

УДК 658.1:005.591

JEL classification: I23, I21, M10

[https://doi.org/10.31891/dsim-2026-14\(39\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2026-14(39))

ТРАНСФОРМАЦІЯ ОСВІТЬОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ МОДЕРНІЗАЦІЇ ОСВІТИ

АВГУСТИН Руслан

доктор економічних наук, професор,
в.о. завідувача кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу,
Західноукраїнський національний університет
<https://orcid.org/0000-0003-3101-7107>

avgustyn@ukr.net

ДЕМКІВ Ірина

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу,
Західноукраїнський національний університет

<https://orcid.org/0000-0001-6538-7988>

demkiv_irina@ukr.net

У дослідженні обґрунтовано теоретико-методичні засади трансформації освітнього менеджменту в умовах модернізації освіти України з урахуванням воєнних викликів, демографічних втрат, міграційних процесів та бюджетних обмежень. Метою дослідження визначено обґрунтування методико-прикладних аспектів трансформації освітнього менеджменту в умовах модернізації освіти в Україні. Доведено, що ефективність оновлення освітньої системи безпосередньо залежить від перезавантаження управлінських механізмів, переходу до стратегічно орієнтованих, автономних і підзвітних моделей управління. Виокремлено ключові вектори трансформації, зокрема стратегічну автономізацію закладів освіти, цифрову трансформацію управлінських процесів на засадах data-driven management, інтеграцію освіти з ринком праці та регіональним розвитком, забезпечення фінансової стійкості та диверсифікації ресурсів, а також професіоналізацію й розвиток лідерства управлінських кадрів. Обґрунтовано, що комплексна реалізація цих напрямів сприятиме підвищенню інституційної спроможності закладів освіти, їх конкурентоспроможності та інвестиційної привабливості, а також формуванню людського капіталу як ключового ресурсу повоєнного відновлення та довгострокового соціально-економічного розвитку України.

Ключові слова: освітній менеджмент, якість освіти, заклад освіти, якість загальної середньої освіти, трансформація, управління ефективністю, модернізація освіти, механізми, моделі, система показників.

TRANSFORMATION OF EDUCATIONAL MANAGEMENT IN THE CONDITIONS OF MODERNIZATION OF EDUCATION

AVHUSTYN Ruslan, DEMKIV Iryna

West Ukrainian National University

The study substantiates the theoretical and methodological foundations of the transformation of educational management in the context of modernization of the education system of Ukraine, taking into account wartime challenges, significant demographic losses, large-scale migration processes, and severe budgetary constraints. The purpose of the research is to justify the methodological and applied aspects of transforming educational management under the conditions of systemic educational reform and socio-economic turbulence. The paper argues that the effectiveness of educational system renewal directly depends on a comprehensive reset of governance mechanisms and a transition from inertial, centralized administrative models to strategically oriented, autonomous, transparent, and accountable management frameworks.

The research identifies and systematizes the key vectors of transformation. These include the strategic autonomization of educational institutions combined with strengthened public accountability; the digital transformation of managerial processes based on the principles of data-driven management and evidence-based decision-making; the integration of education with the labor market and regional development priorities; the strengthening of financial sustainability through multi-channel funding models and resource diversification; as well as the professionalization and leadership development of managerial staff. Particular attention is paid to the need for analytical support of managerial decisions, the introduction of performance indicators (KPIs), internal quality assurance systems, and modern financial control instruments.

It is substantiated that the comprehensive and synchronized implementation of these directions will enhance the institutional capacity of educational institutions, increase their competitiveness and investment attractiveness, and ensure greater adaptability to crisis conditions. Ultimately, the transformation of educational management is viewed as a strategic prerequisite for strengthening human capital as a key resource for Ukraine's post-war recovery and long-term socio-economic development within the European integration framework.

Keywords: educational management, quality of education, educational institution, quality of general secondary education, transformation, performance management, modernization of education, mechanisms, models, system of indicators.

Стаття надійшла до редакції / Received 26.02.2026
Прийнята до друку / Accepted 20.03.2026
Опубліковано / Published 16.04.2026



This is an Open Access article distributed under the terms of the [Creative Commons CC-BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

© Августин Руслан, Демків Ірина

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ

ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Актуальність дослідження трансформації освітнього менеджменту в умовах модернізації освіти зумовлена глибинними соціально-економічними викликами, що постали перед Україною внаслідок повномасштабної війни, демографічних втрат, масових міграційних процесів та обмеженості бюджетних ресурсів. Освітня система функціонує в середовищі підвищеної невизначеності, що потребує не точкових змін, а системного оновлення управлінської моделі. У ситуації, яка виникла, ефективність менеджменту визначає здатність закладів освіти забезпечувати безперервність освітнього процесу, якість послуг і адаптацію до нових безпекових та економічних реалій.

Саме тому особливої значущості на сьогодні набуває потреба переходу від централізованих, інерційних підходів до стратегічно орієнтованого, автономного та підзвітного управління. Посилення інституційної спроможності закладів освіти, впровадження механізмів управління за результатами та формування внутрішніх систем забезпечення якості стають безпосередньо найбільш важливими передумовами модернізації галузі. Без трансформації управлінських механізмів оновлення змісту освіти, цифровізація чи реформування фінансування не забезпечать належного ефекту та стійкості результатів.

Не менш актуальним є впровадження цифрової трансформації управлінських процесів і принципів управління на основі даних. За критичної турбулентності, релокації закладів освіти та нестабільності контингенту здобувачів освіти цифрові інструменти стають основою оперативності, прозорості й аналітичної обґрунтованості рішень. Водночас інтеграція освіти з ринком праці та регіональним розвитком актуалізує необхідність синхронізації управлінських рішень з прогнозами зайнятості, галузевими пріоритетами та стратегіями територіальної спеціалізації.

Крім того, актуальність теми цього дослідження посилюється потребою забезпечення фінансової стійкості освітньої системи та професіоналізації управлінських кадрів. Формування багатоканальних моделей фінансування, розвиток фінансової компетентності керівників і становлення лідерства як ключової управлінської якості є визначальними для післявоєнного відновлення та довгострокової конкурентоспроможності вітчизняної освіти. Відтак, дослідження трансформації освітнього менеджменту є своєчасним і необхідним для формування теоретико-методологічних та прикладних засад модернізації освітньої системи України.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Сучасні наукові підходи до трансформації освітнього менеджменту формуються на перетині концепцій модернізації освіти, децентралізації управління та посилення інституційної автономії закладів. У працях Л. Калініної обґрунтовано сутність феномену управління як багатомірного соціально-організаційного процесу, що поєднує цілепокладання, координацію, мотивацію та контроль, розкрито проблематику державно-громадського управління освітою в умовах демократизації суспільства [3; 4]. В. Маслов і Л. Калініна акцентують увагу на теорії та технологіях організаційних механізмів управління діяльністю закладів загальної середньої освіти, підкреслюючи необхідність переходу від адміністративно-командних до партнерських і проектно-орієнтованих моделей менеджменту [7, с.90-92].

Вагомий внесок у розвиток інструментарію освітнього менеджменту зроблено у дослідженнях Т. Васильціва, О. Мульської та співавторів, де розкрито інструменти колективно-договірного підходу до управління розвитком професійно-технічної освіти регіону, інноваційні механізми її модернізації в системі державної політики регулювання міграційної активності молоді [2]. Автори доводять, що трансформація менеджменту у сфері професійної освіти потребує інтеграції ринку праці, роботодавців і органів влади в єдину систему стратегічного планування та прогнозування. Подальший розвиток цієї проблематики відображено у роботі О. Мульської, Т. Васильціва та І. Пікуса, де обґрунтовано інструменти збалансування попиту та пропозиції на працю випускників закладів професійної освіти як складову адаптивного освітнього менеджменту [9, с.84-93].

Організаційно-правові та економічні аспекти модернізації управління освітою розкрито у працях В. Лойка, К. Поздєвої та М. Жильцова, які обґрунтовують необхідність упровадження нових організаційно-правових форм функціонування закладів освіти як передумови вдосконалення економічного механізму розвитку системи загальної середньої освіти [5, с.80-89]. У контексті європейської інтеграції М. Лахижа акцентує на ролі державного регулювання модернізації вищої освіти та науки, підкреслюючи значення гармонізації національних управлінських практик із європейськими стандартами якості, академічної автономії та підзвітності [6, с.274-280]. Як бачимо, трансформація освітнього менеджменту розглядається як системний процес інституційних змін.

Фінансово-економічний вимір трансформації управління освітою відображено у дослідженнях Г. Москалик, яка пов'язує якість діяльності закладу освіти з готовністю його керівника до самостійної фінансово-господарської діяльності, що посилює вимоги до управлінської компетентності [8, с.11-14]. О. Тоцька та І. Титаренко аналізують особливості фінансування освіти з бюджетів різних рівнів в умовах війни, наголошуючи на необхідності підвищення ефективності розподілу ресурсів і запровадження нових фінансових інструментів [10, с.34-44]. У свою чергу, І. Шевчук та А. Шевчук розглядають освітню аналітику

крізь призму воєнних викликів, визначаючи її як ключовий інструмент прийняття управлінських рішень у кризових умовах [11].

Окремий напрям трансформації освітнього менеджменту пов'язаний із розвитком професійної мобільності та саморозвитку керівників закладів освіти. У дослідженні Л. Кравченко та ін. доведено, що професійна мобільність керівника є основою його саморозвитку та адаптивності до змін, що безпосередньо впливає на інноваційний розвиток освітньої організації [12,с.417-430]. Узагальнення представлених наукових підходів дозволяє констатувати, що трансформація освітнього менеджменту в умовах модернізації освіти передбачає комплексне оновлення управлінських механізмів, фінансово-економічних інструментів, організаційних форм та компетентнісного профілю керівників відповідно до викликів цифровізації, євроінтеграції та воєнної турбулентності.

ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ СТАТТЯ

Водночас питання якісної й ефективної трансформації освітнього менеджменту під час модернізації системи освіти в Україні, зокрема в нинішніх критично складних соціально-економічних умовах повномасштабної війни все ще не в повній мірі розкриті як з позиції методології, так і практичних аспектів у цій сфері.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою дослідження є обґрунтування методико-прикладних аспектів трансформації освітнього менеджменту в умовах модернізації освіти в Україні.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

За критично високих втрат, які понесла соціально-економічна система України (демографічних втрат, масових міграційних процесів, бюджетних обмежень та одночасного поглиблення євроінтеграційного курсу), питання трансформації освітнього менеджменту набуває особливої гостроти. Освітня система, як чинник формування та розвитку людського та інтелектуального капіталу країни, опинилася в ситуації високої невизначеності, що потребує переходу від інерційних адміністративних моделей управління до гнучких, стратегічно орієнтованих і аналітично підкріплених підходів. Модернізація освіти без оновлення управлінських механізмів є неможливою або вельми низько ефективною, адже саме менеджмент визначає ефективність використання ресурсів, якість освітніх послуг, здатність закладів адаптуватися до викликів та інтегруватися у європейський освітній простір.

Втім, перш ніж обґрунтувати напрями та засоби трансформації освітнього менеджменту в умовах модернізації освіти в Україні доцільно узагальнити базисні характеристики трансформації освітнього менеджменту та модернізації системи освіти в Україні (рис. 1).

Аспекти трансформації освітнього менеджменту	VS	Аспекти модернізації освіти в Україні
<p>1. <u>Стратегічна автономізація та підзвітність закладів освіти</u> необхідний перехід від централізованої моделі управління до стратегічно орієнтованої автономії закладів освіти з розширенням академічної, організаційної та фінансової самостійності з одночасним посиленням механізмів публічної підзвітності та управління за результатами;</p> <p>2. <u>Цифрова трансформація та управління на основі big-data</u> впровадження електронного документообігу, інтегрованих інформаційно-аналітичних систем, цифрових ресстрів і аналітичних панелей для моніторингу ключових показників діяльності задля забезпечення оперативності, прозорості і обґрунтованості рішень;</p> <p>3. <u>Інтеграція освіти з ринком праці та забезпечення фінансової стійкості</u> освіта має функціонувати в тісному зв'язку з потребами ринку праці та регіонального розвитку, а управлінські рішення – базуватися на прогнозах зайнятості, галузевих пріоритетах і партнерстві з роботодавцями.</p>	VS	<p>1. <u>Забезпечення якості та змістова модернізація освіти</u> ключовим аспектом є оновлення змісту освіти відповідно до потреб економіки воєнного та повоєнного періоду, євроінтеграційних зобов'язань і технологічних змін через перегляд освітніх стандартів, впровадження компетентнісного підходу, розвиток STEM-напрямів, цифрових і підприємницьких компетентностей, формування громадянської стійкості;</p> <p>2. <u>Цифровізація та забезпечення безперервності освітнього процесу</u> розвиток дистанційних і змішаних форматів навчання, цифрових платформ, електронних ресурсів і кібербезпеки, підвищення цифрової компетентності педагогів і здобувачів освіти, модернізація інфраструктури та скорочення цифрового розриву між регіонами;</p> <p>3. <u>Інтеграція освіти з ринком праці та післявоєнним відновленням</u> узгодження обсягів і напрямів підготовки кадрів з потребами ринку праці, розвиток дуальної освіти, партнерств з бізнесом і громадами, модернізацію професійної та фахової передовиці освіти, формування людського капіталу, здатного підтримати відбудову інфраструктури, розвиток інноваційних секторів і довгостроково конкурентоспроможність України.</p>

Рис. 1. Базисні характеристики трансформації освітнього менеджменту в Україні

Джерело: авторська розробка.

Зауважимо, що модернізація освіти в Україні в нинішніх умовах набуває стратегічного значення та охоплює три взаємопов'язані напрями: оновлення змісту та забезпечення якості освіти, системну цифровізацію й інтеграцію з ринком праці в контексті післявоєнного відновлення. Передусім ідеться про перегляд освітніх стандартів на засадах компетентнісного підходу, посилення STEM-орієнтації, розвитку цифрових, підприємницьких і громадянських компетентностей, а також удосконалення внутрішніх і зовнішніх систем забезпечення якості з орієнтацією на вимірювані результати навчання. Водночас цифрова трансформація покликана гарантувати безперервність освітнього процесу через розвиток дистанційних і змішаних форматів навчання, модернізацію інфраструктури та підвищення цифрової грамотності педагогів і здобувачів освіти. Не менш важливою є синхронізація освітньої політики з потребами ринку праці та регіонального розвитку, що передбачає розширення партнерств з бізнесом, впровадження дуальної освіти та гнучке реагування на структурні зміни економіки, забезпечуючи формування людського капіталу як ключового ресурсу відбудови та довгострокової конкурентоспроможності України.

Напрями трансформації	Характер та завдання трансформації
Стратегічна автономізація та підзвітність закладів освіти	Трансформація управління має ґрунтуватися на розширенні академічної, фінансової та організаційної автономії закладів освіти за одночасного посилення прозорості та результативності; забезпечується перехід від адміністративно-централізованої моделі до стратегічного менеджменту, орієнтованого на якість освітніх результатів, індикатори ефективності та публічну підзвітність перед громадою і державою; особливого значення набуває розвиток внутрішніх систем забезпечення якості та управління за цілями.
Цифрова трансформація управлінських процесів	Освітній менеджмент має інтегрувати цифрові інструменти в управлінську діяльність, а саме електронний документообіг, аналітичні панелі, системи моніторингу якості освіти, цифрові платформи комунікації зі стейкхолдерами; пріоритетом є формування <i>data-driven management</i> , тобто ухвалення рішень на основі освітньої аналітики, прогнозування контингенту здобувачів, кадрових потреб і фінансових ресурсів в умовах нестабільності та переміщення населення.
Інтеграція освіти з ринком праці та регіональним розвитком	Модернізація освітнього менеджменту передбачає посилення партнерства з бізнесом, громадами та регіональними органами влади; управлінські рішення мають базуватися на прогнозуванні потреб ринку праці, розвитку дуальної освіти, оновленні освітніх програм відповідно до економічної спеціалізації регіонів; особливо це стосується професійної та фахової передвищої освіти, яка має стати інструментом післявоєнного відновлення економіки.
Фінансова стійкість та диверсифікація ресурсів	В умовах воєнного стану та бюджетних обмежень ключовим пріоритетом є формування фінансово стійких моделей управління, що передбачає багатоканальне фінансування, залучення грантових ресурсів, розвиток державно-приватного партнерства, оптимізацію витрат через мережеву реорганізацію закладів; підвищується роль управлінської компетентності керівників у сфері фінансового менеджменту та стратегічного планування ресурсів.
Професіоналізація та лідерство управлінських кадрів	Сучасна трансформація освітнього менеджменту потребує нового типу керівника, який є стратегічним лідером змін; пріоритетом є розвиток управлінських компетентностей (кризового менеджменту, проектного управління, комунікації, міжнародної співпраці, управління змінами); важливими стають професійна мобільність, безперервний розвиток і здатність працювати в умовах невизначеності.

Рис. 2. Вектори трансформації освітнього менеджменту в умовах модернізації освіти в Україні

Джерело: авторська розробка.

Беззаперечна теза про те, що трансформація освітнього менеджменту в Україні покликана забезпечити підвищення інституційної спроможності закладів освіти, їх фінансову стійкість, цифрову зрілість та орієнтацію на потреби економіки і суспільства, що в підсумку сприятиме зміцненню людського капіталу як ключового ресурсу повоєнного відновлення держави. Саме тому пріоритетними векторами розвитку процесів трансформації освітнього менеджменту в умовах модернізації освіти в Україні мають стати системні напрями, відображені на рис. 2. На нашу думку, це стратегічна автономізація та підзвітність закладів освіти, цифрова трансформація управлінських процесів, інтеграція освіти з ринком праці та регіональним розвитком, фінансова стійкість та диверсифікація ресурсів, професіоналізація та лідерство управлінських кадрів.

Зокрема, першим вектором, за яким, на наш погляд, мають розвиватися процеси трансформації освітнього менеджменту в умовах модернізації освіти в Україні, є стратегічна автономізація та досягнення належного рівня підзвітності закладів освіти. Аргументація тут наступна. Під час воєнної турбулентності, демографічного скорочення контингенту здобувачів освіти та обмеженості фінансових ресурсів централізована модель управління втрачає ефективність. Заклади освіти функціонують у різних соціально-економічних і безпекових умовах, тому потребують права оперативного ухвалювати рішення щодо освітніх програм, кадрової політики, розподілу ресурсів та партнерств. І саме стратегічна автономізація дозволяє враховувати регіональну специфіку, потреби громади та ринку праці і це критично важливо для зміцнення конкурентоспроможності вітчизняної освіти, її відповідності запитам економіки та суспільства, розвитку територій і громад, країни на загал.

Реалізація завдань цього вектора передбачає кілька системних кроків. По-перше, необхідне нормативне та інституційне посилення академічної, організаційної та фінансової автономії закладів освіти з чітким розмежуванням повноважень між державою, засновником і керівництвом закладу. По-друге, впровадження стратегічного планування розвитку закладу на основі середньо- та довгострокових програм із визначенням вимірюваних показників ефективності (*KPI*). По-третє, формування внутрішніх систем забезпечення якості освіти, які включають моніторинг результатів навчання, аудит управлінських процесів, опитування стейкхолдерів. По-четверте, запровадження механізмів публічної звітності та фінансової прозорості, зокрема через відкриті бюджети, річні звіти, наглядові ради або дорадчі органи за участю громади.

Вважаємо, що очікуваний ефект від стратегічної автономізації полягатиме у підвищенні відповідальності керівників за результати їх господарювання, зростанні ефективності використання ресурсів та формуванні культури управління за цілями. Така політика має на меті сприяння посиленню довіри з боку суспільства, бізнесу й міжнародних партнерів, розширенню можливостей залучення інвестицій і грантових ресурсів. У довгостроковій перспективі такий підхід забезпечить формування гнучкої, конкурентоспроможної та якісно орієнтованої освітньої системи, яка швидко адаптується до змін і відіграє провідну роль у відновленні та розвитку суспільства й економіки України.

Наступний вектор державної політики в аналізованій сфері, а саме цифрову трансформацію управлінських процесів не варто розглядати лише як технологічне оновлення. Це на загал про зміну самої логіки управління освітою. Якщо раніше управлінські рішення здебільшого ухвалювалися реактивно та інтуїтивно, то сьогодні вони мають ґрунтуватися на точних даних, аналітиці та прогнозуванні. Під час повномасштабної війни, релокації закладів освіти, нестабільного контингенту здобувачів освіти та кадрового дефіциту саме цифрові інструменти стають основою безперервності управління та його стійкості.

Своєю чергою, практична реалізація цифрової трансформації передбачає впровадження комплексних інформаційно-аналітичних систем, на кшталт, електронного документообігу, цифрових реєстрів, інтегрованих баз даних щодо здобувачів освіти та персоналу, автоматизованого фінансового обліку. Важливим елементом у цій системі вважаємо й створення аналітичних панелей для керівників різних рівнів, необхідних для того аби в режимі реального часу відстежувати ключові показники діяльності закладу освіти (від наповнюваності груп до результатів навчання та використання ресурсів). Не менш значущою визначимо й цифрову комунікацію закладів освіти зі стейкхолдерами, головно громадами, батьками, роботодавцями, органами влади.

При тому ключовим принципом політики має стати *data-driven management*, тобто управління на основі даних. Це означає системний збір, обробку й аналіз освітньої інформації для прогнозування попиту на освітні послуги, планування кадрових потреб, оптимізації мережі закладів та бюджетних витрат. Цифровізація дозволяє перейти від постфактум реагування до превентивного планування, знизити управлінські ризики та підвищити обґрунтованість стратегічних рішень.

У результаті цифрова трансформація формує більш прозору, оперативну та адаптивну систему освітнього менеджменту. Вона скорочує бюрократичні процедури, мінімізує управлінські помилки, підвищує швидкість реагування на кризові виклики та сприяє інтеграції української освіти в європейський цифровий простір. Зрештою, цифровізація управління стає не просто допоміжним інструментом, а фундаментом модернізації всієї освітньої системи України.

Вважаємо, що гостра актуальність інтеграції освіти з ринком праці та регіональним розвитком зумовлена об'єктивною необхідністю синхронізації освітньої системи з економічною структурою країни та її регіонів. Особливо на стадії післявоєнного відновлення, структурної перебудови економіки та дефіциту кваліфікованих кадрів освіта не може функціонувати автономно від ринку праці. Управлінські рішення у

сфері освіти мають формуватися з урахуванням прогнозів зайнятості, галузевих пріоритетів регіонального розвитку та стратегій економічної спеціалізації територій.

До інструментів державного регулювання, які стосуються реалізації цього напрямку віднесемо інституціоналізацію партнерства між закладами освіти, роботодавцями, органами місцевого самоврядування та регіональними агенціями розвитку. Йдеться про створення галузевих рад, укладання довгострокових договорів про співпрацю, спільну розробку освітніх програм і стандартів, впровадження елементів дуальної освіти. Важливим є регулярне оновлення змісту освітніх програм відповідно до технологічних змін і вимог роботодавців, запровадження механізмів моніторингу працевлаштування випускників як показника ефективності управління.

Особливу роль у цьому процесі відіграє професійна та фахова передвища освіта, яка має стати ключовим інструментом кадрового забезпечення реального сектору економіки. На наше переконання, через гнучке управління обсягами підготовки, модернізацію матеріально-технічної бази та активну взаємодію з бізнесом ці заклади здатні оперативно реагувати на потреби будівельної, енергетичної, логістичної, аграрної та інших стратегічних галузей.

У результаті інтеграції освіти з ринком праці забезпечить підвищення релевантності освітніх послуг, зменшення дисбалансів між попитом і пропозицією робочої сили, зростання зайнятості молоді та посилення економічної спроможності регіонів. На засадах такого методу можливо трансформувати освітній менеджмент з системи внутрішнього адміністрування у дієвий інструмент регіонального розвитку та відновлення національної економіки.

Фінансова стійкість та диверсифікація ресурсів, як наступний вектор трансформації освітнього менеджменту, безпосередньо пов'язаний з необхідністю забезпечення стабільного функціонування закладів освіти в Україні під час воєнного стану, скорочення бюджетних надходжень та зростання витрат на безпекову інфраструктуру. Традиційна модель переважно бюджетного фінансування виявилася вразливою до кризових шоків і це актуалізує потребу у формуванні фінансово стійких, гнучких і багатоджерельних моделей управління ресурсами.

Сутність цього напрямку полягає у переході до багатоканального фінансування для поєднання коштів державного та місцевих бюджетів з грантовими програмами міжнародних партнерів, проектним фінансуванням, благодійними внесками, коштами бізнесу та елементами державно-приватного партнерства. Важливою складовою визначимо й активізацію участі закладів освіти у міжнародних програмах технічної допомоги та фондах відновлення, адже відповідні ініціативи спрямовуються на модернізацію матеріально-технічної бази, розвиток цифрової інфраструктури, запровадження інноваційних освітніх практик.

Додамо, що паралельно з розширенням джерел фінансування необхідною є оптимізація використання ресурсів засобами раціоналізації мережі закладів освіти з урахуванням демографічної динаміки, енергоефективних заходів, централізації окремих сервісних функцій, упровадження сучасних інструментів фінансового контролінгу та бюджетування за результатами. Управлінські рішення мають базуватися на аналізі витрат і результатів. Тільки так можливо досягти підвищення господарсько-економічної ефективності освітньої діяльності.

Зростає роль й фінансової компетентності керівників закладів освіти, які мають володіти інструментами стратегічного планування ресурсів, ризик-менеджменту та проектного управління. У підсумку реалізація цього вектора державного регулювання в сфері розвитку освіти в Україні дозволить забезпечити фінансову стабільність освітньої системи, підвищити її інвестиційну привабливість і створити передумови для сталого розвитку освіти як ключового елемента національної відбудови.

Професіоналізація та лідерство управлінських кадрів, як ще один невід'ємний вектор трансформації освітнього менеджменту, на нашу думку, зосереджений на людському чиннику – ключовій передумові успішної модернізації освіти. У сучасних умовах керівник закладу освіти перестає бути лише адміністратором і виконавцем регламентованих функцій, він має стати стратегічним лідером, ініціатором змін і провідником інновацій. Саме від рівня його професійної компетентності, управлінської культури та здатності формувати команду залежить ефективність реалізації реформ на інституційному рівні.

Вважаємо, що реалізація цього напрямку державної політики передбачає системне оновлення підходів до підготовки, добору та оцінювання керівних кадрів у сфері освіти. Йдеться про розвиток управлінських компетентностей у сферах стратегічного планування, кризового менеджменту, фінансового управління, проектної діяльності, цифрової грамотності, комунікації та публічної підзвітності. В умовах війни та післявоєнної відбудови особливої ваги набуде здатність керівника діяти в ситуації невизначеності, швидко ухвалювати рішення та забезпечувати безперервність освітнього процесу, гарантувати фінансову стійкість освітньої установи.

Важливою складовою професіоналізації є формування культури безперервного професійного розвитку, що передбачає участь керівників у програмах підвищення кваліфікації, міжнародних стажуваннях, професійних мережах і лідерських платформах. Професійна мобільність, відкритість до інновацій та готовність до змін стають обов'язковими характеристиками сучасного освітнього управління.

Як результат, розвиток лідерства управлінських кадрів створює основу для якісної інституційної трансформації всієї освітньої системи. Компетентний керівник здатний адаптувати заклад освіти до нових

умов, а також формувати довгострокову стратегію розвитку, консолідувати колектив і забезпечувати конкурентоспроможність освіти України в європейському та глобальному просторі.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Трансформація освітнього менеджменту в умовах модернізації освіти потрібно вважати системоутворюючим чинником відновлення та розвитку освітньої сфери України. При критично складних воєнних викликах демографічного скорочення, міграційних процесів і бюджетних обмежень саме якість управління визначає спроможність закладів освіти забезпечувати сталість функціонування, адаптивність до змін та інтеграцію в європейський освітній простір. Модернізація змісту освіти, оновлення інфраструктури та/чи цифровізація без глибокого перезавантаження управлінських підходів не здатні забезпечити довгостроковий ефект. Відтак, освітній менеджмент постає ключовим інструментом підвищення конкурентоспроможності національної освітньої системи України.

Стратегічна автономізація та підзвітність закладів освіти формують основу для підвищення їх інституційної спроможності, ефективнішого використання ресурсів і врахування регіональної специфіки розвитку. Надання управлінської та фінансової гнучкості в поєднанні з прозорими механізмами контролю й оцінювання результатів сприяє формуванню культури управління за цілями та результатами. Така політика посилює відповідальність керівників, зміцнює довіру з боку суспільства і партнерів та створює передумови для розширення інвестиційних можливостей освітніх інституцій.

Цифрова трансформація управлінських процесів і впровадження принципів *data-driven management* забезпечують перехід до аналітично обґрунтованих рішень, зниження управлінських ризиків та підвищення оперативності реагування на кризові виклики. Водночас інтеграція освіти з ринком праці і регіональним розвитком дозволяє синхронізувати підготовку кадрів з потребами економіки, мінімізувати структурні дисбаланси зайнятості, посилити роль освіти як драйвера територіального розвитку. За разом вказані чинники трансформують освітній менеджмент з системи внутрішнього адміністрування у стратегічний механізм соціально-економічної модернізації.

Зрештою, фінансова стійкість і диверсифікація ресурсів у поєднанні з професіоналізацією та лідерством управлінських кадрів створюють кадрово-економічний фундамент сталого розвитку вітчизняної освіти. Формування багатоканальних моделей фінансування, запровадження фінансового контролінгу та розвиток управлінських компетентностей керівників забезпечують підвищення інвестиційної привабливості освітньої сфери. Відповідно, комплексна реалізація окреслених векторів трансформації дозволить сформуванню гнучку, фінансово стабільну й інноваційно орієнтовану систему освітнього менеджменту, яка спроможна забезпечити відновлення людського капіталу та довгострокову конкурентоспроможність України.

Перспективи подальших наукових досліджень у цій сфері стосуються розробки методології аналізування стану трансформації освітнього менеджменту в умовах модернізації освіти в Україні.

Література

1. Августин Р. Р., Демків І. О. Модернізація громадської інституційно-організаційної системи менеджменту в сфері розвитку внутрішнього ринку. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. Серія економічна. Серія юридична. 2023. Вип. 36. С. 322-327. <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.8020519>
2. Васильців Т. Г., Мульська О. П. Інноваційні інструменти розвитку професійно-технічної освіти в системі державної політики регулювання міграційної активності молоді. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. Серія економічна. 2021. Вип. 30. С. 28-37. <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.5643339>
3. Калініна Л. М. Проблеми та реалії державногромадського управління освітою на сучасному етапі розвитку демократичного суспільства. *Постметодика*. 2017. № 3. С. 2.
4. Калініна Л. М. Сутність феномену управління. *Директор школи: Україна*. 2020. № 2. С. 32–33.
5. Лойко В. В., Поздеева К. В., Жильцов М. О. Нові організаційно-правові форми функціонування закладів освіти як основа удосконалення економічного механізму розвитку системи загальної середньої освіти. *European Scientific Journal of Economic and Financial Innovation*. 2019, № 2 (4). С. 80-89. <https://doi.org/10.32750/2019-0208>
6. Лахижа М. І. Державне регулювання модернізації вищої освіти та науки в умовах європейської інтеграції. *Економіка і регіон*. 2024, № 1 (92). С. 274-280. [https://doi.org/10.26906/EiR.2024.1\(92\).3340](https://doi.org/10.26906/EiR.2024.1(92).3340)
7. Маслов В. І., Калініна Л. М. Теорія і технології організаційних механізмів управління діяльністю загальноосвітніх навчальних закладів. *Педагогічна думка*, 2019. С. 90–92.
8. Москалик Г. Ф. Готовність керівника закладу освіти до самостійної фінансово-господарської діяльності як умова забезпечення якісної діяльності закладу. *Імідж сучасного педагога*. 2020. № 3 (192). С. 11–14.
9. Мульська О. П., Васильців Т. Г., Пикус І. О. Інструменти збалансування попиту та пропозиції на працю випускників закладів професійної (професійно-технічної) освіти. *Регіональна економіка*. 2024. №2(112). С. 84-93. <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2024-2-8>

10. Тоцька О. Л., Титаренко І. О. Фінансування освіти України з бюджетів різних рівнів в умовах війни. *Освітня аналітика України*. 2023, № 3 (24). С. 34-44. <https://doi.org/10.32987/2617-8532-2023-3-34-44>
11. Шевчук І. Б., Шевчук А. В. Освітня аналітика крізь призму війни: виклики та можливості для вищої школи України. *Економіка та суспільство*. 2022, № 39. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-80>
12. Kravchenko L., Bilyk N., Onipko V., Plachynda T., Zavitrenko A. Professional Mobility of the Manager of a Secondary Education Institution as the Basis of His or Her Self-Development. *Revista Romaneasca Pentru Educatie Multidimensionala*. 2021. № 13 (1). P. 417–430. <https://doi.org/10.18662/rrem/13.1/379>

References

1. Avhustyn, R. R., & Demkiv, I. O. (2023). Modernization of the public institutional and organizational management system in the field of domestic market development. *Scientific Notes of Lviv University of Business and Law*. Economic Series. Legal Series, (36), 322–327. <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.8020519>
2. Vasylytsiv, T. H., Mulska, O. P., & Mahas, N. V. (2021). Instrumenty kolektyvno-dohovornoho pidkhodu do upravlinnia rozvytkom profesiino-tekhnicnoi osvity rehionu. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky*, 6(2), 147–155. <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.5643339>
3. Kalinina, L. M. (2017). Problemy ta realii derzhavno-hromadskoho upravlinnia osvitoiu na suchasnomu etapi rozvytku demokratychnoho suspilstva. *Postmetodyka*, 3, 2.
4. Kalinina, L. M. (2020). Sutnist fenomenu upravlinnia. *Dyrektor shkoly: Ukraina*, 2, 32–33.
5. Loiko, V. V., Pozdieieva, K. V., & Zhyltsov, M. O. (2019). Novi orhanizatsiino-pravovi formy funktsionuvannia zakladiv osvity yak osnova udoskonalennia ekonomichnogo mekhanizmu rozvytku systemy zahalnoi serednoi osvity. *European Scientific Journal of Economic and Financial Innovation*, 2(4), 80–89. <https://doi.org/10.32750/2019-0208>
6. Lakhyzha, M. I. (2024). Derzhavne rehuliuвання modernizatsii vyshchoi osvity ta nauky v umovakh yevropeiskoi intehratsii. *Ekonomika i rehion*, 1(92), 274–280. [https://doi.org/10.26906/EiR.2024.1\(92\).3340](https://doi.org/10.26906/EiR.2024.1(92).3340)
7. Maslov, V. I., & Kalinina, L. M. (2019). Teoriia i tekhnolohii orhanizatsiinykh mekhanizmiv upravlinnia diialnistiu zahalnoosvitnikh navchalnykh zakladiv. Kyiv: Pedahohichna dumka.
8. Moskalyk, H. F. (2020). Hotovnist kerivnyka zakladu osvity do samostiinoi finansovo-hospodarskoi diialnosti yak umova zabezpechennia yakisnoi diialnosti zakladu. *Imidzh suchasnoho pedahoha*, 3(192), 11–14.
9. Mulska, O. P., Vasylytsiv, T. H., & Pykus, I. O. (2024). Instrumenty zbalansuvannia popytu ta propozytsii na pratsiu vypusknnykh zakladiv profesiinoi (profesiino-tekhnicnoi) osvity. *Rehionalna ekonomika*, 2(112), 84–93. <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2024-2-8>
10. Totska, O. L., & Tytarenko, I. O. (2023). Finansuvannia osvity Ukrainy z biudzhetyv ryznykh rivniv v umovakh viiny. *Osvitnia analityka Ukrainy*, 3(24), 34–44. <https://doi.org/10.32987/2617-8532-2023-3-34-44>
11. Shevchuk, I. B., & Shevchuk, A. V. (2022). Osvitnia analityka kriz pryzmu viiny: vyklyky ta mozhlyvosti dla vyshchoi shkoly Ukrainy. *Ekonomika ta suspilstvo*, 39. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-80>
12. Kravchenko, L., Bilyk, N., Onipko, V., Plachynda, T., & Zavitrenko, A. (2021). Professional mobility of the manager of a secondary education institution as the basis of his or her self-development. *Revista Romaneasca Pentru Educatie Multidimensionala*, 13(1), 417–430. <https://doi.org/10.18662/rrem/13.1/379>