

Воронько-Невіднича Тетяна Вікторівна¹,
доктор економічних наук, доцент, завідувач

кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної,
Бахмат Людмила Іванівна¹,
здобувач вищої освіти ОПП Бізнес-

адміністрування
Шило Валерія Русланівна¹,
здобувач вищої освіти ОПП Бізнес-

адміністрування
Пилипенко Дмитро Олегович¹,
здобувач вищої освіти ОНП Менеджмент

¹Полтавський державний аграрний університет

Voronko-Nevidnycha Tetiana¹, Doctor of Economic Sciences,
Associate Professor, Head of I. Markina Department of

Management, <https://orcid.org/0000-0003-2427-7218>
Bakhmat Liudmyla¹, Applicant for Higher Education, Educational

and Professional Program «Business Administration»,
<https://orcid.org/0009-0000-4214-8239>

Shylo Valeriia¹, Applicant for Higher Education, Educational and
Professional Program «Business Administration»,
<https://orcid.org/0009-0007-6984-9490>

Pylypenko Dmytro¹, PhD student in the educational and scientific
program Management, <https://orcid.org/0009-0007-8906-3911>
¹Poltava State Agrarian University,

ОСВІТНІ ЗАКЛАДИ В УМОВАХ ЗМІН: СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІНСТРУМЕНТ АДАПТАЦІЇ ДО ГЛОБАЛЬНИХ ТЕНДЕНЦІЙ EDUCATIONAL INSTITUTIONS IN THE CONTEXT OF CHANGES: STRATEGIC MANAGEMENT AS A TOOL FOR ADAPTATION TO GLOBAL TRENDS

Воронько-Невіднича Т. В., Бахмат Л. І., Шило В. Р.,
Пилипенко Д. О. Освітні заклади в умовах змін:
стратегічний менеджмент як інструмент адаптації до
глобальних тенденцій. *Український журнал прикладної
економіки та техніки*. 2025. Том 11. № 3. С. 46 – 49.

Voronko-Nevidnycha T., Bakhmat L., Shylo V., Pylypenko D.
Educational institutions in the context of changes: strategic
management as a tool for adaptation to global trends.
Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology.
2025. Volume 11. № 3, pp. 46 – 49.

*Ідентифіковано ключові глобальні тренди, які мають безпосередній управлінський вплив на систему вищої освіти (демографічний спад, цифровізація, зміна ринку праці, приватизація освіти, тощо). Окреслено специфіку впливу цих тенденцій на систему вищої освіти України в умовах війни та післявоєнного відновлення. Акцентовано увагу на адаптивну функцію стратегічного менеджменту, яка полягає у здатності закладу освіти проактивно реагувати на виклики та використовувати можливості. Виявлено управлінські виклики й перспективи, пов'язані з трансформацією фінансування, цифровізації, міжнародного партнерства та мобільності. Повномасштабне вторгнення РФ стало ключовим чинником радикальних змін у системі вищої освіти України. Запропоновано стратегічні напрями розвитку менеджменту освітніх закладів: посилення цифрової грамотності управлінських кадрів, впровадження кризових стратегій, розширення міжнародної кооперації та побудова гнучких моделей управління освітніми установами.
Ключові слова: стратегічний менеджмент, освіта, освітній заклад, адаптивність, лідерство, кадровий потенціал, управління університетом, сталий розвиток, ефективність, глобалізація.*

Key global trends with direct managerial implications for higher education systems have been identified, including demographic decline, digitalization, changes in the labor market, and the privatization of education. These trends have a significant impact on the functioning of higher education in Ukraine, particularly in the context of the ongoing war and the anticipated post-war recovery. Special attention is given to the adaptive function of strategic management, which enables higher education institutions (HEIs) to respond proactively to emerging challenges and capitalize on new opportunities. Strategic management serves as a vital mechanism for ensuring institutional resilience and long-term development amid uncertainty. Several managerial challenges and opportunities have been identified in relation to the transformation of financing models, the acceleration of digitalization, the expansion of international partnerships, and academic mobility. It is established that Ukraine is currently undergoing a structural transformation in the management of higher education institutions, characterized by increasing institutional autonomy, diversification of funding sources, and the growing prevalence of international cooperation. Among the key managerial challenges are the reduction of public funding, demographic decline, and the outmigration of young people abroad. These challenges contribute to a gradual decrease in the number of prospective students, heightened competition among HEIs for enrollees, and a pressing need to optimize the network of higher education institutions through restructuring, mergers, or downsizing. The full-scale invasion by the Russian Federation has become a critical factor driving radical transformations in Ukraine's higher education system. The war has brought about complex changes that impact both the educational process and the institutional framework. Notable wartime consequences for the education sector include: large-scale internal and external displacement of students and faculty, resulting in significant shifts in the geography of learning and teaching; rapid development and integration of digital technologies, making distance and online learning formats dominant and virtually standard; partial militarization of academic programs, with increased demand for disciplines related to national security, information technologies, and military-technical fields; destruction of the physical infrastructure of HEIs, which has prompted the intensification of international cooperation for institutional recovery and capacity building. In response to these challenges, several strategic directions for the development of HEI management are proposed, including enhancing the digital literacy of administrative and managerial staff; implementing crisis management strategies; expanding international cooperation; and developing flexible, adaptive models of institutional governance. Among the critical challenges facing Ukrainian HEIs are the need to maintain competitiveness in the global education market and to mitigate the brain drain of talented professionals. Additionally, the integration of internally displaced persons (IDPs) and veterans into the higher education system emerges as a significant task, requiring inclusive, responsive, and sustainable management approaches.

Keywords: strategic management, education, educational institution, adaptability, leadership, human resources, university management, sustainable development, efficiency, globalization.

Вступ

У контексті динамічних змін, що відбуваються у глобальному освітньому середовищі, стратегічний менеджмент постає як ключовий інструмент забезпечення адаптивності, гнучкості, стійкості та довгострокового розвитку закладів освіти. Зростаюча турбулентність зовнішнього середовища, викликана процесами глобалізації, цифрової трансформації, демографічних змін, а також наслідками кризових явищ (пандемії, геополітичні конфлікти тощо) потребує від освітніх інституцій не лише оперативного реагування, але й здатності до системної акомодатії на основі стратегічного бачення.

Формулювання цілей статті

Метою цієї статті є аналіз ключових мегатрендів, що впливають на вищу освіту в глобальному вимірі, та оцінка їхнього впливу на сучасні управлінські практики в системі вищої освіти України. Особлива увага приділяється питанням стратегічного менеджменту, ресурсного забезпечення, управління якістю та міжнародної інтеграції освітніх установ тощо.

Виклад основного матеріалу дослідження

Стратегічний менеджмент в освітній сфері можна визначити як сукупність концепцій, методів і практик, спрямованих на формування, реалізацію та коригування стратегічного курсу розвитку освітнього закладу. Його основу складають такі елементи, як стратегічний аналіз, визначення місії й бачення, постановка цілей, розробка стратегічних альтернатив, а також моніторинг і оцінювання результатів.

Науковці розглядають стратегічний менеджмент як процес забезпечення відповідності між внутрішнім потенціалом організації та зовнішнім середовищем [6; 12; 14]. Водночас для освітніх установ це означає необхідність постійного аналізу змін у вимогах до якості освіти, тенденцій на ринку праці, розвитку освітніх технологій та очікувань стейкхолдерів тощо.

В умовах змін стратегічний менеджмент виконує адаптивну функцію, яка полягає у здатності закладу освіти проактивно реагувати на виклики та використовувати можливості. Зокрема, освітні установи, що впроваджують стратегічне управління, здатні ефективніше [1; 7]: адаптувати освітні програми до вимог ринку праці; впроваджувати інноваційні освітні технології; забезпечувати академічну мобільність та інтернаціоналізацію; розвивати партнерства з бізнесом, державними і громадськими структурами; здійснювати стратегічне управління людськими ресурсами (професійний розвиток викладачів, залучення експертів тощо).

Зрозуміло, що успішне впровадження стратегічного менеджменту в закладах освіти потребує низки умов, серед яких варто виділити [4; 5; 10-11]:

1. Лідерство та стратегічне мислення керівництва освітнього закладу.
2. Наявність чітко сформульованої місії, бачення та цінностей, які поділяються всіма учасниками освітнього процесу.
3. Участь усіх зацікавлених сторін (викладачів, студентів, адміністрації, роботодавців) у процесі стратегічного планування.
4. Розвинені механізми моніторингу та оцінювання реалізації стратегії.
5. Гнучкість організаційної структури, що дозволяє швидко адаптуватися до змін.

Таким чином, стратегічний менеджмент у закладах освіти є необхідною умовою їх ефективного функціонування в умовах постійних змін. Його системне впровадження дозволяє не лише забезпечити стабільність освітнього процесу, але й активно формувати конкурентні переваги закладу на національному та міжнародному рівнях. Як інструмент адаптації стратегічний менеджмент сприяє перетворенню освітньої установи на проактивного учасника глобального освітнього простору, здатного формувати майбутнє, а не лише реагувати на його виклики.

У сучасному світі вища освіта дедалі більше функціонує як складна керована система, що інтегрується у глобальний соціально-економічний простір. Під впливом мегатрендів – таких як глобалізація, цифровізація, демографічні зміни, посилення ролі приватного сектору та міжнародної конкуренції – змінюються не лише форми й методи надання освітніх послуг, а й управлінські моделі самих закладів вищої освіти. Зростає потреба в стратегічному плануванні, інституційній адаптивності та ефективному ресурсному менеджменті.

Для України, яка з 2022 року перебуває в умовах повномасштабної війни, управління системою вищої освіти супроводжується низкою унікальних викликів. До традиційних проблем – таких як недофінансування, зниження демографічного потенціалу та розрив між потребами ринку праці й пропозицією освітніх програм – додалися кризи, пов'язані з переміщенням студентів і викладачів, руйнацією освітньої інфраструктури, а також необхідністю швидкого реагування на зміни безпеки та мобільності [2; 16].

Водночас ці виклики стимулюють управлінські інновації: активізується цифровізація, формуються нові партнерства з іноземними ЗВО, запроваджуються альтернативні моделі фінансування та посилюється автономія закладів вищої освіти. У цьому контексті особливого значення набуває системне осмислення глобальних тенденцій, що формують сучасне освітнє середовище, з метою адаптації управлінських стратегій на національному та інституційному рівнях.

У контексті глибоких глобальних змін вища освіта постає як одна з найбільш чутливих до трансформацій сфер суспільного розвитку. Зокрема, демографічні зрушення, цифровізація, інтернаціоналізація, зростання ролі приватного сектору та зміна геополітичної архітектури безпосередньо впливають на формування нових моделей функціонування освітніх систем. Україна, перебуваючи в умовах війни та водночас активної інтеграції до європейського освітнього простору, відчуває ці тенденції особливо гостро.

Нижче представлено систематизований аналіз ключових глобальних тенденцій та їх конкретного прояву в Україні. Інформація дозволяє порівняти загальносвітовий контекст із національними реаліями, виявити головні виклики та можливості для закладів вищої освіти, а також окреслити напрями стратегічного реагування в сфері освітнього менеджменту. Наразі можна виділити ключові тенденції у вищій освіті України з урахуванням глобального контексту та національної специфіки (рис. 1).

Україна, подібно до більшості європейських країн, зазнає впливу негативних демографічних тенденцій, зокрема скорочення чисельності населення та його старіння. Ці процеси вже позначаються на системі вищої освіти, зокрема через зменшення кількості потенційних абітурієнтів, що є особливо помітним у регіонах із високими показниками депопуляції.

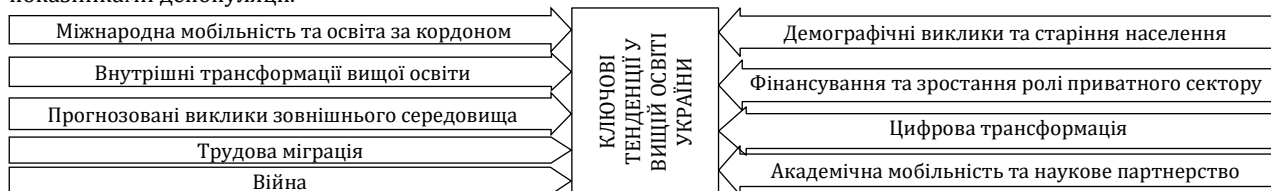


Рис. 1. Ключові тенденції функціонування вищої освіти України. Джерело: сформовано на основі 3; 8; 13

Прогнозні дані на наступні десятиліття свідчать про подальше зниження внутрішнього попиту на здобуття вищої освіти, передусім у сільській місцевості. Відтак основними викликами для освітньої системи є поступове скорочення контингенту здобувачів освіти; посилення конкуренції між закладами вищої освіти за вступників; необхідність оптимізації мережі ЗВО шляхом реструктуризації, об'єднання або скорочення кількості закладів.

Водночас варто зацентувати увагу на потенційних управлінських можливостях, а саме: посилення ролі концепції освіти впродовж життя (lifelong learning), зокрема для дорослого населення та осіб, що бажають підвищити

або змінити кваліфікацію; орієнтація на розвиток системи довузівської підготовки для іноземних громадян як інструменту інтернаціоналізації освіти.

Повномасштабне вторгнення РФ стало ключовим чинником радикальних змін у системі вищої освіти України. Війна спричинила значні трансформації, які мають комплексний вплив на освітній процес та інституційну структуру. Так, релевантними наслідками війни для освітньої сфери є масове внутрішнє та зовнішнє переміщення студентів і викладачів, що призвело до значних змін у географії навчання та викладання; стрімкий розвиток та інтеграція цифрових технологій, внаслідок чого дистанційні та онлайн-формати навчання стали домінуючими та фактично стандартними; часткова мілітаризація освітніх програм із підвищеним попитом на спеціальності, пов'язані з безпекою, інформаційними технологіями та військово-технічними дисциплінами; руйнування матеріально-технічної бази закладів освіти, що стимулювало активізацію міжнародного співробітництва, зокрема через залучення грантової підтримки з боку Європейського Союзу, США, Канади, Японії та інших партнерів.

Наразі спостерігається значне зростання кількості українських студентів, які здобувають освіту за кордоном. За даними ЮНЕСКО та національних освітніх установ, у 2024 р. за межами України навчалася понад 100,0 тис українських студентів, переважно у таких країнах як Польща, Німеччина, Чехія, Литва та Канада [3; 15].

Можна прогнозувати, що ключові тенденції міжнародної студентської мобільності охоплюватимуть або вже охоплюють такі аспекти:

використання освіти як інструменту міграції;

відтік частини випускників, які залишаються за кордоном після завершення навчання;

активне розширення двосторонніх та багатосторонніх угод щодо академічної мобільності, зокрема в межах програм Erasmus+, Fulbright, DAAD, CEEPUS тощо [1; 15].

Пандемія COVID-19 та воєнні дії сприяли значному прискоренню процесів цифровізації у вищій освіті України. Станом на 2025 р. більшість закладів вищої освіти впровадили змішані або повністю дистанційні форми навчання, використовуючи платформи масових відкритих онлайн-курсів (MOOC), системи управління навчанням (LMS), а також інструменти на кшталт Moodle, Google Classroom та Prometheus. Очікується, що основними тенденціями цифрової трансформації стане посилення конкуренції між вітчизняними та зарубіжними онлайн-освітніми продуктами; зростаючий попит на мікрокваліфікації, сертифікати та короткострокові освітні програми; найбільш затребуваними напрямками є IT-освіта, Data Science, штучний інтелект та кібербезпека [9; 13].

У зв'язку з обмеженістю державного бюджету фінансування вищої освіти в Україні зазнало скорочення, що спричинило необхідність часткового заміщення джерел підтримки. До таких альтернативних механізмів належать гранти, донорські кошти та ініціативи приватного сектору. Значну роль відіграє також власний внесок студентів, особливо тих, хто навчається на контрактній основі. Водночас відзначається активізація державно-приватного партнерства у сфері освіти, що сприяє підвищенню ефективності ресурсного забезпечення закладів вищої освіти. Приватні університети, хоч і не домінують на ринку, посилюють свій вплив, особливо у галузях інформаційних технологій, бізнесу та права, впровадження нових актуальних освітніх програм тощо.

Станом на 2025 р. Україна володіє статусом асоційованої країни програми Horizon Europe, що відкриває широкі можливості для інтеграції українських науковців у міжнародні дослідницькі проекти. Відзначається активне залучення вітчизняних дослідників до міжнародної співпраці та значне розширення кількості спільних освітніх програм із закордонними закладами вищої освіти, зокрема у форматах подвійних і спільних дипломів (Joint/Dual Degrees). Сучасні тенденції характеризуються посиленням орієнтації на прикладні дослідження, запровадженням англійських навчальних програм та розвитком спільних магістерських програм із університетами країн Східної Європи.

За сучасних умов відбувається поступове посилення інституційної автономії університетів, хоча вона залишається частково залежною від нормативно-правових актів та рішень Міністерства освіти і науки України. Провідні заклади вищої освіти дедалі частіше орієнтуються на покращення позицій у міжнародних освітніх рейтингах, таких як QS та THE, що свідчить про прагнення до глобальної конкурентоспроможності. Одним із важливих викликів сучасності є інтеграція релокованих університетів із тимчасово окупованих територій та територій, що знаходяться поблизу зони активних бойових дій, що вимагає адаптації до нових умов функціонування та забезпечення їх сталого розвитку.

Очевидно, що Україна виступає значним джерелом трудових ресурсів для країн Європейського Союзу, що зумовлює активізацію програм швидкої перекваліфікації українських спеціалістів. Водночас спостерігається посилення процесів визнання українських освітніх кваліфікацій на території ЄС, що акцентує увагу на необхідності гармонізації національних освітніх стандартів із європейськими нормами.

Серед ключових викликів, що стоять перед українськими закладами вищої освіти, слід виокремити забезпечення їх конкурентоспроможності на глобальному освітньому ринку, а також протидію відтоку талановитих кадрів («витоку мізків»). Крім того, актуальним є завдання інтеграції внутрішньо переміщених осіб та ветеранів у систему вищої освіти. Перспективним також є потенціал України стати регіональним освітнім хабом для студентів-іноземців у післявоєнний період.

Висновки та перспективи подальших розвідок

У результаті проведеного дослідження встановлено, що вища освіта України на сьогодні функціонує в умовах багаторівневого тиску з боку глобальних мегатрендів, зокрема демографічних змін, цифрової трансформації, глобалізації освітніх послуг і поглиблення міжнародної конкуренції. Особливістю національного контексту є вплив повномасштабної війни, яка каталізувала інституційні трансформації, пришвидшила цифровізацію, змінила моделі мобільності та активізувала зовнішнє партнерство.

Проаналізовано, що заклади вищої освіти України стикаються з необхідністю перегляду управлінських моделей: від традиційно централізованого управління до гнучкіших, стратегічно орієнтованих підходів, адаптованих до умов постійної невизначеності. Виявлено потребу у зміцненні внутрішньої інституційної стійкості, диверсифікації джерел фінансування, розширенні міжнародного співробітництва та підвищенні якості освітніх послуг у відповідь на нові глобальні виклики.

Результати дослідження підкреслюють важливість інтегрованого стратегічного менеджменту вищої освіти, що має базуватися на аналітичному моніторингу глобальних процесів, проактивному реагуванні на ризики та посиленні ролі людського капіталу як ключового чинника відновлення та розвитку країни.

У перспективі післявоєнного відновлення система вищої освіти України має потенціал стати не лише національним, а й регіональним інтелектуальним хабом, за умови впровадження ефективних управлінських рішень, які враховують як глобальні тенденції, так і внутрішні соціально-економічні реалії.

Література

1. Бутенко А., Грузинська І., Єременко О., Книш О., Медведєв В., Назаров І., Стукало Н. Доповідь про якість вищої освіти в Україні, її відповідність завданням сталого інноваційного розвитку суспільства у 2023 році. Київ: Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти. 2024. URL: <https://naqa.gov.ua/wp-content/uploads/2024/05/Доповідь-2023-року.pdf>.
2. Васиньова Н. Світовий досвід реалізації соціальної відповідальності університетів. *Міжнародний науковий журнал «Університети і лідерство»*. 2023. № 15. С. 94-102. DOI: <https://doi.org/10.31874/2520-6702-2023-15-94-102>.
3. Ніколаєв С., Рій Г., Шемелинець І. Вища освіта в Україні: зміни через війну: аналітичний звіт. Київ: Київський університет імені Бориса Грінченка, 2023. 94 с. URL: <https://osvitanalytika.kubg.edu.ua/wp-content/uploads/2023/03/HigherEd-in-Times-of-War.pdf>.
4. Воронько-Невіднича Т.В., Баган Н.В., Шевченко Т.О. Вплив професійного іміджу керівника на розвиток організаційної культури підприємства. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2023. Випуск 27. URL: <https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/298442>.
5. Воронько-Невіднича Т., Іщейкін Т., Собчишин В., Радіонова Я. Розвиток системи менеджменту закладу освіти в контексті формування позитивного іміджу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2025. № 3. Том 342. С. 90-94. URL: <https://heraldes.khmnmu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/1889>.
6. Воронько-Невіднича Т., Ткаченко В., Телічко Н., Шур О. Фінансовий менеджмент інноваційної стратегії безпекового кадрового потенціалу підприємств сфери послуг в системі соціальної відповідальності бізнесу. *Modeling the development of the economic systems*. 2023. № 4. С. 48-54. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-10-6>.
7. Лакуша Н., Крохмаль Н., Єрупов М. Роль вищої освіти у формуванні майбутнього України: виклики і перспективи. *International Scientific Journal of Universities and Leadership*. 2024. № 18. С. 119-137. DOI: <https://doi.org/10.31874/2520-6702-2024-18-119-137>.
8. Ломоносова О.Е. Систематизація елементів зовнішнього середовища закладів вищої освіти. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2021. № 3-4 (78-79). С. 30-53.
9. Олексюк В.П. Досвід інтеграції системи управління навчанням Moodle з хмарними сервісами Google Apps. Наукові записки. Серія: Проблеми методики фізико-математичної і технологічної освіти. 2015. Випуск 8. Частина 3. С. 42-47. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/228636988.pdf>.
10. Кириченко М.О. Тенденції та проблеми управління закладами освіти: виклики XXI століття: монографія. ДЗВО «Університет менеджменту освіти» НАПН України за науковою ред.. Київ: НАПН, 2020. 326 с.
11. Шупта І.М., Воронько-Невіднича Т.В. Репутаційний менеджмент-важлива складова управлінської стратегії на шляху до успіху в діяльності підприємства. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія: Економіка та менеджмент*. 2017. № 6 (72). С. 27-31.
12. Androshchuk A. Higher education of Ukraine in the conditions of war and digital transformation: state and prospects for development. *European humanities studies: State and Society*. 2022. № 4. P. 4-19. DOI: <https://doi.org/10.38014/ehs-ss.2022.4.01>.
13. Gaidano G., Balocco R., Essa W. A., Turolla A., Barbato R., Dianzani U., Rizzi M., Ravinetto R. European education corridors: opportunity for academic solidarity. *The lancet*. 2020. Vol. 395. P. 1343. DOI: [doi.org/10.1016/S0140-6736\(20\)30484-0](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(20)30484-0).
14. Hitt M.A., Ireland R.D., Hoskisson R.E. Strategic Management: Competitiveness and Globalization. 12th ed. Boston: Cengage Learning, 2017. 480 p.
15. National Erasmus+ Office in Ukraine. URL: <https://erasmusplus.org.ua/>.
16. Spivakovsky O., Malchykova D., Yatsenko V. Digitalisation of crisis management and resource balancing for educational quality assurance at a displaced university. *Itlt*. 2024. Vol. 102. No. 4. P. 130-147. DOI: <https://doi.org/10.33407/itlt.v102i4.5761>.

References

1. Butenko, A., Hruzyn's'ka, I., Yeremenko, O., Knysh, O., Medvediev, V., Nazarov, I., & Stukalo, N. (2024). Dopovid' pro yakist' vyschoi osvity v Ukraini, ii vidpovidnist' zavdanniam staloho innovatsijnoho rozvytku suspil's'tva u 2023 rotsi. [Evidence about the quality of high-quality lighting in Ukraine, its similarity to the current situation innovative development of marriage in 2023]. Kyiv: Natsional'ne ahentstvo iz zabezpechennia yakosti vyschoi osvity. Available at: <https://naqa.gov.ua/wp-content/uploads/2024/05/Dopovid'-2023-roku.pdf>.
2. Vasin'ova, N. (2023). Svitoviy dosvid realizatsii sotsial'noi vidpovidal'nosti universytetiv. [Light proof of the implementation of social responsibility in universities]. *Mizhnarodnyj naukovyj zhurnal «Universytety i liderstvo»*, no. 15. pp. 94-102. DOI: <https://doi.org/10.31874/2520-6702-2023-15-94-102>.
3. Nikolaiev, Ye., Rij, H., & Shemelynets', I. (2023). Vyscha osvita v Ukraini: zminy cherez vijnu: analitychnyj zvit. [Things of light in Ukraine: change through the war: analytical sound]. Kyiv: Kyiv's'kyj universytet imeni Borysa Hrinchenka. Available at: <https://osvitanalytika.kubg.edu.ua/wp-content/uploads/2023/03/HigherEd-in-Times-of-War.pdf>.
4. Voron'ko-Nevidnycha, T.V., Bahan, N.V., & Shevchenko, T.O. (2023). Vplyv profesiynoho imidzhu kerivnyka na rozvytok orhanizatsijnoi kul'tury pidpriemstva. [Infusing the professional image of the ceramic maker into the development of the organizational culture of the enterprise]. *Ekonomicznyj visnyk NTUU «Kyiv's'kyj politekhnichnyj instytut»*. Issue 27. Available at: <https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/298442>.
5. Voron'ko-Nevidnycha, T., Ischejkin, T., Sobchysyn, V., & Radionova, Ya. (2025). Rozvytok systemy menedzhmentu zakladu osvity v konteksti formuvannia pozytyvnoho imidzhu. [The development of the management system will be illuminated in the context of the formation of a positive image]. *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu*. no. 3. Vol. 342. pp. 90-94. Available at: <https://heraldes.khmnmu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/1889>.
6. Voron'ko-Nevidnycha, T., Tkachenko, V., Telichko, N., & Schur, O. (2023). Finansovyy menedzhment innovatsijnoi stratehii bezpekovoho kadrovoho potentsialu pidpriemstv sfery posluh v systemi sotsial'noi vidpovidal'nosti biznesu. [Financial management of an innovative strategy for secure personnel potential of service sector enterprises in the social service system business]. *Modeling the development of the economic systems*. no. 4. pp. 48-54. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-10-6>.
7. Lakusha, N., Krokhmal', N., & Yehupov, M. (2024). Rol' vyschoi osvity u formuvanni majbutn'oho Ukrainy: vyklyky i perspektyvy. [The role of high light in the formation of future Ukraine: comments and prospects]. *International Scientific Journal of Universities and Leadership*. no. 18. pp. 119-137. DOI: <https://doi.org/10.31874/2520-6702-2024-18-119-137>.
8. Lomonosova, O.E. (2021). Systematyzatsiia elementiv zovnishn'oho seredovyscha zakladiv vyschoi osvity. [Systematization of the elements of the external core of buildings of high lighting]. *Visnyk sotsial'no-ekonomichnykh doslidzhen'*. no. 3-4 (78-79). pp. 30-53.
9. Oleksiuk, V.P. (2015). Dosvid intehratsii systemy upravlinnia navchanniam Moodle z khmarnymy servisamy Google Apps. [Evidence of integration of the Moodle management system with Google Apps services]. *Naukovi zapysky. Serii: Problemy metodyky fizyko-matematychnoi i tekhnolohichnoi osvity*. Issue 8. Part 3. pp. 42-47. Available at: <https://core.ac.uk/download/pdf/228636988.pdf>.
10. Kyrychenko, M.O. (2020). Tendentsii ta problemy upravlinnia zakladamy osvity: vyklyky KhKhI stolittia: monohrafiia. [Trends and problems of managing deposits of the world: the publications of the 21st century: monograph]. DZVO «Universytet menedzhmentu osvity» NAPN Ukrainy za naukovoiu red. Kyiv: NAPN.
11. Shupta, I.M., & Voron'ko-Nevidnycha, T.V. (2017). Reputatsijnyj menedzhment-vazhlyva skladova upravlins'koi stratehii na shliakhu do uspihku v diial'nosti pidpriemstva. [Reputation management is an important part of the management strategy for success in business activities]. *Visnyk Sums'koho natsional'noho ahrarnoho universytetu. Serii: Ekonomika ta menedzhment*. no. 6 (72). pp. 27-31.
12. Androshchuk, A. (2022). Higher education of Ukraine in the conditions of war and digital transformation: state and prospects for development. *European humanities studies: State and Society*. no. 4. pp. 4-19. DOI: <https://doi.org/10.38014/ehs-ss.2022.4.01>.
13. Gaidano, G., Balocco, R., Essa, W.A., Turolla, A., Barbato, R., Dianzani, U., Rizzi, M., & Ravinetto, R. (2020). European education corridors: opportunity for academic solidarity. *The lancet*. Vol. 395. pp. 1343. DOI: [doi.org/10.1016/S0140-6736\(20\)30484-0](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(20)30484-0). [in English].
14. Hitt, M.A., Ireland, R.D., & Hoskisson, R.E. (2017). Strategic Management: Competitiveness and Globalization. 12th ed. Boston: Cengage Learning.
15. National Erasmus+ Office in Ukraine. Available at: <https://erasmusplus.org.ua/>.
16. Spivakovsky, O., Malchykova, D., & Yatsenko, V. (2024). Digitalisation of crisis management and resource balancing for educational quality assurance at a displaced university. *Itlt*. Vol. 102. No. 4. pp. 130-147. DOI: <https://doi.org/10.33407/itlt.v102i4.5761>.

Стаття надійшла до редакції 02.08.2025 р.