не лише кадровий та матеріально-технічний ресурси, а й інноваційну, наукову, фінансову та міжнародну складові, які формують основу їх функціонування.

Забезпечення ефективного управління потенціалом закладів вищої освіти вимагає комплексного підходу, що передбачає удосконалення державної політики, раціональне використання ресурсів, впровадження сучасних освітніх технологій і посилення наукової діяльності. Одним із найважливіших аспектів є створення сприятливих умов для розвитку кадрового потенціалу, що включає підвищення кваліфікації викладачів, залучення молодих науковців, розширення можливостей міжнародної співпраці. Війна та кризові явища впливають на стабільність освітньої системи, що робить необхідним розробку механізмів адаптації та стратегії довгострокового розвитку.

Інноваційний потенціал університетів відіграє важливу роль у формуванні сучасної освітньої парадигми. Використання цифрових технологій, штучного інтелекту, відкритих освітніх ресурсів сприяє модернізації навчального процесу та підвищенню якості освіти. Інституційна автономія університетів є необхідною умовою для гнучкого реагування на виклики часу, але вона має поєднуватися з ефективним державним регулюванням та відповідальністю перед суспільством.

Міжнародна інтеграція є ще одним важливим чинником, який сприяє зміцненню позицій українських університетів на світовій арені. Участь у міжнародних освітніх програмах, обмін студентами та викладачами, співпраця з

провідними науковими центрами дозволяють університетам отримувати нові знання, адаптувати найкращі практики та розширювати наукову діяльність. Водночас, необхідно враховувати ризики "відтоку мізків", що може послабити науковий потенціал країни.

Фінансовий аспект є ключовим у забезпеченні стабільної роботи закладів вищої освіти. Залучення інвестицій, розвиток партнерських відносин з бізнесом, комерціалізація наукових розробок можуть стати ефективними інструментами для підвищення фінансової незалежності університетів. Одним із перспективних напрямків є розширення грантової діяльності, що дозволяє залучати кошти міжнародних фондів для розвитку освітніх і наукових ініціатив.

Зміцнення матеріально-технічної бази закладів вищої освіти є ще одним важливим напрямом розвитку. Модернізація інфраструктури, створення сучасних лабораторій, впровадження екологічно безпечних технологій сприяють покращенню умов навчання та дослідницької діяльності. Для забезпечення сталого розвитку освітніх закладів необхідно впроваджувати довгострокові інфраструктурні проєкти, які враховують потреби цифрової трансформації освіти.

Загалом, ефективне управління потенціалом закладів вищої освіти є багатокомпонентним процесом, що охоплює кадрові, фінансові, технологічні, наукові та міжнародні аспекти. В умовах глобальних викликів, економічної нестабільності та військових загроз українська система вищої освіти має адаптуватися до нових реалій, зберігаючи конкурентоспроможність і забезпечуючи якісну підготовку фахівців для потреб суспільства та економіки. Тому необхідне подальше вдосконалення механізмів управління, розробка стратегій довгострокового розвитку, активне залучення міжнародного досвіду та інноваційних підходів, що сприятиме зростанню потенціалу українських університетів та їх інтеграції в європейський і світовий освітній простір .

Запорізький національний університет є провідним освітнім і науковим закладом, що динамічно розвивається та адаптується до сучасних викликів. Завдяки системному підходу до управління ресурсами він зберігає свою

конкурентоспроможність, ефективно формує контингент студентів і розширює освітні послуги.

Одним із ключових аспектів аналізу є формування контингенту студентів, яке демонструє стабільний рівень вступу, незважаючи на зовнішні обмеження та виклики. Запровадження нових освітніх програм, гнучкість у виборі форматів навчання та використання цифрових технологій сприяють збереженню високого рівня залученості абітурієнтів. Впровадження адаптивних механізмів зарахування, співпраця з міжнародними партнерами та активна профорієнтаційна робота дозволяють ефективно управляти студентським контингентом.

Кадровий потенціал університету також залишається однією з його сильних сторін. Значна частина науково-педагогічних працівників має високий рівень кваліфікації, що підтверджується кількістю докторів наук, професорів, кандидатів наук та доцентів. Водночас проводяться заходи з підвищення кваліфікації, стажування та міжнародної академічної мобільності, що сприяє інтеграції українських науковців у світову освітню спільноту. Попри відтік наукових кадрів через міграційні процеси, університет ефективно залучає молодих фахівців і підтримує дослідницьку діяльність.

Матеріально-технічна база закладу є важливим чинником, що визначає можливості розвитку університету. В останні роки значні ресурси були спрямовані на модернізацію навчальних корпусів, лабораторій, бібліотеки, інженерної та інформаційної інфраструктури. Особлива увага приділяється створенню безпечних умов навчання в умовах воєнного стану, включно з облаштуванням укриттів, посиленням кібербезпеки та переходом на дистанційне навчання за необхідності. Незважаючи на виклики, університет продовжує активно розвивати свої матеріальні ресурси, зокрема через партнерські програми та міжнародні гранти.

Окремо варто відзначити роль університету в науковій діяльності. Він продовжує реалізовувати низку науково-дослідних проєктів, зокрема міжнародних, що дозволяє підвищити рівень інтеграції української науки у

світову дослідницьку екосистему. Вагомими досягненнями є зростання кількості публікацій у міжнародних рейтингових виданнях, участь у європейських програмах досліджень, створення нових лабораторій та наукових шкіл. Проте залишається потреба у розширенні грантового фінансування, збільшенні кількості проєктів у партнерстві з бізнесом і технологічними компаніями, що дозволить університету посилити свою роль як центру інновацій та технологічного розвитку.

Отже, аналіз потенціалу Запорізького національного університету засвідчує його стійкість і готовність до адаптації в сучасних умовах. Ефективне управління кадровими, матеріальними та освітніми ресурсами, інтеграція у міжнародний освітній простір, підтримка наукових ініціатив і збереження високого рівня навчального процесу є ключовими факторами, що забезпечують його успішний розвиток. Подальші кроки мають бути спрямовані на поглиблення міжнародної співпраці, розширення освітніх програм, активізацію залучення студентів до наукової діяльності та розвиток інноваційних підходів до навчання.

У третьому розділі розглянуто ключові напрямки розширення потенціалу закладу освіти, що є необхідними для підвищення конкурентоспроможності, залучення міжнародних партнерів та оптимізації управлінських процесів. У сучасних умовах інтеграція в міжнародний освітній простір, запровадження новітніх методик навчання, розвиток матеріально-технічної бази та вдосконалення кадрового потенціалу є першочерговими завданнями для забезпечення ефективної діяльності закладів вищої освіти.

Дослідження підтверджує, що міжнародне співробітництво є важливою складовою розширення можливостей закладу освіти. Запорізький національний університет бере активну участь у реалізації міжнародних грантових проєктів, академічної мобільності студентів та викладачів, а також у розробці спільних програм подвійного диплому. Завдяки таким ініціативам студенти отримують можливість проходити семестрове навчання в провідних європейських та світових університетах, що сприяє підвищенню рівня їх професійної підготовки

та розширенню наукових горизонтів. Крім того, залучення закордонних викладачів та експертів до навчального процесу дозволяє інтегрувати міжнародний досвід у вітчизняну освітню систему.

Особлива увага приділяється створенню умов для участі студентів у наукових дослідженнях та міжнародних проєктах. Запровадження сучасних підходів до організації освітнього процесу, у тому числі використання дистанційних технологій, цифрових платформ та інтерактивних методик, сприяє покращенню якості освіти та її адаптації до вимог сучасного ринку праці. Університет активно працює над розвитком освітніх програм у співпраці з провідними міжнародними установами, що забезпечує їх відповідність сучасним стандартам та потребам роботодавців.

Одним із стратегічних напрямків розвитку закладу є зміцнення кадрового потенціалу. Підвищення кваліфікації викладачів, проходження ними стажувань у закордонних університетах, участь у міжнародних конференціях та семінарах сприяють оновленню освітніх методик, розвитку наукової співпраці та залученню нових інновацій у навчальний процес. Важливим є розвиток міжнародної мобільності викладачів та дослідників, що дозволяє налагодити обмін знаннями та досвідом із закордонними партнерами.

Фінансування міжнародної діяльності закладу освіти залишається важливим аспектом розвитку. Грантові програми, спонсорська підтримка, участь у спільних проєктах з європейськими університетами та міжнародними організаціями дозволяють залучати додаткові ресурси для вдосконалення навчального процесу, розширення інфраструктури та створення сучасних лабораторій. Розвиток інноваційної діяльності, підтримка стартапів та співпраця з бізнес-середовищем є ще одним важливим напрямком підвищення потенціалу університету.

Успішність інтеграції у міжнародний освітній простір значною мірою залежить від розвитку цифрових технологій та інформаційних ресурсів. Використання електронних платформ для навчання, забезпечення доступу до світових наукометричних баз даних, удосконалення системи дистанційної

освіти сприяють залученню студентів і викладачів до глобального академічного середовища. Цифровізація процесів управління освітнім закладом дозволяє оптимізувати адміністративні процедури, підвищити ефективність комунікації між учасниками освітнього процесу та забезпечити швидкий обмін інформацією.

Таким чином, результати аналізу підтверджують, що розширення потенціалу закладу освіти вимагає комплексного підходу, що включає розвиток міжнародних зв’язків, вдосконалення кадрового складу, залучення інноваційних технологій та підвищення фінансової стійкості. Зміцнення позицій університету на міжнародному рівні є важливим фактором забезпечення його конкурентоспроможності, підвищення якості освіти та створення можливостей для студентів і викладачів реалізовувати свій науковий та професійний потенціал.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Сорочан Т., Цимбал І. Стратегія розвитку навчального закладу – складова стратегічного менеджменту. *Управління освітою. Шкільний світ*. 2011. № 22 (листопад). С. 4–8.

2. Пилипенко С. М. Стратегічне управління підприємством на засадах концепції сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2020. Вип. 21. С. 79–85.

3. Череп А. В., Сучков А. В. Етапи розвитку стратегічного підходу: сутність і основні складові стратегічного менеджменту. *Стратегічне планування і управління* : навч. посіб. рек. МОНУ. Київ : Кондор, 2011. С. 8–28.

4. Виклики та загрози гуманітарній безпеці Української Держави : зб. наук.-експерт. мат-лів / за заг. ред. С. І. Здіорука. Київ : НІСД, 2015. 104 с.

5. Біла І. М. Розвиток стратегічних тенденцій аналогізування в творчій діяльності старших дошкільників : автореф. дис. ... канд. психол. наук : 19.00.07. Київ, 2006. 20 с.

6. Назаренко І. М. Концепції розвитку стратегічного менджменту: сутність, призначення та перспективи. *Науковий вісник Ужгородського університету.* Серія : Економіка. 2014. Вип. 1. С. 53–58.

7. Дмитренко Г. А. Стратегія розвитку вищої освіти в Україні: людиноцентричний контекст. *Економіка та держава*. 2013. № 10. С. 114–118.

8. Ареф'єва О. В., Ареф'єв С. О., Верпека А. О. Стратегічне управління організаційною культурою підприємств при розвитку та адаптації до змін. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну.* Серія : Економічні науки. 2019. № 6(141). С. 84–95.

9. Огліх В. В., Єфанова Е. І. Моделювання процесів розвитку регіону в контексті стратегії планування. *Актуальні проблеми економіки.* 2015. № 12. С. 430–434.

10. Культурно-гуманітарні стратегії розвитку університетської освіти в умовах динамічних суспільних трансформацій : монографія / І. В. Степаненко, Л. С. Горбунова, М. А. Дебич та ін. Київ : ІВО НАПН України, 2018. 226 с.

11. Звітна документація Запорізького національного університету 2020–2022рр. URL: https://www.znu.edu.ua/ (дата звернення: 07.07.2024)

12. Мазоренко Д., Тіщенко Л., Гурський П., Каліберда Л. Управління якістю освітніх послуг – основа стратегічного розвитку інноваційної діяльності вищого навчального закладу. *Новий Колегіум*. 2010. № 4–5. С. 65–71.

13. Люльов О. В. Формування стратегій розвитку підприємства в умовах незбалансованої економіки : автореф. дис. ... канд. економ. наук: 08.00.04. Суми, 2011. 20 с.

14. Кучеренко Д. Г. Удосконалення механізму управління стратегічним розвитком освітньої діяльності України. *Економічні умови забезпечення якості освітніх послуг у системі вищої освіти* : колективна монографія / за заг. ред. І. М. Грищенка. Київ : Педагогічна думка, 2012. С. 273–298.

15. Мринська Т. С., Потопальська Н. В. Управління інноваційними технологіями як стратегією розвитку кадрового забезпечення освітнього процесу у вищих навчальних закладах України. *Науковий вісник Національного аграрного університету*. 2007. № 115. С. 247–252.

16. Підручники для вузів онлайн. URL: https://pidru4niki.com/73369/investuvannya/instrumentariy_strategichnogo_planuvannya (дата звернення: 11.09.2024).

17. Харчинська К. П. Стратегія сталого розвитку «Україна–2020» як основа реформування системи державної влади та місцевого самоврядування. *Сталий розвиток за участі місцевих громад :* зб. студ. наук. робіт за результ. IV Всеукр. конкурсу студ. наук. робіт з темат. напряму «Сталий розвиток за участі місцевих громад» / за ред. О. В. Шершньової. Київ : Компанія «ВІАТЕ», 2015. С. 93–98.

18. Суб'єктність України в сучасному світі: оцінки, стратегії, прогнози : аналіт. доп. / за ред. О. М. Майбороди. Київ : ІПіЕНД ім. І. Ф. Кураса НАН України, 2020. 88 с.

19. Натрошвілі С. Г. Стратегічні орієнтири інтеграції освіти, науки і бізнесу в умовах посткризового розвитку. *Економічні умови забезпечення якості освітніх послуг у системі вищої освіти* : колективна монографія / за заг. ред. І. М. Грищенка. Київ : Педагогічна думка, 2012. С. 341–350.

20. Назарко О. Освітнє лідерство як стратегічна і ціннісна складова розвитку освіти в умовах глобалізації. *Молодые ученые Харьковщины – 2007* : программа и материалы конференции молодых ученых 21 апреля 2007 года. День науки в НУА. Харьков : Изд-во НУА, 2007. С. 50–51.

21. Кузнєцова І. Філософська стратегія розвитку культурно-мистецької освіти України. *Філософія освіти*. 2008. № 1–2 (7). С. 135–148.

22. Іванюта С. М., Іванюта В. Ф. Підприємництво і бізнес-культура : навчальний посібник рекомендований МОН України. Київ : Центр учбової літератури, 2007. 288 с.

23. Берулава Д. З. Управління стратегічними програмами розвитку міст в умовах турбулентного оточення : автореф. дис. ... канд. техн. наук : 05.13.22. Київ, 2015. 21 с.

24. Артемов Ю. І. Створення інформаційно-освітнього порталу як важлива складова стратегії розвитку державної науково-педагогічної бібліотеки України ім. В. О. Сухомлинського. *Педагогіка і психологія*. 2010. № 1. С. 144–149.

25. Максимюк С. П. Нові тенденції в розвитку теорії і практики освіти і виховання в Україні. Стратегічний менеджмент освіти України. *Педагогіка* : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. рек. МОНУ. Київ : Кондор, 2005. С. 571–591.

26. Олійник Т. І., Загинайло В. А., Буряк М. В. Зміни стратегій розвитку підприємств в Україні та методологія їх формування в умовах воєнного часу. *Бізнес інформ*. 2023. № 2. С. 191–196.

27. Бабенко К. Є. Swot-аналіз території як передумова формування стратегічного бачення її економічного розвитку. *Економіка та держава*. 2020. № 6. С. 126–130.

28. Ніколаєнко В. О. Стимулювання персоналу як складова стратегічного розвитку підприємства. *Вісник Дніпропетровської державної фінансової академії*. Серія : Економічні науки. 2008. № 1 (19). С. 37–40.

29. Баша І. М. Маркетингова стратегія ВНЗ в умовах інноваційного розвитку освіти України. *Формування ринкової економіки* / відп. ред. О. О. Бєляєв. К. : КНЕУ, 2011 С. 7–14.

30. Лісовець І. П. Упровадження стратегії критичного мислення для розвитку особистості учня. *Зарубіжна література в школі*. 2011. № 1. С. 2–5.

31. Офіційний сайт ЗНУ URL: znu.edu.ua (дата звернення: 31.01.2025).

32. Звіт ректора ЗНУ. URL: znu.edu.ua (дата звернення: 31.01.2025).

33. Сторінка ЗНУ в мережі фейсбук: https://www.facebook.com/official.znu/ (дата звернення: 31.01.2025)

34. Окара А. Н. Нова ідея для нової України: інноваційна модернізація на засадах солідарності держави й креативного класу як єдина стратегія виживання й розвитку сучасної України. *День.* 2010. 9 червня (№ 98). С. 4.

35. Довгострокова стратегія розвитку культури в Україні до 2025 року URL: https://isc.lviv.ua/wp-content/uploads/2019/02/strategiya-rozvytku-kultury-2025.pdf

36. Бєлоусов Я. І., Сєребряк К. І., Бєлоусова Л. І. Стратегічні орієнтири розвитку конкурентоспроможного підприємства та їх вплив на конкурентні переваги. *Економіка. Фінанси. Право*. 2021. № 4/3. С. 5–10.

37. Оврамець В. Стратегічні вектори розвитку інтелектуального потенціалу та механізмів його управління. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2021. Вип. 24. С. 119–123.

38. Масюк О. П. Стратегії сподівання: боротьба, розвиток та існування. *Гілея* : науковий вісник. 2019. № 143(2) (4). С. 101–105.

39. Андрущенко В. Інноваційний розвиток освіти в стратегії «Українського прориву». *Управління педагогічним університетом* : Статті. Доповіді. Звіти. 2003–2010 рр. Київ : Вид-во НПУ ім. М. П. Драгоманова, 2010. С. 391–398.

40. Олійник Т., Коноплянко Д. Методичні аспекти формування стратегічного розвитку підприємств в умовах кризи. *Економіка та суспільств*о. : https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2671/2587 (дата звернення: 09.09.2023).

41. Марко Є. І. Ринок економічної інформації в Україні: стан, виклики, стратегія розвитку. *Актуальні проблеми еконо*міки. 2010. № 8. С. 72–78.

42. Помиткіна Л. В. Розвиток готовності студентів до прийняття стратегічних життєвих рішень засобами відеолекторію. *Педагогіка і психологія*. 2015. № 1. С. 50–56.

43. Алехина О., Ушакова Т. Эвритмия на рабочих местах как инструмент развития людей и организаций. *Управление человеческим потенциалом*. 2015. № 1. С. 72–80.

44. Бак М. Необхідність нової стратегії розвитку і формування готовності особистості до сприйняття сучасних інформаційних процесів. *Вісник Інституту розвитку дитини*. 2014. Вип. 34. С. 5–9.

45. Кулініч Т. В., Сороката А. В. Стратегічні можливості розвитку студентських громадських організацій. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія : Проблеми економіки та управління. 2019. Вип. 7. № 4. С. 55–67.

46. Бесединa А. О. Конкурентна розвідка в системі забезпечення стратегічного розвитку підприємства. *Бізнес інформ*. 2012. № 10. С. 277–279.

47. Сомов Д. Розвиток методологічного інструментарію забезпечення процесу формування стратегії організації. *Схід-East*. 2010. № 1 (101). С. 16–19.

48. Алєксандров М. П. До стратегії економічного розвитку України в сучасних умовах. *20 років незалежності України : здобутки, втрати і стратегії майбутнього* : матеріали XI науково–практичної конференції / ред.

кол.: Л. І. Буряк, Т. В. Привалко. Київ : Національна академія управління, 2011. С. 364–365.

49. Стартегія розвитку культури м. Львова до 2025 року. Ухвала № 2047. URL: https://isc.lviv.ua/wp–content/uploads/2019/02/strategiya–rozvytku–kultury–2025.pdf (дата звернення: 23.08.2024).

50. Ревуцька А. О., Смолій Л. В. Особливості формування стратегії розвитку підприємств в умовах невизначеності. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. № 2(13). С. 129–134.

51. Пар'єва О. О. Інформаційно-аналітична складова стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства на засадах конкурентної розвідки : автореф. дис. канд. екон. наук : 08.00.04. Одеса, 2021. 24 с.

52. Беганська І., Садовська Н. Сучасна державна освітня стратегія і розвиток управлінської освіти в Україні. *Схід-East*. 2004. № 3 (61), травень. С. 47–49.

53. Антонів В., Камінська Н., Паславська І. Проектний підхід у розробці стратегії розвитку підприємства. *Формування ринкової економіки в Україні* : зб. наук. праць / редкол.: Панчишин С. М. (відп. ред.) та ін. Львів : ЛНУ ім. І. Франка, 2014. Вип. 32. С. 3–9.