

АНОТАЦІЯ

Шабельник С. С. Формування системи управління розвитком закладу освіти в сучасних умовах. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент» (галузь знань 07 «Управління та адміністрування»). – Полтавський державний аграрний університет Міністерства освіти і науки України, Полтава, 2025.

У дисертаційній роботі обґрунтовано теоретичні положення та запропоновано практичні рекомендації щодо формування системи управління розвитком закладу освіти в сучасних умовах.

Обґрунтована авторська концепція масштабування резильєнтності, що розглядає всі об'єкти, пов'язані із системою управління розвитком закладу освіти, не просто з точки зору її руху в стан сталості, а за умови реалізації можливостей резильєнтності об'єктів системи. Доведено, що через алармічність здобувачів під час війни саме резильєнтність освітян є надзвичайно важливим соціальним чинником. Останні мають демонструвати інтегровані компетенції, оскільки, крім безпосереднього виконання операційних функцій, є «вітриною» реалізації концепції «Професійне зростання впродовж життя». Обґрунтовано, що система освіти в Україні скорочується через війну, а вищої – ще й через зниження її цінності і залучення на ринок праці вразливих категорій громадян та має готуватися до напливу трудових мігрантів після війни. Ефективна система управління розвитком закладу освіти в сучасних умовах має квінтесенцією синергетичну взаємодію об'єктів системи, вузькопрофесійних та інтегрованих компетенцій, засновану на фундаментальних цінностях, таких як інтелектуальна зацікавленість, соціальна відповідальність, особистісні орієнтації, крос-культурні комунікації, на засадах автономії, конкурентоспроможності та безпеки, що дозволяє, через надання та отримання імпульсів еволюційної динаміки, посилювати резильєнтність

даних об'єктів і системи в цілому.

Доведено, що в умовах війни та повоєнного відновлення управління розвитком закладу освіти має бути зорієнтоване на передбачення та реалізацію превентивних дій для подолання потенційних проблем або на випередження можливих змін у середовищі існування даного закладу, тобто домінуючою концепцією сучасного управління запропоновано вважати антисипативну. Виходячи з цього, актуалізовано ключові принципи антисипативного управління розвитком закладу освіти в сучасних умовах: демократизація та гуманізація; системність і цілісність; раціональне поєднання централізації та децентралізації; наукова обґрунтованість; едукативна підтримка; інновінг сучасних трендів в менеджменті безпеки; глокалізація освітніх послуг. Через різну систему пріоритетів навчання обґрунтовано необхідність не односторонньої, а взаємної (і закладів освіти ЄС, і закладів освіти України) трансформації, тобто симбіозу глобальних трендів та локальних особливостей. Використано метод багатокритеріальної оптимізації TOPSIS для комплексного врахування різних аспектів діяльності ЗВО та формування обґрунтованих антисипативних управлінських рішень.

Узагальнені критерії системи управління розвитком закладу освіти в сучасних умовах в Україні та країнах світу, в які спостерігається найбільша еміграція української молоді. Обґрунтовано наявність протиріччя із можливістю порівняння існуючих відповідних інтегральних між різними закладами. Базовою проблемою міжнародних рейтингів визначена неспівставна оплата праці викладачів в різних країнах, через що вітчизняні вчені не можуть забезпечити відповідний рівень публікацій. Те ж саме стосується навчання іноземних здобувачів в умовах війни. Доведено, що міжнародні рейтинги суттєво штучно занижують місце українських закладів освіти в них. Для удосконалення оцінки ефективності системи управління закладами освіти використано алгоритм методу TOPSIS. В результаті узагальнені основні фактори, універсальні для закладів вищої освіти України та інших країн світу: фактор управління; освітня діяльність; активність

вступної кампанії; наукова робота; академічна мобільність; кадровий потенціал; фінансова складова.

Проведено контекстуальний аналіз сучасної системи управління закладами освіти на прикладі технічних, аграрних і економічних закладів вищої освіти. Узагальнено основні фактори освітньої еміграції з України та фактори, які стримують дану еміграцію. Зроблено висновок, що здобувач за кордоном може втратити свої групові зв'язки і почуватися самотньо через байдужі відносини, що загрожує формуванням атомізованої особистості. Зважаючи на сформульовані перспективи, узагальнені нові викладацькі та невикладацькі ролі персоналу закладів освіти для попередження подібних явищ. Визначено компаративний профіль управління розвитком закладу освіти в сучасних умовах. Серед економічних, визначено найбільший вплив на ефективність закладу освіти величини власних джерел фінансування, науково-технічної бази та обсягу фінансування на інноваційну діяльність. Використовуючи непараметричний метод Спірмена, доведено дуже суттєвий вплив на розвиток закладів освіти макроекономічних показників.

Визначено ключові елементи антисипативної системи управління закладом освіти, що впливають на ефективність його діяльності та її передбачуваність. Визначено суттєву залежність результативного показника ефективності управління закладом освіти – чисельності здобувачів (як критерія довіри до якості навчання здобувачів та абітурієнтів, що поділяють цінності закладу освіти) – та факторних ознак – цільового фінансування (як критерія довіри держави та інших стейкхолдерів до закладу освіти) та вартість основних засобів (як критерія орієнтації закладу освіти на інновінг сучасних трендів в менеджменті). Апробовано модель лонгітюдних даних для прогнозування індивідуальних ефектів системи управління закладами вищої освіти на визначений період.

Для оптимізації управління фінансовими та матеріальними ресурсами на прикладі закладів вищої освіти автором проведено прогнозування цих чинників за оптимістичним сценарієм динаміки чисельності здобувачів,

коефіцієнту зносу основних засобів як чинника інноваційного інжинірингу освітньої діяльності та консолідованого показника індекса Гірша як чинника якості освіти і наукової діяльності викладачів за їх професійними лініями. За результатами прогнозування доведено реалістичність зростання чисельності здобувачів, що пов'язано із оптимістичним сценарієм повоєнного відновлення, реалізацією програми рескілінгу та перспективу даунсайзингу. На основі валідних даних для контент-аналізу прогностичних перспектив виконано розрахунки інтегрального показника ефективності управління на прикладі закладів вищої освіти за рівнем їхньої діяльності у освітньому, науково-дослідному, міжнародному та фінансовому напрямках на основі методу TOPSIS. Отримані результати можуть слугувати основою для подальшого аналізу управлінських практик та використовувати основні акценти бренду університету в приймальній кампанії. За динамікою інтегрального показника ефективності для досліджуваних закладів освіти аграрного профілю помітно повільніше зростання, порівняно з економічними та технічними, що вимагає диверсифікації їх фінансування через вирішення питань продовольчої безпеки і наявності широкого кола стейкхолдерів, зокрема через удосконалення кадрової політики та міжнародної співпраці.

Актуалізовано стейкхолдер-менеджмент в закладах освіти на основі впровадження моделі антисипативної культури та сестейнової взаємодії між різними зацікавленими сторонами. Проаналізовано корпоративну філантропію, зокрема при формуванні регіональних і галузевих кластерів, як системний інструмент формування кадрового потенціалу, що для закладів освіти є фактично результатом прояву кайрос-менеджменту. Визначено необхідність урахування при розрахунках рейтингу на прикладі закладу вищої освіти рівня корпоративної філантропії на 1 викладача; застосування імерсивних технологій навчання і використання змішаної робочої сили. Виконано агломеративну ієрархічну кластеризацію закладів освіти за традиційною та інноваційною моделями управління. Встановлено тісний позитивний зв'язок між рівнем соціального інтелекту та здатністю

пристосовуватися до нових обставин учасників освітнього процесу, що підкреслює значення розвинених соціальних навичок у подоланні труднощів і включенні в нові соціальні контексти, а також грейдингу та мотиваційного аудиту. Проведено анкетування першокурсників щодо вибору і перспектив навчання в закладі вищої освіти. Виявлено, що найбільш вагомим для них причиною вибору університету є його емоційна привабливість. Доведено важливість стратегічного управління в розвитку закладів освіти через необхідність активної адаптації до глобальних освітніх тенденцій. Розроблено рекомендації для підвищення ефективності управління в закладах освіти, а також оцінки ключових факторів їх успішності стейкхолдерами.

Ключові слова: адаптація, ефективність, імідж, інновації, інтегральне оцінювання, кадровий потенціал, кластеризація, конкурентоспроможність, менеджмент, резильєнтність, рейтинг, розвиток закладу освіти, система, стейкхолдер-менеджмент, управлінські моделі.

ABSTRACT

Shabelnyk S. S. Formation of a management system for the development of an educational institution in modern conditions. – Qualifying scientific work on the rights of manuscript.

Dissertation for a Doctor of Philosophy in specialty 073 «Management» (branch of knowledge 07 «Management and Administration»). – Poltava State Agrarian University of the Ministry of Education and Science of Ukraine, Poltava, 2025.

The dissertation substantiates theoretical provisions and offers practical recommendations for the formation of a system for managing the development of an educational institution in modern conditions.

The author's concept of scaling resilience is substantiated, which considers all objects related to the system for managing the development of an educational institution, not simply from the point of view of its movement to a state of

stability, but subject to the realization of the resilience capabilities of the system's objects. It is proven that due to the alarmism of applicants during the war, it is the resilience of educators that is an extremely important social factor. The latter must demonstrate integrated competencies, since, in addition to the direct performance of operational functions, they are a "showcase" for the implementation of the concept of "Professional growth throughout life". It is substantiated that the education system in Ukraine is being reduced due to the war, and the higher education system is also being reduced due to the reduction of its value and the attraction of vulnerable categories of citizens to the labor market and must prepare for the influx of labor migrants after the war. An effective system for managing the development of an educational institution in modern conditions has as its quintessence the synergistic interaction of system objects, narrowly professional and integrated competencies, based on fundamental values, such as intellectual interest, social responsibility, personal orientations, cross-cultural communications, on the principles of autonomy, competitiveness and security, which allows, through the provision and receipt of impulses of evolutionary dynamics, to strengthen the resilience of these objects and the system as a whole.

It is proved that in conditions of war and post-war restoration, the management of the development of an educational institution should be oriented towards the prediction and implementation of preventive actions to overcome potential problems or to anticipate possible changes in the environment of the given institution, that is, it is proposed to consider the dominant concept of modern management as anticipatory. Based on this, the key principles of anticipatory management of the development of an educational institution in modern conditions are updated: democratization and humanization; systematicity and integrity; rational combination of centralization and decentralization; scientific validity; educational support; innovation of modern trends in security management; glocalization of educational services. Due to the different system of training priorities, the need for not unilateral, but mutual (both EU educational institutions and Ukrainian educational institutions) transformation is substantiated, that is, a

symbiosis of global trends and local features. The TOPSIS multi-criteria optimization method was used to comprehensively take into account various aspects of the activities of higher education institutions and form reasonable anticipatory management decisions.

The criteria for the management system for the development of an educational institution in modern conditions in Ukraine and countries of the world, to which the largest emigration of Ukrainian youth is observed, are generalized. The existence of a contradiction with the possibility of comparing the existing relevant integrals between different institutions is substantiated. The basic problem of international rankings is the incomparable remuneration of teachers in different countries, due to which domestic scientists cannot ensure the appropriate level of publications. The same applies to the training of foreign applicants in war conditions. It is proven that international rankings significantly artificially underestimate the place of Ukrainian educational institutions in them. The TOPSIS algorithm was used to improve the assessment of the effectiveness of the management system of educational institutions. As a result, the main factors universal for higher education institutions in Ukraine and other countries of the world are generalized: management factor; educational activity; activity of the admission campaign; scientific work; academic mobility; personnel potential; financial component.

A contextual analysis of the modern system of management of educational institutions is carried out using the example of technical, agrarian and economic institutions of higher education. The main factors of educational emigration from Ukraine and the factors that restrain this emigration are summarized. It is concluded that a student abroad may lose his group ties and feel lonely due to indifferent relationships, which threatens the formation of an atomized personality. Taking into account the formulated prospects, new teaching and non-teaching roles of the staff of educational institutions are summarized to prevent such phenomena. A comparative profile of the management of the development of an educational institution in modern conditions is determined. Among the economic ones, the

greatest impact on the efficiency of an educational institution is determined by the size of its own sources of financing, scientific and technical base and the volume of financing for innovative activities. Using the non-parametric Spearman method, a very significant impact on the development of educational institutions of macroeconomic indicators is proven.

The key elements of the anticipatory system of management of an educational institution that affect the effectiveness of its activities and its predictability have been identified. A significant dependence of the effective indicator of the effectiveness of management of an educational institution - the number of applicants (as a criterion of trust in the quality of education of applicants and entrants who share the values of the educational institution) - and factor characteristics - targeted funding (as a criterion of trust of the state and other stakeholders in the educational institution) and the cost of fixed assets (as a criterion of the orientation of the educational institution to innovation of modern trends in management) has been identified. A longitudinal data model has been tested to predict individual effects of the system of management of higher education institutions for a certain period

To optimize the management of financial and material resources, the author, using the example of higher education institutions, forecasted these factors under an optimistic scenario of the dynamics of the number of applicants, the depreciation coefficient of fixed assets as a factor of innovative engineering of educational activities, and the consolidated Hirsch index indicator as a factor of the quality of education and scientific activity of teachers in their professional lines. The results of the forecasting proved the realism of the growth in the number of applicants, which is associated with the optimistic scenario of post-war recovery, the implementation of the reskilling program, and the prospect of downsizing. Based on valid data for content analysis of prognostic prospects, calculations of the integral indicator of management efficiency were performed using the example of higher education institutions by the level of their activity in educational, scientific and research, international, and financial areas based on the TOPSIS method. The

results obtained can serve as a basis for further analysis of management practices and use the main accents of the university brand in the admission campaign. According to the dynamics of the integral efficiency indicator for the studied educational institutions of the agricultural profile, there is a noticeably slower growth compared to economic and technical ones, which requires diversification of their financing through addressing food security issues and the presence of a wide range of stakeholders, in particular through improving personnel policy and international cooperation.

Stakeholder management in educational institutions has been updated based on the implementation of a model of anticipatory culture and sustainable interaction between various stakeholders. Corporate philanthropy, in particular in the formation of regional and industry clusters, has been analyzed as a systemic tool for the formation of human resources, which for educational institutions is actually the result of the manifestation of kairos management. The need to take into account the level of corporate philanthropy per 1 teacher when calculating the rating on the example of a higher education institution; the use of immersive learning technologies and the use of a mixed workforce has been determined. An agglomerative hierarchical clustering of educational institutions has been performed according to traditional and innovative management models. A close positive relationship has been established between the level of social intelligence and the ability to adapt to new circumstances of participants in the educational process, which emphasizes the importance of developed social skills in overcoming difficulties and inclusion in new social contexts, as well as grading and motivational audit. A survey of first-year students was conducted regarding their choice and prospects of studying at a higher education institution. It was found that the most important reason for them to choose a university is its emotional appeal. The importance of strategic management in the development of educational institutions is proven due to the need for active adaptation to global educational trends. Recommendations have been developed to improve the efficiency of management in educational institutions, as well as to assess the key

factors of their success by stakeholders

Key words: adaptation, efficiency, image, innovation, integrated assessment, human resource potential, clustering, competitiveness, management, resilience, rating, development of an educational institution, system, stakeholder management, management models.

Список публікацій здобувача

Статті у монографіях:

1. Buchniev M., Didur H., **Shabelnyk S.** Strategic security management of staff development of an innovation-oriented enterprise under the conditions of migration risks and digitalization. Management of the 21st century: globalization challenges. Issue 4: collective monograph / in edition D. Diachkov. Prague. Nemoros s.r.o. 2023. Czech Republic. P. 271-278. (0,29/0,09 друк. арк.). *(Особистий внесок автора: проведено моделювання ефективності стратегічного управління безпекою розвитку персоналу інноваційно орієнтованих підприємств та організацій в умовах міграційних ризиків та цифровізації).*

Статті у наукових фахових виданнях України, включених до міжнародних наукометричних баз:

2. Шабельник С. С. Теоретичні основи формування ефективної системи управління закладом вищої освіти. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 8. С. 178-183. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/3594/3629> **(Index Copernicus)**. (0,21 друк. арк.).

3. Шабельник С. С. Розвиток системи управління закладами освіти в умовах воєнного стану: моделі та прогнози. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. №12. Том. 2 (282/2). С. 38-49. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/12/12.2.24._topic_Serhii-Shabelnyk-38-49.pdf

(EBSCOhost; EconLit; ABI/Inform; Erih Plus; Cabell's Directories) (0,45 друк. арк.).

4. Шабельник С. Оцінка ефективності існуючих моделей управління у закладах вищої освіти. *Journal of Innovations and Sustainability*. 2024. №8(4). URL: <https://is-journal.com/is/article/view/323> (BASE; California State University Monterey Bay Library; Central and Eastern European Online Library; DOAJ; EZB; ERIH PLUS; Google Scholar; Index Copernicus; ISSUU; TIB; ResearchBib; ResearchGate; PHSB; St.St. Cyril and Methodius National Library; The University of Chicago Library; Ulrich's Periodicals Directory; Universiteitsbibliotheek Gent; Vernadsky National Library of Ukraine; Wroclaw University Library; WorldCat) (1,25 друк. арк.).

5. Лядський І. К., Дячков Д. В., Шабельник С. С. Управління соціальним інтелектом у контексті підвищення адаптивності трудового потенціалу за сучасних реалій ринку праці. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. 2025. Вип. 2 (79). С. 414-420. URL: http://www.business-navigator.ks.ua/journals/2025/79_2025/70.pdf (0,25/0,08 друк. арк.). (Особистий внесок автора: проведено аналіз зв'язку соціального інтелекту та його компонентів з адаптивністю людини; особистий внесок Лядського І. К.,: обґрунтована актуальність управління соціальним інтелектом, проведено аналіз актуальних досліджень з даної проблематики та методик застосування опитувальника TROMSØ; особистий внесок Дячкова Д. В.: узагальнені висновки із зазначеної проблематики).

Праці апробаційного характеру:

6. Шкурупій О. В., Шабельник С. С. Конкурентоспроможність бренду в умовах глобальної пандемії. *The current state of development of world science: characteristics and features: collection of scientific papers «SCIENTIA» with Proceedings of the I International Scientific and Theoretical Conference* (Vol. 1), June 4, 2021. Lisbon, Portuguese Republic: European Scientific Platform. pp. 50-52. (0,08/0,04 друк. арк.). (Особистий внесок автора: проведено аналіз конкурентоспроможності бренду організації).

7. Вороніна В. Л., Шабельник С. С. Формування системи управління розвитком закладу освіти в сучасних умовах: *Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики*: матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції, 19 травня 2022 р. Полтава: ПДАУ, 2022. С. 1204-1206. (0,08/0,04 друк. арк.). (Особистий внесок автора: проведена оцінка системи управління розвитком закладу освіти в сучасних умовах).

8. Шабельник С. Управління соціальною відповідальністю в аграрних закладах вищої освіти в сучасних умовах. *Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство*: матеріали I Міжнародної науково-практичної конференції, 28 вересня 2023 р. Полтава: ПДАУ, 2023. С. 332-334. (0,12 друк. арк.).

9. Шабельник С.С. Ефективність міжнародних партнерств у підвищенні ефективності менеджменту закладів та якості вищої освіти. *Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки*: матеріали VIII Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції, 23 листопада 2023 р. Полтава: ПДАУ, 2023. С. 254-255. (0,08 друк. арк.).

10. Шабельник С. Тенденції розвитку закладів вищої освіти в умовах управління змінами. *Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство*: матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції, 27 вересня 2024 р. Полтава: ПДАУ, 2024. Том 2. С. 130-133. (0,12 друк. арк.).

11. Шабельник С. С. Вплив глобалізації та інтеграційних процесів на управління закладами вищої освіти. *Менеджмент, маркетинг, логістика: тренди та подолання викликів*: збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених, аспірантів, студентів (м. Житомир, 13 листопада 2024 року). Житомир: Вид-во «Поліський національний університет», 2024. С. 117-118. (0,08 друк. арк.).

12. Зось-Кіор М. В., **Шабельник С. С.** Адаптація системи управління закладу вищої освіти до змін в освітньому середовищі та суспільстві. *Вісник Полтавського державного аграрного університету (Серія «Економіка, управління та фінанси»)*. 2024. №1. С. 52-57. (0,21/0,11 друк. арк.). (Особистий внесок автора: проведено аналіз системи управління закладу вищої освіти).

13. Зось-Кіор М., **Шабельник С.** Освітня міграція як виклик системі управління розвитком закладів вищої освіти в умовах безпекових загроз. *Інноваційні підходи в освіті: інтеграція технологій, науки та практики у підготовці фахівців: матеріали 56-ї науково-методичної конференції викладачів і аспірантів (м. Полтава, 19-20 лютого 2025 року)*. Полтава: ПДАУ, 2025. С. 89-91. (0,08/0,04 друк. арк.). (Особистий внесок автора: проведено аналіз освітньої міграції та її вплив на ефективність управління розвитком закладів вищої освіти).

14. Зось-Кіор М. В., Гнатенко І. А., **Шабельник С. С.** Стратегічне планування та управління змінами у закладах освіти. *Науковий вимір осмислення та пошуку оптимальних моделей розвитку України: маркетинговий, економічний, фінансовий, управлінський та правовий аспекти: збірник матеріалів II Міжнародної науково-практичної конференції, м. Київ, 19 березня 2025 р.* Київ: Академія праці, соціальних відносин та туризму / За заг. ред.: Н. В. Писаренко, В. Б. Сухомлин. Київ. 2025. С. 250-251. (0,08/0,03 друк. арк.). (Особистий внесок автора: проведено аналіз системи управління змінами у закладах освіти України).

15. **Шабельник С. С.**, Капустін О. О. Управління розвитком потенціалу в підприємстві: роль інновацій та сучасного менеджменту. *Домінанти соціально-економічного розвитку України у нових реаліях: Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції молодих учених та студентів (28 березня 2025 р., м. Київ)*. К.: КНУТД, 2025. С. 279-281. (0,08/0,04 друк. арк.). (Особистий внесок автора: проведено аналіз ролі інновацій та сучасного менеджменту організації).

16. Докучаєв О. А., Володченко О. П., Шабельник С. С. Цифровізація освіти і впровадження інноваційних методів управління освітнім закладом. *Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики: матеріали IX Міжнародної науково-практичної конференції, 15 травня 2025 р.* Полтава: ПДАУ, 2025. С. 637-639. (0,08/0,03 друк. арк.). (Особистий внесок автора: проведено аналіз цифровізації освіти і впровадження інноваційних методів управління освітнім закладом).

Свідоцтва про реєстрацію авторського права на твір:

Свідоцтво про реєстрацію авторського права на науковий твір «Теоретичні основи формування ефективної системи управління закладом вищої освіти» №130357 від 03.10.2024 р.

Свідоцтво про реєстрацію авторського права на науковий твір «Розвиток системи управління закладами освіти в умовах воєнного стану» № 138003 від 14.07.2025 р.