

УДК 378.1:005.21:005.342

DOI: <https://doi.org/10.32782/CMI/2025-13-16>**Нестерова К.С.**кандидат економічних наук, доцент,
завідувач кафедри економіки і міжнародних економічних відносин,
Міжнародний гуманітарний університет**Осипова Л.А.**доктор технічних наук, професор кафедри менеджменту,
Міжнародний гуманітарний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4956-0469>

МОДЕРНІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ВИЩОЇ ОСВІТИ: ОСНОВНІ ВИКЛИКИ ТА ПРОВІДНІ ТЕНДЕНЦІЇ

У статті досліджено сучасні підходи до управління ефективністю вищої освіти в умовах трансформації освітнього середовища. Акцентовано увагу на ключових викликах, пов'язаних із забезпеченням якості освітніх послуг, інтеграцією в європейський освітній простір, процесами децентралізації та зростаючою конкуренцією на ринку освітніх послуг. Проаналізовано провідні тенденції модернізації управлінських практик у закладах вищої освіти, зокрема впровадження інноваційних технологій, розвиток дуальної освіти, цифровізація управлінських процесів і зміцнення внутрішніх систем забезпечення якості. Обґрунтовано необхідність переходу від адміністративно-бюрократичної моделі управління до гнучких, результатноорієнтованих стратегій, що базуються на принципах автономії, прозорості та відповідальності. Зроблено висновок про важливість інтеграційного підходу до управління ефективністю як чинника підвищення конкурентоспроможності української вищої освіти в глобальному контексті.

Ключові слова: вища освіта, управління ефективністю, модернізація освіти, конкурентоспроможність освіти, інноваційні технології, заклади вищої освіти, децентралізація, трансформація.

Nesterova Kateryna, Osypova Larysa

International Humanitarian University

MODERNIZATION OF HIGHER EDUCATION PERFORMANCE MANAGEMENT: KEY CHALLENGES AND LEADING TRENDS

The article examines current approaches to managing the efficiency of higher education under the conditions of transformational changes in the educational environment. Key challenges are highlighted, including the need to ensure high-quality educational services, integrate into the European Higher Education Area, address decentralization processes, and respond to growing competition in the educational services market. The paper analyzes leading modernization trends in the management practices of higher education institutions, such as the implementation of innovative technologies, the development of dual education, the digitalization of management processes, and the strengthening of internal quality assurance systems. Particular attention is paid to the shift from traditional bureaucratic-administrative models of governance toward flexible, results-oriented strategies based on autonomy, transparency, and institutional accountability. The article substantiates the importance of an integrated management approach to efficiency enhancement, emphasizing its role in increasing the competitiveness of national higher education systems in a globalized context. The research findings can be used to improve strategic decision-making in educational management and to inform policy development aimed at the sustainable modernization of higher education institutions.

Keywords: higher education, performance management, modernization of education, competitiveness of education, innovative technologies, higher education institutions, decentralization, transformation.

Постановка проблеми. Сучасна система вищої освіти України переживає складні трансформаційні процеси, зумовлені як внутрішніми реформами, так і зовнішніми викликами. Підвищення ефективності діяльності закладів вищої освіти (ЗВО) стало критично важливим у контексті зростаючої конкуренції на ринку освітніх послуг, інтеграції у Європейський простір вищої освіти та потреби у гнучкому реагуванні на запити цифрової економіки. У цьому контексті модернізація систем управління ефективністю ЗВО набуває стратегічного значення, адже саме ефективне управління є основою забезпечення якості освіти, інституційної стійкості та довгострокової конкурентоспроможності.

Разом із тим, практика управління в системі вищої освіти досі значною мірою ґрунтується на традицій-

них, адміністративно-централізованих моделях, які не завжди відповідають динаміці змін та потребам інноваційного розвитку. Така ситуація зумовлює виникнення низки суперечностей між потребою у стратегічній автономії ЗВО та збереженням надмірної регламентованості управлінських процесів з боку держави. Крім того, поширення дуальної освіти, діджиталізація управління, розвиток академічної мобільності та нові вимоги до якості освітніх результатів формують нове середовище, у якому старі управлінські парадигми стають неефективними.

У науковому дискурсі проблема модернізації управління ефективністю вищої освіти розглядається фрагментарно. Переважно дослідження зосереджені або на окремих аспектах ефективності (фінансовій, академічній, кадровій), або на загальних питаннях освітнього

менеджменту. Водночас бракує комплексного підходу, який би поєднував управлінські, економічні, організаційні та інституційні фактори в межах єдиної системи стратегічного управління. Такий підхід є необхідним для формування дієвих інструментів впливу на якість освіти, ефективність управлінських рішень та адаптацію ЗВО до мінливих умов функціонування. Отже, постає об'єктивна потреба у теоретичному узагальненні й критичному аналізі сучасних викликів і тенденцій у сфері управління ефективністю вищої освіти. Зокрема, актуальним є визначення напрямів модернізації управлінських практик, які б забезпечували збалансований розвиток ЗВО в умовах децентралізації, інтеграції до глобального освітнього простору та цифрової трансформації. Це формує наукову проблему, що потребує системного аналізу та розробки відповідного інструментарію управління ефективністю як ключового чинника якості та конкурентоспроможності вищої освіти.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Дослідженню питання управління вищої освіти та напрямки її вдосконалення розглядалось як вітчизняними, так і зарубіжними авторами. І.Б. Іванова та О.В. Похілько розглядають досвід модернізації вищої освіти України та країн Центральної Азії в умовах інтеграції до світового освітнього простору. Авторки порівнюють шляхи впровадження Болонського процесу, реформ системи якості, інституційної автономії та міжнародного співробітництва, акцентуючи увагу на схожості стартових умов, але різних темпах і глибинах змін. Особливу увагу приділено ролі міжнародних освітніх програм (Erasmus+, Tempus, Jean Monnet) і діяльності європейських структур щодо сприяння інтеграційним процесам. Дослідження є важливим внеском у порівняльний аналіз трансформацій освітніх систем у пострадянських країнах та окреслює перспективні напрями модернізації, орієнтовані на якість і конкурентоспроможність вищої освіти [1]. С.В. Лісова розглядає інноваційну діяльність як ключовий чинник модернізації вищої педагогічної освіти в умовах трансформації соціального запиту до якості підготовки майбутніх фахівців. Крім цього, вона акцентує увагу на змінах ролі педагога в інформаційному суспільстві, формуванні нових освітніх стратегій на основі компетентнісного підходу, впровадженні дистанційного навчання та практико-орієнтованих технологій. Запропоновано структуру професійної підготовки з урахуванням індивідуальних освітніх траєкторій, академічної мобільності й сучасних методів оцінювання результатів навчання. У статті підкреслено, що інновації в освітньому процесі є не лише інструментом покращення якості освіти, а й засобом глибокої соціальної перебудови системи педагогічної освіти в Україні [2]. В.О. Мирошніченко та співавтори досліджують стратегічні вектори модернізації вищої освіти в Україні в умовах післявоєнного відновлення економіки. Автори обґрунтовують необхідність переорієнтації освітньої системи на розвиток нових компетенцій студентів, зокрема когнітивної гнучкості, цифрової грамотності, креативності, стресостійкості, а також вміння адаптуватися до нових технологій, зокрема штучного інтелекту. Особливу увагу приділено ролі дуальної освіти, персоналізованого навчання, розширенню функцій центрів кар'єри та інтеграції університетів у відкриті інноваційні платформи. Автори підкреслюють, що сучасна система вищої освіти має стати рушієм сталого розвитку, технологічної комерціалізації та соціального

згуртування в умовах глибоких демографічних і структурних викликів [3]. В.В. Желанова представляє глибокий аналіз інноваційного виміру сучасної вищої освіти в контексті глобалізаційних трансформацій та викликів, пов'язаних із війною й євроінтеграцією України. Авторка виокремлює три основні напрями інноваційного виміру: концептуально-інноваційний (з опорою на поліпарадигмальність і міждисциплінарність), технологічно-інноваційний (що базується на сучасних освітніх технологіях і критеріях технологічності), та комунікативно-інноваційний (що передбачає освітнє партнерство та фасилітативну роль викладача). Оригінальним є підхід до розуміння інновації як системного новоутворення, адаптованого до соціальних викликів і здатного модернізувати освіту. Водночас окреслено необхідність подальшого поглибленого дослідження кожного з трьох вимірів [4]. М. Козир та А. Бречко обґрунтовують теоретичні засади й емпірично досліджують трансформації в освітньому процесі, зосереджуючись на зміні ролі лекційного викладання, впровадженні сучасних освітніх технологій та інтеграції лекційних і практичних методів. Крім цього, вони наголошують на важливості врахування психолого-педагогічних аспектів взаємодії студентів і викладачів, особливо в умовах динамічних змін і дистанційного навчання. Модернізація форм організації навчання розглядається як важливий крок до підвищення ефективності й адаптивності вищої освіти [5].

Зарубіжні автори також багато досліджували питання модернізації системи вищої освіти. І. Ших та співавтори вважають, що сталий розвиток набуває дедалі більшої ваги в освітніх програмах, зокрема у вищій освіті, яка відіграє ключову роль у досягненні цілей сталості. Трансформація в цьому напрямі потребує цілісного підходу, що охоплює навчальні плани, управління, культуру та партнерства. Автори наголошують на необхідності інтеграції принципів сталого розвитку в усі рівні навчальних програм, активної участі лідерства університетів, міждисциплінарної співпраці, практичного навчання через «живі лабораторії» та формування культури сталості. Університети мають потенціал стати рушіями глобальних змін, впливаючи не лише на освіту, а й на політику, технології та цінності майбутнього [6]. О. Маліка та Е. Бадр, розглядаючи систему вищої освіти Марокко, ставлять ключове питання: чи забезпечує марокканська вища освіта підготовку студентів до умов працевлаштування в глобалізованому та технологічно зміненому світі? Результати анкетування 45 студентів показали часткове оволодіння міжнародними навичками працевлаштування, тоді як університети лише почали процес адаптації. У статті наголошується на необхідності інтеграції глобальних компетентностей у навчальні програми, розвитку партнерств із приватним сектором і підтримці студентів через міжнародне стажування, зокрема в галузі штучного інтелекту. Автори підкреслюють потребу в єдиному баченні майбутніх навичок на ринку праці та створенні рівних можливостей для всіх студентів [7]. Е. Бревіс та С. Марджінсон комплексно досліджують внесок вищої освіти у створення суспільного блага. У їхньому дослідженні йдеться мова не про приватні вигоди, як-от доходи чи працевлаштування, а про колективні соціальні цінності – зокрема, сприяння демократії, соціальній толерантності, а також про особистісний розвиток і громадянське становлення студентів. Дослідження критикує підхід англосаксонських країн, які зводять освіту до ринку послуг,

і пропонує ширше бачення, визнане у восьми країнах: Чилі, Китаї, Фінляндії, Франції, Японії, Польщі, Канаді та Англії [8]. А. Чадід та співавтори розглядають цифрову трансформацію вищої освіти крізь призму кібербезпеки. Хоча цифровізація значно покращує якість освітніх послуг і управління, вона водночас підвищує ризики кібератак. Автори виявили, що попри наявність досліджень про бар'єри цифрової трансформації, їхня системна пріоритизація в освітньому контексті досі була відсутня. Використовуючи методи ANP та ANP, було класифіковано основні бар'єри та сформовано стратегії протидії пов'язаним із ними загрозам. Результати показали, що ефективне управління кібербезпекою потребує урахування складної взаємозалежності між перешкодами цифрової трансформації, що є ключовим для формування адаптивної та комплексної стратегії захисту в освітньому середовищі [9].

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасні трансформаційні процеси у сфері вищої освіти зумовлені рядом взаємопов'язаних чинників, серед яких ключовими є цифровізація, глобалізація, поява нових моделей працевлаштування, впровадження штучного інтелекту та зростаючі вимоги до якості освітніх послуг. У відповідь на ці виклики зростає потреба в модернізації системи управління ефективністю закладів вищої освіти (ЗВО), що передбачає переосмислення організаційних, методичних, інституційних та технологічних підходів.

Проведений аналіз сучасних наукових публікацій підтверджує, що вітчизняні та зарубіжні дослідники все більше зосереджуються на таких аспектах, як: впровадження інноваційних педагогічних практик, цифрова трансформація в освітньому менеджменті, розвиток нових компетенцій студентів, інтеграція університетів у глобальний простір знань та формування соціального капіталу через освіту. Зокрема, увага приділяється розвитку дуальної освіти, персоналізації навчання, використанню технологій штучного інтелекту в управлінні освітнім процесом, а також ролі ЗВО як провідників суспільного блага й сталого розвитку. У цьому контексті модернізація управління ефективністю набуває системного характеру та передбачає зміну пріоритетів – від адміністративно-бюрократичних моделей до стратегічно орієнтованих, автономних, гнучких і прозорих управлінських систем. Актуальними стають питання інтеграції індикаторів ефективності в моделі освітньої політики, впровадження міждисциплінарних підходів до оцінювання результатів, а також розвиток цифрових компетентностей управлінського персоналу. Особливою увагою набуває оптимізація організаційних форм навчання з урахуванням нових парадигм освіти, де акцент переноситься з формального викладання на індивідуальні траєкторії розвитку здобувачів вищої освіти.

Паралельно з цим, ефективне управління потребує створення інституційних умов для забезпечення психолого-педагогічної підтримки студентів, розвитку кар'єрних сервісів, розширення міжнародної мобільності та взаємодії з ринком праці. Важливою складовою модернізаційних процесів є формування культури сталого розвитку в академічному середовищі, яка включає в себе як екологічні й соціальні аспекти, так і етичні виміри використання новітніх технологій в освіті.

Окрему увагу в контексті модернізації управління ефективністю заслуговує питання інтеграції індикаторів результативності в управлінську практику ЗВО.

Традиційні показники, такі як кількість публікацій, акредитацій або рейтингові позиції, потребують доповнення сучасними критеріями – індексом задоволеності здобувачів освіти, рівнем працевлаштування випускників, кількістю реалізованих міжсекторальних проєктів, ступенем впровадження інноваційних навчальних форматів тощо. Це зумовлює потребу в переході до інтегрованих систем моніторингу й оцінювання, заснованих на аналізі даних (data-driven decision-making) та цифрових платформах управління якістю.

Цифровізація освітнього середовища розглядається не лише як технічна модернізація, а як глибока структурна перебудова взаємодії між усіма учасниками освітнього процесу. Використання технологій штучного інтелекту, адаптивних навчальних платформ, систем предикативної аналітики відкриває нові можливості для персоналізованого навчання, автоматизації рутинних управлінських функцій, підвищення прозорості академічних процедур. Водночас виникають ризики цифрового розриву, кіберзагроз і недостатньої цифрової грамотності управлінців, що потребує розробки цілісної політики кібербезпеки та цифрової компетентності. На цьому тлі зростає значення інституційної автономії та стратегічного лідерства. Ефективне управління неможливе без формування візії, яка б поєднувала локальні особливості функціонування ЗВО з глобальними викликами і трендами. Ключову роль тут відіграє здатність керівництва до адаптивного управління, стратегічного планування з урахуванням невизначеності, залучення академічної спільноти до процесів прийняття рішень. Зокрема, міжнародний досвід показує, що успішні інституції – це ті, які створюють сприятливі умови для участі студентів, викладачів і зовнішніх партнерів у формуванні стратегії розвитку.

Також важливим аспектом є модернізація організаційних форм навчання. В умовах відкритого доступу до інформації змінюється роль лекцій, які переходять від трансляції знань до виконання функцій навігації, проблематизації та комунікації. Перевага надається інтерактивним, проєктно-орієнтованим, змішаним форматам, що вимагає нової педагогічної майстерності та гнучких моделей навчального дизайну. Особливою актуальністю набуває дуальна освіта, яка поєднує академічну підготовку з практичним досвідом, що є ефективним інструментом підвищення адаптивності випускників до потреб ринку праці.

Узагальнюючи викладене, слід наголосити, що модернізація управління ефективністю вищої освіти вимагає системного підходу, який об'єднує стратегічне бачення, інституційні зміни, інноваційні освітні технології, цифрову трансформацію, розвиток людського потенціалу та сталу взаємодію з зовнішнім середовищем. Тільки на цій основі можливо забезпечити підвищення якості освітніх послуг, конкурентоспроможності ЗВО та їхню здатність відповідати на виклики XXI століття.

Висновки. Проведене дослідження дозволяє зробити висновок, що модернізація управління ефективністю у сфері вищої освіти є необхідною умовою забезпечення якості освітніх послуг, конкурентоспроможності закладів вищої освіти та їхньої спроможності відповідати на виклики сучасного глобалізованого й цифровізованого світу. Сучасні тенденції – такі як розвиток штучного інтелекту, цифрова трансформація, зміни у структурі ринку праці та вимоги до нових типів компетентностей – вимагають від закладів освіти

стратегічної гнучкості, інституційної автономії та нової управлінської культури, орієнтованої на результативність і сталість.

Окреслено ключові напрями модернізації: оновлення організаційних форм навчання з орієнтацією на індивідуальні освітні траєкторії; впровадження індикаторів ефективності в управлінські процеси; розвиток персоналізованого, гнучкого навчання з використанням цифрових інструментів; інституціалізація дуальної освіти та механізмів взаємодії з ринком праці; формування культури психолого-педагогічної підтримки студентів; розбудова цифрової компетентності управлінців; забезпечення академічної доброчесності та інноваційної відкритості університетів.

Разом з тим, модернізаційні процеси вимагають подолання значного спектра викликів, серед яких – фрагментованість нормативного поля, обмеженість

цифрової інфраструктури, нерівномірність доступу до освітніх ресурсів, низька гнучкість управлінських структур. Для успішної реалізації системних змін необхідно забезпечити цілеспрямовану державну політику, міжсекторальну взаємодію та зміцнення кадрового потенціалу в управлінні.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробленні моделей управління ефективністю з урахуванням динаміки цифровізації, впровадження системи КРІ у вищу освіту, оцінювання впливу організаційних інновацій на якість освітнього середовища, а також у вивченні міжнародного досвіду впровадження цифрових і стратегічних управлінських рішень у вищій школі. Особливо актуальним є поглиблений аналіз впливу трансформаційних процесів на мотивацію студентів, залучення викладачів до інновацій та формування нових моделей академічного лідерства.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Іванова І., Похілько О. Модернізація вищої освіти в контексті інтеграції у світовий освітній простір: досвід України та Центральної Азії. *Серія «Академічні нотатки»*. Педагогічна наука. 2021. Т. 1, № 194. С. 121–125. DOI: <https://doi.org/10.36550/2415-7988-2021-1-194-121-125>
2. Лісова С. В. Педагогічні інновації як інструмент модернізації вищої освіти: теоретичний аспект. *Вісник Житомирського державного університету імені Івана Франка. Педагогічні науки*. 2024. № 2(117). С. 101–115. DOI: [https://doi.org/10.35433/pedagogy.2\(117\).2024.9](https://doi.org/10.35433/pedagogy.2(117).2024.9)
3. Мирошніченко В., Матвієнко Г., Клименко О. Стратегічні напрями модернізації вищої освіти та розвиток нових компетенцій студентів для швидкого відновлення економіки України. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-37>
4. Желанова В. Інноваційний вимір сучасної вищої освіти: аналіз напрямів. *Науковий журнал Інноваційна педагогіка*. 2022. № 1(50). С. 145–148.
5. Козир М., Бречко А. Модернізація організаційних форм навчання у зв'язі як першооснова якості сучасної освіти. *Інноватика у вихованні*. 2021. № 14. С. 174–188. DOI: <https://doi.org/10.35619/iiv.v1i14.393>
6. Shih Y.-H., Hsu M. C., Chang C. L. Sustainability Transformations in Higher Education: Global Perspectives on The Challenges and Solutions. *International Journal of Education and Humanities*. 2025. Vol. 5, no. 1. P. 126–139. DOI: <https://doi.org/10.58557/ijeh.v5i1.290>
7. Malika O., Badr E. The internationalization of higher education and labor market transformations study current and future digital capabilities. *Multidisciplinary Science Journal*. 2024. Vol. 7, no. 2. P. 2025088. DOI: <https://doi.org/10.31893/multiscience.2025088>
8. Brewis E., Marginson S. Introduction to the Special Issue: 'The public good of higher education: A comparative study'. *Higher Education*. 2024. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10734-024-01346-3>
9. Digital Transformation in Higher Education Obstacle Assessment and Development of Strategies against Cybersecurity Threats: The Case of Moroccan Universities / A. Chahid et al. *Engineering, Technology & Applied Science Research*. 2025. Vol. 15, no. 1. P. 19809–19815. DOI: <https://doi.org/10.48084/etasr.8853>

REFERENCES

1. Ivanova I., Pokhilko O. (2021). Modernizatsiia vyshchoi osvity v konteksti intehratsii u svitovyi osvitnii prostir: dosvid Ukrainy ta Tsentralnoi Azii. *Seriia «Akademichni notatky»*. *Pedahohichna nauka*. T. 1, № 194. S. 121–125. DOI: <https://doi.org/10.36550/2415-7988-2021-1-194-121-125>
2. Lisova S. V. (2024). Pedahohichni innovatsii yak instrument modernizatsii vyshchoi osvity: teoretychnyi aspekt. *Visnyk Zhytomyrskoho derzhavnogo universytetu imeni Ivana Franka. Pedahohichni nauky*. № 2(117). S. 101–115. DOI: [https://doi.org/10.35433/pedagogy.2\(117\).2024.9](https://doi.org/10.35433/pedagogy.2(117).2024.9)
3. Myroshnychenko V., Matviienko H., Klymenko O. (2023). Stratehichni napriamy modernizatsii vyshchoi osvity ta rozvytok novykh kompetentsii studentiv dlia shvydkoho vidnovlennia ekonomiky Ukrainy. *Ekonomika ta suspilstvo*. № 57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-37>
4. Zhelanova V. (2022). Innovatsiinyi vymir suchasnoi vyshchoi osvity: analiz napriamiv. *Naukovyi zhurnal Innovatsiina pedahohika*. № 1(50). S. 145–148.
5. Kozyr M., Brechko A. (2021). Modernizatsiia orhanizatsiinykh form navchannia u zvo yak pershoosnova yakosti suchasnoi osvity. *Innovatyka u vykhovanni*. № 14. S. 174–188. DOI: <https://doi.org/10.35619/iiv.v1i14.393>
6. Shih Y.-H., Hsu M. C., Chang C. L. (2025). Sustainability Transformations in Higher Education: Global Perspectives on The Challenges and Solutions. *International Journal of Education and Humanities*. Vol. 5, no. 1. P. 126–139. DOI: <https://doi.org/10.58557/ijeh.v5i1.290>
7. Malika O., Badr E. (2024). The internationalization of higher education and labor market transformations study current and future digital capabilities. *Multidisciplinary Science Journal*. Vol. 7, no. 2. P. 2025088. DOI: <https://doi.org/10.31893/multiscience.2025088>
8. Brewis E., Marginson S. (2024). Introduction to the Special Issue: 'The public good of higher education: A comparative study'. *Higher Education*. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10734-024-01346-3>
9. Digital Transformation in Higher Education Obstacle Assessment and Development of Strategies against Cybersecurity Threats: The Case of Moroccan Universities / A. Chahid et al. *Engineering, Technology & Applied Science Research*. 2025. Vol. 15, no. 1. P. 19809–19815. DOI: <https://doi.org/10.48084/etasr.8853>