

**Андрощук І.О.**

кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки, менеджменту та комерційної діяльності

**Горпинченко М.В.**

здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня "доктор філософії" зі спеціальності 073 "Менеджмент"

Центральноукраїнський національний технічний університет  
м. Кропивницький, Україна

## **КЛЮЧОВІ ВИКЛИКИ В УПРАВЛІННІ ЗАКЛАДАМИ ВИЩОЇ ОСВІТИ У ПЕРІОД ВОЄННОГО СТАНУ**

У сучасних умовах воєнного стану система вищої освіти України опинилася перед безпрецедентними викликами, що впливають на всі аспекти її функціонування — від організації навчального процесу до стратегічного управління закладами освіти. Збройна агресія спричинила не лише фізичні руйнування освітньої інфраструктури, але й суттєві трансформації у кадровій, фінансовій, інформаційній та управлінській сферах діяльності закладів вищої освіти.

В умовах нестабільності, вимушеного переміщення студентів і викладачів, перебоїв у комунікаціях та загроз безпеці постає необхідність переосмислення ролі управлінських рішень у забезпеченні безперервності освітнього процесу. Управління навчального закладу у воєнний час вимагає гнучкості, адаптивності та здатності швидко реагувати на зміну зовнішніх і внутрішніх факторів. Особливого значення набуває ефективна комунікація, цифровізація управлінських процесів, психологічна підтримка учасників освітнього процесу, а також забезпечення академічної доброчесності в умовах дистанційного та змішаного навчання.

Керівники університетів, ректорські команди, адміністративно-управлінський персонал та педагогічні працівники зіткнулися з низкою викликів, які суттєво змінили звичну логіку управління.

Одним із ключових викликів стало забезпечення безперервності освітнього процесу в умовах небезпеки, евакуації, руйнування будівель та перебоїв в електро- й інтернет-постачанні. Для багатьох закладів постало питання не лише організації дистанційного навчання, а й створення безпечних умов для студентів та працівників у разі офлайн-роботи. Це потребувало оперативного переходу на цифрові платформи, розроблення гнучких графіків, впровадження комбінованих форм навчання. Одним із ефективних рішень стало розширення використання систем управління навчанням, хмарних сховищ та цифрових комунікаційних сервісів, які дозволили зберегти освітній процес навіть у надзвичайних умовах.

Наступний важливий виклик - кадровий і психологічний. Значна кількість викладачів і студентів була змушена евакуюватися, частина з них втратила робочі місця або перебуває у стані емоційного вигорання. Управлінці університету повинні були знайти баланс між вимогами навчального процесу й людським фактором, запроваджуючи системи підтримки персоналу, психологічного консультування та програм адаптації для переселенців. Ефективною практикою стала внутрішня ротація кадрів, гнучкі умови зайнятості, підвищення кваліфікації в дистанційному форматі, а також створення партнерських програм з іноземними університетами для тимчасового продовження освітньої діяльності за кордоном.

Серйозною проблемою залишається фінансова нестабільність. Зменшення державного фінансування, скорочення кількості абітурієнтів, втрати майна та інфраструктури призводять до потреби в антикризових управлінських рішеннях. Вирішення цієї проблеми можливе через диверсифікацію джерел доходів, розвиток грантової діяльності, залучення міжнародної допомоги, розширення співпраці з бізнесом і місцевими громадами. Пропонується

впроваджувати фінансове планування з елементами сценарного прогнозування, створювати фонди підтримки викладачів і студентів, а також застосовувати практику краудфандингових проєктів для відновлення матеріально-технічної бази.

Не менш складним є управлінський виклик, пов'язаний із прийняттям рішень в умовах невизначеності. Воєнний стан вимагає від керівників швидких, але виважених дій, заснованих на аналізі ризиків і короткострокових прогнозах. Традиційні бюрократичні моделі управління виявилися малоефективними, тому на перший план вийшли принципи гнучкого (agile) управління, командної взаємодії та делегування відповідальності. Успішні ЗВО створили антикризові штаби, цифрові центри управління, запровадили системи внутрішньої комунікації, які забезпечують прозорість рішень та швидкий обмін інформацією.

Особливої уваги заслуговує цифровізація управління, яка стала не просто інструментом, а необхідною умовою виживання освітніх установ. Використання електронного документообігу, аналітичних платформ, чат-ботів для взаємодії зі студентами, автоматизованих систем моніторингу якості освіти дозволяє підвищити ефективність роботи та мінімізувати людський фактор. Проте тут виникають і нові ризики - кібербезпека, нестача ІТ-фахівців, відсутність єдиних стандартів цифрової освіти.

Ще один виклик - збереження якості освіти та академічної доброчесності в умовах дистанційного навчання. Зросла кількість випадків академічних порушень, труднощі з контролем знань, зниження мотивації студентів. Для подолання цих проблем пропонується впровадження нових форматів оцінювання (проєктне, компетентнісне, портфоліо), активізація студентів через залучення до волонтерських і дослідницьких проєктів, розвиток внутрішніх політик академічної доброчесності.

Отже, управління закладами вищої освіти у період воєнного стану вимагає системного підходу, орієнтованого на гнучкість, партнерство та інновації. Важливо не лише реагувати на виклики, а й перетворювати кризу на можливість для оновлення освітньої системи. Серед основних рекомендацій можна виділити:

- розроблення антикризових стратегій управління для ЗВО;
- цифрову трансформацію освітнього та управлінського процесів;
- розширення міжнародного співробітництва;
- психологічну підтримку учасників освітнього процесу;
- підготовку управлінців нової генерації, здатних діяти в умовах турбулентності.

Узагальнюючи проведені дослідження, можна стверджувати, що управління закладами вищої освіти в умовах воєнного стану набуває принципово нового змісту, який виходить за межі традиційних адміністративно-організаційних підходів. Важливим стало вміння керівників швидко адаптуватися до нових реалій, приймати рішення в умовах невизначеності, ефективно комунікувати та підтримувати мотивацію колективу. Серед ключових напрямів подальшого розвитку слід визначити цифровізацію управлінських процесів, підвищення автономії навчальних закладів, розвиток кризового менеджменту, посилення співпраці з міжнародними партнерами та забезпечення психологічної підтримки персоналу й студентів. У підсумку, управління закладами вищої освіти у період воєнного стану перетворюється на стратегічну діяльність, спрямовану не лише на виживання системи освіти, а й на її оновлення, формування нової культури відповідальності, стійкості та суспільного служіння, що стає запорукою відродження та модернізації країни після війни.

## **Література:**

1. Oleh Kolodiziev, Valeriia Shcherbak, Tetiana Kostyshyna, Mykhailo Krupka, Tetiana Riabovolyk, Iona Androshchuk and Nataliia Kravchuk (2024). Digital transformation as a tool for creating an inclusive economy in Ukraine during wartime. *Problems and Perspectives in Management*, 22(3), 440-457. doi:10.21511/ppm.22(3).2024.34