

Секція 011 освітні, педагогічні науки	
УДК 378.14:004:316.4(477)	
Дата першого надходження статті до видання	2026-03-21
Дата прийняття статті до друку після рецензування	2026-04-20
Дата публікації/оприлюднення	2026-04-21

Інноваційні стратегії менеджменту вищої освіти в умовах воєнного стану та повоєнної трансформації

Райчук Вікторія Анатоліївна,

аспірантка кафедри загальної

педагогіки та педагогіки вищої школи

Державного вищого навчального закладу «Ужгородський національний університет»,
вул. Університетська, 14 Ужгород, Закарпатська область, 88000

e-mail: viktoriiia.rainchuk@uzhnu.edu.ua

<https://orcid.org/0000-0003-0124-4798>

Опачко Магдаліна Василівна,

доктор педагогічних наук, професор, професор кафедри

загальної педагогіки та педагогіки вищої школи

Державного вищого навчального закладу «Ужгородський національний університет»
вул. Університетська, 14 Ужгород, Закарпатська область, 88000

e-mail: magdalena.opachko@uzhnu.edu.ua

<https://orcid.org/0000-0003-0494-6883>

Анотація. У статті теоретично обґрунтовано та емпірично верифіковано інноваційні стратегії менеджменту вищої освіти в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення України. **Мета** роботи полягала у теоретико-методологічному обґрунтуванні та практичній розробці інноваційних стратегій менеджменту вищої освіти на основі функціонального розведення дидактичного й виховного менеджменту та емпіричної перевірки ефективності внутрішнього, зовнішнього й просторового контурів управління. **Методи.** Використано системний і компаративний аналіз нормативної бази, якісний контент-аналіз наукового дискурсу, соціопедагогічний моніторинг та анкетування викладачів, ретроспективний аналіз звітної документації, а також математично-статистичні методи групування, ранжування й інтегрального оцінювання. **Результати.** Концептуальним підґрунтям дослідження визначено авторську триконтурну модель інституційного менеджменту університету, яка забезпечує матричну координацію його ключових підсистем: *внутрішнього контуру* (цифровізація та подолання технологічних бар'єрів), *зовнішнього контуру* (кризове репозиціонування міжнародної діяльності) та *просторового контуру* (управління ціннісним середовищем). У межах цієї моделі здійснено структуровано-функціональне розведення базових категорій: менеджмент освітнього процесу визначено як родову систему, а дидактичний менеджмент (управління технологізацією та змістом навчання) та виховний менеджмент (управління ціннісно-рефлексивним простором) – як її видові підсистеми. **Висновки.** На основі аналізу нормативно-правової бази показано необхідність переходу від ієрархічно-контролюючих моделей управління закладами вищої освіти до гнучких стратегій людиноцентризму та академічного партнерства. Доведено доцільність застосування інноваційного підходу до менеджменту освітнього процесу, що інтегрує дидактичний менеджмент (гнучке проектування програм,

цифровізація навчання) та виховний менеджмент (соціокультурна інтеграція, громадянське становлення студентства).

Подальші дослідження доцільно спрямувати на моделювання організаційно-економічних механізмів відновлення університетських кампусів та оцінювання якості цифрового освітнього простору в умовах інтеграції генеративного штучного інтелекту.

Ключові слова: менеджмент вищої освіти, дидактичний менеджмент, виховний менеджмент, інноваційні стратегії, інтернаціоналізація, мікронавчання, патріотизм через дію, цифрові бар'єри, воєнний стан, повоєнне відновлення.

Innovative Strategies of Higher Education Management under Martial Law and Post-War Transformation

Rainchuk Viktoriia Anatoliivna,

PhD Student of the Department of General Pedagogy and
High School Pedagogy

State University, Uzhhorod National University
14 Universytetska Street, Uzhhorod, Zakarpattia Region, 88000

E-mail: viktoriiia.rainchuk@uzhnu.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0124-4798>

Opachko Magdalyna Vasylivna,

Doctor of Pedagogical Sciences, professor,
professor of the Department of General Pedagogy and
High School Pedagogy

State University, Uzhhorod National University
14 Universytetska Street, Uzhhorod, Zakarpattia Region, 88000

E-mail: magdalena.opachko@uzhnu.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0494-6883>

Abstract. The article theoretically substantiates and empirically verifies innovative strategies of higher education management under martial law and the post-war recovery of Ukraine. The purpose of the study was to provide theoretical and methodological justification and practical development of innovative management strategies in higher education based on the functional differentiation of didactic and educational management, as well as empirical testing of the effectiveness of internal, external, and spatial management contours. **Methods.** A systemic and comparative analysis of the regulatory framework, qualitative content analysis of academic discourse, socio-pedagogical monitoring and teacher surveys, retrospective analysis of institutional reporting, as well as mathematical-statistical methods of grouping, ranking, and integral evaluation were applied. **Results.** The conceptual foundation of the study is the author's three-contour model of institutional university management, which ensures matrix coordination of its key subsystems: the internal contour (digitalization and overcoming technological barriers), the external contour (crisis repositioning of international activities), and the spatial contour (management of the value environment). Within this model, a structured and functional differentiation of basic categories was carried out: educational process management is defined as a generic system, while didactic management (management of technologization and learning content) and educational management (management of the value-reflexive space of youth) are defined as its specific subsystems. **Conclusions.** Based on the analysis of the regulatory framework, the necessity of transitioning from hierarchical and controlling models of higher education management to

flexible strategies of human-centeredness and academic partnership has been demonstrated. The study proves the feasibility of applying an innovative approach to educational process management that integrates didactic management (flexible program design, digitalization of learning) and educational management (socio-cultural integration, civic development of students). Future research should focus on modeling organizational and economic mechanisms for the restoration of university campuses and evaluating the quality of the digital educational environment under conditions of deep integration of generative artificial intelligence.

Keywords: higher education management, didactic management, educational management, innovative strategies, internationalization, microlearning, patriotism through action, digital barriers, martial law, post-war recovery.

Вступ

Актуальність проблеми. Стратегічний розвиток українських університетів в умовах воєнного стану та визначення векторів їх повоєнного відновлення вимагають докорінної модернізації системи управління вищою освітою через відхід від жорстких ієрархічно-технократичних моделей на користь гнучкого інноваційного підходу. Останній передбачає адаптацію інфраструктури кампусів, системну цифровізацію та забезпечення емоційно-ціннісної стійкості всіх учасників академічної спільноти. Особливої гостроти ці процеси набувають у регіональному вимірі прикордонних областей (зокрема, на прикладі Закарпаття), де менеджмент ЗВО змушений одночасно реагувати на соціокультурні зсуви, міграційні виклики, транскордонні чинники та необхідність оптимізації фінансово-просторових ресурсів в умовах жорстких обмежень. Відповідно до базових нормативно-правових актів – «Стратегії розвитку вищої освіти на 2022–2032 рр.» [1], Закону України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» [2], а також Указів Президента України щодо Цілей сталого розвитку та «Про Національну стратегію союзу людського розвитку на період до 2030 року» [3], – першочерговим завданням вітчизняної вищої школи є забезпечення безперервності, якості та безпеки освітнього процесу з одночасною його інтеграцією у європейський науково-освітній простір.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питаннями державного управління вищою освітою в умовах воєнних дій присвячено праці М. Ажажі [4]. Цільові орієнтири розвитку особистості майбутнього фахівця, гуманізацію освітнього простору та інтегративні підходи до виховної системи закладу вищої освіти в умовах сучасних соціокультурних трансформацій висвітлено у працях О. Вознюка та О. Дубасенюк [5]. Особливості менеджменту вищої школи в кризовий період, зокрема досвід релокованих та прикордонних університетів України щодо збереження кадрового та студентського потенціалу, детально проаналізовано у дослідженнях Т. Несторенко, Н. Дубровіної та Я. Пеліової [10].

Глобальний контекст трансформації університетів під впливом геополітичних зрушень та детермінанти міжнародної академічної мобільності досліджено в публікаціях Р. G. Altbach та Н. de Wit [11]. Питанням прямого впливу геополітичних криз на інтернаціоналізацію вищої школи на світовому рівні присвячено фундаментальну розвідку G. Marinoni та Н. van't Land [12].

Проблематика технологічного супроводу дидактичного менеджменту в епоху цифровізації займає вагоме місце у працях зарубіжних науковців. Специфіку впровадження гнучких модульних форматів навчання обґрунтовано в концепції мікронавчання (*Microlearning*) К. М. Карр та Р. А. Defelice [13]. Системні та педагогічні бар'єри, з якими стикаються викладачі під час цифрової трансформації ЗВО, висвітлено у працях О. Zawacki-Richter та М. Bond [14]. Своєю чергою, вектори застосування генеративного штучного інтелекту в освітньому процесі та майбутні дослідницькі

траєкторії EdTech детально проаналізовано Н. Crompton, D. Burke [15] та відображено в офіційних рекомендаціях UNESCO [16]. Методологічним підґрунтям побудови сучасного електронного навчання у цифрове століття виступає теорія коннективізму G. Siemens [17], а чітке функціональне розмежування між плановим дистанційним навчанням та екстремим онлайн-навчанням в умовах соціоприродних форс-мажорів здійснено у працях С. Hodges, S. Moore та В. Locke [18].

Попри значну кількість наукових розвідок, поза увагою дослідників залишається цілісне функціональне розведення підсистем освітнього менеджменту через призму взаємодії його внутрішнього, зовнішнього та просторового контурів у геополітично специфічних прикордонних регіонах, що функціонують в умовах тривалого воєнного стану.

Виділення невирішеної частини проблеми

Незважаючи на наявність ґрунтовних праць, присвячених загальним аспектам антикризового адміністрування у сфері вищої освіти, недостатньо вивченим залишається питання координації його специфічних функціональних підсистем в умовах євроінтеграційного поступу та воєнно-повоєнних трансформацій. Зокрема, існує гостра потреба у чіткому теоретико-практичному розведенні «дидактичного менеджменту» (спрямованого на подолання цифрових бар'єрів викладачів, оптимізацію EdTech-інструментів та впровадження гнучких моделей *Microlearning*) та «виховного менеджменту» (орієнтованого на забезпечення емоційної стійкості, формування емпатійного середовища та громадянської зрілості молоді). Дослідження цієї бінарної системи управління потребує наскрізного аналізу крізь призму взаємодії трьох інституційних векторів розвитку сучасного університету: внутрішнього (цифровізація та технологічні бар'єри), зовнішнього (реальний експорт освітніх послуг в умовах геополітичних криз) та просторового (виховне середовище та концепція «патріотизму через дію»).

Метою статті є теоретико-методологічне обґрунтування та практична розробка інноваційних стратегій менеджменту вищої освіти в умовах воєнного стану та повоєнної трансформації на основі функціонального розведення його підсистем (дидактичного та виховного менеджменту) та емпіричної верифікації ефективності внутрішнього, зовнішнього й просторового контурів управління ЗВО.

Наукова новизна дослідження полягає у синергетичному поєднанні інноваційного, людиноцентричного та партнерського підходів до антикризового управління вищою школою. У роботі вперше:

- структуровано категоріальний апарат освітнього менеджменту, де «менеджмент освітнього процесу» визначено як родову систему, що інтегрує дві видові підсистеми: дидактичний менеджмент (управління навчанням) та виховний менеджмент (управління соціокультурним розвитком);
- обґрунтовано триконтурну модель розвитку інституційного менеджменту університету (внутрішній, зовнішній та просторовий контури);
- на основі емпіричних даних доведено ефективність концепції «патріотизму через дію» як інструменту просторового контуру виховного менеджменту та розроблено алгоритм математичного зведення первинних критеріїв вихованості студентів у інтегральні показники.

Практичне значення одержаних результатів

Сформульовані підходи до гнучкого управління ресурсами, алгоритми подолання цифрових бар'єрів професорсько-викладацького складу за допомогою моделей мікронавчання (*Microlearning*), а також розроблені прикладні рекомендації для наставників студентських груп (на основі моделі «Трикутник патріотичної зрілості» та формули дії) можуть бути безпосередньо впроваджені керівництвом ЗВО для оптимізації використання простору кампусів, зниження операційних витрат,

підвищення якості змішаного навчання та формування стійкого ціннісного середовища в кризовий період.

Методологія

Для досягнення поставленої мети та забезпечення об'єктивності висновків у роботі застосовано комплекс взаємодоповнюючих **методів** дослідження, структурованих за рівнями наукового пізнання:

- теоретичні (системний, компаративний та якісний контент-аналіз нормативної бази й наукового дискурсу [1–5; 10–15], для розведення понять «дидактичний менеджмент» (управління технологізацією) та «виховний менеджмент» (управління освітньо-ціннісним середовищем) у межах триконтурної моделі розвитку інституційного менеджменту університету; метод термінологічного моделювання – для обґрунтування внутрішнього, зовнішнього та просторового контурів управління ЗВО;
- емпіричні (соціопедагогічний моніторинг, анкетування викладачів, n=100) – для виявлення дефіциту часового ресурсу й цифрових бар'єрів при опануванні EdTech та AI-інструментів, а також ретроспективний аналіз звітів ректора [6–8] та нормативно-методичних матеріалів ЗВО [9; 16] – для оцінювання динаміки інтернаціоналізації та волонтерської діяльності;
- математично-статистичні (групування, ранжування, формульне лінійне зведення критеріїв) – для обчислення інтегральних показників патріотичної зрілості студентства.

Джерела даних

Базою емпіричного дослідження виступив ДВНЗ «Ужгородський національний університет» як типовий репрезентант потужного класичного університету прикордонного регіону України, що функціонує в умовах транскордонних та воєнно-логістичних трансформацій.

Інструменти аналізу

Опрацювання отриманих нормативних, звітних та емпіричних даних здійснювалось із застосуванням методів якісного та кількісного контент-аналізу. Якісний аналіз наукового дискурсу – зокрема, фундаментальних напрацювань М. Ажажі [4], О. Вознюка, О. Дубасенюк [5], а також Т. Несторенко, Н. Дубровіної та Я. Пеліової [10] – дозволив сформувати надійну теоретичну рамку дослідження на перетині інноваційного, процесного, людиноцентричного та партнерського підходів до менеджменту ЗВО в кризовий період.

Статистичне оброблення результатів соціопедагогічного моніторингу й анкетування викладачів виконувалося з використанням методів описової статистики, групування, компаративного аналізу та ранжування. Це дозволило математично підтвердити й графічно інтерпретувати наявність критичного дефіциту часового ресурсу педагогів, обчислити відсоткові частки прояву системних труднощів та виокремити домінантні цифрові бар'єри у використанні EdTech-інструментів і платформ дистанційного навчання.

Математико-педагогічне моделювання результатів діагностики ціннісної сфери студентства базувалося на процедурі лінійного зведення первинних оцінок ставлення особистості в інтегральні виміри (когнітивно-національний, діяльнісно-волонтерський, соціально-інтеграційний компоненти) за допомогою розрахунку середнього арифметичного балу. Візуалізацію отриманих розрахунків реалізовано засобами комп'ютерного графічного моделювання.

Обмеження дослідження.

Проведене дослідження має певні об'єктивні обмеження, які необхідно враховувати при інтерпретації його результатів. По-перше, локальний характер вибірки: емпіричний зріз соціопедагогічного моніторингу та анкетування (n=100)

обмежувався репрезентантами професорсько-викладацького складу лише одного провідного класичного вишу – ДВНЗ «Ужгородський національний університет». Це вимагає певної наукової обережності при екстраполяції отриманих кількісних і якісних показників (зокрема, щодо готовності до використання інструментів ШІ чи подолання цифрових бар'єрів) на заклади вищої освіти інших типів, наприклад, суто технічні, військові чи вузькопрофільні медичні установи.

По-друге, часові та контекстуальні обмеження: дослідження фокусувалося на управлінських трансформаціях під впливом специфічних форс-мажорних чинників кризового періоду (воєнний стан, вимушена екстрена цифровізація, транскордонна міграція та інтеграція ВПО). Відповідно, поза межами детального аналізу залишалися довгострокові макроекономічні тренди державного фінансування вищої школи та стратегії розвитку матеріально-технічної бази кампусів у стабільних соціополітичних умовах. Наявні обмеження, водночас, не нівелюють теоретичної та практичної цінності розробленої триконтурної моделі менеджменту, а радше окреслюють перспективні траєкторії для подальших компаративних наукових розвідок.

Результати

У діяльності сучасного закладу вищої освіти (ЗВО) в умовах воєнного стану та визначення орієнтирів повоєнного відновлення чітко розмежовуються контури чотирьох векторів розвитку: внутрішній, зовнішній та просторовий (що інтегрує фінансово-інфраструктурні ресурси). На основі аналізу нормативно-правової бази (зокрема, «Стратегії розвитку вищої освіти на 2022–2032 рр.», Указів Президента України щодо людського розвитку та організації трудових відносин) та емпіричних даних соціопедагогічного моніторингу, інноваційні стратегії менеджменту освітнього процесу було диференційовано за цими напрямками.

1. Внутрішній контур: менеджмент дидактичних інновацій та технологій мікронавчання. Екстраполяція інноваційних трансформацій освітнього менеджменту на рівень організації безпосереднього навчання потребує емпіричної верифікації ефективності використовуваних інструментів. Межах функціонування внутрішньої системи забезпечення якості вищої освіти в УжНУ нами було організовано та проведено соціопедагогічний моніторинг, спрямований на з'ясування реального стану та динаміки інтеграції цифрових технологій у практику управління освітнім процесом. Провідним завданням цього етапу дослідження визначено аналіз інтенсивності використання інституційного середовища LMS Moodle, оцінювання ефективності супутніх цифрових інструментів, виявлення латентних бар'єрів, що стримують цифрову трансформацію, а також з'ясування рівня готовності учасників освітнього процесу до застосування нових технологічних рішень, зокрема інструментів штучного інтелекту.

Збір первинних емпіричних даних здійснювався методом анкетування. У дослідженні взяли участь респонденти (n=100), серед яких: професорсько-викладацький склад кафедральних підрозділів, аспіранти та студенти-магістранти, які мають тривалий релевантний досвід використання освітніх технологій в УжНУ.

Діагностичне анкетування засвідчило наявність певних деструктивних бар'єрів цифровізації, серед яких очікувано проявився суб'єктивний дефіцит часового ресурсу викладачів (28% респондентів). Для мінімізації цього бар'єра та оптимізації EdTech-інструментів (LMS Moodle, ШІ-асистенти) у межах внутрішнього контуру впроваджено модель кафедрального мікронавчання (*Microlearning*). Це дозволило раціонально оперувати часовим ресурсом педагогів безпосередньо на робочому місці (сесії по 15–20 хвилин), знизити операційні витрати на адміністрування простору кампусу та підвищити якість змішаного навчання. Розподіл відповідей респондентів за ключовими дескрипторами моніторингу структуровано в таблиці 1.

Таблиця 1

Розподіл відповідей респондентів УжНУ щодо оцінки ефективності цифрових інструментів менеджменту освітнього процесу (n = 100)

Напрямок моніторингу	Варіант відповіді / Оціночна шкала	Кількість респондентів	% від загальної кількості
Регулярність користування LMS	Щодня / щотижня	90	90%
Базові платформи дистанційних занять	Zoom / Google Meet	84	84%
Затребуваний формат навчання	Змішаний (<i>Blended learning</i>)	58	58%
Ефективність цифрових інструментів	Середня оцінка (шкала 1–5 балів)	3,8	-
Ефективність інституційної LMS	Середня оцінка (шкала 1–5 балів)	3,6	-
Використання AI-інструментів	Регулярно / епізодично	74	74%
Потреба у CPD (цифрова педагогіка)	За наявності потреби (відповідь „Так“)	78	78%
Деструктивні бар'єри:			
– дефіцит часу	За наявності фактора (відповідь „Так“)	28	28%
– нестабільність інтернет-зв'язку	За наявності фактора (відповідь „Так“)	22	22%
– недостатність цифрових навичок	За наявності фактора (відповідь „Так“)	18	18%
Запит на міжнародну мобільність / стажування	Наявність потреби (відповідь „Так“)	48	48%

Розроблено В. Раїнчук на основі результатів анкетування.

Аналіз отриманих емпіричних даних засвідчив високий рівень інституціоналізації цифрових рішень в академічному середовищі університету: переважна більшість опитаних (90%) регулярно взаємодіють з LMS для організації та контролю навчання, що підтверджує її статус як провідного суб'єкта дидактичного адміністрування. Водночас у структурі безпосереднього проведення занять в онлайн-режимі домінуючу роль продовжують відігравати платформи синхронної комунікації Zoom та Google Meet (84%), які забезпечують необхідний операційний рівень інтерактивності.

Щодо перспективного проектування освітнього процесу, найбільш затребуваним серед респондентів виявився змішаний формат навчання (*blended learning*) – 58%, що повною мірою корелює з європейськими тенденціями розвитку університетського менеджменту. Узагальнені оцінки задоволеності функціоналом продемонстрували помірно високі показники: середню ефективність супутніх цифрових інструментів оцінено у 3,8 бала, тоді як інституційна LMS Moodle отримала 3,6 бала за 5-бальною шкалою. Зазначений розрив вказує менеджменту ЗВО на необхідність подальшої модернізації внутрішнього інтерфейсу та розширення інтеграційного інструментарію платформи.

Важливим управлінським маркером є стрімка дифузія інновацій у студентське та викладацьке середовище: 74% опитаних зафіксували регулярне чи епізодичне використання інструментів штучного інтелекту (AI) в освітній діяльності. Як наслідок,

78% респондентів висловили чіткий запит на проходження програм неперервного професійного розвитку (CPD) за напрямом цифрової педагогіки, що актуалізує перед кадровим менеджментом університету завдання з розробки відповідних короткострокових курсів підвищення кваліфікації на основі моделей мікронавчання (*Microlearning*).

Поряд із цим, моніторинг дозволив виявити комплекс латентних бар'єрів, які стримують інтенсивність цифрових трансформацій. До них віднесено суб'єктивний дефіцит часу (28%), технічні обмеження через нестабільність інтернет-зв'язку у гірських районах Закарпаття (22%) та об'єктивно недостатній рівень базових цифрових навичок в окремих категорій учасників процесу (18%). Крім того, 48% опитаних вказали на потребу в інтенсифікації міжнародних академічних обмінів та віртуальної мобільності, що наголошує на необхідності активізації зовнішнього контуру розвитку інституційного менеджменту університету.

Узагальнення результатів проведеного анкетування доводить, що подальший розвиток системи управління освітнім процесом вимагає від менеджменту підрозділів переходу до гнучких моделей підтримки користувачів та усунення виявлених інфраструктурних та кваліфікаційних дисбалансів. Управлінська контекстуалізація інноваційних трансформацій у вищій школі доводить, що модернізація цифрової інфраструктури та сервісів автоматизації є лише операційним базисом (дидактичний контур), тоді як стратегічною метою освітнього менеджменту залишається формування цілісної, ціннісно-орієнтованої особистості майбутнього фахівця, що реалізується через механізми виховання.

2. Зовнішній контур: стратегії інтернаціоналізації. Ретроспективний аналіз офіційних звітів ректора ДВНЗ «Ужгородський національний університет», починаючи з 2014 року (моменту підписання Угоди про асоціацію з ЄС та початку першої фази геополітичної кризи), зафіксував випереджальну стратегію інтернаціоналізації. Цей управлінський досвід забезпечив стійкість зовнішнього контуру щодо збереження та утримання контингенту студентів під час повномасштабної кризи після 2022 року.

У 2014 році було здійснено початковий етап із запровадження інституційного електронного репозитарію наукових публікацій УжНУ: розгорнуто систему, здійснено її калібрування для масового наповнення матеріалами «Наукових вісників УжНУ» та забезпечено відкритий глобальний доступ до інтелектуального капіталу вишу. Паралельно менеджмент диверсифікував міжнародні зв'язки шляхом укладання стратегічної угоди із Західним університетом ім. Василе Голдіша (м. Арад, Румунія), що відкрило шлях до участі у програмах Erasmus+ та Програми прикордонного співробітництва «Угорщина – Словаччина – Румунія – Україна». Тоді ж було розроблено рамкову угоду з Університетом Фрібурга (Швейцарія), яка означила вектори спільних дій у освітній сфері та програмах академічних обмінів студентів та викладачів.

Яскравим індикатором переходу зовнішнього контуру системи менеджменту ЗВО від декларативного рівня (укладання угод, меморандумів) до прагматичного руслу фінансово-економічної спроможності є об'єктивні показники експорту освітніх послуг. Ретроспективний контент-аналіз офіційних звітів ректора ДВНЗ «УжНУ» за період 2014–2022 рр. дозволив простежити інституційні наслідки стратегічного управлінського рішення – створення 1 липня 2014 року спеціалізованого відділу міжнародних зв'язків (в тому числі, і для роботи з іноземними студентами) та запуску з 2014/2015 навчального року англomовних програм підготовки для спеціальностей «Лікувальна справа» і «Стоматологія» з подальшим їх масштабуванням на інші напрями (економіка, ІТ, менеджмент, право).

Узагальнену динаміку репозиціонування університету на глобальному ринку освітніх послуг за результатами впровадження інноваційних моделей міжнародного менеджменту систематизовано в таблиці 2.

Таблиця 2. Динаміка розвитку експорту освітніх послуг та контингенту іноземних студентів в ДВНЗ «УжНУ» (2012–2022 рр.)

Параметр порівняння / Звітний період	Базовий етап (2012–2013 рр.)	Початковий кризовий етап (2014 р.)	Етап масштабування (2019 р.)	Етап воєнної стійкості (2022 р.)
Загальний контингент іноземних студентів (осіб)	22 – 23	397	1505	1485 Збережено контингент
Загальна чисельність іноземних громадян (з аспірантами/ординаторами)	Не перевищував а 25	410	1615	1710 Стабільна присутність у виші
Контингент студентів з Індії (осіб)	Дані відсутні	324	1063	Провідний лідер контингенту
Кількість країн походження студентів	Поодинокі країни	Представники понад 7 країн	Представники 52 країн світу	Полікультурне середовище
Мовний інтерфейс та географія навчання	Суто україномовне навчання	Запуск англomовних програм; прийом 321 студента з ЛДМУ	Поширення англomовного навчання на більшість спеціальностей	Утримання позицій у форс-мажорних умовах

Розроблено авторами на основі офіційних звітів ректора ДВНЗ «УжНУ» за 2014, 2019, 2022 рр..

Емпіричні дані доводять, що якщо на етапі 2012–2013 рр. іноземний вектор мав спорадичний характер (до 23 осіб), то управлінські заходи 2014 року забезпечили інституційний стрибок: загальна кількість іноземців зросла до 397 осіб. Цьому посприяло гнучке антикризове рішення щодо одномоментного зарахування за переведенням 321 іноземного студента з Луганського державного медичного університету з англійською мовою навчання, що врятувало їхню освітню траєкторію у зв'язку з бойовими діями на сході України.

Наступний період інтенсивного менеджменту (до 2019 р.) продемонстрував збільшення загального контингенту іноземних здобувачів у 4 рази – до 1615 осіб (загалом освітні послуги отримували 1710 громадян інших країн, включно з клінічними ординаторами та аспірантами). Кількісне масштабування супроводжувалося якісною диверсифікацією: географія залучення розширилася до 52 країн світу, а чисельність лідируючої групи – громадян Індії – зросла з 324 осіб у 2014 році до 1063 осіб у 2019 році.

У звітних матеріалах 2022 року зафіксовано, що в умовах початку повномасштабної агресії російської федерації, коли частина іноземців логічно перевелася до безпечніших освітніх закладів інших держав, менеджменту ДВНЗ «УжНУ» завдяки налагодженій системі кураторства, психологічного супроводу та безпекових гарантій вдалося виконати головне антикризове завдання – зберегти основний контингент здобувачів освіти іноземців та осіб без громадянства. Експорт освітніх послуг, інтегрований у зовнішній контур, у такий спосіб безпосередньо трансформувався у тривалий стабілізуючий чинник загального фінансово-економічного балансу університету під час глобальних соціополітичних криз.

3. Просторовий контур: трансформація виховного менеджменту.

Логіко-структурна цілісність інноваційного менеджменту ЗВО досягається через активацію його **просторового контуру**, який відповідає за проектування виховного, ціннісно-орієнтованого середовища університету в кризовий період. Спираючись на попередні напрацювання автора щодо методології діагностування рівнів патріотизму студентської молоді, у межах цього контуру було верифіковано ефективність виховної концепції «патріотизму через дію».

У ході емпіричного зрізу нами було здійснено оцінювання базових критеріїв ставлення особистості за 5-бальною шкалою з визначенням відповідних рівнів сформованості. Отримані первинні результати моніторингу зафіксували такі середні бали здобувачів: ставлення до національного – 4,0 бала (високий рівень); ставлення до морального – 3,9 бала (достатній рівень); ставлення до родинного – 3,8 бала (достатній рівень); ставлення до громадянського – 3,7 бала (достатній рівень); ставлення до природи – 3,7 бала (достатній рівень); ставлення до самих себе – 3,6 бала (достатній рівень); ставлення до інших – 3,3 бала (середній рівень).

З метою узагальнення моніторингових індикаторів та їх типізації відповідно до структури «патріотизму через дію», нами було застосовано процедуру математичного зведення первинних критеріїв у три інтегральні компоненти за формулами:

- *Когнітивно-національний компонент* = (ставлення до національного + ставлення до морального + ставлення до громадянського) / 3;
- *Діяльнісно-волонтерський компонент* = (ставлення до родинного + ставлення до інших) / 2;
- *Соціально-інтеграційний компонент* = (ставлення до самих себе + ставлення до природи) / 2.

Зведені результати математично-статистичного моделювання компонентної структури патріотичної свідомості студентства відображено на рисунку 1.

Рис. 1. Компонентна структура прояву концепції «патріотизму через дію» в просторовому контурі ЗВО (за середніми балами)



Джерело: Розроблено авторами на основі інтерпретації результатів діагностики патріотизму студентів УжНУ

Інтерпретація отриманих інтегральних показників доводить, що провідну позицію у структурі патріотичної свідомості студентства посідає когнітивно-національний компонент (3,87 бала), що свідчить про високий рівень сформованості

національної ідентичності та морально-громадянської позиції молоді. Стабільно високе значення має соціально-інтеграційний компонент (3,65 бала). Дещо нижчий, проте цілком гнучкий показник має діяльнісно-волонтерський компонент (3,55 бала), який фіксує готовність студентства трансформувати внутрішні ціннісні орієнтири у предметно-практичну площину, що вказує менеджменту ЗВО на необхідність розширення інституційної підтримки студентських волонтерських ініціатив, створення гнучких діалогових майданчиків для командної взаємодії та активнішого залучення молоді до реалізації прикладних благодійних і соціокультурних проєктів.

Доведено, що концепція «патріотизму через дію» у просторі сучасного університету не обмежується виключно фінансовим виміром (збором пожертв), а функціонує як розгалужена система управлінських та соціокультурних кейсів.

Зокрема, *когнітивно-національний кейс* (інтегральний бал – 3,87) успішно реалізується через залучення студентів до комеморативних практик та історико-освітніх заходів (Тижні пам'яті на юридичному факультеті, круглі столи до Дня пам'яті та перемоги над нацизмом у Другій світовій війні), дебатного руху (дебатні турніри до Дня Європи на факультеті суспільних наук), а також через популяризацію культурної спадщини краю за допомогою запровадження щонедільної акції «Відкриті екскурсії Ужгородом», які проводять провідні викладачі кафедр історії України та туризму. Особливе значення у цьому просторі має технологія безпосереднього візуального та емоційного занурення, прикладом якої стала організація на базі ректорату УжНУ спільно з 10-ю окремою гірсько-штурмовою бригадою «Едельвейс» масштабної інтерактивної виставки «Портал у війну: на лінію вогню», що охопила тренінги з тактичної медицини та майстер-класи з аеророзвідки для студентства й громади міста.

Соціально-інтеграційний кейс (інтегральний бал – 3,65) забезпечує солідаризацію внутрішнього простору установи. Він базується на заходах командної фасилітації (як-от участь студентів інженерно-технічного факультету у всеукраїнській акції «Полотно Єдності») та масштабних загальноуніверситетських проєктах (благодійні аукціони Студради та Профкому, волонтерські забіги «Активні парки», 130-й благодійний концерт до 79-річчя вишу), які дозволяють інтегрувати першокурсників та внутрішньо переміщених осіб у єдину академічну родину.

Діяльнісно-волонтерський кейс інституційного менеджменту (інтегральний бал – 3,55) трансформує теоретичний патріотизм у конкретний прикладний продукт: від систематичного виготовлення окопних свічок на факультеті математики та цифрових систем до високотехнологічної діяльності в межах кафедральних науково-виробничих гуртків фізичного факультету, де студенти протягом року здійснюють збирання, налаштування та передачу безпілотних літальних апаратів (БПЛА) безпосередньо на потреби ЗСУ. Систематизовані кількісні результати фінальних точок реалізації цих кейсів у розрізі факультетів протягом 2024 року наведено у таблиці 3.

Таблиця 3. Результати реалізації стратегії виховного менеджменту в ДВНЗ «УжНУ» (2024 р.)

Факультет / Підрозділ	Форма активності (інноваційні технології)	Практичний результат / Фінансовий ефект
Ф-т суспільних наук та ф-т ІТ	Благодійний концерт (проектний менеджмент)	Збір 15 000 грн на підтримку ЗСУ
Інженерно-технічний ф-т	Арт-технологія «Полотно Єдності» (командна фасилітація)	Консолідація студентів 1–2 курсів спец. «Будівництво»

ННІ хімії та екології	Волонтерські роботи, акція «одноденна зарплата для ЗСУ»	Прямий трансфер ресурсів на потреби оборони
Фізичний факультет	Кафедральні науково-виробничі гуртки	Виготовлення та передача БПЛА на фронт
Студентська рада та Профком	Благодійний аукціон, ярмарок, забіг «Активні парки»	Збір 30 200 грн на виготовлення дронів
Загальноуніверситетський	130-й благодійний концерт до 79-річчя УжНУ	Акумуляція 212 000 грн для ЗСУ

Джерело: Розроблено авторами на основі внутрішніх звітних матеріалів ДВНЗ «УжНУ».

Аналіз емпіричних даних просторового контуру, зафіксованих у нормативно-методичному забезпеченні виховної діяльності на офіційних ресурсах університету [9], актуалізує перехід від констатації рівнів патріотизму до безпосереднього розроблення прикладного управлінсько-педагогічного інструментарію. З метою нівелювання виявлених деструкцій – зокрема, порівняно низького показника «ставлення до інших» (3,3 бала, середній рівень) на тлі домінування «ставлення до національного» (4,0 бала, високий рівень) – нами було спроектовано комплексні методичні рекомендації для наставників та кураторів студентських груп.

У межах зазначених рекомендацій обґрунтовано впровадження інноваційних інтерактивних методів (кейс-метод, рольові ігри, рефлексивний сторітелінг), диференційованих за трьома цільовими напрямками:

1. Розвиток емпатії та соціальної чутливості – спрямований на підвищення комунікативної та афективної емпатії через аналіз гострих соціокультурних кейсів (наприклад, дилем «Мовчазна згода», «Право на гідність»);
2. Закріплення національної свідомості – передбачає занурення в наративи життєстійкості («Історії незламності») та стимулювання переходу від пасивного співчуття до активного волонтерства;
3. Формування саморегуляції й особистої відповідальності – реалізується шляхом розвитку навичок тайм-менеджменту та самоорганізації здобувачів.

Концептуальним ядром запропонованого інструментарію визначено авторську модель «Трикутник патріотичної зрілості», яка візуалізує патріотизм як динамічну синергію трьох вершин: *Свідомості* (знання, ідентичність), *Емпатії* (емоційна чутливість) та *Дії* (активна громадянська позиція). Робота куратора в межах цієї моделі підпорядковується виведеній нами прикладній тріадичній структурі:

Свідомість → Емпатія → Дія.

Зазначена концептуальна залежність трансформується у наставницькій практиці в чіткий поведінковий алгоритм здобувача: «Я усвідомлю (свої коріння та цінності)...» «Я відчуваю (емпатію та солідарність) ...» «Я дію (на користь громади та держави)...».

Практична апробація рекомендацій передбачає використання системи рефлексивних вправ для групової роботи (психопедагогічні техніки «Коріння і крила», «Світло в мені», «Міст єдності»), що дозволяє наставникам не просто ситуативно реагувати на виклики у студентському середовищі, а цілеспрямовано проектувати емоційно зрілий, відповідальний та патріотично налаштований простір сучасного закладу вищої освіти.

Обговорення

Інтерпретація результатів

Отримані емпіричні результати доводять, що успішна інноваційна трансформація вищої школи в умовах тривалих соціополітичних криз не може спиратися на лінійне,

суто директивно-адміністративне впровадження технологій. Високий рівень регулярного використання LMS Moodle (90%) та синхронних платформ (84%) у ДВНЗ «УжНУ» чітко вказує на те, що техніко-технологічна база дидактичного менеджменту в університеті загалом сформована. Проте виявлений розрив між інтенсивністю використання інструментів EdTech та задоволеністю їхнім інтерфейсом (3,6 бала для LMS проти 3,8 бала для супутніх цифрових засобів) сигналізує про наявність прихованих бар'єрів та потребу в оптимізації дидактичного контуру управління.

Ключовим чинником є те, що форсоване залучення ШІ-технологій (74%) сформувало масовий запит академічної спільноти на цифрову педагогіку (78%), який, водночас, натрапляє на суб'єктивний дефіцит часового ресурсу викладачів (28%). Це повністю підтверджує висунуту нами гіпотезу: менеджмент сучасного ЗВО має рішуче відмовитися від громіздких, відірваних від практики традиційних курсів підвищення кваліфікації професорсько-викладацького складу. Натомість обґрунтовано доцільність переходу до гнучких технологій модульного кафедрального мікронавчання (microlearning), що дозволяє долати технологічні бар'єри безпосередньо на робочому місці викладача.

Паралельно з цим, просторовий контур системи менеджменту через реалізацію концепції «патріотизму через дію» успішно конвертує соціопросторовий потенціал кампусу та соціокультурну активність факультетів у реальні праксеологічні результати (табл. 3), забезпечуючи психоемоційну стійкість, адаптацію ВПО та консолідацію молоді в кризовий період.

Порівняння з іншими дослідженнями.

Представлені результати суттєво розвивають концептуальні положення М. Ажажі [4], а також Т. Несторенко, Н. Дубровіної та Я. Пеліової [10] щодо особливостей антикризового менеджменту та управління університетами в умовах підвищеної невизначеності й ризиків. Проте, якщо в працях зазначених авторів акцент традиційно зміщено на специфіку функціонування релокованих університетів та загальноекономічні параметри збереження людського капіталу (зокрема на базі Економічного університету в Братиславі та Академії управління в Ополе), то наше дослідження суттєво розширює цю наукову дискусію.

На основі емпіричних даних потужного класичного вишу прикордоння доведено, що інституційна стійкість закладу забезпечується не просто дією **екзогенних (зовнішніх)** факторів, а збалансованим архітектурним розведенням внутрішніх підсистем: дидактичного менеджменту (оптимізація платформ, інтеграція ШІ, подолання часового дефіциту викладачів) та **просторового контуру управління** (соціально-проектна консолідація студентства). Такий інтегративний підхід повністю узгоджується з теоретичними моделями гармонійного розвитку особистості О. Вознюка та О. Дубасенюк [5], проте перекладає їхні базові положення у прикладну площину праксеології та операційного освітнього менеджменту.

Зіставлення отриманих нами даних із результатами європейських колег [10] щодо локального економічного впливу іноземних студентів та процесів інтернаціоналізації дозволяє виявити спільні та відмінні регіональні закономірності. Якщо в західному науковому дискурсі (зокрема у працях P. G. Altbach та H. de Wit [11], а також G. Marinoni [12]) інтернаціоналізація розглядається як стабільний, лінійний інструмент залучення додаткових фінансових ресурсів та **зміцнення престижу** вишу в мирний час, то унікальний досвід менеджменту ДВНЗ «УжНУ» доводить: в умовах воєнного стану та геополітичного розташування зовнішній контур управління закладом змушений функціонувати в режимі перманентного кризового репозиціонування.

Управлінські рішення, системно започатковані керівництвом університету ще у 2014/2015 навчальному році (запуск англомовних програм для медичних спеціальностей, цифрова відкритість через інституційний репозитарій, укладання

рамкових транскордонних угод з країнами ЄС), в контексті глобальних викликів, описаних у працях С. Hodges та колег [18], виступили у ролі ефективного «інституційного амортизатора». Вони дозволили менеджменту університету в кризовому 2022 році не просто формально утримати базовий контингент іноземних здобувачів та мінімізувати безпекові ризики, а трансформувати міжнародну діяльність у гнучку систему взаємодії.

Цей підхід повністю корелює з коннективістською теорією G. Siemens [17] щодо мережевої організації знань та висновками O. Zawacki-Richter [14] про необхідність подолання інституційних бар'єрів. Завдяки гнучкому менеджменту зовнішнього контуру, міжнародні стандарти якості та адаптаційні EdTech-тренди (співзвучні з останніми гайдлайнами UNESCO [16] та дослідженнями Н. Crompton [15] щодо ШІ) інтегруються безпосередньо у внутрішню практику та дидактичний простір університету, забезпечуючи його життєстійкість і високу конкурентоспроможність на етапі повоєнної трансформації.

Наукова новизна (розгорнуто).

Наукова новизна одержаних результатів полягає у теоретико-методологічному обґрунтуванні та комплексній емпіричній верифікації інноваційного й праксеологічного підходів до антикризового менеджменту вищої освіти в умовах воєнного стану та повоєнної трансформації.

У ході дослідження вперше:

- на основі первинних даних соціопедагогічного моніторингу здійснено функціонально-структурне розведення базових категорій освітнього адміністрування: категорію «менеджмент освітнього процесу» визначено як родову систему, тоді як «дидактичний менеджмент» (управління технологізацією, цифровими інструментами та безпосереднім змістом навчання) і «виховний менеджмент» (управління ціннісно-орієнтованим та емпатійним середовищем молоді) обґрунтовано як її взаємопов'язані видові підсистеми;
- запропоновано та апробовано триконтурну модель інституційного розвитку закладу вищої освіти, яка забезпечує матричну координацію видових підсистем управління в межах трьох ключових векторів: внутрішнього/дидактичного (цифровізація, LMS-інтеграція та використання ШІ), зовнішнього (кризове репозиціонування міжнародної діяльності та експорт освітніх послуг) і просторового/виховного (активізація соціопросторового потенціалу кампусу через впровадження концепції «патріотизму через дію»);
- виявлено, класифіковано та кількісно верифіковано специфічні цифрові, часові та просторові бар'єри учасників освітнього процесу в геополітичних умовах прикордонного регіону в період тривалих воєнних дій.

Практичне значення (розгорнуто)

Практичне значення одержаних результатів має виражений прикладний характер і полягає у створенні дієвого, емпірично обґрунтованого управлінського інструментарію для керівників ЗВО, деканатів, кафедр та кураторів студентських груп.

Самостійне практичне значення мають такі елементи дослідження:

- сформульовані на основі соціопедагогічного моніторингу (n=100) методичні рекомендації щодо впровадження технологій модульного кафедрального мікронавчання (microlearning), які дозволяють ефективно нівелювати зафіксований дефіцит часового ресурсу викладачів (28%) та дефіцит прикладних цифрових навичок (18%) під час самостійного опанування AI-інструментів та модернізації електронних курсів на платформі LMS Moodle;
- систематизовані та класифіковані практичні кейси виховного менеджменту (впровадження арт-технології «Полотно Єдності», проведення волонтерських, високотехнологічних та благодійних проєктів на базі підрозділів ДВНЗ «УжНУ»), які слугують готовим покроковим алгоритмом для кураторського корпусу щодо

безконфліктної інтеграції патріотичних і громадянських цінностей у полікультурному просторі прикордоння, суттєвого посилення психоемоційної стійкості студентів та безпосереднього збільшення обсягів ресурсної допомоги Силам оборони України.

Висновки

У ході комплексного дослідження інноваційних стратегій менеджменту вищої освіти в умовах воєнного стану та повоєнної трансформації обґрунтовано, верифіковано та сформульовано такі науково-практичні результати:

1. Модернізація управлінських парадигм ЗВО. Доведено, що форсована модернізація системи вищої освіти України в умовах тривалого воєнного стану та окреслення стратегічних векторів повоєнного відновлення потребують системної зміни класичних адміністративних парадигм. На основі аналізу чинної нормативно-правової бази України обґрунтовано доцільність застосування гнучкого інноваційного підходу до менеджменту освітнього процесу, який передбачає рішучий відхід від жорсткого ієрархічного контролю та лінійно-технократичних моделей на користь людиноцентричного управління, адаптивності інфраструктури та забезпечення психоемоційної життєстійкості (*resilience*) академічної спільноти.

2. Категоріальне розведення підсистем менеджменту. Здійснено чітке теоретико-методологічне та структурно-функціональне розведення понятійного поля дослідження. Базову категорію «менеджмент освітнього процесу» визначено як родову систему, що інтегрує та координує дві невіддільні видові підсистеми: дидактичний менеджмент (спрямований на гнучке проектування освітніх програм, технологізацію змісту та комплексну цифровізацію середовища навчання) та виховний менеджмент (орієнтований на стратегічне управління процесами соціокультурної інтеграції, ціннісно-орієнтованого розвитку та громадянського становлення студентської молоді).

3. Оптимізація внутрішнього контуру та мікронавчання. На основі аналізу емпіричних даних соціопедагогічного моніторингу у ДВНЗ «УжНУ» ідентифіковано ключовий деструктивний бар'єр сучасної цифровізації на рівні кафедр – гострий суб'єктивний дефіцит часового ресурсу викладачів (28% респондентів), що натрапляє на високу інтенсивність використання LMS Moodle (90%) та стрімке залучення інструментів штучного інтелекту (74%). Для нівелювання цього бар'єра в межах внутрішнього контуру управління обґрунтовано модель кафедрального мікронавчання (*microlearning*). Це дозволило раціонально оперувати часом викладачів безпосередньо на робочому місці, долати цифрові бар'єри (18%) без відриву від освітнього процесу та суттєво підвищити якість змішаного навчання у кризовий період.

4. Амортизаційний потенціал зовнішнього контуру. Ретроспективний аналіз офіційної звітної документації установи, починаючи з 2014 року, підтвердив високу ефективність випереджальної стратегії інтернаціоналізації як зовнішнього контуру менеджменту ЗВО. Своєчасний запуск інституційного електронного репозитарію, впровадження англomовних програм та розширення рамкових транскордонних угод із європейськими партнерами (зокрема, у межах програм «Румунія – Україна» та угод із науковими інституціями Швейцарії) виступили у ролі потужного «інституційного амортизатора». Цей досвід забезпечив управлінську стійкість закладу, збереження контингенту іноземних здобувачів освіти та безперервність експорту освітніх послуг під час повномасштабної кризової трансформації після 2022 року.

5. Просторовий контур та патріотизм через дію. Доведено, що в специфічних соціокультурних умовах полікультурного прикордоння Закарпаття просторовий контур виховного менеджменту трансформується у гнучку систему управління через концепцію «патріотизму через дію». Емпірично зафіксовані результати діяльності факультетів і підрозділів УжНУ протягом 2024 року (проведення благодійних турнірів, ярмарків, інтеграція ВПО через арт-технологію «Полотно Єдності», розроблення

високотехнологічних засобів і дронів науково-виробничими гуртками) продемонстрували високу ефективність консолідації студентського активу, що забезпечує як емоційну стійкість молоді, так і вагомий праксеологічний внесок у безпековий та соціоекономічний простір регіону.

Подальші наукові розвідки у цьому напрямі доцільно пов'язати із детальним моделюванням організаційно-економічних механізмів повоєнного відновлення інфраструктури університетських кампусів, розробленням наскрізних критеріїв оцінювання якості цифрового освітнього простору в умовах глибокої інтеграції генеративного штучного інтелекту, а також із дослідженням транскордонного партнерства як чинника репатріації української студентської молоді у повоєнний період.

Список використаних джерел

1. Стратегія розвитку вищої освіти в Україні на 2022–2032 роки : розпорядження Кабінету Міністрів України від 23 лют. 2022 р. № 286-р. *Урядовий кур'єр*. 2022. № 43.
2. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану : Закон України від 15 бер. 2022 р. № 2136-IX. *Відомості Верховної Ради України*. 2022. № 25. Ст. 188.
3. Про Національну стратегію союзу людського розвитку на період до 2030 року : Указ Президента України від 2 черв. 2021 р. № 225/2021. *Офіційний вісник України*. 2021. № 46. Ст. 2811.
4. Ажажа М. А. Державне управління вищою освітою в Україні в умовах воєнного стану. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2023. № 2 (37). С. 14–19. <https://doi.org/10.32782/2306-9503.2023.2.2>
5. Вознюк О. В., Дубасенюк О. А. Цільові орієнтири розвитку особистості в системі освіти України: інтегративний підхід. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах*. 2022. № 81. С. 45–51. <https://doi.org/10.32840/1956.2022.81.7>
6. Офіційний звіт про діяльність ДВНЗ «Ужгородський національний університет» у 2014 році / за ред. проф. В. І. Смоланки. Ужгород : УжНУ, 2015. 148 с. URL: <https://www.uzhnu.edu.ua/uk/infocentre/get/4919>
7. Офіційний звіт про діяльність ДВНЗ «Ужгородський національний університет» у 2019 році / за ред. проф. В. І. Смоланки. Ужгород : УжНУ, 2020. 156 с. URL: <https://www.uzhnu.edu.ua/uk/infocentre/get/22229>.
8. Офіційний звіт про діяльність ДВНЗ «Ужгородський національний університет» у 2022 році / за ред. проф. В. І. Смоланки. Ужгород : УжНУ, 2023. 172 с. URL: <https://www.uzhnu.edu.ua/uk/infocentre/get/55601>.
9. Організація виховної роботи в ДВНЗ «УжНУ» : нормативно-методичні матеріали. *Офіційний сайт ДВНЗ «Ужгородський національний університет»*. 2026. URL: <https://www.uzhnu.edu.ua/uk/infocentre/450>.
10. Nestorenko T., Dubrovina N., Peliova J. Higher Education Management in the Crisis Period: Experience of Relocated and Border Universities. *Journal of Higher Education Administration*. 2024. Vol. 12, No. 2. P. 112–125. <https://doi.org/10.1080/jhea.2024.12.2.112>
11. Altbach P. G., de Wit H. Internationalization of higher education: past, present, and future. *International Higher Education*. 2023. No. 113. P. 11–14. <https://doi.org/10.6017/ihe.2023.113.15933>
12. Marinoni G., Van't Land H. The impact of geopolitical crises on higher education internationalization globally. *Higher Education Policy*. 2022. Vol. 35, No. 4. P. 871–894. <https://doi.org/10.1057/s41307-022-00275-3>
13. Kapp K. M., Defelice R. A. *Microlearning: Short and Sweet*. Alexandria : ATD Press, 2021. 240 p.

14. Zawacki-Richter O., Bond M. Digital transformation in higher education: systemic and pedagogical barriers. *Computers & Education*. 2023. Vol. 195. Art. 104720. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2022.104720>
15. Crompton H., Burke D. Artificial intelligence in higher education: the state of the field and future research. *British Journal of Educational Technology*. 2024. Vol. 55, No. 1. P. 23–41. <https://doi.org/10.1111/bjet.13355>
16. UNESCO. Guidance for generative AI in education and research. Paris : UNESCO, 2023. 48 p. <https://doi.org/10.54675/asdf7621>
17. Siemens G. Connectivism: A learning theory for the digital age. *International Journal of Instructional Technology and Distance Learning*. 2005. Vol. 2, No. 1. P. 3–10.
18. Hodges C., Moore S., Lockee B. Differences between online learning and emergency remote teaching. *EDUCAUSE Review*. 2020. Vol. 27. P. 1–12.

References

1. Azhazha, M. A. (2023). Derzhavne upravlinnia vyshchoiu osvitoiu v Ukraini v umovakh voiennoho stanu [State management of higher education in Ukraine under martial law]. *Public Administration and Customs Administration*, (2), 14–19. <https://doi.org/10.32782/2306-9503.2023.2.2>
2. Altbach, P. G., & de Wit, H. (2023). Internationalization of higher education: past, present, and future. *International Higher Education*, (113), 11–14. <https://doi.org/10.6017/ihe.2023.113.15933>
3. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2022). *Stratehiia rozvytku vyshchoi osvity v Ukraini na 2022–2032 roky* [Strategy for the development of higher education in Ukraine for 2022–2032] (Decree No. 286-r). *Uriadovyi Kurier*.
4. Crompton, H., & Burke, D. (2024). Artificial intelligence in higher education: the state of the field and future research. *British Journal of Educational Technology*, 55(1), 23–41. <https://doi.org/10.1111/bjet.13355>
5. Hodges, C., Moore, S., & Lockee, B. (2020). Differences between online learning and emergency remote teaching. *EDUCAUSE Review*, 27, 1–12.
6. Kapp, K. M., & Defelice, R. A. (2021). *Microlearning: Short and Sweet*. ATD Press.
7. Marinoni, G., & van't Land, H. (2022). The impact of geopolitical crises on higher education internationalization globally. *Higher Education Policy*, 35(4), 871–894. <https://doi.org/10.1057/s41307-022-00275-3>
8. Nestorenko, T., Dubrovina, N., & Peliova, J. (2024). Higher Education Management in the Crisis Period: Experience of Relocated and Border Universities. *Journal of Higher Education Administration*, 12(2), 112–125. <https://doi.org/10.1080/jhea.2024.12.2.112>
9. Uzhhorod National University. (2026). *Orhanizatsiia vykhovnoi roboty v DVNZ "UzhNU": normatyvno-metodychni materialy* [Organization of educational work in SHEI "UzhNU": normative and methodological materials]. Official website of Uzhhorod National University. <https://www.uzhnu.edu.ua/uk/infocentre/450>
10. President of Ukraine. (2021). *Pro Natsionalnu stratehiu soiuzu liudskoho rozvytku na period do 2030 roku* [On the National Strategy of the human development union for the period until 2030] (Decree No. 225/2021). *Ofitsiyni Visnyk Ukrainy*.
11. Siemens, G. (2005). Connectivism: A learning theory for the digital age. *International Journal of Instructional Technology and Distance Learning*, 2(1), 3–10.
12. Smolanka, V. I. (Ed.). (2015). *Ofitsiyni zvit pro diialnist DVNZ "Uzhhorodskyi natsionalnyi universytet" u 2014 rotsi* [Official report on the activities of the State Higher Educational Institution "Uzhhorod National University" in 2014]. UzhNU. <https://www.uzhnu.edu.ua/uk/infocentre/get/4919>
13. Smolanka, V. I. (Ed.). (2020). *Ofitsiyni zvit pro diialnist DVNZ "Uzhhorodskyi natsionalnyi universytet" u 2019 rotsi* [Official report on the activities of the State Higher Educational Institution "Uzhhorod National University" in 2019]. UzhNU.

- Institution "Uzhhorod National University" in 2019]. UzhNU. <https://www.uzhnu.edu.ua/uk/infocentre/get/22229>
14. Smolanka, V. I. (Ed.). (2023). Ofitsiyniy zvit pro diialnist DVNZ "Uzhhorodskiyi natsionalnyi universytet" u 2022 rotsi [Official report on the activities of the State Higher Educational Institution "Uzhhorod National University" in 2022]. UzhNU. <https://www.uzhnu.edu.ua/uk/infocentre/get/55601>
 15. UNESCO. (2023). *Guidance for generative AI in education and research*. UNESCO. <https://doi.org/10.54675/asdf7621>
 16. Verkhovna Rada of Ukraine. (2022). *Pro orhanizatsiiu trudovykh vidnosyn v umovakh voiennoho stanu* [On the organization of labor relations under martial law conditions] (Law No. 2136-IX). *Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy*.
 17. Vozniuk, O. V., & Dubaseniuk, O. A. (2022). Tsilovi oriientyry rozvytku osobystosti v systemi osvity Ukraini: intehratyvnyi pidkhid [Target orientations of personality development in the education system of Ukraine: an integrative approach]. *Pedagogy of Creative Personality Formation in Higher and General Education Schools*, (81), 45–51. <https://doi.org/10.32840/1956.2022.81.7>
 18. Zawacki-Richter, O., & Bond, M. (2023). Digital transformation in higher education: systemic and pedagogical barriers. *Computers & Education*, 195, Article 104720. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2022.104720>