

Назарова Галина Валентинівна,
д.е.н., професор, завідувач кафедри соціальної
економіки, Харківський національний економічний
університет імені Семена Кузнеця

Nazarova Galina, Doctor of Science in Economic, Professor,
Head of the Department of Social Economy, Simon Kuznets
Kharkiv National University of Economics,
<https://orcid.org/0000-0003-4893-5406>

ЗАСТОСУВАННЯ ЄВРОПЕЙСЬКОГО ДОСВІДУ У ФОРМУВАННІ ІННОВАЦІЙНИХ КОМПЕТЕНЦІЙ В ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ ОСВІТИ УКРАЇНИ

APPLICATION OF EUROPEAN EXPERIENCE IN THE FORMATION OF INNOVATIVE COMPETENCIES IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS OF UKRAINE

Назарова Г.В. Застосування європейського досвіду у
формуванні інноваційних компетенцій в закладах
вищої освіти України. *Український журнал прикладної
економіки та техніки*. 2025. Том 10. № 2. С. 317 – 321.

Nazarova G. Application of European experience in
the formation of innovative competencies in higher education
institutions of Ukraine. *Ukrainian Journal of Applied Economics
and Technology*. 2025. Volume 10. № 2, pp. 317 – 321.

У статті обґрунтовано доцільність використання європейського досвіду у формуванні інноваційних компетенцій у закладах вищої освіти України. Визначено, що інтеграція кращих європейських практик сприяє модернізації системи управління ЗВО, підвищенню конкурентоспроможності випускників, розвитку підприємницької культури, креативного мислення та здатності до роботи в умовах невизначеності. Окреслено зміст інноваційних компетенцій як поєднання знань, умінь, навичок і особистісних якостей, необхідних для ефективної управлінської та освітньої діяльності. Запропоновано систематизацію управлінських компетенцій університету за функціональними напрямками, що дозволяє удосконалити стратегії розвитку ЗВО відповідно до викликів інноваційної економіки.

Ключові слова: заклади вищої освіти, компетенції, інновації, управління, євроінтеграція, зміни, розвиток.

The relevance of the research is determined by the transformational processes taking place in the higher education system of Ukraine within the framework of European integration, the digitalization of the economy, and the growing importance of innovation as a key factor in the competitiveness of graduates in both national and international labor markets. The formation of innovative competencies among higher education seekers is of particular importance due to the necessity of developing their creative thinking, the ability to apply modern technologies, initiate changes, and implement projects that correspond to the challenges of the globalized society. The study highlights the role of adapting the European experience in this area as a prerequisite for integrating the best practices of forming innovative competencies into the national education system. This fosters the development of entrepreneurial culture, interdisciplinary approaches, and skills for operating in conditions of uncertainty and rapid change. As Ukraine aspires to join the European educational area, enhancing innovative potential among students is seen as a crucial condition for ensuring sustainable socio-economic development and integration into global scientific and educational processes. Particular attention is paid to analyzing corporate governance competencies that shape the effectiveness of management processes in higher education institutions (HEIs). The study substantiates the importance of developing managerial competencies based on European corporate governance practices, which enable the formation of competitive educational services, improve institutional management quality, and ensure transparency and accountability in decision-making. The proposed systematization of HEI competencies, considering their functional characteristics and the specifics of the organizational environment, serves as a theoretical and practical basis for improving university management strategies in the context of innovation economy development. Thus, applying European experience in forming innovative competencies is a timely and significant research direction that contributes to the modernization of educational content, forms, and methods by the requirements of the information society.

Keywords: higher education institutions, competences, innovations, management, European integration, changes, development

Вступ

Актуальність обраної теми зумовлена трансформаційними процесами, що відбуваються у сфері вищої освіти України в контексті євроінтеграційного поступу, цифровізації економіки та зростання ролі інновацій як ключового чинника конкурентоспроможності випускників на національному й міжнародному ринках праці. Формування інноваційних компетенцій здобувачів вищої освіти набуває особливого значення у зв'язку з необхідністю забезпечення їхньої здатності до креативного мислення, застосування новітніх технологій, ініціювання змін та реалізації проєктів, що відповідають викликам глобалізованого суспільства.

Вивчення та адаптація європейського досвіду в цій сфері дають можливість інтегрувати у національну систему освіти найкращі практики формування інноваційних компетентностей, які сприяють розвитку підприємницької культури, міждисциплінарного підходу, навичок роботи в умовах невизначеності та швидких змін. Оскільки Україна орієнтується на вступ до єдиного європейського освітнього простору, посилення уваги до розбудови інноваційного потенціалу здобувачів освіти є необхідною умовою для забезпечення стійкого соціально-економічного розвитку держави та її інтеграції у глобальні науково-освітні процеси. Таким чином, застосування європейського досвіду у формуванні інноваційних компетенцій у вітчизняних закладах вищої освіти є своєчасним і важливим напрямом дослідження, що сприяє оновленню змісту, форм і методів освітньої діяльності відповідно до вимог сучасного інформаційного суспільства.

Аналіз наукових публікацій з управління закладами вищої освіти (ЗВО), а компетентностей керівництва та викладачів дозволяє виявити ключові напрями, методологічні підходи та проблемні аспекти, що є предметом наукової дискусії у сучасній освітній науці. Аналіз наукових публікацій свідчить про зростаючий інтерес дослідників до проблем корпоративного управління, розвитку компетентностей та інновацій у сфері вищої освіти. У роботі Painsi P.W., Leitner K.-H., Rybnicek R. (2025) [5] акцентовано на впливі автономії університетів на їхню інституційну ефективність, що дозволяє розглядати корпоративне управління як чинник підвищення результативності освітніх установ. У статті Fragouli E. (2017) [3] підкреслюється роль вищої освіти у формуванні лідерських компетентностей, що є важливим елементом сучасного управлінського підходу до розвитку персоналу в закладах вищої освіти. Дослідження Abdullah N. та співавторів (2024) [1] розглядає систему оцінювання компетентностей керівників університетів, пропонує концептуальну модель для її вдосконалення. Робота Bowles M. і Kaviani A. (2023) [2] аналізує сприйняття викладачами нових вимог до компетентностей у змішаних програмах навчання, що відповідає актуальним трендам цифровізації освіти. Публікації Rashid S. і Yadav S. (2020) та Jafari E. (2024) [6; 4] присвячені впливу пандемії COVID-19 на освітній процес і розвиток цифрових компетентностей викладачів, що актуалізує потребу в нових управлінських рішеннях у сфері корпоративного управління закладів вищої освіти.

Українські дослідження Андрущенко В. (2016) [7], Гури С. (2017) [8], Долгієр А. та Рибак О. (2019) [9] акцентують увагу на компетентнісному підході до підготовки майбутніх фахівців і викладачів, що забезпечує відповідність національної системи освіти вимогам ринку праці та європейським стандартам. Кремень В. розглядає філософський вимір національної ідеї як основи розвитку освіти, що формує стратегічний контекст управління освітніми установами. Стаття Сікорського П. та Колодія І. (2022) [13] висвітлює кібернетичні вимоги до освітніх процесів, що стає невід'ємною частиною корпоративного управління в умовах цифрової трансформації.

Певні відмінності у дослідженнях полягають у тому, що українські вчені приділяють більше уваги національному контексту реформ, процесам євроінтеграції та адаптації до європейських стандартів освіти. Зарубіжні дослідники більше зосереджуються на універсальних моделях або порівнянні досвіду розвинених освітніх систем. Незважаючи на різноманітність підходів, і українські, і зарубіжні дослідники визнають ключові глобальні виклики, такі як цифровізація, глобалізація, необхідність адаптації до вимог ринку праці та вплив суспільних криз (наприклад, пандемії). Існує спільне розуміння важливості розвитку широкого спектра компетентностей для керівництва та викладачів, що виходять за межі суто академічних знань.

Таким чином, аналіз виявив кілька проблемних аспектів, що потребують подальшого вивчення. В умовах швидких змін (технологічних, соціальних, геополітичних) необхідні дослідження, спрямовані на розробку та оцінку методик формування «компетентностей майбутнього» та здатності до постійного самонавчання у керівників та викладачів.

Формулювання цілей статті

Метою статті є теоретичне обґрунтування та розкриття практичних підходів до використання європейського досвіду у формуванні інноваційних компетенцій у закладах вищої освіти України з метою модернізації системи управління ЗВО, підвищення їх конкурентоспроможності, розвитку підприємницької культури та здатності випускників ефективно діяти в умовах сучасної інноваційної економіки.

Виклад основного матеріалу дослідження

Підвищення ефективності управління закладами вищої освіти (ЗВО) в умовах становлення нової парадигми соціально-економічного розвитку знаходиться у прямій залежності від інноваційності праці органів управління, адміністрування та науково-педагогічного персоналу, від їх знань у галузі теорії та практики управління, від відповідності новим кваліфікаційним вимогам, які пред'являються новою інформаційною наукомісткою економікою. До таких вимог належать: уміння оперувати інформацією та знаннями; вміння аналітично та логічно мислити; здатність швидко реагувати на зміну ситуації, розуміння законів функціонування економічних, технологічних і соціальних систем. Комбінація нових знань, що з людьми, і знань, що з капіталом, утворює основу інноваційних компетенцій.

Прийнято вважати, що термін «компетенція» запроваджений психологом Р. Уайтом для опису здібностей індивіда, які найтісніше пов'язані з ефективністю його роботи на основі підготовки, отриманої в процесі навчання та високої мотивації до виконання роботи [11].

У результаті особливих процесів управління різними джерелами ресурсів та активів ЗВО формує освітні послуги для здобувачів, які є джерелами конкурентних переваг і покликані забезпечити стійкий розвиток університету. Такий підхід притаманний європейським дослідникам, проте американський підхід ґрунтується на понятті «компетенція» як особистісної характеристики індивідуумів.

Традиційно «компетенція» визначається як сукупність прав та обов'язків (повноважень) органів управління, посадових осіб, а також осіб, які здійснюють управлінські функції, встановлені нормативними правовими актами. У зв'язку з тим, що є розбіжності в юридичному, економічному та соціальному трактуванні поняття «компетенція», слід уточнити, що імперативом управління ЗВО є формування загальних компетенцій на основі управлінських, адміністративних та освітніх, сформованих системою освіти та освітніми процесами.

Таким чином, можна визначити категорію «компетенції управління ЗВО» як сукупність управлінських здібностей забезпечувати ефективну діяльність університету на основі використання знань, мотивів та переконань ключових суб'єктів управління – членів наглядової ради, ректорату, проректорів, деканів (директорів інститутів), завідувачів кафедр та керівників підрозділів. Компетенції, засновані на європейському досвіді корпоративного управління, з одного боку, передбачають внутрішні управлінські процеси, що ґрунтуються на високому професіоналізмі та знаннях, а з іншого – правові та регуляторні механізми, які визначаються повноваженнями суб'єктів – носіїв компетенцій. Слід зазначити, що компетенції корпоративного управління, хоч і ґрунтуються на індивідуальних компетенціях, є здібностями, сформованими в межах ЗВО, і дозволяють створювати освітні послуги, які необхідні споживачеві та є конкурентними перевагами університету. У таблиці 1 наведено узагальнену систему функцій та відповідних їм компетенцій у процесі управління ЗВО.

Таблиця 1. Перелік компетенцій управління ЗВО з урахуванням їх функцій

Найменування функції	Зміст компетенції
Виробнича	Здійснення освітніх послуг, генерування нових знань
Маркетингова	Маркетинг та просування освітньо-наукової продукції та послуг на ринку послуг
Ресурсна	Попит на працю, матеріальні, фінансові, інформаційні та інтелектуальні ресурси
Фінансово-інвестиційна	Генерація фінансових потоків, кредитування, інвестування, залучення спонсорських ресурсів
Бюджетна	Управління доходами та витратами ЗВО
Соціальна	Забезпечення науково-педагогічних працівників навчальним навантаженням, виховання навичок колективної роботи, реалізація потреби у приналежності до колективу
Пізнавальна	Вивчення особливостей ринків освітніх послуг, демографічних трансформацій, ресурсів, технологій, взаємодія зі стейкхолдерами
Освітня	Здобуття студентами та НПП професійних знань, навичок, практичного досвіду
Інноваційна	Генерація та поширення інновацій серед керівників, НПП, студентів та працівників
Інституційна	Створення та підтримка соціально-економічних інститутів суспільства
Інформаційна	Поширення інформації про особливості сегменту ринку освітніх послуг
Консолідуєча	Забезпечення єдності освітнього простору шляхом організації та підтримки зовнішнього та внутрішнього середовища
Стабілізуєча	Забезпечення безкризового поступового соціально-економічного розвитку університету

Джерело: розроблено автором.

Важливою рисою європейського корпоративного управління є виділення ключової компетенції, а саме набору здібностей, які дозволяють вирішувати особливі, нетипові завдання. Ключові компетенції впливають на

організацію управління у корпоративних структурах, на умови, правила, закони функціонування основних елементів корпоративних структур. Наявність ключової компетенції виводить ЗВО у лідери ринку освітніх послуг та додає йому стійкості за умов жорсткої конкуренції. Найчастіше ключові компетенції пов'язують із нематеріальними активами, зокрема персоналом та інтелектуальним капіталом. Критеріями ключової компетенції можна визначити значимість для споживачів; унікальність; можливість удосконалення; співробітництво; знання, інформацію. У таблиці 2 наведено сутність основних компетенцій у корпоративному управлінні ЗВО.

Таблиця 2. Зміст компетенцій у корпоративному управлінні ЗВО

Компетенції	Значення компетенції
Матеріальні/нематеріальні компетенції	Матеріальні: обладнання, будівлі, інші матеріальні активи. Нематеріальні: бренд, організаційні процеси, корпоративна культура
Стандартні компетенції	Набір здібностей, які дозволяють вирішувати типові завдання, необхідні забезпечення процесів освітньої діяльності
Ключові компетенції	Унікальне поєднання основних компетенцій, що досягаються ЗВО при розробці просування освітніх програм
Керівні компетенції	Наявність передумов, які можуть призвести до створення унікальної пропозиції та гарантувати лідерство на ринку освітніх послуг
Професійні компетенції	Здібності, які характеризуються ефективністю виконання набору типових функцій
Управлінські компетенції	Професійна компетенція керівництва ЗВО, що визначається функціями управління

Джерело: узагальнено автором за [1; 3; 5; 8; 10].

Формування компетенцій управління ЗВО визначаються метою корпоративного управління і відповідає його завданням – створенню умов для формування власного бренду, розвитку університету, захисту інтересів НПП та здобувачів, завоювання довіри стейкхолдерів, контролю над діяльністю менеджменту.

Можна виділити відповідні групи компетенцій, що притаманні корпоративному управлінню та можуть бути застосовані у ЗВО:

пов'язані зі стратегічним управлінням ЗВО (визначення стратегії, стратегічне планування, механізми управління: процеси ухвалення рішень, структура влади, стиль керівництва);

пов'язані з функціями наглядової ради, контролем та врахуванням інтересів учасників корпоративного управління (система контролю, моніторинг діяльності менеджерів, захист інтересів НПП та співробітників);

професійні компетенції, що стосуються керівництва університету (ректор, проректори, декани, завідувачі кафедр, керівники підрозділів), включають професійні якості (рівень освіти; знання специфіки сфери; стратегічне бачення; досвід) та особисті якості (порядність, авторитет, комунікабельність та ін.);

пов'язані із забезпеченням інформаційної прозорості (об'єктивність результатів діяльності, дотримання етичних норм, прозорий механізм відбору на керівні посади та відкриті конкурси на посади НПП);

пов'язані з обов'язками, критеріями оцінки викладачів, ректора, проректорів та інших посадових осіб ЗВО, регламентація їх кількісного складу;

пов'язані зі ставленням до персоналу (мотиваційні фактори – турбота про людей та їхні потреби, навчання та можливості підвищення кваліфікації, справедливості оплати праці).

Склад компетенцій корпоративного управління, з одного боку, залежить від дій менеджменту університету у межах повноважень, визначених законом та статутом, а з іншого, характеризується їх знаннями, здібностями, вміннями та навичками для здійснення ефективного управління. У таблиці 3 наведено повноваження та відповідні їм знання, уміння та навички основних учасників корпоративних відносин в управлінні ЗВО.

Таблиця 3. Сутність компетенцій учасників корпоративних відносин

Повноваження		Знання, здібності, вміння, навички	
Наглядова рада ЗВО			
Стратегічне планування		Система контролю	Організація управління
– знання законодавчої та нормативної бази; – здатність до стратегічного бачення; – здатність до формування місії ЗВО; – вміння формулювати та коригувати стратегічні цілі на основі аналізу ринку освітніх послуг; – вміння здійснювати аналіз альтернатив при ухваленні рішень, розподілі ресурсів		– здатність створення мотиваційного середовища задля досягнення стратегічних цілей ЗВО; – вміння вибору контролюючих та повноважних органів; – вміння та навички оцінювання менеджерів; – знання в управлінні фінансами; – знання з економіки, організації, управління діяльністю ЗВО	– організаторські можливості; – знання з організації роботи наглядової ради; – комунікативні можливості; – здатність до вирішення конфліктів
Менеджмент ЗВО			
Реалізація стратегічних рішень	Ефективність діяльності	Управління персоналом	Фінансовий менеджмент
– знання законодавчої та нормативної бази; – здатність до діагностики перспектив та загроз зовнішнього середовища; – вміння формувати стратегічні плани; – вміння забезпечувати, організовувати, об'єднувати ресурси та засоби для досягнення цілей	– здатність встановлювати поточні та перспективні цілі, здійснювати контроль виконання цілей; – вміння регулярно здійснювати аналіз ринку освітніх послуг, конкурентів, партнерів; – вміння контролювати витрати ресурсів; – навички координації між підрозділами	– здатність до створення ефективної системи мотивації; – здатність до створення сприятливого соціально-психологічного клімату; – вміння створювати діючі виконавчі структури; – вміння здійснювати добір кадрів, своєчасно висувати на ключові посади ініціативних та здібних викладачів; – вміння делегувати повноваження	– знання інструментів та методів управління фінансами (калькуляція собівартості, ціноутворення, бюджетування та ін.); – здатність до залучення запозичених коштів; – вміння здійснювати фінансово-економічний аналіз та контролювати фінансові показники; – навички роботи з фінансовою, статистичною звітністю ЗВО
НПП та працівники			
Професійне та ефективне виконання функціональних обов'язків	– спеціалізовані та практичні знання у сфері науково-педагогічної діяльності; – вміння вирішувати типові завдання для забезпечення освітнього процесу; – креативний підхід до викладання та знання інноваційних методів викладання; – комунікативні здібності		

Джерело: узагальнено автором за [2; 4; 7; 8; 9].

Ефективність діяльності ЗВО та забезпечення балансу інтересів усіх учасників освітнього процесу пов'язані з управлінськими компетенціями ректорату та університетського менеджменту, які мають колективний характер,

оскільки відображають сукупну колективну здатність до розробки та реалізації стратегії, організації управління, формування корпоративної культури.

Структурування компетенцій корпоративного управління ЗВО було здійснено шляхом виділення суб'єктів відносин. Серед ознак структурування можна назвати: характер управління; функції управління; сфери діяльності; ефективність діяльності; напрями розвитку (табл. 4).

Таблиця 4. Компетенції органів управління корпорації у складі компетенцій корпоративного управління

Ознаки структуризації	Компетенції наглядової ради	Компетенції менеджменту
Характер управління	Визначення напрямів стратегічного розвитку ЗВО	Управління поточною діяльністю ЗВО
Функції управління	Визначення основних напрямів діяльності (стратегії); координування ресурсів; координація та контроль діяльності менеджерів; формування внутрішньої нормативної бази; узгодженість інтересів учасників освітнього процесу	Реалізація стратегій; формування корпоративної культури; організація управління; виконання планів діяльності; аналіз короткострокових результатів роботи
Сфери діяльності	Стратегічне управління	Оперативне управління; освітній процес; маркетинг; дослідження
Ефективність діяльності	Система стимулювання та мотивації; регламентація діяльності; етичні кодекси та стандарти	Забезпечення позитивних результатів; залучення здобувачів та стейкхолдерів
Напрями розвитку	Накопичення та використання стратегічних знань з координування ресурсів та організаційної поведінки	Накопичення та використання професійних знань з управління поточною діяльністю

Джерело: розроблено автором.

Розвиток інноваційної економіки призвів до значних змін змісту діяльності керівників ЗВО. З'явилась потреба у новій управлінській кваліфікації, при якій недостатньо мати спеціальну підготовку в освітній сфері діяльності, набагато важливіше приймати обґрунтовані рішення щодо формування довгострокових стратегій розвитку. Якими б владними та авторитетними не були органи управління з урегульованим законом статусом, їх функціонування багато в чому визначається людським фактором.

З метою удосконалення системи менеджменту ЗВО доцільно проводити оцінку компетенцій управління за ознакою компетентності осіб на керівних посадах у прийнятті стратегічних рішень, забезпеченні задоволення інтересів НПП та здобувачів, організації управління, якості та рівня управлінського інструментарію.

Висновки та перспективи подальших розвідок

У результаті проведеного дослідження обґрунтовано доцільність застосування європейського досвіду для формування інноваційних компетенцій у закладах вищої освіти України як важливого чинника підвищення конкурентоспроможності здобувачів освіти на національному та міжнародному ринках праці. Встановлено, що впровадження кращих європейських практик сприяє модернізації системи управління ЗВО відповідно до вимог інноваційної економіки, забезпечує розвиток підприємницької культури, здатності до міждисциплінарної співпраці, креативного мислення, самостійного ухвалення рішень та відповідальності за результат.

Розкрито сутність інноваційних компетенцій як інтегрованого результату поєднання знань, умінь, навичок та особистісних якостей, що забезпечують ефективну управлінську, освітню, наукову та соціальну діяльність ЗВО. Запропоновано систематизацію компетенцій корпоративного управління університетом за функціональними напрямками, що дозволяє визначити стратегічні орієнтири розвитку, ефективно організовувати внутрішні управлінські процеси та підвищувати якість освітніх послуг.

Доведено, що формування компетенцій корпоративного управління ЗВО має спиратися як на професійні якості та індивідуальні здібності керівників, так і на інституціональні засади управління, включаючи правові й регуляторні механізми. Такий підхід забезпечує збалансованість інтересів усіх стейкхолдерів освітнього процесу, підвищує прозорість діяльності та створює умови для стійкого розвитку закладу освіти в умовах цифровізації та глобальної конкуренції.

Отже, використання європейського досвіду корпоративного управління є дієвим інструментом підвищення ефективності функціонування ЗВО та розвитку їх інноваційного потенціалу. Подальші дослідження мають бути сфокусовані на емпіричній перевірці існуючих моделей, розробці інноваційних підходів до формування компетентностей та детальному аналізі впливу зовнішніх чинників на розвиток вищої освіти.

Література

1. Abdullah N., Ghani E., Jais I., Yahya Y. The Institutional Leaders in Universities: A Framework for Improving Competency Assessment. *Journal of Ecomanagement*. 2024no. 3(3). pp. 1336-1345. DOI: <https://doi.org/10.62754/joe.v3i3.3412>.
2. Bowles M., Kaviani A. Perceptions of teacher competencies in a new higher education blended learning programme: An exploratory study. *Studies in Technology Enhanced Learning*. 2023. 3(2). DOI: <https://doi.org/10.21428/8c225f6e.768acd6b>.
3. Fragouli Evangelia. Reviewing the role of Higher Education towards the development of leadership competencies. *International Journal of Higher Education Management*. 2017. Vol. 04. Issue 1. URL: <https://ijhem.com/details&cid=51#>.
4. Jafari Esmaeil. Evaluating Teachers' Digital Competencies during the COVID-19 Pandemic. *Journal of Technology Education*. 2024. No. 18(3). pp. 527-548. DOI: <https://doi.org/10.22061/tej.2024.10320.2996>.
5. Painsi P.W., Leitner K.-H., Rybnicek R. The impact of institutional autonomy on higher education institutions in Europe. *Science and Public Policy*. 2025. Vol. 52, Issue 2, pp. 236-253. <https://doi.org/10.1093/scipol/scae069>
6. Rashid Shazia, Sunishtha Singh Yadav. Impact of Covid-19 Pandemic on Higher Education and Research. *Indian Journal of Human Development*. 2020. No. 14(7). DOI: <https://doi.org/10.1177/0973703020946700>.
7. Андрущенко В. П. Освіта і суспільство: проблеми розвитку компетентностей. *Вища освіта України*. 2016. № 1. С. 5-12.
8. Гура С. Ю. Компетентнісний підхід до формування професійної культури майбутнього фахівця в системі вищої освіти. *Проблеми сучасної педагогічної освіти*. 2017. Вип. 56, ч. 2. С. 98-104.
9. Долгієв А. О., Рибак О. В. Компетентності науково-педагогічних працівників закладів вищої освіти. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ»*. Серія: Технічний прогрес і ефективність виробництва. 2019. № 2. С. 104-108.
10. Кремень В. Г. Філософія національної ідеї: сутність та значення для розвитку освіти. *Педагогіка і психологія*. 2015. № 3. С. 5-11.
11. Кушнірук С. А., Лещенко Н. А. Формування управлінської компетентності майбутнього викладача ЗВО з використанням інноваційних освітніх технологій. *Освітньо-науковий простір*. 2023. № 1. С. 92-101. DOI: [https://doi.org/10.31392/ONP.2786-6890.4\(1\).2023.10](https://doi.org/10.31392/ONP.2786-6890.4(1).2023.10).

12. Назарова Г. В., Дибач І. Л. Інноваційні процеси на ринку освітніх послуг. *Вісник ХНАУ: Серія економічні науки*. 2019. Том 2. № 4. С. 338–349. URL: <https://surl.li/ldmvug>.
13. Сікорський П., Колодій І. Кібернетичні вимоги до освітнього процесу у вищих навчальних закладах. *Вища освіта України*. 2022. № 1-2. С. 29–37. DOI: [https://doi.org/10.31392/NPU-VOU.2022.1-2\(84-85\).04](https://doi.org/10.31392/NPU-VOU.2022.1-2(84-85).04).

References

1. Abdullah, N., Ghani, E., Jais, I., & Yahya, Y. (2024). The institutional leaders in universities: A framework for improving competency assessment. *Journal of Ecohumanism*, no. 3(3), pp. 1336–1345. <https://doi.org/10.62754/joe.v3i3.3412>.
2. Bowles, M., & Kaviani, A. (2023). Perceptions of teacher competencies in a new higher education blended learning programme: An exploratory study. *Studies in Technology Enhanced Learning*, vol. 3, no. 2. <https://doi.org/10.21428/8c225f6e.768acd6b>.
3. Fragouli, E. (2017). Reviewing the role of higher education towards the development of leadership competencies. *International Journal of Higher Education Management*, vol. 4, no. 1. Available at: <https://ijhem.com/details&cid=51#>.
4. Jafari, E. (2024). Evaluating teachers' digital competencies during the COVID-19 pandemic. *Journal of Technology Education*, no. 18(3), pp. 527–548. <https://doi.org/10.22061/tej.2024.10320.2996>.
5. Painsi P.W., Leitner K.-H., Rybníček R. (2025). The impact of institutional autonomy on higher education institutions in Europe. *Science and Public Policy*. Vol. 52, Issue 2, pp. 236–253. <https://doi.org/10.1093/scipol/scae069>.
6. Rashid, S., & Yadav, S. S. (2020). Impact of COVID-19 pandemic on higher education and research. *Indian Journal of Human Development*, no. 14(7). <https://doi.org/10.1177/0973703020946700>.
7. Andrushchenko, V. P. (2016). Osvita i suspilstvo: problemy rozvytku kompetentnostei [Education and society: Problems of competency development]. *Vyshcha osvita Ukrainy*, no. 1, pp. 5–12.
8. Hura, S. Yu. (2017). Kompetentnisnyi pidkhid do formuvannia profesiinoi kultury maibutnoho fakhivtsia v systemi vyshchoi osvity [Competence-based approach to forming future professionals' culture in higher education]. *Problemy suchasnoi pedahohichnoi osvity*, no. 56, part 2, pp. 98–104.
9. Dolhiier, A. O., & Rybak, O. V. (2019). Kompetentnosti nauko-pedahohichnykh pratsivnykiv zakladiv vyshchoi osvity [Competencies of research and teaching staff in higher education institutions]. *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu "KhPI". Seriya: Tekhnichniy prohres i efektyvnist vyrobnytstva*, no. 2, pp. 104–108.
10. Kremen, V. H. (2015). Filosofiia natsionalnoi idei: sutnist ta znachennia dlia rozvytku osvity [Philosophy of the national idea: Essence and significance for education development]. *Pedahohika i psykholohiia*, no. 3, pp. 5–11.
11. Kushniruk, S. A., & Leshchenko, N. A. (2023). Formuvannia upravlinskoï kompetentnosti maibutnoho vykladacha ZVO z vykorystanniam innovatsiinykh osvitnikh tekhnolohii [Formation of managerial competence of a future university lecturer using innovative educational technologies]. *Osvitno-naukovi prostir*, no. 1, pp. 92–101. [https://doi.org/10.31392/ONP.2786-6890.4\(1\).2023.10](https://doi.org/10.31392/ONP.2786-6890.4(1).2023.10).
12. Nazarova, H. V., & Dybach, I. L. (2019). Innovatsiini protsesy na rynku osvitnikh posluh [Innovative processes in the educational services market]. *Visnyk KhNAU: Seriya ekonomichni nauky*, vol. 2, no. 4, pp. 338–349. Available at: <https://surl.li/ldmvug>.
13. Sikorskyi, P., & Kolodii, I. (2022). Kibernetichni vymohy do osvitnoho protsesu u vyshchych navchalnykh zakladakh [Cybernetic requirements for the educational process in higher education institutions]. *Vyshcha osvita Ukrainy*, no. 1–2, pp. 29–37. [https://doi.org/10.31392/NPU-VOU.2022.1-2\(84-85\).04](https://doi.org/10.31392/NPU-VOU.2022.1-2(84-85).04).

Стаття надійшла до редакції 12.04.2025 р.