4 Петренко В. О., Фонарьова Т. А., Виприцький А. О. Силабус дисципліни «Правознавство». URL: https://nmetau.edu.ua/ua/mdiv/i2022/p3923 (Дата звернення 07.11.2025).

5 Купчак М.Я., Повстин О.В., Гонтар З.Г. Методика викладання правових дисциплін у вищих навчальних закладах ДСНС України. *Збірник наукових праць Вісник ЛДУ БЖД*. 2016. №13. С.196-205.

6 Вдовічен В.А., Вдовічена Л.І., Меленко О.В. Методика викладання правничих дисциплін : навч.-метод. посіб. Чернівці: Чернівец. нац. ун-т ім. Ю.Федьковича. 2022. 144 с.

УДК 378.1:005.591.6(477)

ГНУЧКА МОДЕЛЬ УПРАВЛІННЯ УНІВЕРСИТЕТОМ ЯК СТРАТЕГІЧНА ОСНОВА РОЗВИТКУ ОСВІТИ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

Величко Я.І., ст. викладач,
Терьохіна Д.С., здобувачка вищої освіти,
Харківський національний автомобільно-дорожній університет

Система вищої освіти України зараз стоїть на роздоріжжі. Одні університети намагаються втримати стару модель управління, де рішення ухвалюються зверху і спускаються донизу у вигляді наказів. Інші - шукають нові підходи, які дозволяють рухатися швидше, відкритіше й ефективніше. Після пандемії, повномасштабного вторгнення та масового переходу на дистанційне навчання стало зрозуміло, що традиційна ієрархічна система управління більше не працює. Тепер потрібна гнучкість

- здатність швидко змінюватися, приймати рішення у коротких циклах і залучати всіх учасників процесу до спільного пошуку рішень.

Поняття гнучкого управління (ГУ) в освіті з'явилося не на порожньому місці. Його корені - у концепції *agile*-менеджменту, що спочатку застосовувалася в ІТ-галузі, а згодом вийшла за її межі. Так, Вірсінг М. і Фрай Д. вважають, що agile-підхід у навчальних закладах дозволяє створювати «живі» системи управління, які постійно навчаються та самовдосконалюються, орієнтуючись не на процес, а на результат [1]. Університет, побудований за таким принципом, не боїться експериментів, швидко коригує свої дії на основі зворотного зв'язку та не сприймає зміни як загрозу.

Для українських університетів ГУ стало не теоретичною модою, а життєвою потребою. Коли почалася війна, чимало вишів опинилися в надзвичайних умовах - евакуація, перебої зв'язку, втрата приміщень. Проте навчання продовжувалося, і це стало можливим завдяки тому, що багато команд діяли автономно, приймали рішення на місцях, швидко організовували дистанційні курси, знаходили нові способи підтримки студентів. Такий досвід показав: там, де університет має культуру довіри й самостійності, він виживає і розвивається навіть у кризі.

Гнучкість в управлінні освітою тісно пов'язана з поняттям адаптивності. Як зазначають Терджанлі Х. та інш., університети, які впроваджують agile-управління, створюють більш стійкі навчальні лабораторії, здатні реагувати на непередбачувані зміни у середовищі [2]. Це стосується не лише академічних програм, а й усього управлінського циклу - від стратегічного планування до щоденної організації роботи.

У своїй роботі Квасек А. та інш. наголошують, що гнучкість університету починається зі зміни мислення: від бюрократичної культури контролю - до культури довіри й співпраці [3]. Це передбачає короткі цикли планування, відкриту комунікацію, готовність переглядати цілі в

процесі реалізації та постійне навчання команди. Такий підхід не лише підвищує ефективність, а й сприяє формуванню атмосфери, у якій кожен учасник відчуває свою значущість.

В українських університетах поступово формується розуміння, що гнучкість - це не скасування структури, а її оновлення. Раніше стратегічні плани писалися на п’ять років, тепер дедалі частіше говорять про цикли на пів року чи рік, із регулярними проміжними переглядами. Це дозволяє швидко реагувати на зміни освітнього ринку, державної політики чи соціальних потреб. На думку Приймака А., agile-менеджмент дає змогу «перейти від планів до дії», роблячи управління більш людяним і ефективним [4].

Ключовим елементом ГУ є взаємодія всіх зацікавлених сторін. Викладачі, студенти, адміністрація, роботодавці - усі вони стають частиною процесу прийняття рішень. Це створює зовсім іншу атмосферу, де інформація не замикається у відділах, а вільно циркулює між командами. Ковальчук Н. В. та Комарова К. В. зауважують, що саме обмін інформацією і командна динаміка є визначальними факторами ефективності сучасного університету [5]. Важливо також, щоб управління базувалося на даних. Аналітичні системи дозволяють відстежувати успішність студентів, відгуки роботодавців, запити абітурієнтів, результати опитувань викладачів. Цифрові платформи на зразок Moodle чи Power BI стають невід’ємною частиною процесу управління.

Університет у системі ГУ працює за іншою логікою. Якщо раніше він нагадував піраміду з керівником на вершині, то тепер більше схожий на мережу команд, які взаємодіють горизонтально. Кожна команда має автономію, але водночас спільну мету. Роль керівника змінюється - він стає фасилітатором, який допомагає усунути перешкоди, а не видає накази.

Але ГУ не обмежується зміною структур. Воно передбачає також нову управлінську культуру. За словами Ноймана М. та Баумана Л.,

найважливіше - створити середовище, де помилки сприймаються не як провали, а як навчальний досвід [6]. Саме така культура дозволяє університетам бути інноваційними й при цьому стабільними. Українські університети, які пройшли через кризові умови війни, вже почали формувати подібний тип мислення.

Щоб побачити взаємозв'язок між різними ГУ, можна узагальнити основні напрями у вигляді аналітичної моделі, що поєднує стратегічну, процесну, технологічну та культурну площини (див. таблицю 1).

Таблиця 1 - Аналітична модель гнучкого управління університетом

Площина	Зміст	Ключові дії	Очікувані результати
Стратегічна	Гнучке планування, регулярний перегляд цілей	Формування коротких стратегічних циклів, оцінка ефективності за результатами	Швидке реагування на зміни, збереження фокусу
Процесна	Оптимізація процедур та ухвалення рішень	Самоорганізація команд, горизонтальні зв'язки	Зменшення бюрократії, підвищення відповідальності
Технологічна	Використання цифрових інструментів	Впровадження LMS, аналітичних платформ, дашбордів	Прозорість процесів, контроль якості
Культурна	Розвиток довіри й залучення учасників	Регулярні зворотні зустрічі, опитування, відкриті обговорення	Підвищення мотивації, командна згуртованість

Отже, гнучкість - це не окремий інструмент, а система, де стратегія, процеси, технології та культура взаємопов'язані. Якщо хоча б один елемент випадає, вся конструкція втрачає стійкість. В українських університетах уже є позитивні приклади. У Харківському національному автомобільно-дорожньому університеті створено дистанційно-аналітичну платформу, яка об'єднує навчальні матеріали, розклади, опитування і внутрішні звіти. Це дозволяє адміністрації бачити реальну картину освітнього процесу й швидко ухвалювати рішення. Ужгородський національний університет реалізує грантові проєкти з розвитку цифрової освіти та створення системи внутрішнього моніторингу, що базується на принципах agile. Подібні ініціативи з'являються і в Чернівецькому національному університеті, де щорічне планування поступово замінюють

короткі «спринти» розвитку. Важливо, що такі практики не потребують великих ресурсів - радше зміни мислення. Ключовим у впровадженні ГУ є не технології, а готовність людей працювати інакше [7]. Там, де існує довіра між адміністрацією та викладачами, навіть обмежені ресурси не стають перешкодою.

Зрештою, ГУ університетом - це передусім культура відповідальності та довіри. Коли рішення ухвалюють разом, зростає залученість, а відкритість зменшує недовіру. Там, де помилки розглядають як досвід, народжується розвиток. Саме така культура здатна зробити українську освіту сучасною й конкурентною.

Література :

1.Wirsing M., Frey D. Agile governance for innovating higher education teaching and learning. *Rivista di Digital Politics*. 2022. URL : https://www.sosy-lab.org/research/pub/2022-Rivista.Agile_governance_for_innovating_higher_education_teaching_and_learning.pdf (дата звернення: 05.11.2025).

2. Tercanli H., Jongbloed B., Barend van der Meulen. Exploring prescriptive and agile management of university-based living labs. *European Journal of Higher Education*. 2024. Vol. 14. URL : https://doi.org/10.1080/21568235.2024.2405551 (дата звернення: 05.11.2025).

3.Kwasek A., Kocot M., Golińska-Pieszyńska M., Fiks A., Kandefor K. *Attributes of the Agile University Education Program in the Conditions of Knowledge-Based Economy*. *European Research Studies Journal*. 2024. Vol. 27. Issue 2. P. 500-516. URL: https://ersj.eu/journal/3415/download/Attributes%...2BEconomy.pdf (дата звернення: 05.11.2025).

4.Приймак А. Гнучкі моделі управління командною роботою (Agile-менеджмент). *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2019. № 207. URL : https://bulletin-

econom.univ.kiev.ua/wp-content/uploads/2020/06/207-21-27.pdf (дата звернення: 05.11.2025).

5. Ковальчук Н. В., Комарова К. В. Гнучкі підходи в управлінні командами (Agile methods in team management). *Економіка та суспільство*. № 47. 2023. URL : https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/2102/2031/ (дата звернення: 05.11.2025).

6.Neumann M., Baumann L. Agile Methods in Higher Education: Adapting and Using eduScrum with Real World Projects. *arXiv. Research-sharing platform of Cornell University*. 2021. URL : https://arxiv.org/abs/2106.12166 (дата звернення: 05.11.2025).

7.Білоскурський Р. Р. Концептуальні основи гнучкого управління IT-проєктами: розроблення та впровадження інформаційних систем. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2022. Вип. 41. С. 10-13. URL : https://doi.org/10.32782/2413-9971/2022-41-2 (дата звернення: 05.11.2025).

УДК 681.03

РОЗВИТОК БОЛОНСЬКИХ ПРИНЦИПІВ В УКРАЇНІ

Вдовиченко І.Н. к.т.н., доцент
Криворізький національний університет

Європейська інтеграція вищої освіти України в контексті Болонського процесу почалася понад 20 років тому. Для аналізу перспектив та оцінки питання на той час (2004-2007р.), центром соціальних експертиз Інституту соціології Національної Академії Наук України проводилось соціологічне дослідження проблеми впровадження Болонської конвенції в Україні. Наукове керівництво проекту здійснював