МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
MINISTRY FOR EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ZAPORIZHZHYA NATIONAL UNIVERSITY

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ
FACULTY OF MANAGEMENT

КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА, МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА ЛОГІСТИКИ
CHAIR OF ENTREPRENEURSHIP, MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS AND LOGISTICS

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
МАГІСТРА

на тему Модернізація менеджменту закладів вищої освіти на прикладі Запорізького національного університету

THESIS FOR THE MASTER'S DEGREE

Modernization of management of institutions of higher education on the example of Zaporizhzhia National University

Виконав: здобувач вищої освіти 2 курсу магістратури,
групи 8.0734-мо-з
спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми Менеджмент організацій і адміністрування
Д.І. Сорока
Керівник проф. каф. ПМОіЛ, проф., д.е.н. Н.М. Гуржій
Рецензент доц. каф. ПМОіЛ, к.е.н. Ю.І. Полусмяк

Запоріжжя
2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра підприємництва, менеджменту організацій та логістики
Рівень вищої освіти магістр
Спеціальність 073 Менеджмент, освітня програма Менеджмент організацій і адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
_____ Павлюк Т.С.
«____» _____20___ року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Сороці Дмитру Ігоровичу

1. Тема роботи Модернізація менеджменту закладів вищої освіти на прикладі Запорізького національного університету
керівник роботи Гуржій Наталія Миколаївна, д.е.н., професор,
затверджені наказом ЗНУ від «___»_____20__ року №___
2. Строк подання здобувачем роботи «___»_____ 20__ р.
3. Вихідні дані до роботи документи фінансової та статистичної звітності досліджуваного підприємства за останні роки, наукові праці, спеціальна економічна література, матеріали періодичного друку в яких висвітлюються проблеми модернізації системи управління персоналом.
4. Перелік питань, які потрібно розробити:
Кваліфікаційна робота магістра складається з основної частини і додаткової. Основна частина містить такі структурні елементи: вступ, сутність (3 розділи – теоретичний, аналітико-дослідницький, проектно-рекомендаційний), висновки та рекомендації, список використаних джерел. Розділ 1. Теоретичні засади управління сучасними закладами вищої освіти 1.1. Заклад вищої освіти як об’єкт управління 1.2. Досвід використання сучасних моделей у вітчизняній практиці управління закладом вищої освіти 1.3. Аналіз тенденцій розвитку вищої освіти України в умовах воєнного стану. Розділ 2. Аналіз існуючої системи менеджменту Запорізького національного університету 2.1. Організаційно-економічна характеристика Запорізького національного університету 2.2. Аналіз існуючої системи менеджменту досліджуваного закладу вищої освіти 2.3. Оцінка результатів реалізації стратегії розвитку закладу вищої освіти. Розділ 3. Шляхи удосконалення системи менеджменту

Запорізького національного університету 3.1. Інноваційні управлінські рішення та потенційні моделі розвитку ЗНУ 3.2. Пропозиції щодо удосконалення системи менеджменту університету в умовах воєнного та післявоєнного періоду 3.3. Прогноз ефективності впровадження модернізованої управлінської стратегії

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Гуржій Н.М. професор кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	01.10.2025 р.	01.10.2025 р.
2	Гуржій Н.М. професор кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	02.10.2025 р.	02.10.2025 р.
3	Гуржій Н.М. професор кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	12.11.2025 р.	12.11.2025 р.

6. Дата видачі завдання 01.10.2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Узгодження теми, складання змісту	жовтень	виконано
2	Вивчення літературних джерел	жовтень	виконано
3	Збирання матеріалу на підприємстві	жовтень	виконано
4	Обробка матеріалу	жовтень	виконано
5	Виконання розділу 1	жовтень	виконано
6	Виконання розділу 2	жовтень	виконано
7	Виконання розділу 3	листопад	виконано
8	Формулювання висновків	листопад	виконано
9	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	листопад	виконано
10	Подання роботи на кафедру	грудень	виконано

Здобувач вищої освіти _____ Д.І. Сорока
(підпис)

Керівник роботи _____ Н.М. Гуржій
(підпис)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ _____
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: 98 сторінок, 9 рисунків, 12 таблиць, 1 додаток. Перелік посилань нараховує 67 найменувань.

Об’єктом кваліфікаційної роботи є система інноваційних управлінських технологій, запроваджених у Запорізькому національному університеті в умовах сучасних викликів глобалізації та російсько-української війни (фаза повномасштабного вторгнення).

Предметом дослідження є процеси, методи та механізми модернізації управлінських практик у Запорізькому національному університеті в період 2020-2024 рр.

Метою роботи є визначення цілей, принципів та особливостей застосування інноваційних технологій в управлінні ЗНУ як моделі модернізації менеджменту закладів вищої освіти.

Для вирішення завдань дослідження застосовано такі загальнонаукові методи: теоретичне узагальнення; групування, систематизація та системний підхід; статистичний аналіз; аналіз і синтез; індукція та дедукція.

В результаті проведеного дослідження сформовано концепцію модернізації менеджменту вищих навчальних закладів на прикладі Запорізького національного університету та розроблено практичні рекомендації щодо підвищення ефективності управління персоналом. На основі аналізу теоретичних підходів до управління людськими ресурсами та дослідження механізмів організації праці викладачів і співробітників університету отримано пропозиції щодо вдосконалення процесу мотивації та професійного розвитку персоналу. Це дозволяє оптимізувати управлінські практики, забезпечити підвищення продуктивності діяльності університету та сприяти реалізації його стратегічних цілей.

МОДЕРНІЗАЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ, ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД, ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ, УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ, МОДЕЛЬ, ЕФЕКТИВНІСТЬ

ABSTRACT

Master’s qualification work: 98 pages, 9 figures, 12 tables, 1 appendices. The list of links includes 67 items.

The object of the master's qualification work is the system of innovative management technologies implemented at Zaporizhzhia National University under the contemporary challenges of globalization and the Russian-Ukrainian war (full-scale invasion phase).

The subject of the master's qualification work is the processes, methods, and mechanisms of modernizing management practices at Zaporizhzhia National University during 2020-2024.

The purpose of the master's qualification work is to identify the goals, principles, and features of applying innovative technologies in the management of ZNU as a model for modernizing the management of higher education institutions.

Research methods: theoretical generalization; grouping, systematization, and systemic approach; statistical analysis; analysis and synthesis; induction and deduction.

As a result of the analysis the concept for modernizing the management of higher education institutions using the example of Zaporizhzhia National University was developed, along with practical recommendations for improving personnel management efficiency. Based on the analysis of theoretical approaches to human resource management and the study of mechanisms for organizing the work of faculty and staff, proposals were formulated to enhance motivation and professional development. This allows for optimizing management practices, increasing the productivity of the university’s activities, and supporting the achievement of its strategic goals.

MODERNIZATION OF MANAGEMENT, HIGHER EDUCATION INSTITUTION, ZAPORIZHZHIA NATIONAL UNIVERSITY, PERSONNEL MANAGEMENT, INNOVATIVE APPROACHES, MODEL, EFFECTIVENESS

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ

ЄДЕБО – Єдина державна електронна база з питань освіти;

ЄС – Європейський Союз;

ЗНУ – Запорізький національний університет;

ЗВО – Заклад вищої освіти;

МОН – Міністерство освіти і науки;

НАЗЯВО – Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти;

НАК – Національне агенство кваліфікацій;

НПП – науково-педагогічний працівник;

ЮНЕСКО – ЮНЕСКО (англ. UNESCO; United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization) – спеціалізована установа ООН з питань освіти, науки і культури.

ЗМІСТ

ВСТУП…….. 8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ СУЧАСНИМИ ЗАКЛАДАМИ ВИЩОЇ ОСВІТИ……. 11
1.1. Заклад вищої освіти як об’єкт управління …… 11
1.2. Досвід використання сучасних моделей у вітчизняній практиці управління закладом вищої освіти…… 20
1.3. Аналіз тенденцій розвитку вищої освіти України в умовах воєнного стану…… 28
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ІСНУЮЧОЇ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЗАПОРІЗЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ……. 33
2.1. Організаційно-економічна характеристика Запорізького національного університету……. 33
2.2. Аналіз існуючої системи менеджменту досліджуваного закладу вищої освіти……. 45
2.3. Оцінка результатів реалізації стратегії розвитку закладу вищої освіти…….. 57
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЗАПОРІЗЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ…….. 63
3.1. Інноваційні управлінські рішення та потенційні моделі розвитку ЗНУ……. 63
3.2. Пропозиції щодо удосконалення системи менеджменту університету в умовах воєнного та післявоєнного періоду…….. 73
3.3. Прогноз ефективності впровадження модернізованої управлінської стратегії……. 80
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ……. 85
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ……. 90
ДОДАТКИ……..... 98

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У контексті модернізації менеджменту закладів вищої освіти важливою складовою ефективного управління є впровадження інноваційних освітніх технологій, використання сучасних матеріалів та забезпечення високого рівня кадрового потенціалу. Запорізький національний університет (ЗНУ) виступає прикладом закладу, який активно інтегрує інноваційні підходи в управлінську діяльність, відповідаючи на виклики глобалізації та трансформації освітнього простору.

Актуальність теми проявляється у тезі: модернізація управління вищими навчальними закладами передбачає не лише оновлення освітніх процесів, а й формування нової управлінської культури, орієнтованої на інноваційність, автономність та стратегічне мислення. У цьому контексті ЗНУ демонструє приклад переходу від традиційних моделей управління до гнучких, адаптивних систем, здатних забезпечити якісну підготовку фахівців, які відповідають потребам сучасного ринку праці.

Метою роботи є визначення цілей, принципів та особливостей застосування інноваційних технологій в управлінні ЗНУ як моделі модернізації менеджменту закладів вищої освіти.

Для досягнення поставленої мети були визначені такі наукові завдання:

- проаналізувати теоретичні засади управління сучасними закладами вищої освіти;
- дослідити сучасні моделі та підходи до управління закладами вищої освіти;
- виявити та проаналізувати основні тенденції розвитку вищої освіти України в умовах воєнного стану, окреслити їхній вплив на управління університетами;
- надати організаційно-економічну характеристику Запорізького національного університету для визначення передумов та умов функціонування його системи менеджменту;

- проаналізувати діючу систему менеджменту ЗНУ, визначити її сильні та слабкі сторони, виявити проблемні зони та фактори, що стримують розвиток університету.
- оцінити результати реалізації стратегії розвитку Запорізького національного університету;
- розробити рекомендації щодо модернізації системи менеджменту ЗНУ, спираючись на результати аналізу та сучасні теоретико-методичні підходи до управління ЗВО.

Об'єктом кваліфікаційної роботи є система інноваційних управлінських технологій, запроваджених у Запорізькому національному університеті в умовах сучасних викликів глобалізації та російсько-української війни (фаза повномасштабного вторгнення).

Предметом дослідження є процеси, методи та механізми модернізації управлінських практик у Запорізькому національному університеті в період 2020-2024 рр.

Теоретико-методологічною основою дослідження менеджменту університетів в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення є авторські узагальнення міждисциплінарних, аналітичних і прикладних досліджень таких науковців, як В. Борщ, В. Белякова, Т. Добко, І. Драч, С. Калашнікова, С. Квіт, О. Коваленко, С. Курбатов, Т. Нагорняк, Є. Ніколаєв, Н. Невмержицька, О. Паламарчук, Ю. Рашкевич, Г. Рій, В. Рябченко, М. Фоломєєв, І. Шемелинець, Л. Червона, О. Черниш та інші.

Важливе місце посідають проблеми управління у сфері освіти, зокрема наукові основи менеджменту ЗВО та його структурних підрозділів. Велике коло різноманітних питань управління й розвитку закладів вищої освіти висвітлено в працях вітчизняних дослідників: В. П. Андрущенка, М. Б. Євтуха, Л. І. Калініної, Л. М. Карамушко, В. І. Лугового, В. М. Мадзігона, В. І. Маслова, В. В. Олійника, В. М. Оржеховської, Т. М. Сорочан, Н. О. Терентьєвої, М. Д. Ярмаченка. Як окремий напрям проблему управлінської культури керівників організацій розглядають Б. А. Гаєвський, В. М. Іванов, М.

І. Кабушкін, О. І. Мармаза, В. І. Новоселов, Л. Е. Орбан-Лембрик, Ю. І. Палеха, В. І. Патрушев, Н. Рождественська, О. М. Яркова.

Для вирішення завдань дослідження застосовано такі загальнонаукові методи: теоретичне узагальнення – для уточнення ключових наукових понять, визначення принципів і підходів до модернізації управлінських практик у закладах вищої освіти; групування, систематизація та системний підхід – для комплексного аналізу організаційних структур, управлінських процесів та формування критеріїв ефективності менеджменту в університеті; статистичний аналіз – для оцінки показників функціонування управлінських структур, результативності інноваційних рішень та розвитку персоналу; аналіз і синтез – для виявлення закономірностей у впровадженні інноваційних методів управління та об’єднання окремих елементів у цілісну систему; індукція та дедукція – для формування науково обґрунтованих рекомендацій щодо модернізації менеджменту та адаптації управлінських практик до сучасних викликів освітнього середовища.

Практична цінність дослідження полягає у тому, що його результати можуть бути використані для вдосконалення системи управління Запорізького національного університету та підвищення ефективності прийняття управлінських рішень. Розроблені рекомендації щодо впровадження інноваційних методів і моделей менеджменту сприяють підвищенню якості освітнього процесу та розвитку професійного потенціалу персоналу. Крім того, напрацювання дослідження можуть слугувати основою для модернізації менеджменту інших закладів вищої освіти в умовах сучасних викликів освітнього середовища.

Кваліфікаційна робота магістра складається зі вступу, трьох розділів, висновків і рекомендацій, а також переліку використаних джерел. Загальний обсяг роботи – 98 сторінок, перелік посилань включає 67 найменувань.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ СУЧАСНИМИ ЗАКЛАДАМИ ВИЩОЇ ОСВІТИ

1.1. Заклад вищої освіти як об’єкт управління

Результативність функціонування закладу вищої освіти зумовлюється вирішенням широкого спектра управлінських завдань, які відрізняються за рівнем важливості та складності, на думку О.Пронікова Сукупність управлінських дій – від ухвалення рішень і організації їх реалізації до формування ефективної комунікації в управлінському середовищі – утворює цілісну систему, що забезпечує поступальний розвиток і стабільну динаміку ЗВО [62, с. 20].

На думку О. Пронікова, якість управлінських рішень, раціональне використання ресурсів та досягнення запланованих результатів залежать від комплексного врахування всіх чинників, що дозволяє здійснити об’єктивне оцінювання діяльності університету, рівня професійної компетентності науково-педагогічного складу, стану наукових досліджень та якості освітньої підготовки здобувачів [62, с. 17].

Таким чином, у процесі реалізації управлінських функцій формується багаторівнева система взаємодії підрозділів та посадових осіб, яка відображає складність і динамічність сучасного закладу вищої освіти. Узагальнене уявлення про цю систему подано на рис. 1.1., де представлено узагальнюючу схему організаційної структури ЗВО.

Згідно з чинною нормативно-правовою базою України, управління закладами вищої освіти та їхніми структурними одиницями має здійснюватися на принципах демократичності, гуманістичної орієнтації та системного підходу [21, с. 38]. У науковій літературі термін «менеджмент» трактується по-різному, наприклад М. Головатий визначає зокрема як:

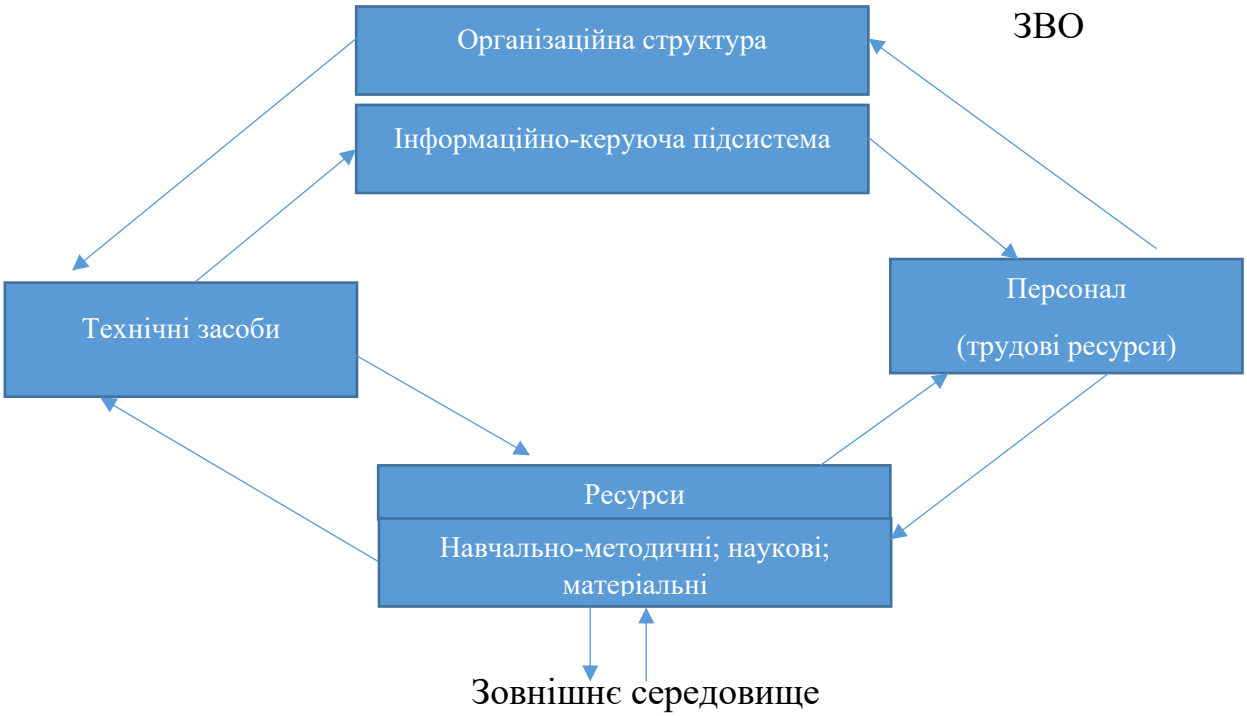
- процес формування та реалізації цілей шляхом залучення людських ресурсів, їхнього інтелектуального потенціалу, мотиваційних установок, а також фінансових і технічних засобів;

- управлінська діяльність, що базується на тонкому вмінні працювати з людьми, зокрема в бізнес-середовищі;

- здатність досягати поставлених завдань, ефективно використовуючи працю, знання та поведінкові мотиви інших осіб;

- функція керівництва, що реалізується в різних типах організацій через управління людськими ресурсами;

- галузь знань, яка забезпечує теоретичне та практичне підґрунтя для здійснення управлінської діяльності [11, с. 56].



Джерело: [64].

Рис. 1.1. Узагальнююча схема організаційної структури ЗВО

Незважаючи на різноманіття підходів, усі визначення об’єднує спільна ідея: менеджмент – це цілеспрямована управлінська діяльність, зорієнтована

на досягнення результату, що реалізується через взаємодію з людьми. У контексті закладів вищої освіти йдеться про педагогічний менеджмент, який враховує специфіку освітньої сфери [62, с. 18].

На думку І. Грищенко, застосування та адаптація управлінських моделей у ЗВО значно спрощується тим, що більшість цілей менеджменту вже апробовані в національній практиці освітнього управління. Проте ефективна адаптація можлива лише за умови врахування індивідуальних особливостей і традицій конкретного навчального закладу, а також на основі аналізу, узагальнення та переосмислення накопиченого управлінського досвіду [12, с. 65].

За визначенням Г. Дмитренко, освітній менеджмент як складова системи соціального управління, має інтегрувати найкращі напрацювання управлінської науки та трансформувати їх відповідно до потреб освітніх установ. Його розвиток має спиратися на міждисциплінарну основу – філософію, соціологію, педагогіку, економіку, кібернетику [17, с. 48].

І. Дичківська стверджує, що управління в ЗВО передбачає координацію зусиль усіх учасників освітнього процесу – адміністрації, професорсько-викладацького складу, здобувачів освіти – з метою досягнення кінцевих результатів через ефективне використання їхнього творчого потенціалу [16, с. 54]. Водночас менеджмент у закладах вищої освіти має власну специфіку: об’єктом управлінської діяльності є освітня активність суб’єктів навчання, а її результатом – інформація про стан, динаміку та якість освітнього процесу [16, с. 54].

О. Проніков звертає увагу, що формування ефективної системи організації внутрішніх процесів університету сприяє підвищенню дисципліни серед здобувачів освіти, стимулює їх до відповідального ставлення до навчання та, як підтверджує практика, позитивно впливає на рівень засвоєння знань [62, с. 19]. Сукупність зазначених управлінських компонентів становить основу сучасного менеджменту ЗВО, спрямованого на забезпечення високої ефективності його діяльності. У сучасних умовах управління системою вищої

освіти розглядається як комплексний процес, що передбачає поступове оновлення освітніх цілей усіма учасниками педагогічного середовища.

На думку О. Пронікова, це оновлення супроводжується формуванням спільних цінностей і принципів академічної культури, які сприяють тому, щоб науково-педагогічні працівники та управлінці орієнтувалися не лише на усталені критерії якості освітніх послуг, а й враховували динаміку особистісного становлення здобувачів освіти в контексті соціального розвитку та засвоєння ціннісних орієнтирів освітньої спільноти [62, с. 19].

О. Мармаза стверджує, що ефективне управління закладом вищої освіти базується на глибоких теоретичних і методологічних основах. Одним із ключових завдань є осмислення поняття «менеджмент» у багатовимірному контексті [39, 43]. Так, Пітер Друкер визначає менеджмент як специфічну діяльність, що трансформує неструктуровану групу людей у згуртовану, результативну команду [52, с. 53]. В. Афанасьєв трактує управління як цілеспрямовану людську діяльність, яка включає проєктування, організацію, реалізацію та коригування процесів відповідно до поставлених цілей, із постійним збором та аналізом актуальної інформації [52, с. 53].

О. Толков наголошує на системному характері управлінської діяльності, а філософський підхід розглядає управління як функцію організованих систем – біологічних, соціальних чи технічних – що забезпечує їхню структурну стабільність і реалізацію програм розвитку. Т. Дуткевич підкреслює, що управління – це діяльність, яка здійснюється в умовах постійних змін і спрямована на впорядкування та підтримку функціонування керованої системи [19, с. 54].

Г. Назарова акцентує увагу на управлінні як процесі прийняття рішень, організації, контролю та регулювання, що базується на аналізі отриманої інформації [45]. У свою чергу, С. Лапшин розглядає менеджмент як послідовність дій – планування, організація, мотивація та контроль – необхідних для досягнення цілей організації [46, с. 331]. Т. Ольшанцева, І. Бритченко трактують управління як складний соціально-економічний

процес, що забезпечує стабільність або трансформацію системи відповідно до визначених завдань [53].

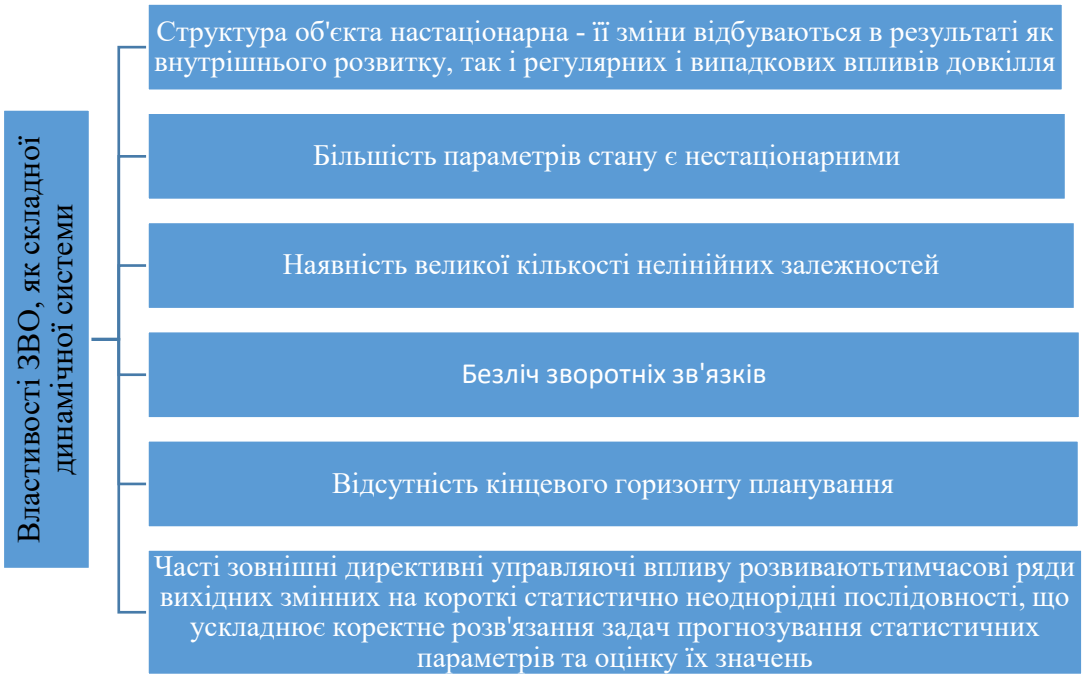
У контексті модернізації менеджменту ЗНУ, управлінська діяльність розглядається як безперервний процес, у межах якого формуються цілі, визначаються методи їх реалізації, розподіляються функції між учасниками освітнього процесу та інтегруються їхні зусилля для досягнення спільного результату [54, с. 40].

На рівні ЗВО освітній менеджмент реалізується як багаторівнева система, що охоплює стратегічне планування, академічне адміністрування, кадрову політику, цифрову трансформацію та інноваційне управління. Такий підхід дозволяє адаптувати управлінські практики до сучасних викликів і забезпечити сталий розвиток університету [54, с. 40].

Реалізація освітнього менеджменту на рівні закладу вищої освіти передбачає узгоджену взаємодію усіх управлінських ланок, що функціонують у мінливому соціально-економічному та інформаційному середовищі. У таких умовах ЗВО виступає не лише як організаційна структура, а як складна відкрита система, здатна до саморозвитку, саморегуляції та адаптації до зовнішніх впливів.

Визначення та аналіз системних характеристик університету дає змогу глибше зрозуміти закономірності його функціонування та розвитку. Основні властивості закладу вищої освіти як складної динамічної системи узагальнено на рис. 1.2.

Менеджмент закладу вищої освіти охоплює не лише адміністративні функції, а й збереження академічних традицій, розвиток унікальних характеристик закладу, впровадження інноваційних підходів та стратегічне планування його майбутнього. Ефективність менеджменту значною мірою залежить від налагодженої взаємодії між усіма суб’єктами освітнього процесу – здобувачами освіти, науково-педагогічними працівниками, адміністрацією, стейкхолдерами та громадськістю [69].



Складено на основі [64].

Рис. 1.2. Перелік основних властивостей ЗВО як складної динамічної системи

Менеджмент закладів вищої освіти ґрунтується на дотриманні низки принципів, які визначають зміст і характер управлінських рішень. Серед них науковці І. Труніна та М. Білик виокремлюють такі:

1. Демократизація та гуманізація менеджменту – цей принцип передбачає активне залучення всіх учасників освітнього процесу до прийняття управлінських рішень, розвиток ініціативи та самостійності. У практиці ЗНУ це реалізується через впровадження конкурсних процедур добору керівних кадрів, контрактної системи, відкритого обговорення стратегічних рішень, а також регулярної звітності керівництва перед колективом і громадськістю.

2. Системність і надійність – менеджмент здійснюється як цілісний процес, у межах якого всі елементи освітньої системи функціонують у взаємозв’язку. Системний підхід забезпечує узгодженість, логічність і ефективність управлінських рішень, сприяє досягненню цілей розвитку університету.

3. Раціональне поєднання централізації та децентралізації – оптимальний баланс між централізованим менеджментом і автономією структурних підрозділів дозволяє уникнути дублювання функцій, перевантаження персоналу та зниження ефективності. Водночас надмірна децентралізація може призвести до дезорганізації та конфліктів. У ЗНУ реалізується модель гнучкого менеджменту, що забезпечує професійну взаємодію всіх учасників освітнього процесу.

4. Наукова обґрунтованість менеджменту – менеджмент університету базується на сучасних наукових підходах, що враховують тенденції розвитку суспільства, освіти та науки. Керівництво ЗНУ приймає рішення, спираючись на результати досліджень у сфері менеджменту, що забезпечує ефективну реалізацію освітньої, наукової та інноваційної діяльності [70, с. 201].

Модернізацію менеджменту у системі вищої освіти І. Царенко розглядається як комплекс організаційних форм, методичних підходів і управлінських механізмів, спрямованих на ефективне керування процесами оновлення та трансформації освітньої діяльності [72]. Його ключова мета полягає в отриманні, обробці та поширенні актуальної інформації про освітні процеси, що забезпечує реалізацію планувальних, організаційних і мотиваційних функцій менеджменту. Це, своєю чергою, стимулює розвиток творчого потенціалу працівників освітньої сфери [72].

Наукові джерела виокремлюють основні напрями реалізації комплексного менеджменту якості в закладах вищої освіти. До них належать:

- удосконалення освітнього процесу шляхом впровадження сучасних програм і технологій;
- оптимізація адміністративно-організаційних механізмів функціонування університету;
- формування стратегічного бачення розвитку закладу через системне управління якістю.

Система менеджменту якості в ЗВО орієнтована на забезпечення відповідності освітніх послуг очікуванням студентів, викладачів, роботодавців та інших зацікавлених сторін.

У межах цієї концепції кожен працівник університету розглядається як активний учасник процесу забезпечення якості, що сприяє формуванню культури спільної відповідальності за результат.

Ефективне функціонування системи менеджменту якості потребує чітко визначеної організаційної структури, яка забезпечує взаємозв'язок між управлінськими рівнями, підрозділами та учасниками освітнього процесу. Саме структура управління визначає розподіл повноважень, відповідальності та комунікаційні потоки, що впливають на результативність діяльності університету.

Різноманіття підходів до побудови таких структур зумовлює потребу в їх класифікації та аналізі.

Узагальнене уявлення про види організаційної структури ЗВО подано на рис. 1.3.



Рис. 1.3. Види організаційної структури ЗВО. Складено на основі [64].

Кожен факультет і кафедра мають власну систему внутрішніх і зовнішніх взаємозв'язків, що передбачає наявність «клієнтів» (здобувачів освіти, роботодавців) та «постачальників» (викладачів, адміністративних служб). Відповідно до принципів безперервного вдосконалення, університет має організовувати управлінські процеси з чітко визначеними часовими інтервалами для оцінки, корекції та оновлення освітніх практик.

Підготовка конкурентоспроможних фахівців в умовах сучасних викликів потребує впровадження інноваційної моделі менеджменту, яка дозволяє оперативно реагувати на соціально-економічні та технологічні зміни, а також враховувати реальні потреби ринку праці.

Менеджмент інноваційного розвитку в ЗВО суттєво відрізняється від управлінських моделей, характерних для виробничих підприємств або закладів середньої освіти, що зумовлює специфіку змісту управлінських рішень та методів їх реалізації.

Одним із ключових компонентів науково обґрунтованого менеджменту вищого навчального закладу є впровадження сучасних освітніх технологій та використання інноваційних матеріалів. Реалізація таких змін неможлива без наявності висококваліфікованого науково-педагогічного персоналу, здатного забезпечити якісне оновлення змісту та форм навчання. Основною метою вищої освіти в умовах трансформацій є формування професійних компетентностей здобувачів освіти, їх підготовка до ефективної діяльності в умовах динамічного суспільного розвитку, а також виховання свідомих громадян, здатних адаптуватися до нових соціально-економічних реалій.

Оцінювання результатів освітнього процесу має ґрунтуватися на відповідності підготовки випускників актуальним потребам ринку праці. При цьому важливо враховувати не лише рівень засвоєння теоретичних знань, а й сформованість практичних навичок, що забезпечують готовність до професійної діяльності.

Разом із тим, розвиток системи вищої освіти в Україні стримується низкою проблем. Серед них – невідповідність матеріально-технічної бази

закладів вищої освіти сучасному рівню науково-технічного прогресу та виробничих технологій, а також потреба в оновленні галузевих стандартів освіти з урахуванням новітніх технологій. Важливим завданням є також забезпечення навчального процесу актуальними навчально-методичними матеріалами, розробленими відповідно до чинних стандартів вищої освіти.

Для ефективного функціонування в умовах інноваційного середовища заклад вищої освіти має володіти потужним кадровим потенціалом, здатним до реалізації інноваційних підходів у навчанні, дослідженнях та управлінні. У цьому контексті інноваційний менеджмент виступає як комплексна система управлінських механізмів, що створює умови для розвитку інноваційної діяльності та досягнення стратегічних цілей університету.

1.2. Досвід використання сучасних моделей у вітчизняній практиці управління закладом вищої освіти

У сучасних умовах трансформації суспільства та глобального освітнього простору управління розвитком закладів вищої освіти (ЗВО) потребує нового змістового наповнення, на думку таких дослідників Т. Боголіб, Т. Десятов, С. Ніколаєнко, оновлення методологічних засад і практичного пристосування управлінських моделей до актуальних викликів [7; 15; 51].

На нашу думку, такі чинники, як демографічні зміни, цифрова трансформація, посилення конкуренції, зростання впливу стейкхолдерів, інтеграційні процеси у межах Європейського простору вищої освіти та повоєнна відбудова країни, зумовлюють формування нової управлінської парадигми.

Дослідники І. Грищенко, А. Каплун та Л. Ребуха вказують, що нова управлінська парадигма спрямована не лише на підвищення ефективності функціонування, але й на забезпечення динамічного розвитку ЗВО як відкритої, інноваційної та конкурентоспроможної системи [12; 23; 66].

О. Бондаренко зазначає, що сучасні підходи до управління розвитком закладів вищої освіти базуються на поєднанні стратегічних, цифрових, аналітичних і стейкхолдер-орієнтованих компонентів [6, с. 297]. Узагальнена структура цих взаємозв'язків відображена на рисунку 1.4.

Як показано на рисунку 1, ефективне управління розвитком закладів вищої освіти передбачає не лише оновлення інструментарію та механізмів управлінської діяльності, але й глибоке переосмислення самої управлінської парадигми – перехід від централізованої до гнучкої, адаптивної системи управління.

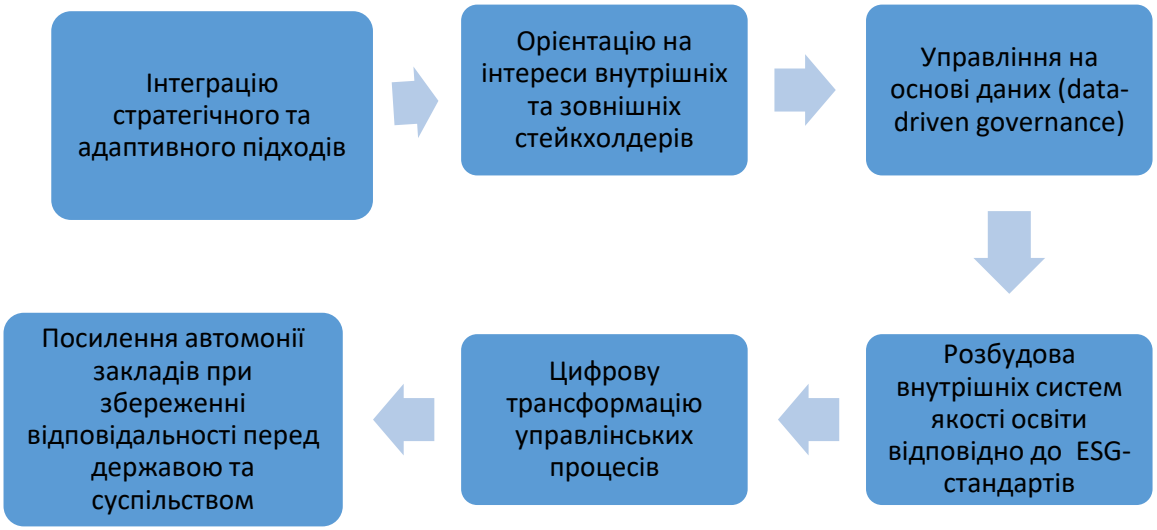


Рис. 1.4. Ключові елементи сучасних моделей управління розвитком закладів вищої освіти

На думку О. Вознюк, замість традиційно функціонального підходу формується інноваційно-стратегічна модель управління, орієнтована на розвиток, цифрову трансформацію та взаємодію з широким колом стейкхолдерів [9, с. 319].

Як бачимо, центральне місце у цій моделі посідає автономний заклад вищої освіти, спроможний до саморозвитку, саморегуляції та ефективного використання цифрових технологій і партнерських ресурсів.

На думку О. Бондаренко, М. Головаого, ля того щоб управління стало справжнім рушієм розвитку закладів вищої освіти, необхідно перейти від традиційної адміністративної моделі до сучасного інноваційного освітнього менеджменту [6, с. 296]. На думку А. Осокіна, такий підхід передбачає:

- підвищення управлінської та професійної компетентності керівників [58, с. 29];

- модернізацію організаційних та управлінських структур [58, с. 29];

- системне впровадження інформаційно-комунікаційних технологій в управлінські процеси [58, с. 29];

- оптимізацію та реформування інформаційних потоків [58, с. 29];

- розвиток внутрішньої культури безперервного вдосконалення [58, с. 29].

У сучасній практиці виокремлюють кілька ключових моделей управління розвитком закладів вищої освіти, що наведені в таблиці 1 (складено за О. Бондаренко [6]). Порівняльний аналіз ефективності та ресурсної забезпеченості цих моделей, поданий у таблиці 1, відображено графічно на рисунку 2. Це дає змогу більш наочно оцінити оптимальні управлінські стратегії в умовах обмежених ресурсів.

Як свідчать дані таблиці 1 (складена за Н. Авшенюк [1]), кожна з представлених моделей управління розвитком закладів вищої освіти має власні стратегічні орієнтири, організаційні пріоритети, сильні сторони та певні обмеження [1, с. 7]. Такий підхід дозволяє обґрунтовано визначати доцільність використання тієї чи іншої моделі залежно від контексту діяльності, ресурсного потенціалу, рівня автономії та управлінської культури конкретного закладу.

Так, як бачимо, оцінювальна модель є найбільш ефективною для тих закладів вищої освіти, які впроваджують внутрішні системи забезпечення якості, засновані на аналітичних даних і механізмах зворотного зв’язку. Вона виступає основою для стратегічного планування в умовах динамічних змін,

коли важливо оперативно виявляти потенційні ризики та ухвалювати рішення на базі самооцінки.

Т. Боголіб зазначає, що модель TQM (Total Quality Management) спрямована на формування культури безперервного вдосконалення всіх управлінських та освітніх процесів. Її фундамент складають корпоративні цінності, орієнтація на потреби основних зацікавлених сторін – студентів, роботодавців і стейкхолдерів [7, с. 45].

О. Вознюк зазначає, що модель ISO забезпечує стандартизацію управлінських процедур, підвищення прозорості діяльності, дотримання міжнародних вимог і сприяє покращенню зовнішнього іміджу закладу у світових рейтингах [9, с. 320].

На нашу думку, зазначені три моделі можуть застосовуватись у закладах вищої освіти як самостійно, так і в інтегрованому форматі, утворюючи гнучку багаторівневу систему управління розвитком. Їхнє поєднання дає змогу досягти оптимального співвідношення між внутрішньою якістю освітніх процесів, інституційною стабільністю та відповідністю міжнародним стандартам.

Не менш значущими та перспективними, на нашу думку, для застосування є моделі PPBS, MBO та ZBB, які вирізняються вираженим стратегічним і фінансовим спрямуванням. Їх використання забезпечує цілеспрямоване планування, детальне обґрунтування витрат і фокус на досягненні конкретних, вимірюваних результатів.

М. Окса відзначає, що модель PPBS (Planning-Programming-Budgeting System) дає можливість прогнозувати фінансові ресурси у відповідності до стратегічних цілей закладу, таких як цифровізація чи участь у міжнародних проєктах [52, с. 55]. Модель ZBB (Zero-Based Budgeting), своєю чергою, сприяє формуванню культури раціонального використання ресурсів і фінансової дисципліни, що набуває особливого значення в умовах економічної нестабільності [52, с. 55].

Можемо зробити висновок, що бенчмаркінг виступає ключовим інструментом у процесі інтернаціоналізації вищої освіти, адже він дає змогу здійснювати порівняльний аналіз ефективності управлінських стратегій із практиками провідних університетів світу, визначаючи реалістичні орієнтири для подальшого розвитку та підвищення конкурентоспроможності.

Таблиця 1.1 – Основні сучасні моделі управління розвитком закладів вищої освіти [64]

1	TQM (Total Quality Manage-ment)	Безперервне вдосконалення усіх процесів	Орієнтація на споживача, колективна участь, процесний підхід	Покращення якості на всіх рівнях, згуртованість персоналу	Потребує активної підтримки керівництва, складна імплементація	Японія, Німеччина, Фінляндія, США
2	PPBS (Planning-Program-ming-Budgeting System)	Планування бюджету на основі стратегічних цілей	Аналіз витрат/результатів, фінансове прогнозування, пріоритетність цілей	Раціональний розподіл ресурсів, узгодження фінансів зі стратегією	Висока складність прогнозування та оцінки результатів	США, міжнародні грантові програми
3	Оціночна модель	Удосконалення управління через самооцінку	SWOT-аналіз, стратегічне планування, внутрішня аналітика	Гнучкість, розвиток культури якості	Необхідність високої аналітичної компетентності персоналу	Україна, країни ЄС (системи внутрішнього забезпечення якості)
4	MBO (Manage-ment by Objectives)	Управління на основі цілей	Встановлення KPI, ієрархічний зв’язок між рівнями, вимірюваність результатів	Підвищення прозорості та відповідальності	Значні вимоги до аналітичної точності, трудомісткість процесу	США, країни ЄС
5	ISO (серія 9000)	Забезпечення стандартів якості	Документування процедур, відповідність вимогам, зовнішній аудит	Міжнародне визнання, чіткість і прозорість управлінських процесів	Надмірна бюрократизація, потреба у постійному моніторингу системи	Велика Британія, Німеччина, Канада
6	ZBB (Zero-Based Budgeting)	Формування бюджету «з нуля»	Оцінка ефективності кожної витрати, прозора ресурсна політика	Зменшення неефективних витрат, оптимізація фінансів	Складність застосування у соціально-гуманітарній сфері	США, управлінські підрозділи ЗВО

Продовження таблиці 1.1

1	2	3	4	5	6	7
7	Бенчмар-кінг	Порівняння з найкращими практиками	Зовнішній аналіз, адаптація досвіду, стратегічне позиціонування	Підвищення ефективності, оновлення управлінських практик	Необхідність адаптації зовнішніх моделей до локального контексту	ЄС, міжнародні університети

Адаптація зарубіжного досвіду до національного освітнього середовища залишається складним процесом, що потребує залучення висококваліфікованих аналітичних команд.

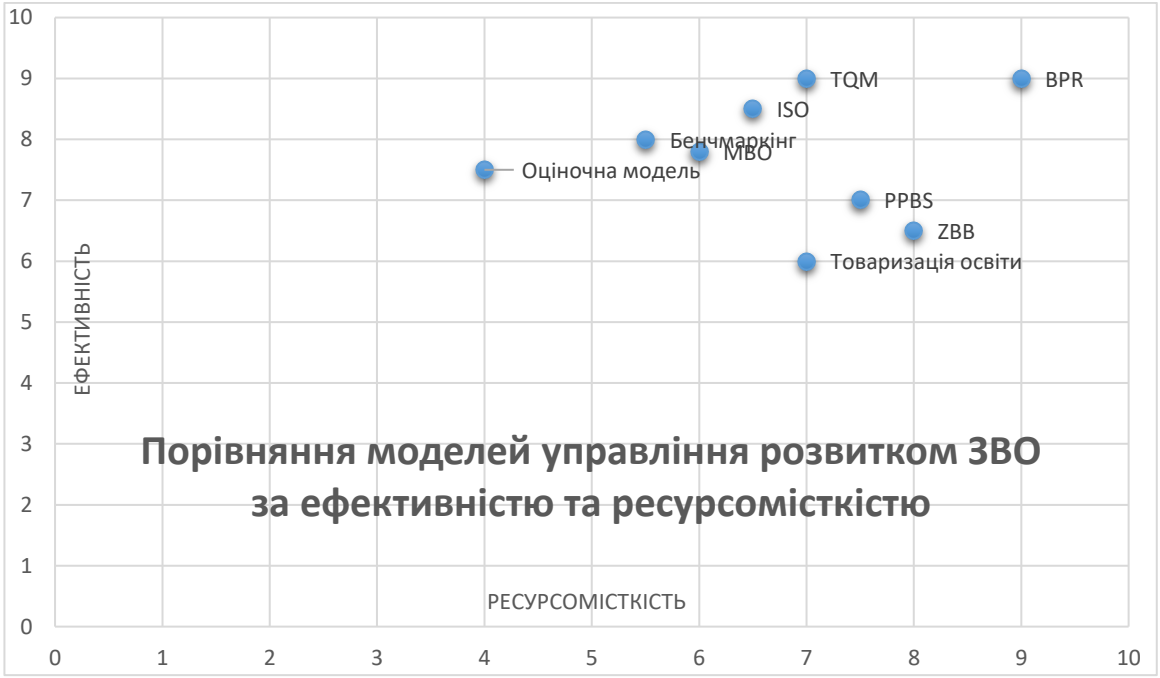


Рис. 1.5. Порівняння моделей управління розвитком ЗВО за ефективністю та ресурсомісткістю (складено за А. Осокіним [58])

На думку А. Осокіна, моделі «товаризації» освіти та BPR (реінжинірингу бізнес-процесів) вирізняються своєю практичною спрямованістю [58]. Перша з них розглядає заклад вищої освіти як активного учасника ринку освітніх послуг [58], тоді як друга – як динамічну, відкриту до змін систему, здатну до

глибокої перебудови внутрішніх процесів задля підвищення ефективності діяльності [58]. Такі підходи набувають особливого значення в умовах цифрової трансформації освіти та розвитку змішаних форматів навчання.

Як показано на рис. 2, різні моделі управління розвитком закладів вищої освіти мають неоднаковий рівень ефективності та потребують різного обсягу ресурсів. Наприклад, модель BPR демонструє найвищу результативність, проте вимагає значних фінансових та організаційних витрат. Натомість оцінювальна модель та бенчмаркінг є менш затратними, але водночас забезпечують достатню управлінську ефективність і конкурентні переваги. Це створює підґрунтя для прийняття керівництвом ЗВО обґрунтованих рішень щодо вибору оптимальної моделі управління відповідно до стратегічних завдань і ресурсних можливостей закладу.

У контексті модернізації системи вищої освіти ключовим напрямом виступає підвищення якості управління розвитком ЗВО, що охоплює не лише вдосконалення змісту освітніх програм, а й оновлення організаційно-управлінських механізмів. Міжнародна практика засвідчує ефективність використання гнучких комбінованих моделей, які поєднують стратегічне бачення, орієнтацію на якість, здатність до адаптації та раціональне управління фінансовими ресурсами [58].

На думку О. Пронікова, особливого значення набуває інституційна модель змішаного управління, яка гармонійно поєднує такі складові [62, с. 18]:

- бюрократичну структурованість – для забезпечення прозорості, нормативної стабільності та підзвітності;

- підприємницьку гнучкість – для ефективного залучення грантів, реалізації стартапів і швидкого реагування на виклики;

- академічну автономію та доброчесність – як основу академічної свободи, професійного розвитку і зростання кадрового потенціалу;

- мережеву взаємодію – для інтеграції у міжнародний освітній простір, участі у кластерах і розвитку партнерських платформ [62, с. 18].

Можемо зробити висновок, що класичні управлінські концепції, зокрема модель соціальних функцій та модель відкритих систем, зберігають свою наукову та практичну значущість у сучасному освітньому дискурсі. Водночас їх ефективне застосування потребує адаптації до умов цифрової трансформації, кризових викликів та змін у структурі ринку праці.

На нашу думку, у цьому контексті ключовою управлінською компетентністю керівних команд закладів вищої освіти виступає здатність до оперативного прийняття рішень, стратегічного прогнозування, децентралізації управлінських функцій та ефективного менеджменту змін.

О. Раєвнєва зазначає, що ефективне управління розвитком ЗВО у 21 столітті передбачає інтеграцію класичних і сучасних моделей освітнього менеджменту в межах цілісного, гнучкого та адаптивного підходу, бо такий підхід базується не лише на використанні технічних управлінських інструментів, а й на стратегічному мисленні, що враховує ризики, цифрові аналітичні дані, запити стейкхолдерів і потребу в оперативній реакції на зовнішні зміни [64, с. 112].

На нашу думку, управлінські рішення мають забезпечувати одночасно стабільність освітнього середовища та сприяти інноваційному розвитку, професійному зростанню персоналу, залученню додаткових ресурсів і розширенню міжнародної співпраці.

Сучасний ЗВО не може функціонувати як ізольована автономна структура. Його стратегічний розвиток має бути спрямований на інтеграцію в глобальний освітній простір, дотримання високих академічних стандартів, принципів академічної доброчесності та соціальної відповідальності. Досягнення сталого успіху в умовах турбулентного середовища можливе лише за умови забезпечення балансу між якістю освітнього процесу, ефективністю управлінських рішень, оптимізацією ресурсів та відкритістю до партнерських взаємодій.

Таким чином, управління розвитком ЗВО у 21 столітті не обмежується вибором окремої моделі, а передбачає здатність до синтезу та адаптації різних

управлінських підходів відповідно до актуальних викликів і стратегічних орієнтирів закладу.

1.3. Аналіз тенденцій розвитку вищої освіти України в умовах воєнного стану

У контексті функціонування, в якому опинилися більшість державних інституцій України на початку 2022 року, доцільно окремо проаналізувати стан закладів вищої освіти. Події останніх років засвідчили, що система вищої освіти, попри попередні спроби реформування, виявилася надмірно залежною від бюрократичних процедур і не змогла оперативно адаптуватися до нових суспільних викликів. Повномасштабна війна лише загострила ті проблеми, які вже існували внаслідок пандемії COVID-19, і водночас стала поштовхом до прискорення модернізаційних процесів у сфері вищої освіти.

Зокрема, актуалізувався розвиток цифрових форм навчання, включно з дистанційною та онлайн-освітою. Проте трансформація освітньої системи не обмежується лише цифровізацією. Потребують системного осмислення також напрями розвитку неформальної та інформальної освіти, а також створення механізмів визнання їх результатів у межах формальної освітньої структури. На думку І. Лопушинського, актуальним є впровадження сучасних педагогічних методик, заснованих на використанні інформаційно-комунікаційних технологій [38].

Серед ключових викликів, що постали перед закладами вищої освіти, слід виокремити:

- загрозу життю та здоров’ю учасників освітнього процесу, обмеження доступу до базових життєвих потреб;
- масштабні пошкодження освітньої інфраструктури, включно з навчальними корпусами, матеріально-технічною базою та виробничими майданчиками для практики;

- вимушене переміщення студентів і викладачів як у межах країни, так і за кордон, що спричинило втрату значної частини освітнього контингенту;
- ускладнення доступу до освіти, порушення безперервності навчального процесу;
- втрату управлінського контролю над закладами, розташованими на тимчасово окупованих територіях або в зонах активних бойових дій; насильницьке нав'язування російських освітніх програм, підручників і мови навчання;
- скорочення фінансування освіти з державного та місцевих бюджетів;
- необхідність розвитку приватного освітнього сектору на всіх рівнях – від дошкільного до позашкільного [55].

Відкрита агресія Росії проти України у 2022 році завдала значних матеріальних збитків освітній сфері, включно з вищою освітою.

Згідно з аналітичними оцінками, загальна сума втрат, яких зазнала інфраструктура України внаслідок військової агресії з боку Росії, наближається до 136 мільярдів доларів США. Із цієї суми приблизно 8,2 мільярда доларів, що становить близько 6%, припадає на пошкодження освітньої інфраструктури.

Таким чином, наслідки війни охоплюють не лише фізичне знищення будівель закладів вищої освіти, а й втрату технічного обладнання, навчально-методичних матеріалів, бібліотечних фондів та інших ресурсів, необхідних для забезпечення освітнього процесу. У зв'язку з цим частина ЗВО, розташованих у Донецькій, Луганській, Херсонській та частині Запорізької областей, була переміщена на території, контрольовані українською владою.

Переміщені заклади стикаються з гострою нестачею комп'ютерної техніки, офісного обладнання, мережевих ресурсів, а також спеціалізованого устаткування для проведення досліджень за окремими напрямами. Крім того,

спостерігається значне скорочення кадрового складу та контингенту здобувачів освіти.

На думку І. Прудченка, такий перерозподіл навчального навантаження дозволяє оптимізувати витрати, оскільки самостійна робота не передбачає додаткової оплати праці викладачів [63].

Окремі заклади вищої освіти також були змушені евакуюватися з тимчасово окупованих територій. Загалом переміщено 43 університети, в яких працювало понад 6,9 тисячі викладачів і навчалося 53,6 тисячі студентів, а також 82 заклади фахової передвищої освіти з 4 тисячами викладачів і 35 тисячами здобувачів освіти. Серед них є й ті університети, які вже проходили процедуру релокації у 2014 році після окупації частини територій України.

О. Кошелєва, зазначає, що в умовах функціонування в кризовому середовищі заклади освіти мають забезпечити ефективну адаптацію студентів до нових соціальних реалій та змінених форм навчання і в умовах воєнного стану організація освітнього процесу в ЗВО здійснюється з урахуванням регіональної специфіки та безпекової ситуації [32, с. 115].

Продовження дистанційного навчання виявило низку проблем, з якими зіткнулися здобувачі освіти: складність у засвоєнні нової термінології, зміна структури та обсягу навчального матеріалу, відсутність навичок самостійної роботи, трансформація взаємин між викладачем і студентом, адаптація до нового соціального середовища та моделей поведінки.

Згідно з дослідженням ЮНЕСКО, основними глобальними проблемами дистанційної освіти є соціальна ізоляція, фінансові труднощі, обмежений доступ до інтернету та підвищений рівень тривожності, що посилюється пандемією та війною. Водночас дистанційне навчання стало необхідним інструментом, який розширює можливості викладачів і студентів у цифровому освітньому середовищі, особливо в умовах стрімкого технологічного прогресу та зростання кількості електронних ресурсів.

Серед ключових переваг онлайн-курсів у системі дистанційного навчання варто зазначити такі аспекти: застосування цифрових освітніх

платформ дозволило виграти час для адаптації навчального процесу до нових умов, що склалися внаслідок кризових подій, хоча спочатку ці курси були розроблені як додаткові засоби підготовки студентів до контрольних та екзаменаційних випробувань; можливість доступу до навчальних матеріалів з будь-якої географічної точки, що забезпечує гнучкість освітнього процесу; оперативне поширення навчальної інформації; ефективні механізми оцінювання знань здобувачів освіти [56, с. 43].

Водночас онлайн-формат має низку обмежень: відсутність живого контакту з викладачем у період ізоляції; складність у розумінні причин допущених помилок; труднощі з пошуком необхідної інформації; збільшення навантаження на викладача при підготовці до занять 56, с. 43].

Формат відеоконференцій також має свої переваги: можливість прямої комунікації між викладачем і студентом; корекція помилок у реальному часі за участі викладача; активізація групової взаємодії; застосування різноманітних форм навчання [56, с. 43]..

Недоліки відеоконференцій включають: зниження якості спілкування через технічні труднощі або низьку мотивацію учасників; ускладнення управління навчальним процесом через недосконалість програмного забезпечення та недостатній рівень цифрової компетентності користувачів [56, с. 43].

Безперечно, російська військова агресія 2022 року стала чинником, що спричинив глибокі трансформації в системі вищої освіти України. Зокрема, очікується скорочення державного фінансування, зменшення кількості бюджетних місць у ЗВО, зниження платоспроможності населення та посилення тенденцій до «освітньої міграції». Це може призвести до зменшення попиту на українську вищу освіту, що матиме наслідки для викладацького складу, адміністрацій та інфраструктури закладів [22].

У післявоєнний період стратегічним напрямом розвитку вищої освіти стане її адаптація до європейських стандартів у межах реалізації статусу

України як країни-кандидата на вступ до Європейського Союзу. Цей процес передбачає:

- узгодження нормативно-правової, інституційної та методологічної бази освітньої сфери з європейськими вимогами; − оновлення Національної рамки кваліфікацій відповідно до положень Європейської рамки кваліфікацій, зокрема щодо освітнього рівня фахового молодшого бакалавра (четвертий рівень), а також адаптацію національної системи кваліфікацій до європейських аналогів і діяльності українських інституцій, що відповідають за забезпечення якості вищої та фахової передвищої освіти (НАЗЯВО, НАК) [55].

- розбудова моделі взаємодії між державними структурами, приватним сектором та громадськими інституціями у сфері професійної підготовки, що передбачає партнерство між закладами освіти та споживачами освітніх послуг, зокрема представниками бізнесу, роботодавцями та професійними асоціаціями [55];

- інтеграція в освітню практику ЗВО та закладів фахової передвищої освіти механізмів підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації фахівців на основі мікроосвітніх програм (мікрокредитів/мікрокваліфікацій), що відповідають сучасним вимогам гнучкої освіти та ринку праці [55].

Отже, в умовах воєнного стану заклади вищої освіти змушені переглядати фінансову політику, зокрема оптимізувати витрати на оплату праці науково-педагогічних працівників. Це проявляється у скороченні додаткових виплат, надбавок та інших форм матеріального стимулювання, що впливає на мотивацію та стабільність кадрового потенціалу. У зв’язку з воєнними обставинами, значна частина викладацького складу закладів вищої освіти була змушена перейти на режим вимушених неоплачуваних відпусток. Одночасно відбувся суттєвий перегляд навчальних планів, що проявився у зменшенні кількості аудиторних занять та збільшенні обсягу самостійної роботи студентів.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ ІСНУЮЧОЇ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЗАПОРІЗЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ

2.1. Організаційно-економічна характеристика Запорізького національного університету

Запорізький національний університет (ЗНУ) є одним із провідних закладів вищої освіти України, який здійснює багатопрофільну діяльність у сфері освіти, науки, інновацій, міжнародного співробітництва та кадрової підготовки. Стратегічна мета університету полягає у зміцненні конкурентних позицій у національному та регіональному освітньому просторі, забезпеченні високої якості освітніх послуг, розвитку наукових досліджень, активному впровадженні інноваційних технологій і розширенні інтеграції до європейського та світового академічного середовища.

ЗНУ є державним класичним університетом із 95-річною історією становлення та розвитку. Ще у 1940-х роках він утвердився як один із провідних освітніх і наукових центрів країни. Сьогодні університет стабільно входить до переліку лідерів вищої освіти України, що підтверджується численними відзнаками, зокрема почесними званнями «Лідер вищої освіти України» та «Лідер наукової і науково-технічної діяльності» [60].

Історія університету бере початок з 11 серпня 1930 року, коли постановою Раднаркому України було створено Запорізький інститут народної освіти. У 1931 році заклад реорганізовано у Педагогічний інститут професійної освіти, а в 1933 році він отримав назву Запорізький державний педагогічний інститут. Важливим етапом розвитку стало перетворення закладу у Запорізький державний університет (1985 рік) на підставі Постанови Ради Міністрів УРСР № 872, що надало йому статус класичного університету.

У подальшому університет активно розвивав міжнародне співробітництво. З 1999 року ЗНУ є членом Європейської асоціації університетів (EAIE), з 2003 року – Міжнародної асоціації соціології та управління, а з 2004 року – Української асоціації розвитку освітнього менеджменту. Важливою віхою стало присвоєння статусу національного згідно з Указом Президента України № 1536 від 24 грудня 2004 року [60].

Відповідно до розпорядження Кабінету Міністрів України від 17 жовтня 2018 року № 746-р та наказу МОН України від 29 жовтня 2018 року № 1162, у структурі університету створено Інженерний навчально-науковий інститут імені Ю.М. Потебні, сформований шляхом інтеграції Запорізької національної інженерної академії [60].

Функціонування університету забезпечується розгалуженою структурою, до якої входять 12 факультетів: математичний, біологічний, економічний, юридичний, менеджменту, історії та міжнародних відносин, філологічний, іноземної філології, соціології та управління, соціальної педагогіки та психології, журналістики, а також факультет фізичного виховання, здоров'я та туризму. Важливу роль у діяльності закладу відіграє Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю. М. Потебні.

До структури ЗНУ також входять чотири заклади фахової передвищої освіти як відокремлені підрозділи: Економіко-правничий фаховий коледж, Фаховий коледж бізнесу та харчових технологій, Запорізький гідроенергетичний фаховий коледж і Запорізький металургійний фаховий коледж.

Окрім цього, університет має низку спеціалізованих центрів та служб: Навчально-науково-виробничі центри «Екологія» та «Металспецпроект», Центр забезпечення якості освіти, Центр інформаційних систем і 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, а також Школу Конфуція та Український міжуніверситетський навчально-науковий шекспірівський центр.

Університетська інфраструктура доповнюється науковою бібліотекою, музейними об’єктами, науково-дослідною частиною та іншими структурними підрозділами і професійними службами, які забезпечують повноцінну освітню, наукову та культурну діяльність закладу [60].

Університетська система управління побудована за принципом поєднання централізованого стратегічного керівництва та децентралізованого функціонального адміністрування. Така структура забезпечує ефективний розподіл ресурсів, координацію наукової, навчальної та інноваційної діяльності, а також сприяє підвищенню конкурентоспроможності університету як у регіональному, так і в загальнодержавному вимірі.

У структурі Запорізького національного університету активно розвивається система післядипломної освіти, що забезпечує можливості для професійного зростання та підвищення кваліфікації фахівців різних галузей. Важливою складовою є Центр інтенсивного вивчення іноземних мов, який сприяє формуванню багатомовного освітнього середовища. Університет підтримує партнерські зв’язки з міжнародними освітніми та культурними інституціями [60].

Значну роль у забезпеченні навчального процесу відіграє наукова бібліотека ЗНУ, яка є потужним інформаційним і дослідницьким ресурсом. Її фонд налічує десятки тисяч одиниць навчальної, наукової та довідкової літератури, а також електронні бази даних, що забезпечують доступ до світових наукових ресурсів.

Станом на сьогодні в університеті навчається понад 13226 студентів, підготовка яких здійснюється за двома освітніми рівнями – «бакалавр» і «магістр». Крім основної освітньої діяльності, університет організовує підготовчі курси до складання національного мультипредметного тесту (НМТ) та проводить творчі конкурси для вступників [60].

Фінансова модель діяльності ЗНУ базується на поєднанні бюджетного та позабюджетного фінансування. Навчання здійснюється а) за державним замовленням – коштом державного та місцевих бюджетів; б) через пільгові державні позики та ваучери; в) за коштів фізичних і юридичних осіб на договірній основі.

Важливим напрямом діяльності є підготовка наукових кадрів вищої кваліфікації. В університеті функціонують аспірантура та докторантура, а також сім спеціалізованих вчених рад, серед яких шість докторських (з історичних, юридичних, економічних, педагогічних, філологічних і філософських наук) та одна кандидатська – з фізико-математичних наук.

Запорізький національний університет є засновником низки фахових наукових видань, що охоплюють широкий спектр дисциплін: «Вісник ЗНУ. Біологічні науки», «Проблеми сучасної психології», «Вісник ЗНУ. Педагогічні науки», «Zaporizhzhia Historical Review», «Humanies Studies», «Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку», «Вісник ЗНУ. Економічні науки», «Вісник ЗНУ. Фізичне виховання та спорт», «Нова філологія», «Вісник ЗНУ. Юридичні науки», «Юридичний науковий електронний журнал», «Металургія», «Вісник ЗНУ. Фізико-математичні науки», «Вісник ЗНУ. Філологічні науки». Ці видання формують науково-комунікаційне середовище університету та сприяють поширенню результатів досліджень.

У міжнародному вимірі університет послідовно розширює партнерську мережу, яка сьогодні охоплює 77 міжнародних угод про наукову і освітню співпрацю. Серед партнерів – Університет Кахраманмараш (Туреччина), Державна вища професійна школа в Новому Сончі (Польща), Анхойський педагогічний університет (КНР), Нарвський коледж Тартуського університету (Естонія), Університет Пітещті (Румунія) та інші [60].

Студенти ЗНУ мають можливість брати участь у міжнародних академічних програмах обміну, зокрема ERASMUS+, MEVLANA, Fulbright Programme, що відкривають доступ до навчання й наукових стажувань у

провідних університетах Франції, Італії, Чехії, Польщі, Естонії, Болгарії, Румунії, Туреччини, США та Китаю.

У межах євроінтеграційної стратегії розвитку Запорізький національний університет активно реалізує програму подвійних дипломів, яка надає магістрантам можливість здобувати освіту одночасно у ЗНУ та закладах-партнерах за кордоном. Зокрема, університет співпрацює з Полонійною Академією в Ченстохові (Польща), Університетом дю Мен (Франція) та низкою інших європейських вищих навчальних інституцій. Такий формат навчання сприяє підвищенню міжнародної конкурентоспроможності випускників і посиленню інтеграції ЗНУ до європейського освітнього простору [60].

Одним із ключових напрямів діяльності університету є розвиток студентської науки та залучення молоді до дослідницької роботи з ранніх етапів навчання. У ЗНУ функціонує науковий клуб, який об’єднує студентів, аспірантів, докторантів і молодих учених, забезпечуючи умови для реалізації наукових ініціатив, участі у конференціях, грантових програмах і публікаційній діяльності.

Матеріально-технічна база університету відповідає сучасним стандартам організації освітнього процесу. До складу ЗНУ входять 10 навчальних корпусів, 6 студентських гуртожитків, сучасний спортивний комплекс, наукова бібліотека з фондом понад 1 млн примірників, електронна бібліотека, навчально-науково-виробничі центри та лабораторії прикладних і фундаментальних досліджень. Додатково функціонують відділи доуніверситетської підготовки, профорієнтації та працевлаштування, редакційно-видавничий центр, а також зоологічний та етнографічно-краєзнавчий музеї, що виконують освітньо-просвітницьку функцію.

Особливу увагу університет приділяє створенню безбар’єрного освітнього середовища. У навчальних корпусах та спортивному комплексі обладнано пандуси та спеціальні пристрої для студентів із порушеннями опорно-рухового апарату й зору. Зокрема, кабінет № 244 навчального корпусу

№ 2 оснащено сучасними засобами для навчання осіб із вадами зору, що забезпечує інклюзивність освітнього простору.

У контексті екологічної політики ЗНУ реалізує програму «Енергозберігаючий університет», спрямовану на підвищення ефективності використання енергоресурсів, впровадження енергоощадних технологій та формування екологічно свідомого мислення в університетській спільноті [60].

Для підвищення практичної спрямованості освітнього процесу ЗНУ створив інформаційну базу підприємств, установ та організацій різних форм власності, які виступають базами практики для студентів. На сьогодні укладено понад 500 угод про проходження виробничої та навчальної практики, серед партнерів – Запорізька обласна державна адміністрація, Департамент соціального захисту населення, Головне управління Національної поліції в Запорізькій області, Комунальний центр соціальної допомоги дітям, сім'ї та молоді м. Запоріжжя, а також інші державні та приватні організації.

Студенти педагогічних спеціальностей проходять педагогічну практику у провідних школах, гімназіях, ліцеях і закладах вищої освіти, що мають високий рівень освітніх стандартів. Університет також активно співпрацює з провідними підприємствами Запоріжжя – ПАТ «Запоріжсталь», АТ «Мотор Січ», ПАТ «Дніпроспецсталь», ПАТ «Запоріжтрансформатор», ТОВ «Запорізький титано-магнієвий комбінат», ПАТ «Елемент-Перетворювач», Державним авіаційним ремонтним заводом «МіГремонт». Ця взаємодія сприяє формуванню практичних компетентностей студентів і підвищує їхню конкурентоспроможність на ринку праці.

Управлінська діяльність адміністрації Запорізького національного університету – це комплекс організаційних, координаційних та контрольних функцій, спрямованих на забезпечення ефективного функціонування університету як багаторівневої освітньо-наукової інституції. Вона охоплює стратегічне планування, тактичну координацію та операційне управління, що разом формують цілісну систему менеджменту закладу вищої освіти.

Адміністрація університету здійснює управління відповідно до законодавства України, Статуту ЗНУ та внутрішніх нормативних документів. Її діяльність, на нашу думку, включає:

1. Стратегічний вимір – визначення місії, бачення та довгострокових пріоритетів розвитку університету, ухвалення рішень щодо освітньої політики, наукових досліджень, інновацій та міжнародної співпраці. На цьому рівні адміністрація формує довгострокову політику розвитку університету, визначає пріоритети та забезпечує їх відповідність державним стандартам і міжнародним тенденціям. Прикладом є Вчена рада ЗНУ, яка ухвалює рішення щодо освітніх програм, акредитації та наукових напрямів, а також ректор, який представляє університет на національному та міжнародному рівнях. Стратегічні функції включають формування місії університету, визначення напрямів модернізації, забезпечення академічної автономії та інтеграцію у світовий освітній простір.

2. Тактичний рівень – організація роботи факультетів, інститутів, кафедр, центрів та служб; планування освітнього процесу; управління кадровим потенціалом; координація між підрозділами. Цей рівень забезпечує реалізацію стратегічних рішень через діяльність факультетів, кафедр та спеціалізованих центрів. Прикладом є Центр забезпечення якості освіти, який координує внутрішню систему контролю якості, проводить соціологічні дослідження серед студентів, викладачів та роботодавців, формує рекомендації для управлінських рішень. Інший приклад – Центр післядипломної освіти та професійних кваліфікацій, який організовує курси підвищення кваліфікації, розробляє навчальні плани та забезпечує видачу сертифікатів. Тактичні функції охоплюють планування освітнього процесу, управління кадровими ресурсами, координацію між підрозділами та впровадження внутрішніх стандартів якості.

3. Операційний рівень – щоденне забезпечення навчальної, наукової та адміністративної діяльності, контроль якості освітніх послуг, підтримка студентського самоврядування, реалізація внутрішніх процедур і стандартів.

На цьому рівні здійснюється щоденна робота викладачів, науковців та адміністративних служб. Прикладом є лабораторія інформаційних систем та комп’ютерних технологій, яка забезпечує технічну підтримку освітнього процесу, адміністрування локальної мережі, розробку програмного забезпечення та інформаційну безпеку. Операційні функції включають проведення занять, виконання наукових досліджень, підтримку документообігу, технічне забезпечення та реалізацію внутрішніх процедур контролю якості.

Управлінська діяльність адміністрації ЗНУ спрямована на досягнення балансу між академічною автономією та державними вимогами, на формування конкурентоспроможного освітнього середовища, розвиток наукових досліджень і підтримку інноваційних проєктів. Вона забезпечує інтеграцію університету у національний та міжнародний освітньо-науковий простір, створює умови для професійного розвитку викладачів і студентів, а також гарантує дотримання принципів академічної доброчесності та інклюзивності.

Управлінська діяльність адміністрації Запорізького національного університету спрямована на забезпечення ефективного функціонування та сталого розвитку закладу вищої освіти. Основна мета управлінської системи полягає у підвищенні якості освітніх послуг, активізації наукових досліджень, розширенні міжнародного співробітництва, а також у зміцненні матеріально-технічної та фінансової бази університету. Пріоритетними напрямами діяльності адміністрації є розвиток кадрового потенціалу, підтримка соціальних гарантій працівників, підвищення рівня професійної майстерності науково-педагогічних кадрів та створення сприятливих умов для студентського саморозвитку

Управлінські процеси в університеті базуються на принципах прозорості, колегіальності, ефективності та відповідальності. Розробка, ухвалення та реалізація управлінських рішень здійснюються відповідно до чинного законодавства України.

Усі управлінські дії адміністрації ЗНУ узгоджуються з вимогами національної нормативної бази, що регламентує освітню, наукову та інноваційну діяльність. Такий підхід забезпечує сталість управлінських процесів, збалансований розвиток університету, а також сприяє його відповідності європейським стандартам управління у сфері вищої освіти.

Дані про кадровий потенціал ЗНУ у 2020–2024 роках демонструють важливі тенденції, які можна інтерпретувати як індикатори ефективності та викликів у системі управління університетом (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Аналіз кадрового потенціалу Запорізького національного університету за 2020–2024 роки

Назва показника	2020	2021	2022	2023	2024
Кадровий потенціал					
Загальна чисельність працівників за основним місцем роботи	1523	1454	1402	1269	1264
Загальна чисельність зовнішніх сумісників	169	122	156	173	136
Чисельність науково-педагогічних працівників (НПП) за основним місцем роботи, усього	659	626	577	560	583
1осіб чоловічої статі	237	215	199	190	205
осіб жіночої статі	422	411	378	370	378

Джерело: складено на основі звіту ректора ЗНУ за 2020-2024 рр.

У період 2020–2024 років спостерігається поступове скорочення загальної кількості працівників за основним місцем роботи: з 1523 осіб у 2020 році до 1264 у 2024 році. Це зменшення на майже 17 % свідчить про оптимізацію кадрової структури, що може бути наслідком як зовнішніх факторів (економічна криза, війна, демографічні зміни), так і внутрішніх управлінських рішень щодо раціоналізації ресурсів. Для модернізації менеджменту це означає необхідність переходу до більш гнучких моделей управління персоналом, де акцент робиться на ефективність, а не лише на кількісні показники.

Кількість зовнішніх сумісників коливалася: від мінімуму у 2021 році (122 особи) до максимуму у 2023 році (173 особи). Така динаміка свідчить про

використання університетом механізму залучення фахівців з інших установ для забезпечення освітнього процесу. Це є ознакою адаптивності менеджменту, який компенсує кадрові втрати через гнучкі форми співпраці. Водночас надмірна залежність від сумісників може знижувати стабільність кадрової політики, що потребує стратегічного балансу.

Чисельність НПП за основним місцем роботи зменшилася з 659 у 2020 році до 583 у 2024 році. Це скорочення на понад 11 % відображає загальну тенденцію до зменшення кадрового складу, але водночас у 2024 році спостерігається позитивна динаміка – невелике зростання порівняно з 2023 роком (рис. 2.1.). Це може бути результатом управлінських рішень щодо стабілізації кадрової політики та залучення нових фахівців.



Джерело: складено на основі звіту ректора ЗНУ за 2020-2024 рр.

Рис. 2.1. – Аналіз кадрового потенціалу Запорізького національного університету за 2020–2024 роки за статтю.

Кількість чоловіків серед НПП зменшилася з 237 у 2020 році до 205 у 2024 році, а кількість жінок – з 422 до 378. Це свідчить про збереження

домінування жіночої частки серед викладацького складу. Для менеджменту університету важливо враховувати гендерний баланс у кадровій політиці, адже він впливає на соціальну атмосферу, стиль управління та ефективність комунікацій (табл. 2.2).

Таблиця 2.2. – Динаміка чисельності науково-педагогічних та наукових працівників Запорізького національного університету у 2020–2024 роках.

Назва показника	2020	2021	2022	2023	2024
Чисельність НПП зовнішніх сумісників	38	18	16	38	52
Чисельність наукових працівників (НП) за основним місцем роботи, усього	27	29	33	29	24
осіб чоловічої статі	11	12	14	11	10
осіб жіночої статі	16	17	19	18	14

Джерело: складено на основі звіту ректора ЗНУ за 2020-2024 рр.

У 2020 році кількість зовнішніх сумісників становила 38 осіб, у 2021 та 2022 роках вона суттєво скоротилася – до 18 та 16 відповідно. Це свідчить про зменшення залучення викладачів з інших установ у цей період. Проте у 2023 році показник різко зріс до 38, а у 2024 році – до 52, що демонструє активне використання університетом гнучких форм співпраці для компенсації кадрових втрат. Така динаміка відображає адаптивність менеджменту, який реагує на зовнішні виклики, зокрема демографічні та соціально-економічні фактори.

Загальна кількість наукових працівників коливалася у межах 24–33 осіб. У 2020 році їх було 27, у 2021 – 29, у 2022 – максимум 33, після чого у 2023 році показник знизився до 29, а у 2024 – до 24. Це свідчить про нестабільність кадрового складу наукових підрозділів (НДЧ, НДІ, центри, лабораторії), що може бути пов’язано із завершенням контрактів, скороченням фінансування та впливом зовнішніх чинників (зокрема війни).

Упродовж 2020–2024 років зберігалося домінування жінок серед наукових працівників. У 2020 році їх було 16, у 2022 – максимум 19, у 2023 –

18, а у 2024 – 14. Чоловіків відповідно було менше: від 11 у 2020 році до 14 у 2022 році, після чого їх кількість знизилася до 10 у 2024 році (табл. 2.3). Це свідчить про поступове скорочення обох груп, але більш відчутне серед жінок.

Таблиця 2.3 – Динаміка річного фонду заробітної плати Запорізького національного університету у 2020–2024 роках

Назва показника	2020	2021	2022	2023	2024
Річний фонд заробітної плати по ЗВО/НУ, усього	185 827,4	225 222,7	196 223,9	253 979,7	256 295,6
фонд заробітної плати наукових працівників (НП)	2 776,9	3 369,5	3 381,6	2 853,2	3 553,8
фонд заробітної плати науково-педагогічних працівників (НПП)	126 142,5	152 447,5	132 863,5	151 178,7	172 072,4

Джерело: складено на основі звіту ректора ЗНУ за 2020-2024 рр.

У 2020 році загальний фонд заробітної плати становив 185,8 млн грн. У 2021 році він зріс до 225,2 млн грн (+21 %), що відображає посилення фінансування та розширення кадрових витрат. Проте у 2022 році відбулося зниження до 196,2 млн грн (−12,9 % порівняно з 2021 роком), що можна пояснити економічними та соціальними викликами, зокрема впливом війни. У 2023 році фонд різко зріс до 253,9 млн грн (+29,4 %), а у 2024 році досяг 256,3 млн грн, що свідчить про стабілізацію та поступове відновлення фінансової політики університету.

Динаміка фонду заробітної плати наукових працівників є нестабільною. У 2020 році він становив 2,77 млн грн, у 2021 році зріс до 3,37 млн грн (+21,4 %), а у 2022 році залишився майже на тому ж рівні – 3,38 млн грн. У 2023 році відбулося скорочення до 2,85 млн грн (−15,6 %), що може бути пов’язано із зменшенням чисельності наукових кадрів. Проте у 2024 році фонд зріс до 3,55 млн грн (+24,6 %), що свідчить про відновлення та посилення ролі наукових досліджень у діяльності університету.

2.2. Аналіз існуючої системи менеджменту досліджуваного закладу вищої освіти

Система управління Запорізького національного університету, на нашу думку, може бути визначена як багаторівнева ієрархічна модель, що інтегрує стратегічне, тактичне та операційне управління. Така структура відповідає сучасним тенденціям розвитку університетського менеджменту, забезпечує цілісність управлінських процесів і створює умови для ефективної реалізації освітньої, наукової, інноваційної та організаційно-господарської діяльності.

На стратегічному рівні формується довгострокове бачення розвитку університету, визначаються політика та ключові орієнтири, що узгоджуються з державними пріоритетами у сфері вищої освіти. Цей рівень охоплює діяльність ректора, Вченої ради та проректорів, які забезпечують стратегічне планування, ухвалення рішень щодо освітніх програм, наукових досліджень, кадрової політики та міжнародної інтеграції. Стратегічний рівень виступає гарантом академічної автономії та визначає траєкторію модернізації університету.

Тактичний рівень реалізує стратегічні рішення через діяльність факультетів, інститутів, кафедр, центрів та служб. Він забезпечує планування навчального процесу, організацію науково-дослідної роботи, управління кадровими ресурсами та координацію між підрозділами. Саме тут відбувається трансформація стратегічних орієнтирів у конкретні завдання, що регулюють щоденну діяльність університету. Тактичний рівень є ключовою ланкою комунікації між стратегічним керівництвом і виконавцями, забезпечуючи узгодженість управлінських рішень.

Операційний рівень охоплює щоденну діяльність викладачів, наукових співробітників, навчально-методичних відділів, бібліотеки, ІТ-служб, бухгалтерії та інших адміністративних структур. Він відповідає за проведення занять, здійснення наукових досліджень, підтримку документообігу, технічне забезпечення освітнього процесу та реалізацію внутрішніх процедур

контролю якості. До цього рівня належить також студентське самоврядування, яке виступає важливим елементом демократизації управління та залучення здобувачів освіти до процесів прийняття рішень.

Багаторівнева система менеджменту ЗНУ характеризується ієрархічністю, що забезпечує чітке розмежування повноважень і підзвітність; інтегрованістю, яка гарантує цілісність освітнього та наукового процесів; принципом субсидіарності, що дозволяє ухвалювати рішення на найнижчому можливому рівні, підвищуючи гнучкість управління; мережевістю, яка формує університет як систему взаємопов'язаних освітніх та наукових підсистем; а також орієнтацією на якість, що робить внутрішні механізми забезпечення якості невід'ємною складовою управлінської моделі.

Таким чином, система менеджменту Запорізького національного університету постає як багаторівнева, інтегрована та функціонально збалансована модель, що поєднує стратегічне керівництво, тактичну координацію та операційне виконання. Її структура дозволяє університету ефективно реалізовувати освітні та наукові завдання, забезпечувати сталий розвиток, підтримувати конкурентоспроможність і відповідати сучасним вимогам національного та міжнародного освітнього простору.

Організаційно-управлінська модель Запорізького національного університету (ЗНУ) базується на стратегічному плануванні, нормативно-правовій відповідності та багаторівневій координації внутрішніх процесів.

Університет впроваджує механізми управління, спрямовані на забезпечення зв'язку між освітою та ринком праці. Протягом 2024 року було укладено понад 500 договорів з підприємствами, установами та організаціями різних форм власності для проходження практики та стажування студентів.

Університет реалізує програму «Енергозберігаючий університет», що спрямована на оптимізацію використання енергетичних ресурсів.

Особлива увага приділяється інклюзивності: навчальні корпуси обладнані пандусами, а спеціалізовані кабінети – пристроями для осіб з порушеннями зору. Це свідчить про ефективність механізмів соціального

управління та дотримання принципів рівного доступу до освіти.

Незважаючи на складні соціально-політичні умови, університет забезпечив стабільність освітнього процесу, зберіг кадровий потенціал, розширив міжнародну співпрацю (77 угод з іноземними партнерами), підтримав студентів пільгових категорій та реалізував інфраструктурні проєкти. Починаючи з 2020 року в університеті спостерігається тенденція до скорочення кількості штатних наукових і науково-педагогічних працівників, залучених до виконання дослідницької роботи. Так, у 2020 році науковими дослідженнями займалися 686 співробітників, серед яких було 129 докторів наук і 463 кандидати наук. У порівнянні з 2019 роком чисельність працівників зменшилася на 46 осіб, що пояснюється завершенням контрактів викладачів та змінами у складі студентів денної форми навчання. Водночас кількість докторів наук збільшилася на 8 осіб, що становило 7 % приросту.

У 2021 році дослідницьку діяльність здійснювали вже 655 співробітників, серед яких 138 докторів наук і 438 кандидатів наук. Це на 31 особу менше, ніж у 2020 році, проте чисельність докторів наук зросла на 9 осіб, що також відповідало 7 % приросту.

У 2022 році кількість наукових і науково-педагогічних працівників становила 610 осіб, серед яких 145 докторів наук і 385 кандидатів наук. У порівнянні з попереднім роком чисельність скоротилася на 49 осіб (8 %), що було зумовлено завершенням контрактів та звільненням викладачів унаслідок війни на Україні. Водночас кількість наукових працівників зросла на 4 особи завдяки виконанню дослідницьких робіт за державним замовленням.

У 2023 році дослідження проводили 589 співробітників, серед яких 136 докторів наук і 383 кандидати наук. Це на 21 особу менше, ніж у 2022 році, при цьому кількість докторів наук знизилася на 9 осіб, а кандидатів – на 2.

У 2024 році ситуація змінилася: чисельність наукових і науково-педагогічних працівників почала зростати й до кінця року становила 607 осіб. Серед них було 141 доктор наук та 370 кандидатів наук/докторів філософії. У порівнянні з 2023 роком це на 18 осіб більше, а кількість докторів наук

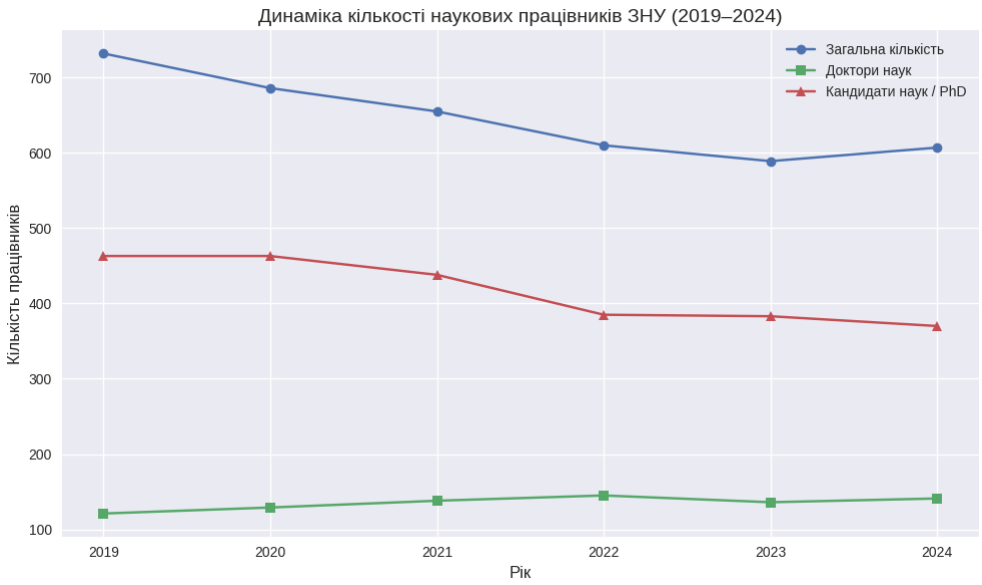
збільшилася ще на 5 осіб (табл. 2.4).

Таблиця 2.4. – Динаміка чисельності штатних наукових та науково-педагогічних працівників ЗНУ, які виконували науково-дослідну роботу у 2020–2024 роках.

Рік	Загальна кількість працівників	Доктори наук	Кандидати наук / PhD	Зміна загальної кількості порівняно з попереднім роком	Зміна кількості докторів наук	Зміна кількості кандидатів наук
2019	732	121	463	–	–	–
2020	686	129	463	−46	+8	0
2021	655	138	438	−31	+9	−25
2022	610	145	385	−45	+7	−53
2023	589	136	383	−21	−9	−2
2024	607	141	370	+18	+5	−13

Джерело: складено на основі звіту ректора ЗНУ за 2020-2024 рр.

На графіку показано три лінії: загальна кількість працівників, кількість докторів наук та кількість кандидатів наук/PhD. Це дозволяє наочно простежити тенденцію скорочення загальної чисельності у 2020–2023 роках та її зростання у 2024 році, а також динаміку зміни кількості докторів і кандидатів наук (рис. 2.2.).



Джерело: складено на основі звіту ректора ЗНУ за 2020-2024 рр.

Рис. 2.2. Динаміка кількості наукових працівників ЗНУ (2019-2024 рр.).

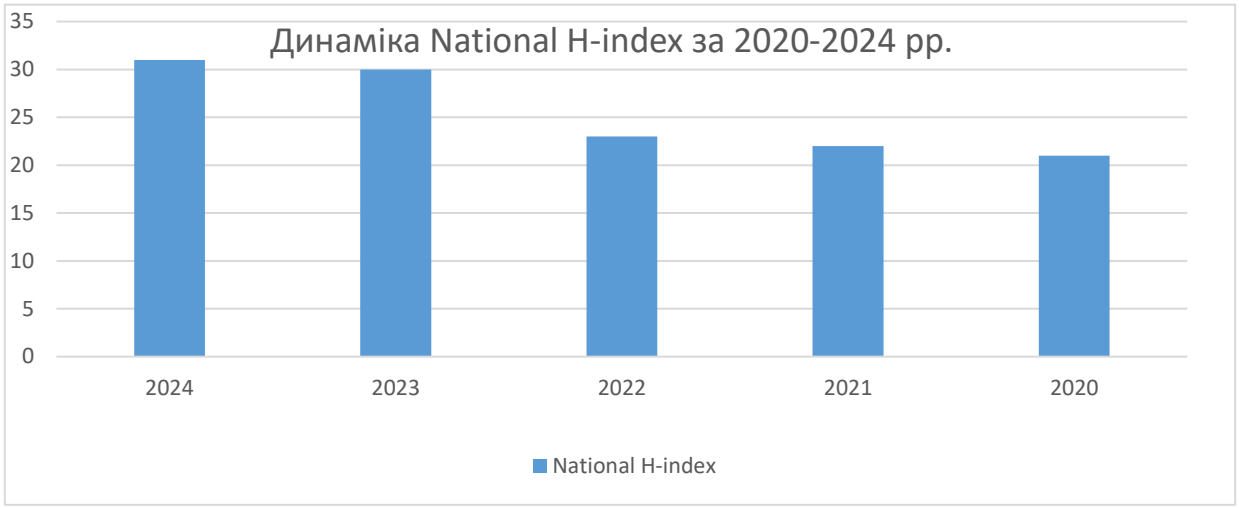
Високий науковий рейтинг ЗНУ (National H-index – 31) підтверджує результативність наукової політики та управління академічною доброчесністю. Університет демонструє здатність до адаптації, стратегічного мислення та інноваційного розвитку, що є ключовими ознаками ефективного менеджменту в умовах трансформації системи вищої освіти.

Аналіз динаміки National H-index Запорізького національного університету упродовж 2020–2024 років дає змогу виявити ключові тенденції розвитку наукового потенціалу закладу та оцінити результативність управлінських рішень у сфері організації наукової діяльності. National H-index, що інтегрує показники з основних наукометричних баз даних (Scopus, Web of Science, Google Scholar), виступає узагальненим індикатором наукової продуктивності та цитованості університету. Відтак, його зміна у часі відображає не лише обсяг публікацій, а й їх якість та впливовість у глобальному науковому просторі.

Упродовж періоду, що аналізується, зафіксовано послідовне зростання значення індексу: від 21 пункту у 2020 році до 31 пункту у 2024 році. На початковому етапі (2020–2022 рр.) характерною особливістю розвитку є рівномірне підвищення показників: 21 → 22 → 23 відповідно. Таке поступове збільшення свідчить про стабільне нарощування наукової активності університету, зумовлене еволюційними змінами у його науковому середовищі: розвитком наукових шкіл, підвищенням індивідуальної результативності дослідників та поступовим розширенням міжнародної присутності публікацій ЗНУ.

Переломним у динаміці став 2023 рік, коли значення National H-index зросло з 23 до 30 пунктів, що становить найбільший приріст за весь досліджуваний період (+7 пунктів). Такий стрибок є показником істотного інституційного прогресу, який може бути зумовлений модернізацією системи управління науковою діяльністю, удосконаленням стимулюючих механізмів для науковців, активізацією участі у міжнародних наукових проєктах, а також

підвищенням видимості та цитованості наукових результатів університету на світовому рівні (рис. 2.3.).



Джерело: складено на основі звіту ректора ЗНУ за 2020-2024 рр.

Рис. 2.3. Динаміка National H-index за 2020-2024 рр.

У 2024 році динаміка зростання дещо пом'якшується, однак індекс продовжує підвищуватися (31 пункт), що свідчить про стабілізацію досягнутого рівня та підтверджує збереження позитивних тенденцій, сформованих у попередній період. Це дає підстави стверджувати, що університет не лише досяг високих результатів, але й вибудував дієвий механізм підтримки наукової активності, здатний забезпечувати стійкий розвиток у середньостроковій перспективі.

Таким чином, динаміка National H-index ЗНУ за 2020–2024 роки демонструє загальне зростання наукової результативності на 10 пунктів, поступальний характер розвитку у 2020–2022 роках, різкий якісний прорив у 2023 році та подальше закріплення високих показників у 2024 році. Узагальнюючи, можна стверджувати, що університет проходить етапи не лише кількісного, а й якісного посилення наукового потенціалу, що безпосередньо корелює з модернізаційними процесами в системі його управління та підвищенням рівня інтеграції в міжнародний науковий простір.

Управлінська модель Запорізького національного університету (ЗНУ) протягом останнього десятиліття зазнала суттєвих трансформацій, що зумовлено як внутрішніми потребами інституційного розвитку, так і зовнішніми викликами – зокрема, змінами законодавства, демографічною кризою, воєнним станом та процесами євроінтеграції. Модернізація менеджменту університету відбувається в межах переходу від адміністративно-командної системи до гнучкої, стратегічно орієнтованої моделі управління, що базується на принципах прозорості, ефективності, цифровізації та соціальної відповідальності.

ЗНУ реалізує стратегічне планування через визначення пріоритетів: підвищення якості освітніх послуг, розвиток наукового потенціалу, розширення міжнародної співпраці, забезпечення фінансової стабільності, підтримка студентського самоврядування та зміцнення кадрового ресурсу.

Одним із ключових напрямів модернізації менеджменту ЗНУ є цифровізація. Університет створив Центр інформаційних систем та комп’ютерних технологій, Центр післядипломної освіти та професійних кваліфікацій, Центр забезпечення якості освіти. Впроваджено електронну платформу Moodle, яка охоплює понад 70% навчальних дисциплін. У 2015–2024 рр. розроблено понад 3000 навчально-методичних комплексів, електронні лабораторні роботи, системи тестування та презентаційні курси, що забезпечують високий рівень автоматизації освітнього процесу.

У межах дослідження модернізації менеджменту закладів вищої освіти особливу увагу заслуговує діяльність Центр інформаційних систем та комп’ютерних технологій математичного факультету Запорізького національного університету. Його функціонал демонструє приклад інституційної інтеграції цифрових рішень в управлінську, освітню та наукову діяльність університету, що відповідає сучасним тенденціям цифрової трансформації вищої освіти [60].

Центр функціонує як структурний підрозділ факультету, підпорядкований декану, з чітко визначеною організаційною структурою, що

включає групу розробки програмного забезпечення та групу системного адміністрування. Його діяльність регламентується внутрішніми нормативними актами університету, що забезпечує управлінську прозорість і відповідність державним стандартам [60].

Основні напрями роботи Центру, відповідно до положення про його роботу, охоплюють: розробку та впровадження програмних продуктів, спрямованих на автоматизацію управлінських процесів, зокрема електронного документообігу, адміністрування освітніх платформ (Moodle), підтримку приймальної кампанії, створення індивідуальних освітніх траєкторій [60]; інформаційно-технічне забезпечення освітнього процесу, включаючи адміністрування серверів, локальної мережі, резервне копіювання даних, підтримку ліцензійного та відкритого програмного забезпечення [60]; методичну та консультативну підтримку співробітників університету щодо використання цифрових інструментів, що сприяє підвищенню цифрової грамотності персоналу [60]; забезпечення інформаційної безпеки, зокрема захисту персональних даних у межах ЄДЕБО, що є критично важливим у контексті цифрової етики та правового регулювання [60]; розвиток веб-присутності університету, включаючи технічну підтримку офіційного сайту, створення сайтів для структурних підрозділів, моніторинг рейтингових показників (Webometrics) та оптимізацію цифрової комунікації [60]; організацію технологічної практики студентів, що інтегрує освітню функцію лабораторії в загальну систему професійної підготовки [60].

Функціонал лабораторії демонструє високий рівень інституційної адаптивності, що проявляється у здатності оперативно реагувати на запити структурних підрозділів, модернізувати цифрову інфраструктуру, впроваджувати інноваційні рішення в освітній менеджмент. Водночас, лабораторія виконує роль цифрового хабу, який забезпечує синергію між адміністративними, освітніми та науковими процесами [60].

У контексті модернізації менеджменту ЗВО, діяльність Центру може бути розглянута як модель цифрової трансформації управлінських практик,

що поєднує технічну експертизу, управлінську гнучкість та освітню інноваційність. Його функціонал сприяє підвищенню ефективності управлінських рішень, оптимізації ресурсного забезпечення, формуванню цифрової культури в університетському середовищі.

Центр інформаційних систем та комп'ютерних технологій ЗНУ є не лише технічним підрозділом, а й стратегічним елементом модернізованої моделі управління, що відповідає викликам цифрової епохи та потребам сучасного університету.

Центр забезпечення якості освіти Запорізького національного університету виконує ключову роль у формуванні, підтримці та вдосконаленні внутрішньої системи контролю якості освітнього процесу. Його діяльність охоплює широкий спектр управлінських, аналітичних, методичних та комунікаційних функцій, спрямованих на забезпечення відповідності освітніх програм сучасним стандартам, потребам здобувачів освіти та очікуванням роботодавців [60].

Центр координує роботу з розробки політик і процедур, що регулюють моніторинг, періодичний перегляд та акредитацію освітніх програм. Він забезпечує документальну підтримку цих процесів, організовує навчання для гарантів програм, викладачів і співробітників, а також бере участь у щорічному рейтингу науково-педагогічних працівників. Важливою складовою його діяльності є проведення соціологічних досліджень, які охоплюють здобувачів освіти, випускників, викладачів, роботодавців і гарантів освітніх програм. Зібрана інформація аналізується, візуалізується у вигляді графіків і презентацій, а результати публікуються на офіційному сайті університету, що забезпечує прозорість і відкритість управлінських рішень [60].

Центр також здійснює моніторинг відповідності кваліфікацій викладачів вимогам освітніх програм, оцінює безпеку освітнього середовища, рівень академічної доброчесності, доступність навчання для студентів з особливими потребами та ефективність внутрішніх комунікацій. Особлива увага приділяється створенню інклюзивного освітнього простору, впровадженню

принципів універсального дизайну та адаптації навчального середовища до потреб різних категорій здобувачів.

У межах зовнішньої взаємодії Центр підтримує зв’язки з Міністерством освіти і науки України, Національним агентством із забезпечення якості вищої освіти та іншими державними структурами, а також вивчає досвід провідних українських і зарубіжних університетів, адаптуючи найкращі практики до локального контексту. Його діяльність є невід’ємною частиною стратегічного управління університетом, спрямованого на підвищення конкурентоспроможності освітніх послуг, розвиток професійних компетентностей студентів і формування сучасної культури якості в академічному середовищі [60].

Центр післядипломної освіти та професійних кваліфікацій Запорізького національного університету виконує важливу роль у системі безперервної освіти, забезпечуючи організацію та реалізацію освітніх програм підвищення кваліфікації для різних категорій слухачів. Його діяльність спрямована на вдосконалення професійних компетентностей, адаптацію до сучасних вимог ринку праці та підтримку освітньої мобільності [60].

Основний функціонал Центру охоплює планування, організацію та проведення курсів підвищення кваліфікації у різних форматах – довгострокових, короткострокових, очних, заочних, дистанційних. Центр забезпечує розробку навчальних планів і програм у співпраці з кафедрами та факультетами, враховуючи потреби замовників – як фізичних осіб, так і організацій. Освітній процес організовується протягом календарного року, а навчання здійснюється на контрактній основі [60].

Центр також відповідає за оформлення сертифікатів і свідоцтв про підвищення кваліфікації, ведення документації, контроль за якістю освітніх послуг, оплатою, графіком занять і зарахуванням слухачів. До викладання залучаються науково-педагогічні працівники університету та зовнішні фахівці на договірній основі [60].

Крім освітньої діяльності, Центр виконує управлінські та координаційні функції: він має право запитувати інформацію, формувати контингент слухачів, використовувати матеріально-технічну базу університету, подавати пропозиції щодо вдосконалення роботи, звертатися до Національного агентства кваліфікацій для акредитації програм [60].

У межах своєї відповідальності Центр забезпечує дотримання стандартів освітньої діяльності, академічних свобод, безпеки слухачів, збереження майна та документації, а також виконання вимог антикорупційного законодавства і мовної політики [60].

Центр післядипломної освіти та професійних кваліфікацій ЗНУ є важливим інструментом модернізації освітнього менеджменту, що поєднує гнучкість, професіоналізм і відповідність сучасним викликам у сфері освіти [60].

Цифрові інструменти використовуються також у профорієнтаційній діяльності, моніторингу контингенту, управлінні академічною мобільністю та внутрішньому контролі якості освіти. У 2023–2024 рр. університет активно реалізував пілотний проєкт МОН України щодо державних грантів на навчання, у межах якого 48 студентів отримали фінансування.

Кадрова політика університету включає щорічне обрання понад 90 науково-педагогічних працівників за конкурсом, розвиток аспірантури та докторантури (понад 47 спеціальностей), впровадження системи підвищення кваліфікації, академічної доброчесності та внутрішнього моніторингу.

Університет входить до топ-30 вишів України за показниками наукометричних баз Scopus, Web of Science та Google Scholar.

Запорізького національного університету є багатовимірним процесом, що охоплює стратегічне планування, цифровізацію, кадрову політику, соціальну відповідальність та інституційну адаптацію. Університет демонструє здатність до системного оновлення управлінських практик, що забезпечує його конкурентоспроможність у національному та міжнародному освітньому просторі.

У грудні 2024 р. Міністерство освіти і науки України затвердило склад наглядової ради ЗНУ як частину експериментального проєкту запровадження нової моделі врядування в університетах.

Ця модель передбачає створення ради, до складу якої входять представники бізнесу, громадянського суспільства, академічної спільноти; проведення конкурсу на членство в раді й призначення за прозорими критеріями; передачу частини ключових повноважень від традиційної системи (ректор, вчена рада) до наглядової ради: зокрема у відборі ректора, стратегічному керуванні, контролі виконання; відкритість і публічність процедур: «записи співбесід», документи добору – доступні.

Можемо окреслити переваги моделі: підвищення прозорості й підзвітності, через конкурсну процедуру членів ради та публічні співбесіди з кандидатами модель створює вищий рівень відкритості, ніж традиційні внутрішні призначення; сильніший стратегічний фокус, бо наглядова рада має можливість затверджувати або впливати на стратегію розвитку університету. Наприклад, у ЗНУ рада представила «Стратегічну рамку розвитку». Це покращує можливість бачити університет не лише як освітню інституцію, а як організацію з комплексним управлінням: бізнес-зв’язки, міжнародні програми, інновації.

Варто звернути на увагу на залучення зовнішніх експертів і ресурсів. Члени ради із бізнес-середовища або суспільних інституцій можуть принести нові контакти, партнерства, досвід управління. У випадку ЗНУ це важливо особливо в умовах змін і викликів. Модель, започаткована як експеримент, має на меті дати університетам більшу свободу у прийнятті рішень, менш залежати від виключно бюджетного фінансування чи традиційних бюрократичних процедур.

Відзначаємо виклики і ризики, що виникають із запровадженням експерементальної моделі менеджменту ЗВО: супротив та культурні бар’єри, адже перехід до нової моделі управління може зустрічати спротив з боку тих, хто звик до традиційної системи: Вчена рада, адміністрація університету,

частково студенти. Це питання «зміни культури»; невизначеність ролей і відповідальностей, якщо не будуть чітко визначені межі повноважень наглядової ради, ректора, вченої ради, можливі конфлікти або дублювання функцій; вимоги до компетенцій членів ради, бо члени НГ повинні мати не тільки статус, але й досвід – стратегічний менеджмент, освіта, розуміння університетської сфери. Якщо цього бракує, можливий ефект «ради для галочки»; відлагодження процедур і механізмів контролю, бо критично важливо забезпечити моніторинг, KPI, оцінювання роботи ректора та університету через раду. У протилежному разі – ризик переходу до формального існування ради без реального впливу.

2.3. Оцінка результатів реалізації стратегії розвитку закладу вищої освіти

Ефективність управління сучасним закладом вищої освіти значною мірою визначається не лише наявністю стратегічних документів, а й результативністю їх практичної реалізації. Саме тому оцінка виконання стратегії розвитку є ключовим етапом у системі модернізації менеджменту університету. Вона дає змогу визначити, наскільки поставлені цілі, пріоритети та завдання відповідають актуальним викликам освітнього середовища, а також виявити тенденції та резерви подальшого вдосконалення управлінських процесів.

Для дослідження результатів реалізації стратегії розвитку Запорізького національного університету доцільно проаналізувати статистичні показники за 2018–2024 роки. Вибір цього часового проміжку обумовлений кількома чинниками. По-перше, саме 2018 рік став відправною точкою впровадження оновленої стратегії розвитку університету, орієнтованої на підвищення якості освітніх послуг, розширення міжнародного співробітництва та цифрову трансформацію управління. По-друге, зазначений період охоплює як

докризовий етап функціонування освітньої системи, так і період адаптації до нових соціально-економічних умов, спричинених пандемією COVID-19 та війною в Україні. По-третє, дані до 2024 року дозволяють здійснити комплексний аналіз поточних тенденцій, оцінити досягнуті результати й зробити висновки щодо ефективності управлінських рішень у контексті стратегічних цілей університету.

Період 2018–2024 років забезпечує репрезентативність дослідження, дає змогу простежити динаміку ключових показників розвитку Запорізького національного університету та виявити закономірності впливу управлінських інновацій на підвищення конкурентоспроможності закладу вищої освіти.

Реалізація стратегії розвитку закладу вищої освіти у 2023–2024 роках підтверджує ефективність управлінських рішень, спрямованих на інклюзивність, соціальну відповідальність та відповідність державній політиці у сфері освіти. Університет виступає активним суб'єктом трансформації освітнього середовища, забезпечуючи рівні можливості для здобуття вищої освіти в умовах кризових викликів.

У процесі реалізації стратегії розвитку закладу вищої освіти у 2018–2022 роках спостерігається позитивна динаміка розширення освітніх можливостей та підвищення фінансової спроможності університету.

Міжнародна діяльність є ключовим показником ефективності реалізації стратегії розвитку ЗВО, оскільки відображає рівень інтеграції університету у світовий освітній простір, здатність до інновацій та ефективність залучення зовнішніх ресурсів. Запорізький національний університет упродовж останніх років істотно розширив міжнародну співпрацю, активізував участь у програмах ЄС, зокрема Erasmus+, а також налагодив сталі партнерські відносини з провідними університетами Європи й Азії. В умовах воєнного стану це набуває особливого значення, сприяючи цифровізації, підвищенню стійкості освітнього процесу та оновленню змісту освіти.

Одним із важливих напрямів є участь у проєктах Erasmus+ KA2, зокрема BEAUCOUP, спрямованому на цифрову трансформацію університету. У

рамках проєкту розроблено стратегії формування цифрових компетентностей, створено лабораторію цифрових технологій навчання та модернізовано підготовку педагогів. Це відповідає стратегічному завданню ЗНУ – розбудові сучасної цифрової інфраструктури.

Значним здобутком є співпраця з Німеччиною в межах проєктів DAAD, зокрема Ukraine Digital. Спільні курси, літні школи, міжнародні воркшопи та розробка інноваційних освітніх матеріалів розширюють можливості академічної мобільності та підвищують якість гуманітарної освіти.

Важливим кроком у розвитку наукової інфраструктури стало відкриття Лабораторії віртуальної реальності, створеної спільно з Даремським університетом (Велика Британія). Проєкт із застосування VR-технологій для документування наслідків катастроф сприяє розвитку міждисциплінарних досліджень і формує унікальні можливості для науковців регіону.

Суттєві результати отримано й у модернізації правничої та мовної освіти завдяки участі в Erasmus+ KA2. Проведено аудит освітніх програм, розроблено стратегію розвитку юридичної освіти, упроваджено тренінги з європейських правових цінностей. У сфері мовної підготовки створено інноваційні модулі з цифрового навчання та матеріали для викладання іноземних мов, що підвищує якість підготовки майбутніх учителів.

Вагома частина міжнародної діяльності ЗНУ пов’язана з проєктами Жана Моне, серед яких ініціативи з європейських земельних політик, соціального підприємництва, цифрової економіки та культури толерантності. Вони сприяють поширенню європейського досвіду в різних галузях і зміцнюють міжфакультетську співпрацю.

Мережа міжнародних партнерств університету охоплює понад 60 закордонних установ, що забезпечує академічну мобільність, спільні дослідження, подвійні дипломи та стажування. Зростання кількості міжнародних проєктів – 36 лише у 2023 році, з них 13 за програмою Erasmus+ – свідчить про стабільний розвиток грантової діяльності та ефективне управління проєктами.

Аналіз фінансових показників за цей період дає змогу оцінити ефективність управлінських рішень, спрямованих на забезпечення стабільного функціонування освітнього процесу в умовах соціально-економічних викликів.

Загальна сума надходжень за 2018–2022 роки становила 1 158 523,5 грн, що свідчить про сталість фінансових потоків, спрямованих на реалізацію освітніх і наукових програм. Зокрема, у 2018 році надходження становили 1 923 875 грн, у 2019 році – 2 132 914 грн, у 2020 році – 1 433 950 грн, у 2021 році – 1 530 226 грн, а у 2022 році – 733 083 грн. Пік фінансової активності припав на 2019 рік, після чого у 2020–2022 роках простежується поступове зниження обсягів надходжень, що було зумовлено пандемією COVID-19 та подальшими воєнними подіями в Україні (табл. 2.5).

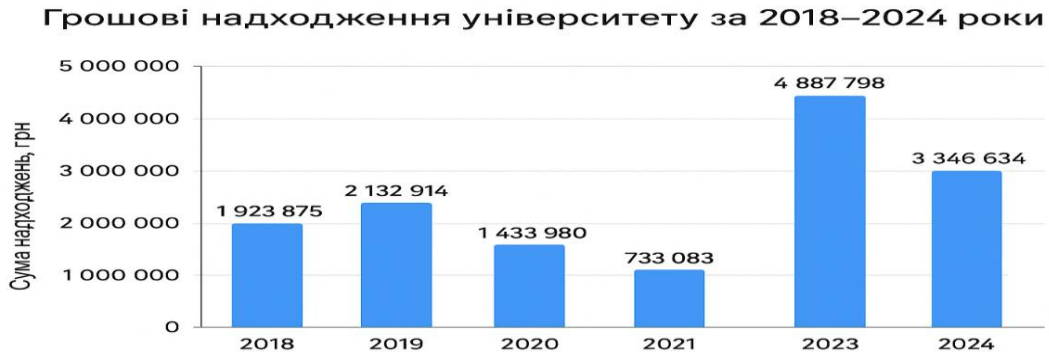
Таблиця 2.5. – Динаміка грошових надходжень до бюджету ЗНУ за 2018-2024 рр.

Рік	Сума надходжень, грн	Динаміка порівняно з попереднім роком	Ключові події та джерела фінансування
2018	1 923 875	–	Початковий рік спостереження, стабільна діяльність Центру післядипломної освіти
2019	2 132 914	▲ +10,9 %	Зростання обсягів освітніх послуг, активізація міжнародних контактів
2020	1 433 950	▼ –32,8 %	Початок пандемії COVID-19, уповільнення деяких програм; старт програм перепідготовки ветеранів АТО/ООС (305 000 грн)
2021	1 530 226	▲ +6,7 %	Відновлення освітніх програм, реалізація міжнародних проєктів та співпраця з МФСА
2022	733 083	▼ –52,1 %	Військові дії, часткове згортання програм; реалізація субвенційного проєкту підвищення кваліфікації вчителів (2 437 096 грн)
2023	4 887 798	▲ +566,5 %	Зростання обсягів підвищення кваліфікації (980 осіб, 2 455 974 грн), Центр ветеранського розвитку (94 учасники, 1 023 000 грн), підтримка Фонду загальнообов’язкового страхування, міжнародні програми
2024	3 346 634	▼ –31,5 %	Підвищення кваліфікації на базі ЦПО (989 осіб, 1 663 580 грн), курси для СБУ та державних службовців, підтримка Фонду загальнообов’язкового страхування, тренерів і вчителів

Джерело: складено на основі звіту ректора ЗНУ за 2020-2024 рр.

Водночас, суттєвим джерелом фінансової стабільності стали мовні центри університету, загальні надходження яких за п’ять років склали 7 753 448 грн. Їх діяльність охоплювала Центр інтенсивного вивчення іноземних мов, Центр німецької мови (партнер Ґете-інституту) та Французький лінгвістичний центр. Розвиток цих структур сприяв підвищенню привабливості університету на освітньому ринку, формуванню сучасного мультикультурного середовища та інтеграції до європейського простору освіти. Важливу роль у забезпеченні фінансової стабільності відіграли також міжнародні проєкти (загальна сума надходжень – 2 383 570 грн) та програми професійної перепідготовки ветеранів АТО/ООС (1 120 000 грн), реалізовані спільно з Міжнародним фондом соціальної адаптації. Програма підготовки менеджерів і фахівців у сфері житлово-комунального господарства сприяла професійній реінтеграції військовослужбовців і засвідчила соціально орієнтований характер діяльності університету.

Крім того, у 2022 році вперше було реалізовано масштабну програму підвищення кваліфікації вчителів закладів загальної середньої освіти, у межах якої пройшли навчання 2052 педагоги, а сума надходжень склала 2 437 096 грн. Загалом у 2018–2022 роках через систему післядипломної освіти університету пройшли навчання 6757 осіб, що підтверджує ефективність освітньої та фінансової стратегії розвитку закладу (рис. 2.4.).



Джерело: складено на основі звіту ректора ЗНУ за 2020-2024 рр.

Рис 2.4. Динаміка грошових надходжень до бюджету ЗНУ за 2018-2024 рр.

Отже, результати реалізації стратегії розвитку закладу вищої освіти у 2018–2024 роках свідчать про високу адаптивність і диверсифікацію фінансових джерел. Університет продемонстрував здатність поєднувати традиційні освітні напрями з інноваційними проєктами, підтримувати соціально вразливі групи населення та розвивати міжнародне партнерство. Незважаючи на зовнішні виклики, зокрема пандемію та військові дії, стратегічні ініціативи закладу забезпечили сталий розвиток, підвищення його конкурентоспроможності та зміцнення репутації як провідного освітнього центру регіону.

РОЗДІЛ 3
ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЗАПОРІЗЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ

3.1. Інноваційні управлінські рішення та потенційні моделі розвитку ЗНУ

На нашу думку, інноваційний підхід до управління закладом вищої освіти передбачає системне використання сучасних принципів, функцій та методів менеджменту, що дозволяють забезпечити ефективну організацію освітньої діяльності. В університетському середовищі управління розглядається як комплексна діяльність, спрямована на цілеспрямоване удосконалення всіх підсистем – освітньої, наукової, адміністративної та соціальної. Керівник у таких умовах виступає не просто адміністратором, а освітнім менеджером, здатним упроваджувати нові управлінські рішення, адаптувати їх до змін зовнішнього середовища та сучасних викликів.

У контексті розвитку Запорізького національного університету інноваційність управління проявляється як системна трансформація внутрішніх процесів. Вона охоплює формування нових стратегічних цілей, модернізацію освітніх програм, оновлення змісту та форм навчальної діяльності, а також впровадження сучасних моделей управління персоналом, комунікаціями й ресурсами. Інноваційні рішення, які реалізуються в ЗНУ, свідчать про прагнення університету інтегруватися у глобальний освітній простір та відповідати вимогам часу.

Одним з ключових напрямів інноваційного розвитку університету є цифровізація. Впровадження електронних освітніх платформ, систем дистанційного навчання та електронного документообігу дозволяє оптимізувати організаційні процеси та розширити доступ до освітніх ресурсів. Онлайн-курси, вебінари, електронні бібліотеки та інші цифрові інструменти

сприяють формуванню сучасного освітнього середовища й підвищують гнучкість навчання.

Важливим елементом інноваційного управління є розвиток післядипломної освіти та системи професійних кваліфікацій. ЗНУ активно використовує короткострокові формати навчання, зокрема тренінги, семінари, майстер-класи, що дозволяє оперативно реагувати на потреби ринку праці та створювати додаткові можливості для професійного зростання.

Істотну роль відіграють міжнародні партнерства університету. Участь у програмах Erasmus+, Horizon Europe та інших європейських і світових освітніх ініціативах сприяє академічній мобільності, реалізації спільних наукових досліджень та підвищенню престижу університету на міжнародному рівні. Це, у свою чергу, стимулює розвиток наукових шкіл та інноваційної діяльності викладачів і студентів.

Система забезпечення якості освіти в ЗНУ також зазнала суттєвих змін завдяки діяльності профільних підрозділів. Центр забезпечення якості освіти координує внутрішні механізми контролю, проводить моніторинг і аналітику, організовує соціологічні дослідження щодо задоволеності студентів і викладачів, що дозволяє своєчасно виявляти проблеми та вдосконалювати освітні програми.

Окремий напрям інноваційного розвитку університету пов’язаний з інклюзивністю та соціальною відповідальністю. ЗНУ поступово впроваджує програми підтримки студентів з особливими освітніми потребами, удосконалює доступність інфраструктури, створює умови для залучення студентів до соціальних ініціатив. Це формує позитивний імідж університету як відкритого та сучасного освітнього середовища.

Можемо запропонувати потенційні моделі розвитку ЗНУ як актуальні в умовах прифронтового міста:

- мережево-інтеграційна модель, де університет виступає центром співпраці між освітою, бізнесом та громадою;

- інноваційно-дослідницька модель, що акцентує увагу на наукових проєктах, грантах та міжнародних дослідженнях;
- гнучка освітня модель, яка поєднує класичні програми з короткостроковими курсами та індивідуальними траєкторіями студентів;
- соціально-інклюзивна модель, що формує університет як простір рівних можливостей і демократичного управління (табл. 3.1).

Таблиця 3.1. – Характеристика моделей розвитку Запорізького національного університету з прикладами практичної реалізації

Модель розвитку	Зміст	Основні характеристики	Приклади реалізації у ЗНУ
1	2	3	4
Мережево-інтеграційна модель	Формування університету як центру регіональної співпраці та багаторівневих партнерств	– взаємодія освіти, бізнесу, громади та державних структур;– участь у консорціумах, кластерах, регіональних освітніх платформах;– розвиток дуальної освіти та соціальних партнерств;– створення спільних центрів та освітніх хабів.	– Партнерства з Даремським університетом (Велика Британія), Університетом Білефельда (Німеччина), Катовіцькою школою охорони праці (Польща);– Співпраця з Запорізькою міською радою та ОВА щодо підтримки освіти під час війни;– Діяльність Школи Конфуція та Центру німецької мови як платформ міжнародної взаємодії;– Спільні проєкти з промисловими підприємствами Запоріжжя та регіону (Мотор Січ, Запоріжсталь).
Інноваційно-дослідницька модель	Орієнтація університету на проведення міждисциплінарних досліджень і створення сучасної наукової інфраструктури	– активна участь у міжнародних програмах (Erasmus+, DAAD, Jean Monnet);– створення лабораторій VR/AR, STEM-центрів та цифрових платформ;– розвиток проєктної діяльності;– інноваційні дослідження та їх комерціалізація.	– Відкриття Лабораторії віртуальної реальності спільно з Даремським університетом (проєкт з документування каскадів катастроф);– Проєкт Erasmus+ KA2 BEAUCOUP — цифрова трансформація освіти і створення лабораторії цифрового навчання;– Проєкт DAAD «Ukraine Digital» — спільні онлайн-курси та міжнародні школи;– Реалізація проєктів Jean Monnet (EUROLAND, EUROSECRET, європейські студії на економічному та філологічному факультетах).

Продовження таблиці 3.1

1	2	3	4
Гнучка освітня модель	Впровадження гнучких форм навчання, індивідуальних траєкторій та постійного оновлення змісту освіти	– поєднання класичної освіти з мікрокурсами, короткими програмами, курсами підвищення кваліфікації;– цифровізація освітнього процесу;– розвиток змішаного та дистанційного навчання;– персоналізація навчання студентів.	– Створення короткострокових курсів для військових, переселенців і освітян у Центрі післядипломної освіти;– Впровадження індивідуальних траєкторій на філологічному та економічному факультетах;– Оновлення юридичних програм у межах Erasmus+ KA2 з модернізації правничої освіти;– Курс «Цифрові технології навчання читання» (Erasmus+ KA220), електронний курс української мови для іноземців.
Соціально-інклюзивна модель	Розвиток університету як відкритого, безпечного та рівноправного середовища для всіх учасників освітнього процесу	– політика рівних можливостей та гендерної рівності;– підтримка інклюзивного навчання;– демократичні механізми студентської участі;– розвиток волонтерства, соціальних проєктів і громадянських ініціатив.	– Робота Центру гендерної освіти, реалізація гендерноорієнтованих проєктів та тренінгів;– Підтримка студентів з інвалідністю через систему супроводу та адаптованого навчання;– Активний волонтерський рух ЗНУ під час війни (гуманітарні штаби, психологічна підтримка, допомога ВПО);– Участь студентського самоврядування в ухваленні управлінських рішень;– Реалізація проєктів із розвитку толерантності та міжкультурного діалогу (Jean Monnet, міжнародні воркшопи).

Інноваційний підхід до управління закладом вищої освіти ґрунтується на поєднанні наукових досліджень, накопиченого досвіду керівників та колективу, а також практичних управлінських рішень. Він не виникає стихійно, а формується як системна, цілеспрямована діяльність, що забезпечує постійний розвиток університету та його адаптацію до змін у сучасному освітньому середовищі.

Керівництво університету повинно створювати умови для впровадження нових управлінських ідей, їхнього аналізу та оцінки ефективності. Інноваційні рішення у сфері менеджменту повинні бути організованими, логічно

послідовними та узгодженими із загальною стратегією розвитку університету. У цьому процесі наукові дослідження відіграють ключову роль, оскільки вони забезпечують підґрунтя для створення нових технологій, освітніх практик і організаційних рішень. Саме поєднання науки, досвіду та практики дозволяє університету впроваджувати управлінські новації, які здатні підвищувати ефективність освітнього процесу та сприяти конкурентоспроможності закладу на національному та міжнародному рівнях.

У Запорізькому національному університеті цей підхід реалізується через кілька ключових напрямів. По-перше, активно впроваджується цифровізація освітнього процесу: електронні платформи дистанційного навчання, системи електронного документообігу та онлайн-курси інтегрують університет у міжнародний освітній простір і забезпечують доступність освіти для всіх категорій студентів.

По-друге, університет розвиває післядипломну освіту та професійні кваліфікації, пропонуючи гнучкі формати навчання – семінари, тренінги, майстер-класи, що дозволяють адаптувати освітні програми до потреб ринку праці та індивідуальних потреб слухачів.

По-третє, важливим напрямом є міжнародне співробітництво. Інтеграція у програми Erasmus+, Horizon Europe та інші міжнародні ініціативи сприяє академічній мобільності студентів і викладачів, проведенню спільних наукових досліджень і обміну досвідом із провідними університетами світу.

По-четверте, університет впроваджує інноваційні моделі управління якістю освіти через діяльність Центру забезпечення якості освіти, який координує внутрішні механізми контролю, проводить соціологічні дослідження та аналізує потреби студентів і викладачів. Це дозволяє забезпечити системне вдосконалення освітнього процесу.

По-п’яте, особлива увага приділяється інклюзивності та соціальній відповідальності. Розвиток програм підтримки студентів з особливими освітніми потребами та реалізація соціально орієнтованих проєктів формують

університет як відкритий і рівноправний простір, де створюються умови для самореалізації кожного учасника освітнього процесу.

Таким чином, для ефективного впровадження інноваційного менеджменту у ЗНУ можна запропонувати наступні рекомендації:

1. Постійно інтегрувати результати наукових досліджень у щоденну управлінську практику університету.
2. Створювати організаційні умови для генерації та впровадження нових ідей і управлінських практик.
3. Впроваджувати сучасні цифрові інструменти та освітні технології для підвищення ефективності освітнього процесу.
4. Розвивати інноваційні моделі управління, які поєднують науковий, освітній і соціальний аспекти діяльності університету.
5. Підтримувати гнучкість управлінського апарату, оперативно реагуючи на зміни та адаптуючи освітні та управлінські практики до потреб часу.
6. Сприяти соціальній відповідальності та інклюзивності, створюючи рівні можливості для всіх учасників освітнього процесу.

Впровадження цих рекомендацій дозволить Запорізькому національному університету не лише підвищити ефективність управління, але й закріпити за собою статус сучасного, конкурентоспроможного та соціально відповідального освітньо-наукового центру, здатного адаптуватися до викликів сучасності та впроваджувати передові практики у сфері вищої освіти.

Рекомендується спрямувати управлінську діяльність університету на активний пошук і впровадження нових підходів, які забезпечують постійне вдосконалення навчального процесу та розвиток креативності й інтелектуального потенціалу студентів і викладачів. Необхідно створювати умови для стимулювання ініціативи та підтримки творчих починань у освітньому середовищі, формуючи стійку інноваційну культуру університету.

Гнучкість управління має стати ключовою характеристикою інноваційного менеджменту: адміністрація повинна швидко реагувати на

зміни в освітньому середовищі та нові тенденції, адаптувати стратегії і методи навчання відповідно до сучасних вимог, а також створювати нові можливості для професійного розвитку студентів і викладачів.

Оперативність управлінських рішень забезпечується ефективною системою комунікації та координації, яка дозволяє адміністрації університету своєчасно реагувати на виклики як внутрішнього, так і зовнішнього середовища.

У контексті практики ЗНУ рекомендується застосовувати сучасні напрямки інноваційного розвитку управління, що охоплюють: модернізацію освітніх програм, цифровізацію процесів, розвиток академічної мобільності та міжнародного співробітництва, а також підтримку наукових досліджень та впровадження сучасних освітніх технологій (табл. 3.2).

Таблиця 3.2. – Напрями інноваційного розвитку управління ЗНУ

№	Напрям менеджменту	Основні аспекти
1	Синергетичний менеджмент	Розглядає освітню сферу як динамічну систему, що самоорганізується; спрямований на максимальну ефективність управління підсистемами університету.
2	Мережевий менеджмент	Трактує освітню систему як мережеву структуру, що формується під впливом зовнішніх змін; забезпечує адаптацію до мінливих умов.
3	Креативний менеджмент	Використовується у випадках, коли проблеми розвитку не піддаються стандартній формалізації; спрямований на реалізацію творчого потенціалу викладачів та студентів.
4	Командний менеджмент	Ґрунтується на конструктивному використанні командних ефектів і співпраці; ефективний для управління інноваційними освітніми проєктами.
5	Комунікативний та комунікаційний менеджмент	Забезпечує ефективне управління комунікацією в освітньому процесі, сприяє успішній передачі інформації та взаємодії між учасниками освітнього середовища.

Джерело: складено на основі звіту ректора ЗНУ за 2020-2024 рр.

Освітня система за своєю природою постійно змінюється, адаптуючись до цивілізаційних викликів та суспільних реалій. Проте оновлення методів навчання та виховання часто відстає від темпів науково-технічного прогресу. Саме тому модернізація менеджменту у ЗНУ потребує постійного вдосконалення педагогічної практики, підвищення кваліфікації викладачів та

впровадження сучасних управлінських моделей, що забезпечують ефективну організацію освітнього процесу.

Інноваційні управлінські рішення у Запорізькому національному університеті формують потенційні моделі розвитку, які поєднують стратегічне планування, розвиток організаційної культури та створення інноваційного середовища, що дозволяє університету залишатися конкурентоспроможним у сучасному освітньому просторі.

Інноваційний менеджмент у Запорізькому національному університеті базується на поєднанні гнучкості, оперативності та здатності до адаптації, що дозволяє університету ефективно реагувати на сучасні виклики освітнього середовища та формувати нові моделі розвитку. Управлінські процеси в ЗНУ ґрунтуються на синергетичному підході, що включає мережеву взаємодію, командну роботу, креативність і комунікацію, створюючи багатовимірну систему управління, здатну підтримувати сталий розвиток закладу.

Важливим напрямом є розвиток організаційної культури університету, що включає формування спільних цінностей, демократичного стилю керівництва та системи взаємин у колективі. Така культура сприяє стимулюванню творчості, ініціативності студентів і викладачів, зміцненню іміджу університету та залученню нових партнерів і ресурсів.

Стратегічне управління виступає ключовим інструментом, що забезпечує визначення довгострокових цілей, прогнозування змін у суспільстві та освітньому середовищі, а також адаптацію освітніх, наукових і управлінських процесів. Адміністрація університету активно впроваджує новаторські підходи та технології, які дозволяють модернізувати навчальний процес, підвищувати ефективність використання ресурсів і розвивати інноваційний потенціал.

Ефективне управління інноваційними процесами передбачає чітке визначення ролей адміністрації та учасників освітнього процесу, баланс між орієнтацією на процес і результат, створення умов для розвитку кадрів,

забезпечення фінансової та інформаційної підтримки, а також формування інноваційної стратегії та планування змін.

Університет застосовує різні моделі розвитку, які враховують сучасні тенденції та потреби освітнього середовища: мережево-інтеграційну модель, яка зміцнює взаємодію з бізнесом, громадою та міжнародними партнерами; інноваційно-дослідницьку модель, що акцентує увагу на наукових проектах і міжнародних грантах; гнучку освітню модель, яка поєднує класичні програми з короткостроковими курсами та індивідуальними траєкторіями студентів; соціально-інклюзивну модель, що забезпечує рівні можливості та демократичне управління.

Особлива увага приділяється інтеграції наукових досліджень у процеси управління, що дозволяє постійно оновлювати знання, технології та методи навчання, а також створювати інноваційне середовище для студентів і викладачів. Ефективна система комунікацій і командна взаємодія забезпечують залучення всіх учасників освітнього процесу до реалізації інновацій, сприяють швидкому прийняттю рішень і підтримують активну участь колективу у модернізації університету.

Інноваційні управлінські рішення в ЗНУ формують сучасну, адаптивну та ефективну систему управління, яка сприяє підвищенню конкурентоспроможності закладу, розвитку інтелектуального та наукового потенціалу, а також реалізації стратегічних цілей університету (табл. 3.3).

Таблиця 3.3. – Інноваційні умови та їхній вплив на розвиток Запорізького національного університету

Умова / аспект інноваційного управління	Зміст та характеристика	Вплив на розвиток ЗНУ
1	2	3
Розвиток організаційної культури	Формування цінностей, стилю управління, позитивного іміджу	Підвищення довіри студентів, викладачів та партнерів; зміцнення репутації університету
Стратегічне управління	Довгострокове планування, адаптація до змін	Забезпечення сталого розвитку та конкурентоспроможності закладу

Продовження таблиці 3.2.

1	2	3
Суб'єкти управління	Визначення ролі адміністрації та залучення учасників освітнього процесу	Підвищення ефективності управління через партнерську взаємодію
Орієнтація на процес або результат	Управління інноваційними процесами чи досягнення конкретних результатів	Гнучкість у реалізації нововведень та досягнення практичних ефектів
Педагогічні умови	Кадрові ресурси, фінансова підтримка, готовність до змін	Підвищення якості освітнього процесу та зменшення опору нововведенням
Інноваційна стратегія	Визначення пріоритетів та створення інноваційного середовища	Формування нових моделей розвитку університету
Планування інновацій	Прогнозування, системний підхід	Забезпечення послідовності та результативності змін
Управлінські стратегії	Визначення цілей, оцінювання, адаптація	Підвищення ефективності управління та здатності до модернізації

Джерело: складено автором.

Традиційні управлінські рішення у ЗНУ забезпечували стабільність, але часто відставали від темпів цивілізаційного розвитку. Інноваційні моделі управління, навпаки, орієнтовані на гнучкість, інтеграцію сучасних технологій, розвиток творчості та партнерську взаємодію. Це дозволяє університету формувати конкурентоспроможну освітню систему та адаптуватися до викликів сучасного суспільства (табл. 3.4).

Таблиця 3.4. – Традиційні vs інноваційні управлінські рішення.

Аспект управління	Традиційні рішення	Інноваційні рішення
1	2	3
Організаційна культура	Формування дисципліни та дотримання правил	Розвиток цінностей, партнерства, інноваційної культури та позитивного іміджу університету
Стратегічне управління	Планування на основі стабільних, довгострокових програм	Гнучке стратегічне планування з урахуванням змін середовища та нових викликів
Кадрова політика	Орієнтація на кількісні показники	Акцент на якості, професіоналізмі, розвитку творчого та інтелектуального потенціалу
Управління процесами	Контроль виконання стандартних процедур	Управління інноваційними процесами, орієнтація на результативність та ефективність

Продовження таблиці 3.4.

1	2	3
Комунікація	Вертикальна, формалізована система	Горизонтальна, інтерактивна комунікація, використання цифрових технологій
Адаптивність	Повільна реакція на зміни	Гнучкість та швидке реагування на нові тенденції
Інноваційна стратегія	Обмежене впровадження нововведень	Системне створення інноваційного середовища, підтримка ініціативи та творчості
Педагогічні умови	Стандартні методи навчання та виховання	Використання сучасних технологій, інклюзивність, розвиток креативності студентів
Управлінські моделі	Ієрархічна структура	Синергетичний, мережевий, командний, креативний та комунікативний менеджмент

Джерело: складено автором

Оцінювання результатів реалізації стратегії розвитку закладу вищої освіти дає змогу визначити реальний ступінь досягнення поставлених цілей та ефективність управлінських рішень. Воно дозволяє виявити сильні сторони, які варто посилювати, та недоліки, що потребують корекції. Такий аналіз сприяє підвищенню якості освітніх послуг і посиленню конкурентоспроможності закладу. У підсумку оцінка результатів стає підґрунтям для формування оновленої, більш дієвої стратегії подальшого розвитку.

3.2. Пропозиції щодо удосконалення системи менеджменту університету в умовах воєнного та післявоєнного періоду

Військова агресія росії проти України, що розпочалася у 2014 році та переросла у повномасштабне вторгнення 2022 року, суттєво загострила проблеми в освітній сфері. Це спричинило появу нових ризиків для подальшого розвитку й реформування української освіти та науки [49, с. 225]. У таких умовах діяльність закладів вищої освіти, зокрема Запорізького

національного університету, потребує глибокого оновлення організаційних підходів та управлінських практик.

Серед першочергових напрямів удосконалення менеджменту університету, на нашу думку, варто виокремити забезпечення безпечних умов праці та навчання для всіх учасників освітнього процесу; впровадження сценарного (варіативного) підходу в управлінській діяльності; визначення особливостей організації освітнього процесу в ситуації невизначеності [50, с. 10]; системне підвищення кваліфікації науково-педагогічного персоналу та розвиток кадрового потенціалу; розбудову й підтримку ефективної служби психологічної допомоги.

Освітня галузь України в цілому, і вища освіта зокрема, зіткнулися з безпрецедентними викликами воєнного часу, що призвели до значних людських, матеріальних та інфраструктурних втрат. У відповідь на це Міністерство освіти і науки України розробило проєктні пропозиції щодо подолання актуальних проблем та потреб системи освіти у воєнний та післявоєнний періоди. МОН України визначає, що серед ключових пріоритетів залишаються: забезпечення стабільності та неперервності навчального процесу; створення безпечних умов для здобувачів освіти й викладачів; психологічна підтримка всіх учасників освітнього середовища; відновлення освітньої інфраструктури; продовження реформ і якісних трансформацій на всіх рівнях освіти [59].

Для університетів у воєнний час визначальними завданнями залишаються збереження та реалізація їхньої місії, підтримання високої якості освітнього процесу, підвищення професійного рівня педагогічного, наукового й управлінського персоналу, а також забезпечення сталого функціонування всіх структурних підрозділів відповідно до їхніх основних функцій.

Дослідження сучасного менеджменту університетів стає підґрунтям для формування ефективних політик, стратегій та практичних заходів, спрямованих на посилення ролі закладів вищої освіти у цей надзвичайно відповідальний для країни період [28]. У воєнний та післявоєнний час система

управління університетом зазнає істотних трансформацій, що вимагає адаптації, гнучкості та переосмислення управлінських підходів.

Прийняття управлінських рішень у ці періоди є процесом підвищеної складності, адже керівництво ЗВО стикається з унікальними викликами, які можуть суттєво відрізнятися залежно від регіональної ситуації. Тому особливості контексту, масштаби загроз та локальна специфіка повинні стати ключовими факторами при формуванні ефективних стратегій управління університетом у воєнний і післявоєнний періоди.

Під час ухвалення управлінських рішень університету необхідно дотримуватися принципів відкритості, прозорості та конструктивної взаємодії з усіма учасниками освітнього процесу й іншими зацікавленими сторонами. Важливо забезпечити здатність ЗНУ оперативно реагувати на зміни та впроваджувати найбільш ефективні стратегії, які дозволять підтримувати високий рівень освіти незалежно від умов.

У воєнний та післявоєнний періоди стратегічне бачення розвитку університетів формується на засадах збереження освітнього потенціалу країни, підтримки академічної спільноти та активної участі у відбудові суспільства. Місія закладу вищої освіти в таких умовах повинна бути динамічною й адаптивною, враховуючи специфічні виклики й можливості, що виникають у різних регіонах і ситуаціях.

Ефективна співпраця між університетом, органами державної влади, місцевою громадою та міжнародними партнерами стає одним із ключових чинників успішного втілення стратегічних рішень в умовах невизначеності. Така взаємодія сприяє посиленню стійкості освітньої системи та створює підґрунтя для сталого розвитку університету.

Усвідомлюючи свою відповідальність у цей історично значущий період, українські заклади вищої освіти формують власну місію в концепті Pro Futuro («заради майбутнього»). ЗНУ, як і інші університети країни, бачить своє призначення у підготовці висококваліфікованих фахівців для повоєнного відновлення України та її гідного представлення на європейському просторі

[68]. Центральним завданням стає підтримка безперервного професійного й особистісного розвитку педагогів, студентів і громадян, формування нової генерації патріотів та інноваторів із високим рівнем компетентності, інтелектуальної активності й соціальної відповідальності (табл. 3.5).

Таблиця 3.5. – Актуальні напрями змін та адаптації менеджменту ЗНУ у воєнний і післявоєнний періоди

Аспекти менеджменту	Воєнний стан	Післявоєнний період
Ресурсне забезпечення та управління	Мобілізація ресурсів для підтримки оборонної сфери. Підготовка фахівців у галузях національної безпеки й оборонних технологій. Оптимальний розподіл фінансових, людських і матеріальних ресурсів, включаючи їх можливе спрямування на державні військові програми.	Залучення ресурсів для реконструкції університетської інфраструктури. Пошук фінансування для відновлення лабораторій, аудиторій, бібліотек. Забезпечення фінансової стабільності та розвиток стратегій залучення коштів від держави, міжнародних організацій і приватного сектору.
Організація освітнього процесу	Адаптація навчальних програм до потреб воєнного часу. Запровадження спеціалізованих дисциплін для підготовки кадрів оборонного сектору.	Модернізація навчальних планів відповідно до потреб повоєнного ринку праці. Впровадження нових технологій і методик навчання. Перегляд змісту освітніх програм із урахуванням сучасних викликів.
Безпека та ризик-менеджмент	Розроблення комплексних заходів із безпеки студентів і персоналу. Підготовка до евакуації та реагування на надзвичайні ситуації. Систематичний аналіз ризиків та ухвалення рішень щодо їх мінімізації.	Забезпечення психологічної підтримки студентів і працівників, які постраждали від наслідків війни. Розроблення програм соціальної адаптації.
Співпраця та партнерство	Активна взаємодія з урядом та державними структурами для вирішення завдань воєнного часу.	Розвиток міжнародного партнерства, участь у програмах академічної мобільності та наукових консорціумах. Обмін досвідом і ресурсами з закордонними університетами.
Стратегічний розвиток	Забезпечення оперативної адаптації університету до швидких змін та викликів війни.	Розроблення стратегій довгострокового розвитку університету. Формування інноваційних напрямів та участь у відбудові суспільства.

На нашу думку, для підвищення ефективності системи менеджменту Запорізького національного університету в умовах воєнного та післявоєнного періоду важливо посилити орієнтацію на зовнішню євроінтеграцію.

У післявоєнний період інтеграція науково-інноваційної діяльності українських університетів до ЄДП стає одним із ключових інструментів зміцнення наукового потенціалу країни та її конкурентоспроможності. Це дасть змогу поглибити кооперацію з європейськими партнерами, розширити участь у спільних дослідницьких проєктах та сприяти модернізації національної системи вищої освіти.

Основні напрями інтеграції ЗНУ до ЄДП можуть бути сформульовані так:

1. Нормативне узгодження з європейськими стандартами у сфері науки, інновацій та оцінювання результатів досліджень.
2. Розвиток відкритої науки, забезпечення доступу до наукових даних, публікацій і цифрових ресурсів для дослідників.
3. Посилення академічної мобільності – створення можливостей для обмінів студентів, аспірантів і науковців між українськими та європейськими університетами.
4. Розбудова інноваційної інфраструктури, зокрема технопарків, центрів трансферу технологій, бізнес-інкубаторів.
5. Участь у міжнародних наукових програмах, грантах та проєктах, що сприяє обміну досвідом і впровадженню нових технологій.
6. Запровадження європейських критеріїв оцінки дослідницької діяльності та участь у спільних європейських платформах оцінювання наукових результатів.
7. Залучення фінансової підтримки з боку ЄС, міжнародних фондів і приватного сектору для реалізації науково-інноваційних ініціатив.
8. Підвищення рівня прозорості та ефективності управління науковими установами і структурними підрозділами, що забезпечує довіру партнерів та інвесторів.

Такі кроки сприятимуть не лише модернізації менеджменту університетів, зокрема Запорізького національного університету, але й створенню умов для якісного розвитку науки, інновацій та інтеграції української освіти до європейського наукового середовища.

У процесі модернізації університетського менеджменту важливо виділяти внутрішні ключові напрями, що забезпечують ефективне та стале функціонування закладу в умовах трансформацій, викликаних війною та післявоєнним відновленням. Н анашу думку, до основних управлінських пріоритетів, які формують основу результативної діяльності ЗВО, належать: налагодження ефективної комунікації з основними стейкхолдерами, зокрема абітурієнтами, роботодавцями, партнерськими установами та громадськістю, що забезпечує узгодженість освітніх послуг із потребами ринку праці та очікуваннями суспільства; стратегічне планування змісту освіти, регулярне оновлення навчальних програм і методичного забезпечення відповідно до сучасних стандартів і викликів воєнного та післявоєнного періоду; розвиток кадрового потенціалу, здатного забезпечити високу якість освітнього процесу за допомогою інноваційних підходів, цифрових інструментів та методик навчання; впровадження модульних і багаторівневих моделей організації навчання, а також створення мотиваційного середовища, що сприяє підвищенню зацікавленості здобувачів освіти; системний моніторинг якості освіти, спрямований на своєчасне виявлення проблем, вдосконалення програм та відповідність результатів навчання актуальним потребам економіки; зміцнення ресурсної бази університету, включно з фінансовим, матеріально-технічним, інформаційним та методичним забезпеченням, необхідним для якісного освітнього процесу.

Комплексна реалізація цих напрямів створює основу для підготовки конкурентоспроможних фахівців і дозволяє університету ефективно функціонувати в умовах швидкоплинних змін освітнього середовища.

У контексті воєнного стану та майбутнього відновлення Запорізького національного університету особливого значення набувають управлінські

рішення, спрямовані на оптимізацію кадрової та організаційної структури закладу. Зокрема, на нашу думку: оптимізація ресурсів передбачає раціоналізацію чисельності працівників і запровадження більш ефективних моделей управління персоналом, орієнтованих на професіоналізм і якість роботи; гнучка кадрова політика дозволяє університету адаптуватися до змін, регулюючи співвідношення постійних працівників і сумісників та забезпечуючи стабільність ключових кадрових позицій; підтримання стабільної чисельності науково-педагогічних працівників є важливим чинником збереження якості освітнього процесу та відновлення наукового потенціалу університету; урахування гендерної рівноваги у кадровій структурі сприяє формуванню інклюзивного освітнього середовища та підтримці лідерського потенціалу жінок у науковій та управлінській діяльності.

В умовах реформування системи управління вищою освітою важливим напрямом удосконалення менеджменту університету є підвищення прозорості та ефективності внутрішніх управлінських процедур. Розвиток моделей участі стейкхолдерів у прийнятті рішень, удосконалення структур корпоративного управління, посилення відповідальності керівних органів сприятимуть зростанню автономії та стратегічної спроможності університету.

Удосконалена модель управління, що передбачає чіткий розподіл повноважень між адміністративними підрозділами, підзвітність і відкритість процесів, може стати важливим чинником підвищення ефективності Запорізького національного університету та його конкурентоспроможності в умовах післявоєнного відновлення. Практика успішної співпраці органів управління, адміністрації, трудового колективу та зовнішніх партнерів здатна створити дієвий механізм розвитку, який може бути адаптований як модель і для інших закладів вищої освіти.

3.3. Прогноз ефективності впровадження модернізованої управлінської стратегії

Прогнозування результативності управлінських стратегій у закладах вищої освіти є важливою складовою стратегічного менеджменту, оскільки дає змогу передбачити можливі сценарії розвитку, оцінити ризики, визначити потенціал інституційної стійкості та конкурентоспроможності університету. Для Запорізького національного університету (ЗНУ) модернізована управлінська стратегія має особливо важливе значення, адже вона формується в умовах воєнного стану та майбутнього післявоєнного відновлення, коли заклад функціонує у середовищі високої турбулентності та багатовекторних викликів. Стратегія орієнтована на впровадження інноваційних підходів до управління, модернізацію інфраструктури, цифровізацію освітнього процесу та розвиток організаційної гнучкості, що є критично важливим для забезпечення стійкого розвитку університету.

Прогнозування результативності управлінських стратегій ґрунтується на комплексі взаємодоповнювальних методологічних інструментів, які дозволяють всебічно оцінити потенційні результати управлінських змін: системний аналіз дає змогу розглядати університет як складну відкриту систему, що функціонує у взаємодії з державними інституціями, регіональним соціально-економічним середовищем, ринком праці та міжнародними академічними мережами; прогностичне моделювання, зокрема сценарний аналіз, дозволяє вибудувати ймовірні траєкторії розвитку університету в коротко-, середньо- та довгостроковому періодах, враховуючи ступінь впливу внутрішніх управлінських рішень та зовнішніх чинників; інноваційно-орієнтований підхід забезпечує фокус на цифровізації, впровадженні нових форм академічного адміністрування, розвитку кадрового потенціалу і формуванні інституційної культури, здатної до постійного оновлення.

Запровадження модернізованої управлінської стратегії ЗНУ має створити умови для комплексного поліпшення діяльності університету.

Передбачається досягнення низки ключових результатів: підвищення якості освітніх послуг за рахунок системної цифровізації, впровадження інноваційних методик викладання, оновлення змісту навчальних програм відповідно до європейських стандартів та сучасних потреб ринку праці; зміцнення кадрового потенціалу, що включає розвиток програм професійного зростання викладачів, залучення молодих науковців, формування мотиваційного середовища та підтримку інноваційної культури в академічній спільноті; посилення фінансової автономії через диверсифікацію джерел фінансування, розширення грантової діяльності, інтернаціоналізацію освітніх програм і розвиток комерційних освітніх послуг; поглиблення міжнародної інтеграції шляхом участі у програмах ЄС, реалізації спільних дослідницьких проєктів, зростання мобільності студентів і викладачів, а також інтеграції у європейську інноваційну екосистему; посилення соціальної відповідальності університету, включно з адаптаційними програмами для студентів і викладачів у складних умовах воєнного стану, розширенням інклюзивних практик та підтримкою вразливих груп.

Для забезпечення об’єктивного моніторингу результативності стратегії доцільно застосувати систему кількісних і якісних індикаторів: академічні показники: рівень академічної успішності студентів; кількість публікацій у міжнародних базах Scopus та Web of Science; участь у міжнародних і національних конференціях; обсяг виконаних наукових проєктів; організаційні показники: ефективність управлінських рішень; рівень внутрішньої комунікації; ступінь задоволеності працівників і здобувачів освіти; своєчасність оновлення нормативної документації; фінансові показники: кількість залучених грантів; приріст доходів спеціального фонду; частка комерційних освітніх програм; фінансова стабільність та оптимальність використання ресурсів; соціальні показники: рівень працевлаштування випускників; участь університету в регіональних соціальних проєктах; доступність освітнього середовища для осіб з особливими потребами.

На основі комплексного аналізу окреслено три ймовірні сценарії реалізації модернізованої управлінської стратегії:

1. Оптимістичний – передбачає швидку стабілізацію економіки та активну підтримку держави й міжнародних партнерів. За таких умов ЗНУ може досягти значного розширення наукових та освітніх програм, активного залучення грантових ресурсів і підвищення своєї ролі у міжнародному освітньому просторі.

2. Реалістичний – характеризується поступовою нормалізацією системи освіти, збереженням стабільних фінансових надходжень і помірним зростанням міжнародної співпраці. Університет має можливість забезпечити стійке середньострокове зростання та зміцнити свій кадровий і науковий потенціал.

3. Песимістичний – пов’язаний із затяжною дестабілізацією, обмеженим фінансуванням та зменшенням конкурентоспроможності. У такому випадку збереження основних функцій університету може стати пріоритетом над розвитком (табл. 3.6).

Таблиця 3.6. – Ключові показники ефективності

Категорія	Показник	Прогноз (3–5 років)
Академічні	Рівень успішності студентів (%)	85–90
	Кількість міжнародних публікацій	120–150
	Участь у конференціях	200–250
Організаційні	Задоволеність студентів (%)	80–85
	Якість внутрішньої комунікації (1–10)	8–9
	Ефективність управлінських рішень (%)	75–80
Фінансові	Обсяг грантів (млн грн)	25–30
	Кількість комерційних програм	10–12
	Фінансова автономія (%)	60–70
Соціальні	Працевлаштування випускників (%)	75–80
	Участь у соціальних проєктах (кількість)	15–20
	Розвиток інклюзивних практик (1–10)	8–9

Джерело: складено автором.

З урахуванням внутрішніх трансформаційних процесів, фінансових тенденцій та кадрових змін можна зробити висновок, що модернізована

управлінська стратегія ЗНУ має високий потенціал ефективності. За умови співпраці з міжнародними організаціями та за активної участі академічної спільноти прогнозується:

- підвищення рівня працевлаштування випускників на 15–20 %;
- збільшення кількості міжнародних проєктів на 7%;
- розширення фінансової автономії університету на 25–30 %;
- покращення позицій ЗНУ у національних рейтингах і посилення його присутності в міжнародних освітніх мережах.

Прогнозні значення ключових показників ефективності (KPI) свідчать про позитивну динаміку розвитку Запорізького національного університету у найближчій перспективі. Академічні результати демонструють стабільне зростання: рівень успішності студентів прогнозується на рівні 85–90%, що відповідає високим стандартам якості освіти. Збільшення кількості міжнародних публікацій (120–150) та активна участь у конференціях (200–250) підтверджують посилення наукової складової та інтеграцію університету у світовий академічний простір.

Організаційні показники також свідчать про ефективність модернізованої стратегії: задоволеність студентів очікується на рівні 80–85%, що є індикатором успішної кадрової та комунікаційної політики. Високі оцінки внутрішньої комунікації (8–9 балів) та ефективності управлінських рішень (75–80%) підтверджують формування гнучкої та адаптивної системи менеджменту.

Фінансові результати прогнозуються як стабільні: обсяг грантів може зрости до 25–30 млн грн, що свідчить про активну участь у міжнародних програмах. Кількість комерційних освітніх програм (10–12) та підвищення фінансової автономії до 60–70% забезпечують університету стійкість та незалежність від зовнішніх ризиків.

Соціальні показники підкреслюють значення університету як інституції суспільного розвитку: рівень працевлаштування випускників прогнозується на рівні 75–80%, що відповідає потребам ринку праці. Зростання кількості

соціальних проєктів (15–20) та розвиток інклюзивних практик (8–9 балів) свідчать про посилення соціальної відповідальності та орієнтацію на підтримку вразливих груп.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що прогнозні показники підтверджують ефективність модернізованої управлінської стратегії ЗНУ, яка забезпечує баланс між академічною якістю, організаційною стабільністю, фінансовою автономією та соціальною відповідальністю. Це створює передумови для сталого розвитку університету у найближчі роки.

Прогноз ефективності модернізованої управлінської стратегії ЗНУ свідчить про її здатність забезпечити системний розвиток університету, підвищити якість освітніх послуг і сформувати стійкі конкурентні переваги у післявоєнний період. Водночас результативність реалізації стратегії значною мірою залежить від рівня державної підтримки, стабільності зовнішнього середовища та готовності університетської спільноти до глибокої трансформації організаційної культури та управлінських практик.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Проведене дослідження продемонструвало, що модернізація системи менеджменту закладів вищої освіти на сучасному етапі є не лише вимогою часу, а й ключовим фактором забезпечення їх виживання, стабільності та стратегічного розвитку. У випадку Запорізького національного університету (ЗНУ) трансформаційні процеси мають подвійну природу: з одного боку, вони є реакцією на структурні зміни в системі вищої освіти України, зумовлені війною, глобалізацією та євроінтеграційними тенденціями; з іншого – внутрішнім каталізатором розвитку, спрямованим на подолання обмежень традиційних моделей управління й формування гнучкої, інноваційної, стейкхолдер-орієнтованої управлінської системи.

Комплексне дослідження теоретичних засад менеджменту ЗВО засвідчило, що сучасний заклад вищої освіти має розглядатися як відкрита соціально-економічна система, здатна адаптуватися до зовнішніх викликів, взаємодіяти з державними інституціями, бізнес-середовищем та міжнародними партнерами. У роботі було окреслено, що ефективність функціонування ЗВО визначається синергією між структурою управління, кадровим потенціалом, організаційною культурою та рівнем цифрової зрілості. Наукові підходи, аналізовані у дослідженні (теорії відкритих систем, циклічних моделей управління, концепції TQM, ISO, PPBS, MBO тощо), підтвердили, що традиційна бюрократична модель управління не відповідає сучасним викликам, тоді як гнучкі, інноваційні та змішані моделі демонструють набагато вищий рівень адаптивності.

Аналіз тенденцій розвитку системи вищої освіти в Україні в умовах воєнного стану показав, що галузь зазнала безпрецедентних структурних, кадрових та інфраструктурних втрат. Війна спричинила: знищення освітньої інфраструктури, масову релокацію закладів і кадрів, скорочення державного фінансування, зниження попиту на вітчизняну вищу освіту, зростання ролі

дистанційних технологій, трансформацію моделей взаємодії зі стейкхолдерами, переорієнтацію стратегій розвитку на стійкість, безпеку та цифровізацію.

Ці чинники радикально змінили контекст функціонування університетів, посилили потребу в антикризовому менеджменті, стратегічному плануванні, інституційній автономії та адаптивному управлінні. Було встановлено, що саме інституційна стійкість, цифрова готовність, система внутрішнього забезпечення якості та кадрова політика стали критичними елементами виживання ЗВО в умовах війни.

Організаційно-економічна характеристика ЗНУ підтвердила, що університет має складну багаторівневу структуру, розвинену мережу факультетів, інститутів, коледжів, центрів післядипломної освіти, потужну наукову школу та активну міжнародну співпрацю. Його стратегічні орієнтири збігаються з європейською моделлю розвитку університетів: інтеграція до Європейського простору вищої освіти та ЄДП, забезпечення якості, академічна доброчесність, розширення автономії, фокус на інтернаціоналізації, цифрові інновації та мультидисциплінарність.

У межах аналізу було встановлено, що університет: формує стійку систему внутрішнього забезпечення якості; впроваджує стратегічні проєкти цифровізації та оновлення освітніх програм; має розгалужену систему міжнародних партнерств; активно розвиває післядипломну та неформальну освіту; демонструє позитивну фінансову динаміку в післяпандемічний і воєнний період завдяки диверсифікації джерел фінансування.

Разом з тим виявлено низку критичних викликів: кадрове скорочення, навантаження на НПП, зменшення фінансової гнучкості, знос інфраструктури, військові ризики, потреба в цифровій модернізації управлінських процесів.

Оцінка системи менеджменту ЗНУ засвідчила, що університет використовує змішану модель управління, яка поєднує елементи централізації (стратегічні рішення, фінансове планування, кадрова політика) та децентралізації (автономія факультетів, гнучкість освітніх програм, проєктний

менеджмент). Такий підхід відповідає сучасним науковим моделям управління ЗВО, проте потребує розширення інструментів стратегічного контролю, підвищення прозорості, удосконалення KPI-систем, цифрової інтеграції управлінських функцій.

Водночас результати аналізу показали, що менеджмент ЗНУ активно адаптується до змін зовнішнього середовища. Переорієнтація на антикризові механізми, розвиток проєктного менеджменту, діджитал-інструментів, міжнародних грантових досліджень та освітніх проєктів забезпечили університету відносну стабільність у період турбулентності.

Результати дослідження сучасних моделей менеджменту ЗВО дозволили визначити напрями, які мають найвищий потенціал для ЗНУ: впровадження TQM і ISO як платформ для системного управління якістю; використання PPBS і ZBB як основи для стратегічного та обґрунтованого бюджетування; застосування моделі MBO і KPI-систем для підвищення ефективності управлінських рішень; інтеграція бенчмаркінгу для міжнародного позиціонування; елементи BPR для цифрової трансформації управлінських процесів.

Аналіз моделей вдосконалення управління ЗНУ у воєнний та післявоєнний період, продемонстрував необхідність синхронізації внутрішніх реформ університету із зовнішніми векторами розвитку, зокрема: євроінтеграцією, положеннями Болонського процесу, дорожньою картою інтеграції до Європейського дослідницького простору, вимогами сучасного ринку праці та інноваційної економіки.

Було показано, що пріоритетні напрями модернізації мають охоплювати: реструктуризацію управлінської моделі; цифрову трансформацію освітніх і адміністративних процесів; кадрову політику, орієнтовану на розвиток, а не утримання; посилення міжнародної співпраці в сфері досліджень; диверсифікацію джерел фінансування; розвиток проєктних офісів; удосконалення системи внутрішнього моніторингу та контролю якості; зміцнення стейкхолдерських зв’язків та соціальної відповідальності.

Побудований у роботі прогноз ефективності впровадження модернізованої управлінської стратегії ЗНУ свідчить, що за умов реалізації запропонованих заходів університет може суттєво підвищити конкурентоспроможність, зайняти стале місце в європейському освітньому просторі та сформувати нову управлінську культуру. Аналіз показав, що найбільш імовірним є реалістичний сценарій розвитку, який передбачає: зростання рівня працевлаштування випускників; активізацію міжнародних проєктів і грантової діяльності; підвищення фінансової автономії; зміцнення кадрового потенціалу; покращення позицій університету в рейтингах; формування багаторівневої системи управління якістю; повноцінну інтеграцію до європейського науково-освітнього простору.

Разом із тим доведено, що реалізація стратегії має залежність від зовнішніх факторів: тривалості воєнного стану, рівня економічної підтримки держави, динаміки міжнародної співпраці, доступності фінансування досліджень, дієвості нормативних реформ у сфері вищої освіти.

Модернізація управління Запорізького національного університету є системним, багаторівневим і стратегічно важливим процесом, який демонструє високу результативність за трьома ключовими критеріями:

1. Стратегічна ефективність – ЗНУ формує комплексну модель розвитку, сумісну з європейськими стандартами, адаптивну до турбулентності та орієнтовану на довгострокові результати.

2. Організаційно-управлінська зрілість – ениверситет демонструє високий рівень адаптивності, впроваджує гнучкі управлінські механізми та модернізує внутрішні процеси відповідно до сучасних викликів.

3. Інноваційний потенціал – ЗНУ має вагомий ресурс для впровадження цифрових технологій, інноваційної діяльності, розвитку наукових досліджень, інтеграції до ЄДП та розширення міжнародної співпраці.

Запорізький національний університет сьогодні поступово переходить від традиційної моделі функціонування до інноваційної, європейсько-орієнтованої, стійкої та адаптивної системи менеджменту, здатної забезпечити

як відновлення діяльності після військових криз, так і її довгостроковий розвиток у контексті інтеграції до європейського академічного та дослідницького простору. Реалізація модернізованої управлінської стратегії має високий потенціал ефективності та становить основу для формування сучасної моделі університету як інституції, що поєднує освіту, науку, інновації, міжнародну кооперацію та соціальну відповідальність.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Авшенюк Н. М. Розвиток транснаціональної вищої освіти в контексті глобалізації ринку освітніх послуг. *Вісник Житомирського державного університету імені Івана Франка*. 2018. № 2 (92). С. 5-10.

2. Базелюк В. Г., Кубіцький С. О., Михайліченко М. В. Техніка управлінської діяльності: навчальний посібник. Київ : Міленіум. 2022. 424 с.

3. Бараник З. П., Кикош Ю. В. Необхідність взаємодії ринку освітніх послуг та ринку праці в Україні. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2019. № 12. С. 115–120.

4. Білецька В. В., Поляничко О. М., Комоцька О. С. Тенденції розвитку вищої освіти в країнах Європейського Союзу. *Молодий вчений*. 2018.№ 4. С. 10-14.

5. Бобровський М. В., Горбачов С. І., Заплотинська О. О. Абетка для директора. Рекомендації до побудови внутрішньої системи забезпечення якості освіти у ЗЗСО. Київ : Державна служба якості освіти України, 2020. 251 с.

6. Віртуальна та доповнена реальність: як нові технології надихають вчитися. *Освіторія*. URL: https://osvitoria.media/opinions/virtualnatadopovnena-realnist-yakoyu-mozhe-buty-suchasnaosvita/ (дата звернення: 24.09.2025).

7. Вознюк О. В., Кубіцький С. О., Балановська Т. І. Синергетичне моделювання процесів управління в освітній сфері в умовах використання тимчасових самокерівних управлінських цільових команд. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії і практики*. 2022. №3 (44). С. 317-327.

8. Генеза провідництва в освіті: Колективна монографія / За ред. проф. І. Богданова. Київ : Освіта України, 2020. 478 с.

9. Грищенко І. М. Економічні умови забезпечення якості освітніх послуг у системі вищої освіти: монографія. Київ : Педагогічна думка, 2018. 87 с.

10. Грищенко І. М. Теоретико-методологічні основи інноваційного розвитку освітніх послуг в Україні. Економічні аспекти проблем розвитку вищої освіти в Україні: монографія. за заг. ред. д-ра екон. наук, проф., чл.-кор. НАПН України І.М. Грищенка. Хмельницький : ХНУ. 2020. 478 с.

11. Грищук А.Т. Словник українського педагога. Київ : КВІЦ, 2018. 405 с.

12. Десятов Т. М. Стратегічні напрями реформування педагогічної освіти і моделей модернізації управління освітою в зарубіжних країнах. *Вісник Черкаського університету. Серія: Педагогічні науки*. № 12. 2016. С. 48-56

13. Дичківська І. К. Інноваційні педагогічні технології : підручник. Київ : Акдемвидав, 2015. 304 с.

14. Дубасенюк О. А. Інноваційні освітні технології та методики в системі професійно-педагогічної підготовки. Професійна педагогічна освіта: інноваційні технології та методики: колективна монографія. 2019. С. 14–47.

15. Дуткевич Т. В., Толков О. С. Техніка управлінської діяльності у закладі освіти: навчальний посібник. Київ : КНТ, 2020. 194 с.

16. Енциклопедія бізнесмена, економіста, менеджера / За ред. Р. Дяківа. Київ : Міжнародна економічна фундація, 2017. 703 с.

17. Іщенко А., Карпенко М. Українська система вищої освіти в умовах воєнної агресії РФ: проблеми й перспективи. URL: https://niss.gov.ua/news/statti/ukrayinska-systema-vyshchoyi-osvity-v-umovakhvoyennoyi-ahresiyi-rf-problemy-y (дата звернення: 24.09.2025)

18. Каплун А.В. Використання соціальної мережі в управлінні школою: досвід України та США. *Освітній менеджмент*. 2020. № 3. С. 12-18.

19. Калініна Л. М., Онаць О. М. Базовий стандарт професійної діяльності керівника нової української школи. Керівник нової української

школи: 360 світоглядні орієнтири: зб. наук. праць. Київ : НПУ ім. М. П. Драгоманова, 2017. С. 52–60.

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

21. Квіт С. Забезпечення якості сучасного університету. *Персональний журнал Сергія Квіта*. 2017. URL: https://kvit.ukma.edu.ua/2017/07/забезпечення-якості-сучасного-уніве/ (дата звернення: 24.09.2025).

22. Кириченко М.О., Муранова Н.П. Освітньо-науковий фронт університету в умовах війни: нові виклики та реалії. Публічне управління та адміністрування в умовах війни і в поствоєнний період в Україні : матеріали *Всеукр. наук.-практ. конф. У трьох томах, м. Київ, ДЗВО «Університет менеджменту освіти» НАПН України*, 15-28 квітня 2022 р. Т. ІІ. URL: https://lib.iitta.gov.ua/734630/1/241-213-218.pdf /(дата звернення: 24.09.2025)

23. Константінов С.Ф. Гармонізація освіти України з європейським освітнім простором. *Нове українське право*. №4. 2023. С. 113-119. URL: http://newukrainianlaw.in.ua/index.php/journal/article/view/520/471 (дата звернення: 24.09.2025)

24. Кондур О. Д. Корпоративне управління закладом вищої освіти в умовах її модернізації. *Освітній простір України*. 2017. № 11. С. 63–70.

25. Колот А. М. Інноваційна праця та інтелектуальний капітал у системі факторів формування економіки знань. *Україна: аспекти праці*. 2017. № 4. С. 4–9.

26. Кошелєва О. Б., Кравчук О. А., Цисельська О. В. Формування моделі надання освітніх послуг ЗВО в умовах воєнного стану. *Бібліотекознавство. Документознавство. Інформологія*. 2022. № 2. С. 114–122 URL: http://journals.uran.ua/bdi/article/view/263982 / (дата звернення: 24.09.2025)

27. Кубіцький С. О., Кубіцький Ю. С., Кондрат О. Б. Інноваційні підходи до управління розвитком персоналу в закладах освіти. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2024. № 5. С. 93-104.

28. Кубіцький С., Кубіцький Ю., Степаненко О. Техніка управлінської діяльності як складова підготовки сучасного керівника закладу освіти. *Нові інновації та передові технології*. Вип. 2024. № 7 (35). С. 625-637.

29. Кубицький, С., Щокін, Р., Федорук, О., Горохівська, Т. та Шоробур, І. Управління вищими навчальними закладами як новий інструмент розвитку вищої освіти. *Журнал навчальних програм та викладання*. 2023. № 12 (2). С. 74-82.

30. Лагутін В. Д. Внутрішній ринок споживчих товарів: теорія розвитку і регулювання: монографія. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2018. 327 с.

31. Лісогор Л. С. Підготовка конкурентоспроможних фахівців системою вищої освіти: проблеми та перспективи. Вісник Черкаського університету. Серія: Економічні науки. 2019. № 4(1). С. 48–54.

32. Лопушинський І. П., Дурман О.Л. Функціонування системи вищої освіти України в умовах воєнного стану. URL: https://journals.kntu.kherson.ua/index.php/visnyk_kntu/article/view/84/78 (дата звернення: 24.09.2025)

33. Мармаза І. Інноваційні підходи до управління начальним закладом. 2004. С. 15-16. URL: https://ipohnpu.in.ua/wp-content/uploads/2020/04/marmaza-o.i.-innovats-pidkh-do-upr.pdf (дата звернення: 24.09.2025).

34. Мартинець Л. А. Управлінська діяльність керівника навчального закладу : навч. посібн. / Л. А. Мартинець. Вінниця : 2018. 196 с.

35. Менеджмент в освіті : підручник / За ред. проф. В. В. Крижка. Київ : Освіта України, 2020. 438 с.

36. Мойсеюк Н. Є. Педагогіка: навчальний посібник. 3-є вид., доповнене / Н. Є. Мойсеюк. Київ : 2021. 608 с.

37. МОН України. МОН презентувало проєктні пропозиції для вирішення нагальних проблем української освіти у воєнний та післявоєнний

періоди. *МОН України*. 9.05.2022. URL: http://surl.li/opbcq (дата звернення: 24.09.2025).

38. Назарова Г. В. Трансформація соціально-трудових відносин в умовах цифрової економіки. URL: https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2018/31177/Sz_192.pdf?sequence=1 (дата звернення: 24.09.2025).

39. Назаренко М. О., Лапшин С. А. Вплив інститутів громадянського суспільства на модернізацію системи управління вищою освітою. *Актуальні питання у сучасній науці*. №5(23). 2024. С. 330-339. URL: http://perspectives.pp.ua/index.php/sn/article/view/11435/11494 (дата звернення: 24.09.2025).

40. Назаренко М. О., Лапшин С. А., Лазор О. Я. Особливості державно-громадського управління як ефективного механізму модернізації сфери вищої освіти України. *Успіхи і досягнення у науці*. 2024. №5(5). С. 482-494.

41. Національна доповідь про стан і перспективи розвитку освіти в Україні / Нац. акад. пед. наук України; За заг. ред. В. Г. Кременя. Київ : Педагогічна думка. 2019. 448 с.

42. Несторенко Т.П. Значення університету для економіки міста: приклад впливу переміщеного університету. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. №5. Т. 1 (298). 223-227. https://doi.org/10.31891/2307-5740-2021-298-5(1)-39

43. Несторенко Т. П. «Економіка суперзірок»: можливості та загрози для сфери освіти. *Український журнал прикладної економіки*. 2020. Т. 7. № 2. С. 8–15. https://doi.org/10.36887/2415-8453- 2020-2-1

44. Окса М., Олексенко К. Вплив управління навчальним закладом на якість освіти. *Науковий вісник Мелітопольського держ. пед. ун-ту ім. Б. Хмельницького*. Серія: Педагогіка. 2018. № 20. С. 52–56.

45. Ольшанцева Т. О., Бритченко І. Г. Методи підвищення конкурентоспроможності освітніх послуг вищих навчальних закладів. *Актуальні питання підвищення конкурентоспроможності держави, бізнесу*

та освіти у сучасних економічних умовах. 2013. URL: http://www.confcontact.com/20130214_econ/2_olshantseva.htm (дата звернення: 24.09.2025).

46. Осадчий І. Г. Синергетика для педагогіки: про якісні стани освітніх систем та типи управлінських стратегій. *Освіта і управління*. 2020. Т. 8. № 3–4. С. 38–41.

47. Освіта України в умовах воєнного стану. Інформаційно аналітичний збірник. *Інститут освітньої аналітики*. 2022. 358 с. URL: https://mon.gov.ua/storage/app/media/zagalna%20serednya/serpnevakonferencia/2022/Mizhn.serpn.ped.nauk-prakt.konferentsiya/Inform-analityc.zbirnOsvita. Ukrayiny (дата звернення: 24.09.2025).

48. Освітні технології : навч.-метод. посіб. / О. М. Пєхота, А. З. Кіктенко, О. М. Любарська та ін.; За заг. ред. О. М. Пєхоти. Київ : А.С.К., 2020. 256 с.

49. Осокін, А., Кубіцький, С. Сучасні моделі управління розвитком закладу вищої освіти. *Збірник наукових праць «SCIENTIA»* , (6 червня 2025 р.; Монреаль, Канада). 2025. С. 28–34. URL : https://previous.scientia.report/ index.php/archive/article/view/2819 (дата звернення: 24.09.2025).

50. Офіційний сайт Міністерства освіти і науки України. URL: http://www.mon.gov.ua (дата звернення: 14.09.2025).

51. Офіційний сайт Запорізького національного університету. URL: https://www.znu.edu.ua/ (дата звернення: 14.09.2025).

52. Онаць О. М. Взаємозв’язок стилю поведінки керівника і ефективності управління на громадсько-державних засадах. *Рідна школа*. 2018. № 8–9. С. 46–51.

53. Проніков О. К. Менеджмент закладів вищої освіти та його вплив на якість знань студентів. *Вісник Національного університету «Чернігівський колегіум» імені Т. Г. Шевченка. Серія: Педагогічні науки*. 2021. № 13 (169). С. 16–19.

54. Прудченко І., Шкатула О., Базелюк Ю. Вплив російсько-української війни на систему вищої освіти в Україні. URL: http://www.aphnjournal.in.ua/archive/53_2022/part_2/40.pdf (дата звернення: 24.09.2025).

55. Раєвнєва О. В., Бровко О. І., Аксьонова І. В., Немашкало К. Р. Компаративний аналіз видів організаційної структури управління закладом вищої освіти. *Бізнес Інформ*. 2021. № 11. С. 111-118

56. Раєць М., Ткачук В., Бурик М., Кубицький С., Касімова Н. Роль лідерства у стимулюванні інновацій та творчого потенціалу команди. *Економічні питання*. 2023. № 68(03). С. 1601-1610.

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

58. Соколова Е. Т. Інноваційні форми менеджменту в системі управління вищою освітою як предмет публічного управління. *Реформа освіти в Україні. Інформаційно-аналітичне забезпечення*. 2021. С. 35-36. URL: https://iea.gov.ua/wp-content/uploads/2024/03/ theses_2021.pdf#page=35 (дата звернення: 24.09.2025).

59. Стратегія розвитку Запорізького національного університету в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення України на 2023-2025 роки. URL: https://www.znu.edu.ua/docs/2023/_znu_2023_2025.pdf (дата звернення: 24.09.2025)

60. Трубіцина О., Демченко В. Менеджмент закладів вищої освіти: застосування інновацій. *Social Work and Education*. 2020. №3. URL: https://journals.uran.ua/swe/article/ view/2520-6230.20.3.12. (дата звернення: 24.09.2025).

61. Труніна І.М., Білик М.Ю. Управління конкурентоспроможністю закладів вищої освіти. Центральноукраїнський науковий вісник. *Економічні*

науки. 2020. №5(38). С. 200-202. URL: http://economics.kntu.kr.ua/pdf/5(38)/22.pdf (дата звернення: 24.09.2025).

62. Шевченко І. Ю., Кубіцький С. О., Кубіцький Ю. С. Вплив ефективного управління розвитком персоналу на конкурентоспроможність підприємства. *Економіка і суспільство*. 2024. Вип. 62. С. 45-56.

63. Abyzova L., Babenko O., Nestorenko T., Reshetova I., Semeniuk M., Shevchenko O. Educational management in Ukraine: the place of displaced universities. *Sustainable Development Goals: The 2030 Agenda & Does environmental diplomacy reflect new challenges regarding climate change? Workshop 8.11.2017. University of Economics in Bratislava*. Bratislava. 2017. P. 5-15. URL: https://cutt.ly/SYcVUXq (дата звернення: 24.09.2025).

64. Bidiuk A. Competitiveness of higher education establishments in the learning services market. *Higher Education*. 2016. №6. P. 116-123. URL: https://journals.knute.edu.ua/scientiafructuosa/article/view/850/790 (дата звернення: 24.09.2025).

65. Illiashenko S., Shipulina Y., Illiashenko N. Innovation culture as the basis for innovative environment of the enterprise. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas Zarządzanie*. 2018. № 2. P. 22–33.

66. Nestorenko T., Tokarenko O., Kolmakova O. Entrepreneurship in Eastern Ukraine: development in the context of armed conflict and the Covid-19 pandemic. *International Relations 2021: Current issues of world economy and politics. Proceedings of scientific works from the 22nd International Scientific Conference* 2nd – 3rd December 2021. 2021. 510-517. URL: https://cutt.ly/DHUw2WV/ (дата звернення: 24.09.2025).

67. Soroka, D., Bikulov, D., Markova, S. і Markov, I. (2024) Стратегія впровадження діджиталізації освітнього процесу як чинник удосконалення менеджменту бізнес-процесів та ефективності управління персоналом закладів вищої освіти, Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку, 4(30), pp. 79-93. doi: https://doi.org/10.26661/2522-1566/2024-4/30-07.

ДОДАТКИ

Додаток А

Організаційна структура Запорізького національного університету

Джерело: [60]

