

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної
діяльності

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: «Інноваційні технології в управлінні закладом вищої освіти
на прикладі ЗНУ»

Виконав : студентка 2 курсу, групи 8.0732-зокс-з
спеціальності 073 Менеджмент
освітньо-професійної програми
менеджмент закладів освіти, культури та спорту
Голобородько Г.Д.

Керівник : доцент кафедри бізнес-адміністрування і
менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,
кандидат філософських наук, доцент
Сухарева К.В.

Рецензент : завідувач кафедри бізнес-
адміністрування і менеджменту
зовнішньоекономічної діяльності, доктор наук з
державного управління, професор
Бікулов Д. Т.

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет менеджменту
Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності
Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітньо-професійної програми Менеджмент закладів освіти, культури та спорту

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

Д.Т. Бікулов

« _____ » _____ 2023 року

**З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА**

Голобородько Ганна Дмитрівна

1. Тема роботи «Інноваційні технології в управлінні закладом вищої освіти на прикладі ЗНУ»

керівник роботи: Сухарева К. В., доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат філософських наук, доцент

затверджені наказом ЗНУ від 15.06.2023 року № _____ 888-с

2. Строк подання студентом роботи _____ 23.11.2023 р.

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ВИКОРИСТАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННІ ЗАКЛАДОМ ВИЩОЇ ОСВІТИ

2. ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В УПРАВЛІННІ ЗАКЛАДОМ ВИЩОЇ ОСВІТИ НА ПРИКЛАДІ ЗНУ

3. ЗАПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННЯ ЗАПОРІЗЬКИМ НАЦІОНАЛЬНИМ УНІВЕРСИТЕТОМ

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) .

11 таблиць

6 рисунків

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Сухарева К.В.		
2	Сухарева К.В.		
3	Сухарева К.В.		

7. Дата видачі завдання 10.06.2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	10.06.2023	
2.	Затвердження змісту роботи.	11.06.2023	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	12.06.23-16.06.23	
4.	Розробка чернетки I розділу кваліфікаційної роботи.	17.06.23-23.06.23	
5.	Написання I розділу кваліфікаційної роботи.	24.06.23-27.06.23	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	28.06.23-25.07.23	
7.	Розробка чернетки II розділу кваліфікаційної роботи.	26.07.23-29.08.23	
8.	Написання II розділу кваліфікаційної роботи.	30.08.23-06.09.23	
9.	Розробка чернетки III розділу кваліфікаційної роботи.	07.09.23-14.09.23	
10.	Написання III розділу кваліфікаційної роботи.	15.09.23-29.10.23	
11.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.10.23-01.11.23	
12.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	09.11.2023	
13.	Проходження нормоконтролю.	09.11.23-22.11.23	
14.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	23.11.2023	
15.	Захист кваліфікаційної роботи.	грудень 2023	

Студент

_____ (підпис)

Г.Д. Голобородько

(ініціали та прізвище)

Керівник роботи

_____ (підпис)

К.В. Сухарева

(ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер

_____ (підпис)

Т. М. Магомедова

(ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота на тему: «Інноваційні технології в управлінні закладом вищої освіти на прикладі ЗНУ» містить 68 сторінок, 11 таблиць, 6 рисунків.

Перелік посилань нараховує 49 найменувань.

Метою кваліфікаційної роботи є визначення цілей та особливостей застосування інноваційних технологій в управлінні закладом вищої освіти на прикладі ЗНУ в умовах сучасних викликів глобалізації.

Об'єктом кваліфікаційної роботи є система запроваджених інноваційних технологій в управлінні закладом вищої освіти на прикладі ЗНУ в умовах сучасних викликів глобалізації.

Застосовувалися методи порівняльного та інституційного аналізу, абстрагування та узагальнення, монографічний, аналізу та синтезу. За їх допомогою здійснено оцінювання особливостей застосування інноваційних технологій в управлінні закладом вищої освіти на прикладі ЗНУ в умовах сучасних викликів глобалізації, а саме аспекти управління закладом вищої освіти: його дефініційна сутність та специфіка, зроблено огляд сучасних підходів впровадження інноваційних технологій в управління закладом вищої освіти, здійснено огляд історичного становлення та організаційної структури Запорізького національного університету, проведено аналіз діяльності закладу вищої освіти Запорізький національний університет, розглянуто особливості використання інноваційних технологій в управлінні закладом вищої освіти Запорізький національний університет, розроблено стратегію запровадження інноваційних технологій в управлінні закладом вищої освіти Запорізький національний університет.

УПРАВЛІННЯ, ЗАКЛАД ВИЩОЇ ОСВІТИ, ІННОВАЦІЙНІ
ТЕХНОЛОГІЇ, ЗДОБУВАЧІ ВИЩОЇ ОСВІТИ, СТАНДАРТИ ЯКОСТІ

ABSTRACT

The qualification work on the topic: " Innovative Technologies in the Higher Education Institution Management on the Example of ZNU" contains 68 pages, 11 tables, 5 figures.

The list of links includes 49 titles.

The purpose of the qualification work is to determine the goals and features of the application of innovative technologies in the management of a higher education institution on the example of ZNU in the conditions of modern challenges of globalization.

The object of the qualification work is the system of introduced innovative technologies in the management of a higher education institution on the example of ZNU in the conditions of modern challenges of globalization.

The methods of comparative and institutional analysis, abstraction and generalization, monographic, analysis and synthesis were used. With their help, an evaluation of the features of the application of innovative technologies in the management of a higher education institution was carried out on the example of ZNU in the conditions of modern challenges of globalization, namely, an overview of modern approaches to the implementation of innovative technologies in the management of a higher education institution was made, a review of the historical formation and organizational structure of the Zaporizhia National University was carried out, an analysis of the activity of the higher education institution Zaporizhia National University was carried out, the peculiarities of the use of innovative technologies in the management of the institution of higher education Zaporizhia National University were considered, a strategy for the introduction of innovative technologies in the management of the institution of higher education Zaporizhia National University was developed.

MANAGEMENT, HIGHER EDUCATION INSTITUTION,
INNOVATIVE TECHNOLOGIES, HIGHER EDUCATION ACQUISITIONS,
QUALITY STANDARDS

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА	2
РЕФЕРАТ.....	4
ABSTRACT.....	5
ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ВИКОРИСТАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННІ ЗАКЛАДОМ ВИЩОЇ ОСВІТИ.....	9
1.1 Управління закладом вищої освіти: його дефініційна сутність та специфіка.....	9
1.2 Сучасні підходи впровадження інноваційних технологій в управління закладом вищої освіти	22
РОЗДІЛ 2 ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В УПРАВЛІННІ ЗАКЛАДОМ ВИЩОЇ ОСВІТИ НА ПРИКЛАДІ ЗНУ.....	29
2.1 Огляд історичного становлення та організаційної структури Запорізького національного університету	29
2.2 Аналіз діяльності закладу вищої освіти Запорізький національний університет.....	35
2.3 Використання інноваційних технологій в управлінні закладом вищої освіти Запорізький національний університет	46
РОЗДІЛ 3 ЗАПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННЯ ЗАПОРІЗЬКИМ НАЦІОНАЛЬНИМ УНІВЕРСИТЕТОМ...52	
3.1 Запровадження інноваційних технологій в управління закладом вищої освіти Запорізький національний університет	52
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ.....	58
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ.....	62

ВСТУП

Важливою складовою управління закладом вищої освіти є впровадження інноваційних освітніх технологій та використання найсучасніших матеріалів, що неможливе без наявного потенціалу висококваліфікованих працівників. Метою вищої освіти є передача та відтворення навичок кваліфікованого працівника в різних освітніх галузях та підготовка поколінь розвинутих, свідомих громадян, які будуть гідно працювати та жити в нових суспільних умовах. Загалом, оцінка успішності навчання у закладах вищої освіти повинна базуватися на задоволенні потреб ринку праці, а оцінка знань студентів має базуватися не лише на набутті теоретичних знань, а й на набутті практичних навичок.

Сучасний керівник навчального закладу повинен вміти застосовувати в управлінні принцип інноваційності, який є пріоритетним і включає підтримку інноваційної ініціативи, креативності, незалежності та автономності закладів, а також організацію інноваційних змін у системі управління закладом вищої освіти. Це також перехід від спонтанного перебігу інноваційних процесів управління до свідомо керованих; інформаційне, матеріально-технічне та кадрове забезпечення, впровадження інноваційних процесів управління; прогнозування структурних змін у системі управління. Важливим є посилення стійкості інноваційних процесів управління та прискорення їх розвитку в управлінні закладів вищою освітою в умовах стратегічних змін у вищій освіті.

Об'єктом кваліфікаційної роботи є система запроваджених інноваційних технологій в управлінні закладом вищої освіти на прикладі ЗНУ в умовах сучасних викликів глобалізації.

Метою кваліфікаційної роботи є визначення цілей та особливостей застосування інноваційних технологій в управлінні закладом вищої освіти на прикладі ЗНУ в умовах сучасних викликів глобалізації.

Для досягнення поставленої мети вирішувалися наступні основні

наукові завдання:

- розглянути аспекти управління закладом вищої освіти: його дефініційна сутність та специфіка;
- зробити огляд сучасних підходів впровадження інноваційних технологій в управління закладом вищої освіти;
- здійснити огляд історичного становлення та організаційної структури Запорізького національного університету;
- провести аналіз діяльності закладу вищої освіти Запорізький національний університет;
- розглянути особливості використання інноваційних технологій в управлінні закладом вищої освіти Запорізький національний університет;
- розробити стратегію впровадження інноваційних технологій в управлінні закладом вищої освіти Запорізький національний університет.

Кваліфікаційна робота магістра складається зі вступу, трьох розділів, висновків і рекомендацій, переліку посилань.

Загальний обсяг роботи – 68 сторінок, перелік посилань включає 49 джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ВИКОРИСТАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННІ ЗАКЛАДОМ ВИЩОЇ ОСВІТИ

1.1 Управління закладом вищої освіти: його дефініційна сутність та специфіка

В даний час управління освітою розглядається як цілісний процес поступового переосмислення цілей освіти всіма суб'єктами педагогічного процесу разом з виробленням певних принципів духовної культури всього колективу, що дозволяє науково-педагогічним працівникам і керівникам керуватися не тільки традиційними критеріями, для надання ними освітніх послуг здобувачам вищої освіти з точки зору оцінки власної професійної діяльності, а й ретельно фіксують етапи їхнього особистісного розвитку, які відбуваються під час пізнання дитиною ієрархії цінностей спільноти, в якій відбувається її розвиток [3, 4].

Ефективність управління забезпечується насамперед його методологічними та теоретичними основами. Мета – пояснити сутність і специфіку терміна «менеджмент» крізь призму різних ракурсів його визначення. Зокрема, Пітер Друкер писав, що менеджмент - це особливий вид діяльності, який перетворює неорганізовану масу в ефективну, цілеспрямовану і продуктивну групу. Учений В. Афанасьєв розглядає управління як свідому діяльність людини, що має певну мету, пов'язану з проектуванням і розробкою способу її досягнення, з організацією, спрямовану на її практичну реалізацію, з регулюванням цієї системи відповідно до конкретної мети, до досягнення результатів управлінської діяльності, аж до систематичного збору, обробки та використання інформації, отриманої тут і зараз і в майбутньому [2]. Водночас вчений Б. Гаєвський стверджує, що процес управління є впорядкованим системним

процесом. У філософському словнику сказано, що управління - це елемент і функція різних типів організованих систем (біологічних, соціальних, технічних), що забезпечує підтримання певної структури цих систем, підтримку цілеспрямованої діяльності та реалізацію їх програм і цілей. . Науковець Г. Сльникова дає таке визначення: «Управління — це особливий вид діяльності людини в умовах постійних змін внутрішнього та зовнішнього середовища, який повністю забезпечує планомірний вплив на керовану систему з метою її внутрішнього підтримання та організації». Наведені параметри базуються на закономірностях розвитку та ефективності механізмів самоменеджменту.

Іншим є твердження І. Ісаєва, який стверджує, що управління – це діяльність, спрямована на прийняття рішень, організацію, контроль і регулювання суб'єкта управління відповідно до конкретної мети, аналіз та узагальнення на основі отриманої інформації. Думка вчених М. Мескона, Ф. Хедоурі та М. Альберта є важливою, оскільки вони розглядають менеджмент як процес планування, організації, мотивації та контролю, необхідний для формулювання цілей організації та пошуку шляхів їх досягнення. В. Жигалов, Л. Шимановська вважають, що управління – це складний соціально-економічний процес, який у найширшому розумінні впливає на об'єкти та системи з метою підтримки їх стабільності або переведення з одного стану в інший відповідно до певні цілі[1]. У нашому розумінні менеджменту ми бачимо безперервну послідовність діяльності ланки управління, за допомогою якої ефективно проектується і змінюється керований об'єкт, ставляться цілі для спільних дій, визначаються методи їх досягнення, розподіляється робота між учасниками, встановлюються цілі спільних дій, визначаються методи їх досягнення, і їхні зусилля інтегруються.

На рівні закладу вищої освіти програма освітнього менеджменту є багаторівневою, оскільки включає діяльність у кількох взаємозалежних напрямках. Основними напрямками є:

- організація взаємодії закладу вищої освіти з потенційними отримувачами його послуг;
- планування змісту освіти, методичного та змістового забезпечення навчального процесу;
- кадрове забезпечення навчального процесу;
- організація модульного, багаторівневого навчання та мотивація студентів до якісного навчання;
- моніторинг якості освіти;
- забезпечення освітніми ресурсами, у тому числі фінансовими та інформаційно-методичною базою.

Тому само собою зрозуміло, що кожен із цих напрямів складається з необхідного та достатнього комплексу заходів, а їх висока якість виконання забезпечує належний рівень якості підготовки студентів.

Отже, процес управління закладом вищої освіти включає ефективну організацію, а також збереження цінностей, відмінних рис, удосконалення та розвитку цього закладу зараз і в майбутньому. Ці необхідні лідерські якості неможливі на практиці без відповідного паритету міжособистісної взаємодії в системі студент, викладач, керівників закладу, стейкхолдерів, громадськості та суспільства в цілому.

Управління закладами вищої освіти базується на дотриманні специфічних принципів [8, 9]. Основними ідеями реалізації функції управління служать принципи управління. Вони також відображають моделі управління [7].

До основних принципів внутрішнього управління закладами освіти науковці (Ю. Барабаш, В. Зверева, В. Луговий, О. Мармаза, Н. Ничкало, О. Огієнко, Н. Родіонова та ін.) відносять:

1) Демократизація та гуманізація управління. Принцип демократизації та гуманізації управління полягає у розвитку самостійних дій та ініціативи всіх учасників освітнього процесу (керівників закладів вищої освіти, викладачів та здобувачів вищої освіти), залучення їх до відкритого

обговорення та спільної підготовки управлінських рішень. Демократизація освітньо-виховного процесу починається із запровадження в практику закладу вищої освіти системи демократичного відбору керівника закладу вищої освіти, запровадження механізму конкурсного відбору та контрактної системи при доборі керівних і педагогічних кадрів. Демократизація управління закладом досягається шляхом регулярних звітів керівництва закладу перед працівниками та громадськістю, останнє з яких передбачає оприлюднення прийнятих рішень.

2) Систематичність і надійність. Цей принцип в управлінні освітніми закладами визначається системністю освітнього процесу. Системний підхід до управління педагогічними системами спонукає керівника закладу освіти та інших учасників управлінської діяльності здійснювати його в системі, в єдності та цілісності всіх взаємодіючих елементів і підсистем. При цьому ступінь цілісності системи залежить від її корисності, повноти набору компонентів, якості кожного компонента і щільності зв'язків як між компонентами, так і між кожним окремим компонентом і цілим. Тому реалізація цього принципу сприяє забезпеченню злагодженості, цілісності, логічності та ефективності управлінської діяльності.

3) Раціональне поєднання централізації та децентралізації. Надмірна централізація управлінської діяльності неминуче веде до посилення адміністрації та обмеження ініціативи підлеглих, які стають простими виконавцями управлінської волі. В умовах надмірної централізації функції управління часто дублюються, що призводить до втрати тимчасових, фінансових та інших ресурсів і перевантаження всіх учасників освітньо-виховного процесу від керівника закладу вищої освіти до здобувача вищої освіти. Проте надмірне захоплення децентралізацією призводить до виникнення помітних проблем у діяльності колективу, виникнення міжособистісних конфліктів, нерозуміння та неприйняття, а також невиправданих протистоянь з адміністрацією закладу вищої освіти. Оптимальне поєднання централізації та децентралізації в управлінні

закладом вищої освіти забезпечує оптимальну взаємодію підсистем контролю та управління на професійному рівні в сенсі досягнення спільної мети.

4) Наукова обґрунтованість менеджменту. Цей принцип передбачає побудову системи управління на основі останніх досягнень науки управління. Керівник повинен розуміти і враховувати закономірності і тенденції розвитку суспільства і педагогічних систем. Він має приймати рішення з урахуванням наукових досягнень у цій галузі. Тому відповідальність за здійснення освітньої, наукової, науково-технічної та інноваційної діяльності в університеті покладається на керівника навчального закладу [7].

Крім наведених вище принципів управління закладами вищої освіти, виділяються й інші, не менш важливі:

- принцип відповідності. Його суть полягає в тому, що виконувана робота повинна відповідати інтелектуальним можливостям виконавця;
- принцип автоматичного заповнення відсутньої інформації;
- правило першого керівника. Тому при організації та виконанні важливого завдання контроль за роботою завжди залишається в руках першого керівника;
- принцип нових завдань і бачення перспектив розвитку закладу вищої освіти;
- принцип зворотного зв'язку. Цей принцип спрямований на оцінку результатів діяльності;
- принцип проектування меж керованості. Описано оптимізацію кількості науково-педагогічних працівників, які безпосередньо підпорядковуються керівнику.

Успішний перехід до ринкових відносин залежить насамперед від радикальних рішень в економічному, політичному та соціальному житті країни. Загалом, нові рішення називаються інноваціями, з наголосом на вирішенні проблем новими, нетрадиційними способами. Це створює новий

спосіб мислення та забезпечує більш ефективні можливості управління. Важливе місце займає інноваційний менеджмент як процес, що поєднує науку, технології, бізнес, освіту, підприємництво та менеджмент.

Від ступеня оволодіння методами інноваційної діяльності залежить практичне вирішення завдань євроінтеграції. Тому керівники закладів освіти повинні мати відповідний погляд на інноваційний процес, вивчення окремих закономірностей інноваційної діяльності як засобу розвитку та набуття навичок творчого мислення. Теоретичні положення багатьох авторів базуються на такій класифікації інновацій: науково-технічні, соціально-економічні та управлінські.

Науково-технічні інновації полягають у радикальних змінах продукції та технології її виробництва; соціально-економічні – у зміні умов і результатів праці, рівня життя; інновації в менеджменті – у зміні та вдосконаленні процесу управління, особливо освіти.

Інноваційний менеджмент — це вид системи управління, в якій інноваційний процес отримує сприятливі умови для свого розвитку.

Метою інноваційного менеджменту є вирішення незадовільних ситуацій в управлінні змінами, спрямованими на розвиток суспільства, освіти та задоволення його потреб. Це також створює умови для виживання та розвитку освітніх систем і призводить до фундаментальних змін закладу вищої освіти та його конкурентоспроможності.

Інноваційний менеджмент – це сукупність форм, заходів, методів управління інноваційним процесом, метою яких є отримання інформації про освіту та її поширення. Цей процес передбачає виконання планової, організаційної та мотиваційної функцій, реалізація яких сприяє творчій діяльності працівників освітньої сфери. Суб'єкт управління враховує стан внутрішнього середовища цієї системи, тип стратегії, фінансові та технічні ресурси, технології, що використовуються, а також специфіку науково-технічного прогресу [11].

Інновація поєднує в собі раціональне та ірраціональне, оскільки зміни повинні давати матеріальний чи соціальний ефект, а також талант і унікальне мислення. Загалом позитивний соціальний вплив інновацій полягає в тому, що вони спрямовують освіту на шлях інтенсивного розвитку; сприяти перерозподілу ресурсів у перспективних напрямках; зміцнення позицій країни у світовій економіці, освіті та конкурентоспроможність країни.

Інноваційна діяльність — процес, спрямований на перетворення результатів завершених науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт або інших науково-технічних досягнень у новий або вдосконалений продукт, реалізований у вдосконаленому технологічному процесі, що використовується в практичній діяльності; відповідні дослідження та розробки. Інноваційна дія починається зі створення освітньої ідеї і завершується її поширенням.

Сутність інноваційної діяльності полягає в управлінні процесами створення нових знань, управління творчим потенціалом, розвиток і поширення інновацій, управління соціально-психологічними аспектами.

Інноваційна діяльність спрямована на зв'язок і взаємодію всіх елементів, цілісність, узгодженість і синхронність у часі, узгодженість із завданнями і цілями установи, гнучкість до змін, автономність, функції управління, багатofункціональність, оновлюваність.

Інноваційний процес — це цілеспрямована діяльність, пов'язана з перетворенням наукового знання в інновацію та розповсюдженням, спрямована на досягнення новатором певного типу новизни, що уможливорює свідому, планомірну дію та ефективно впровадження знань. Інноваційний процес складається з таких елементів: створення інноваційної ідеї, обґрунтування її необхідності, оцінка її необхідності, реалізація інноваційної ідеї.

У сучасній науковій літературі визначено етапи впровадження інновації. Це, зокрема, їх оновлення та визнання необхідності інновацій; активний

пошук інформації про них у різноманітних джерелах; оцінка можливостей і вибір інновацій.

У теперішній час інновації охоплюють усі сфери людської діяльності, кардинально впливають на економічні, соціальні та освітні процеси, стають неодмінною формою існування будь-якої установи та забезпечують її конкурентоспроможність [10].

Характерною рисою сучасності є інтенсивний розвиток інноваційної діяльності на міжнародному рівні. У цьому контексті збільшуються державні витрати на дослідження та розробки, змінюються системи освіти та професійної підготовки, з'являються національні інноваційні системи, розуміються процеси впровадження та поширення інновацій. До інноваційних процесів належать усі зміни, які відбуваються на планеті в результаті діяльності людини. Інновації є фактором, що впливає на соціально-економічний процес суспільного розвитку. Тому інноваціями потрібно керувати. Цей процес управління називається інноваційним менеджментом.

Інноваційний менеджмент – відносно нове поняття та самостійний напрямок управлінської науки та професійної діяльності, метою якого є створення та забезпечення умов для розвитку закладів вищої освіти. Теорія інновацій почала широко використовуватися в практичній діяльності виробничих організацій.

В управлінській літературі існують різноманітні підходи до визначення сутності та змісту інноваційного менеджменту. Деякі науковці вважають, що інноваційний менеджмент — це сукупність принципів, методів і форм управління інноваційним процесом, інноваційною діяльністю та персоналом, залученим до цієї діяльності. Інші вважають, що інноваційний менеджмент є одним із напрямів стратегічного менеджменту і що ряд проблем, з якими стикаються інноваційні менеджери, в основному стосується нових видів продукції. Інноваційний менеджмент можна визначити як систему управління соціально-економічним розвитком у більш глобальному сенсі,

оскільки управління включає не лише економічні чи технічні проблеми, а й радикальні зміни, пов'язані з фундаментальними інноваціями.

Деякі автори вважають, що інноваційний менеджмент означав перехід на якісно новий рівень розвитку науки. Менеджери стали активними учасниками досліджень, пов'язаних з кадровим аудитом, науковими групами, які беруть участь у розробці конкретних проектів, а також створюють матеріальну та інвестиційну базу діяльності [14].

Інноваційний менеджмент як вид діяльності — це процес, у якому управлінські рішення приймаються за допомогою набору послідовних процедур, що створюють загальну схему управління інноваційним процесом. На рівні типового закладу вищої освіти інноваційний менеджмент є одним із стратегічних напрямів управління, який реалізується на найвищому рівні закладу вищої освіти. Він складається з набору правил, принципів, стандартів, методів, ціннісних орієнтирів, організаційних форм, контекстів та економічних відносин. Згідно з сучасними дослідженнями, система управління інноваційним процесом у закладах вищої освіти складається з двох елементів: управляючий та управляємий. Механізм управлінського впливу включає збір, обробку та передачу необхідної інформації, а також прийняття відповідних рішень.

Управління інноваційною діяльністю має координувати функціональність і взаємодію внутрішніх і зовнішніх структурних елементів інноваційного процесу. Його головними цілями є забезпечення довгострокового інноваційного розвитку на основі ефективної організації елементів системи вищої освіти та підготовки конкурентоспроможних спеціалістів, а також впровадження інноваційних технологій.

Управління інноваційною діяльністю включає комплекс економічних, мотиваційних, організаційних і правових заходів, методів і форм управління інноваційною діяльністю даного закладу вищої освіти з метою досягнення результатів цієї діяльності.

В закладах вищої освіти інноваційний менеджмент включає такі напрями: стратегічний менеджмент; операційна діяльність; управління якістю освітніх послуг; маркетинг; фінанси; команда; науково-дослідна робота; співпрацювати із зацікавленими сторонами; бізнес-адміністрування.

Визначені напрямки впровадження інновацій реалізуються на основі проектного менеджменту. До них відносяться наступні кроки: визначення ідеї та формулювання проектного завдання; розробка та реалізація проекту; оцінка результатів проекту. Спочатку оцінюється відповідність ідеї завданням і стратегії розвитку закладу. На другому етапі детально розробляються проекти, плануються та створюються графіки їх реалізації, розробляється проектна документація. Третій етап – оцінка отриманих результатів і корекція окремих рішень.

Рекомендовано, щоб впровадження проектних інновацій в закладах вищої освіти базувалося на системному аналізі, мережевому та структурному плануванні та оцінці результатів. Це здійснюється за таких умов: розроблення критеріїв оцінки вартості проекту з метою порівняння та вибору найбільш ефективних; проведення аналізу впливу даного проекту на розвиток інших важливих сфер діяльності; забезпечення синергії процесу реалізації проекту [12].

Досвід реалізації інноваційних проектів у багатьох закладах вищої освіти світу показує, що високі результати досягаються при врахуванні таких факторів, як адресність, адекватне планування, кваліфікація членів команди, контроль результатів роботи та якості виконання завдання.

Особливої уваги при впровадженні інноваційної моделі менеджменту у закладах вищої освіти вимагають використання сучасних технологій та управління якістю освітніх послуг, що включає поняття загального менеджменту якості. Особливістю концепції комплексного управління якістю є те, що вона охоплює всі структурні підрозділи закладу і спрямована на використання матеріальних і кадрових ресурсів таким чином, щоб

максимально ефективно задовольнялися потреби суспільства та працівників закладу.

У науковій літературі визначено основні напрямки комплексного управління якістю в закладі вищої освіти. Це освітній процес, який включає сучасні освітні програми та технології, управління закладом вищої освіти, тобто адміністративно-організаційні заходи, що забезпечують діяльність закладу.

Впровадження системи управління якістю в закладі вищої освіти спрямоване на формування його стратегічного напрямку. Ця система спрямована на забезпечення високої якості освітніх послуг і відповідність очікуванням студентів, викладачів та зацікавлених сторін. Водночас у рамках концепції комплексного управління якістю кожен працівник закладу освіти має брати участь у реалізації якісних освітніх послуг.

Кожен факультет і кожна кафедра мають своїх клієнтів і постачальників. Відповідно до цієї концепції навчальний заклад має організувати процес управління безперервним удосконаленням із визначеними часовими інтервалами для кожного етапу. Підготовка конкурентоспроможних фахівців на сучасному етапі вимагає використання інноваційної моделі управління закладом вищої освіти, яка дозволяє інтенсивно впроваджувати зміни в освітній процес з урахуванням соціально-економічних і технологічних змін, а також реальних потреб роботодавців.

Управління інноваційним розвитком закладом вищої освіти суттєво відрізняється не лише від виробництва, а й від закладу середньої освіти, що відбивається на змісті та методах вирішення управлінських завдань, які потребують відповідної наукової підготовки [14].

У цьому контексті питання управління закладом вищої освіти на основі інноваційних технологій набуває особливої актуальності, оскільки склалася ситуація, в якій існує протиріччя між стрімкими темпами інноваційного розвитку та постійним підвищенням вимог до особистісно-професійних характеристик студентів, викладачів, а також непідготовленість закладів

вищої освіти до виховання кадрів, здатних піднести національну освіту до світових стандартів.

Подолання існуючого протиріччя потребує конкретизації теоретико-методологічних засад управління закладом вищої освіти на основі інноваційних технологій як різноманітної, відкритої та цілісної реальності, а також пошуку підходів і методологічних засад, які сприятимуть підготовці викладачів і студентів до взаємодії в умовах інноваційного розвитку.

Характерною рисою використання інноваційних технологій в управлінні закладом вищої освіти є творчий пошук інноваційних технологій у педагогічних та психологічних науках з метою розробки стратегії управління розвитком системи вищої освіти. На науково-практичному рівні суб'єктом управління є насамперед заклад вищої освіти в цілому або його суттєві структурні елементи: науково-педагогічний колектив, студентські організації, науково-дослідницькі процеси, освітні процеси.

Важливим елементом наукового менеджменту закладу вищої освіти є впровадження інноваційних освітніх технологій та використання передових матеріалів, що неможливо без наявного потенціалу висококваліфікованих кадрів. Метою вищої освіти є виховання та примноження компетентностей кваліфікованого працівника в різних сферах освіти та виховання поколінь розвинутих і свідомих громадян, які будуть гідно працювати та жити в нових суспільних умовах. Загалом оцінка успішності у навчанні має базуватися на задоволенні потреб ринку праці, а оцінка знань студентів – не лише на набутті теоретичних знань, а й на набутті практичних навичок.

У вищій освіті стримує її розвиток низка проблем, одна з яких – подолання невідповідності матеріально-технічної бази закладу вищої освіти науково-технічному і технологічному розвитку науково-дослідних процесів і сучасного виробництва; друга – об'єктивна необхідність удосконалення розвитку галузевих стандартів вищої освіти в Україні, нової генерації всіх спеціальностей і категорій з урахуванням новітніх технологій та впровадження їх у навчальний процес, та забезпечення закладу вищої освіти

навчально-методичними матеріалами, розробленими відповідно до вимог Стандартів вищої освіти України [13].

Для роботи закладу вищої освіти з інноваційними технологіями заклад вищої освіти повинен мати висококваліфікований науково-педагогічний склад.

Отже, інноваційний менеджмент у цілому – це комплексний механізм функціонування системи управління, який створює сприятливі умови для інноваційної діяльності та можливості для розвитку та досягнення ефективних результатів.

Сучасний керівник закладу вищої освіти повинен вміти застосовувати в управлінні принцип інноваційності, який є пріоритетним і включає підтримку інноваційної ініціативи, креативності, незалежності та автономності управлінських закладів, а також організацію інноваційних змін у системі управління закладом вищої освіти. Це також перехід від спонтанного потоку інноваційних процесів управління до свідомо керованих процесів, інформаційне, матеріально-технічне та кадрове забезпечення впровадження інноваційних процесів управління, прогнозувати структурні зміни в системі управління. Зміцнення стабільності інноваційних управлінських процесів та прискорення їх розвитку в управлінні вищою освітою є важливим у контексті стратегічних змін у вищій освіті [14].

У результаті використання інноваційних технологій в управлінні закладами вищої освіти виникають нові освітні системи, зокрема кредитно-модульні, прогресивні, масштабовані та ін. Розвивається інноваційна складова змісту, форм і методів навчання. Це нові навчальні модулі, спецкурси; форма дистанційного навчання; інтерактивні методи навчання, комп'ютерні та комунікаційні технології. Освітні інновації впроваджуються від передачі знань до розвитку педагогічних і соціальних навичок здобувачів вищої освіти до методів суб'єктно-об'єктного спілкування, від монологічного мовлення до діалогу, і базуються на зростанні ролі телекомунікаційних технологій. Телекомунікаційні технології в управлінні освітнім процесом.

Перспективи подальших досліджень інноваційного менеджменту в закладах вищої освіти ми вбачаємо через розробку моделі використання інноваційних технологій в управлінні закладом вищої освіти, його інформаційну безпеку, впровадження нових освітніх систем тощо.

Тому управління закладом вищої освіти, створення його освітньо-наукової платформи потребує реалізації принципів менеджменту. Вони сприяють створенню сприятливого освітнього середовища, яке поєднує в собі довіру, відповідальність, прозорість, надійність і конкурентоспроможність закладів на ринку освітніх послуг.

1.2 Сучасні підходи впровадження інноваційних технологій в управління закладом вищої освіти

На сучасному етапі розвитку освіти в Україні особливого значення набуває інноваційна діяльність закладів вищої освіти. Одним із пріоритетних напрямів функціонування закладу вищої освіти є пошук шляхів організації освітніх та управлінських інновацій. Важливим елементом інноваційного потенціалу є здатність закладу вищої освіти та його керівника створювати інноваційне середовище. Актуальність характеризується провідною роллю інновацій у діяльності закладу вищої освіти щодо забезпечення ефективності навчального процесу. Основною інноваційною ідеєю сучасної освіти є компетентнісний підхід. Реалізуючи принцип інноваційності, адміністрація закладом вищої освіти, як і учасники навчального процесу, постійно змінюють свою діяльність, тим самим покращуючи її результати.

Управління освітою та закладом вищої освіти завжди було предметом інтересу науки і практики. Л. Ващенко, Л. Даниленко, Г. Єльнікова, Л. Калініна, Ю. Конаржевський, В. Лазарєв, В. Маслов, О. Мармаза, О. Онаць, І. Осадчим, Н. Островерхова, Л. Парашенко, О. Пастовенський, О. Пехота, Н. Побірченко, С. Подмазін та ін.

Зміна є причиною інновацій. Зосередьтеся на чотирьох ключових векторах викликів часу, які спрямовують інновації в менеджменті:

- спрямованість на оволодіння технологіями соціалізації, більш відомими як життєві навички;
- потреба в навчанні впродовж життя;
- потреба в постійному забезпеченні спілкування, що виражається в оволодінні ІКТ-технологіями та іноземними мовами;
- компетенції у сфері охорони власного здоров'я як необхідна умова успішної професійної діяльності сучасної людини.

Інновація (лат. Innovatio) – оновлення, зміна. Інноваційна діяльність — це процес впровадження нових елементів у традиційну систему, створення та використання інтелектуального продукту, а також впровадження нових та оригінальних ідей на ринок у вигляді готового продукту (послуги). Під інноваційною освітньою діяльністю розуміють процес впровадження в освіту якісно нових елементів

Заклад вищої освіти є відкритою соціально-освітньою системою, пов'язаною з численними державними установами, службами та освітньою діяльністю. Тому їх керівники змушені замислюватися про перевагу свого закладу вищої освіти над іншими. Думати про його конкурентоспроможність.

Конкурентоспроможність закладу вищої освіти – це показник здатності або потенціалу закладу вищої освіти перевершити своїх конкурентів у освітній діяльності та наданні конкретних освітніх послуг. Це інтегрована та комплексна характеристика інституційної діяльності.

Менеджмент закладом вищої освіти вимагає від керівника та його команди зміни парадигми управління та використання інноваційних підходів та інноваційних технологій управління на додаток до традиційних технологій. Це володіння вміннями та навичками, а саме: уміння комплексно розв'язувати проблеми; мислити і діяти креативно (тобто керівник сам повинен вміти і навчити свою команду креативності, вмінню передбачати те, чого ще немає); вміти керувати персоналом (людьми) і приймати управлінські рішення (не по відношенню до підлеглих, а по відношенню до людей); змінити систему та спосіб взаємодії з людьми (викладачами,

студентами, батьками, представниками влади, громади, керівництвом територіальної громади тощо) [19].

Технологія (від грец. *tehne* - мистецтво, ремесло, наука і *logos* - поняття, вчення) - сукупність різноманітних елементів, що включає методи, операції, дії, процеси та їх послідовності, тобто людських здібностей (функціонування техніки як алгоритму, що дозволяє досягти бажаного результату) [15].

Технологія управління – це сукупність методів, прийомів і засобів обробки управлінської інформації, спрямованих на прийняття та реалізацію управлінських рішень. Він включає стратегію, тактику і техніку управління [16].

Інноваційні технології менеджменту включають сучасні економічні, психологічні, діагностичні та інформаційні технології, які створюють умови для швидкого та ефективного прийняття керівником закладу вищої освіти ефективного управлінського рішення.

Інтерактивні технології відіграють важливу роль у роботі закладів вищої освіти. Інтерактивні технології є засобом демократизації навчального процесу та справжнім мірилом державного управління. Їх використання передбачає, зокрема, застосування методів, що сприяють набуттю інтелектуальних і соціальних навичок, демократичної поведінки, створенню суб'єкт-суб'єктних відносин, участі в активній комунікаційній взаємодії та цьому сприяє створення атмосфери взаємоповаги, довіри та відповідальності. Це діалог і полілог, який може мати такі форми: індивідуальна творча робота, раунд (висловлювання за окресленими питаннями протягом 1-2 хвилин), організація роботи в парах, міні-групах, групах за інтересами, можуть бути методи дуже різноманітні: «ажурна пилка», диспути, рольові ігри, моделювання ситуації, спільне навчання, дискусійні групи, «павутинні» дискусії, «мозковий штурм», дебати; підводячи підсумок, можна сказати, що метод «ланцюжка вартості» можна використовувати як вид кооперативної діяльності [18,21].

Технологія освітнього маркетингу. Сьогодні керівник закладу вищої освіти не може ефективно працювати без використання цієї технології. Освітній маркетинг допомагає:

- аналіз ринку освітніх послуг, характеристики студентського контингенту, освітніх планів і програм, кадрового складу;
- моніторинг академічного рівня студентів;
- розробка та впровадження нових освітніх програм, створення матеріально-технічного та науково-методичного забезпечення, підготовка викладачів до впровадження нових освітніх програм і курсів, інноваційних технологій навчання та підготовки студентів, організація співуправління закладом вищої освіти.

Одним із провідних завдань маркетингу є створення позитивного іміджу закладу вищої освіти через виконання управлінських і співуправлінських, регулюючих і контрольних функцій. Імідж закладу вищої освіти – основа його конкурентоспроможності. Імідж закладу вищої освіти розуміється як емоційно барвистий образ, який формується в масовій свідомості, детермінований зв'язками між різними сторонами діяльності закладу вищої освіти, переноситься в зовнішнє середовище і набуває форми соціального стереотипу.

Освітній маркетинг – це організація стратегічного та оперативного планування розвитку закладу вищої освіти та можливостей усіх учасників процесу управління, система інформаційного забезпечення, організація ефективної комунікації, міжособистісних взаємодій, коригування діяльності та координація співпраці, організація контролю і самоконтролю, що забезпечують рефлексію дій [17, 18, 20].

Сучасні управлінські технології, які використовуються в інноваційному менеджменті, допомагають ефективно вирішувати проблеми закладу вищої освіти. Найбільш часто використовуються: бренд-стратегії, коучинг, хакатон, тімбілдінг, рефреймінг, кейс-метод та психолого-освітні семінари.

Стратегія бренду:

- стратегія створення, розвитку, зміни та адаптації власного бренду освітніх послуг до ринку (що є унікальним);

- технологія формулювання та обґрунтування стратегічної ідеї, концепції розвитку закладу вищої освіти в реалізації конкурентних переваг на ринку освітніх послуг, з метою створення іміджу, що створює постійний інтерес до цього бренду;

- інформаційно-просвітницька робота в регіоні, популяризація діяльності закладу, зв'язки з громадськістю, представлення діяльності закладу вищої освіти в ЗМІ, соціальних мережах, на виставках, проведення науково-дослідної та експериментальної роботи.

Коучинг – це сучасний, інноваційний інструмент управління. Коучинг зосереджується на майбутніх можливостях, а не на минулих помилках. Коучинг не вчить, він допомагає навчитися досягати успіху.

Хакатон – це інноваційна форма організації навчального процесу, яка сприяє пошуку нових методів роботи, активізує ефективну комунікацію та дозволяє розширити сферу партнерських відносин у реалізації конкретних проектів.

Переваги хакатонів:

- 1) Обмежений час для прийняття рішення.
- 2) Практичність. Хакатони самі по собі не генерують ідеї. Це має бути те, що вирішує життєві проблеми та має практичне застосування.
- 3) Неформальність.
- 4) Мінливість колективу. Ніде немає правил, які б вказували на те, які ролі повинні виконуватися в команді і хто повинен бути залучений: викладачі з викладачами, студенти зі студентами, студенти зі стейкхолдерами тощо.
- 5) Мережа. Хакатони можуть бути циклом зростання, який допоможе вам відкритися людям, які зазвичай не брали б активної участі в розмові.
- 6) Діліться навичками та ідеями. Абсолютно будь-хто може висловити свої думки.

7) Формування команди.

Тімбілдінг - (від англ. teambuilding - «створення команди») - спеціальні заходи, метою яких є згуртування команди в злагоджену команду, яка успішно досягне поставлених цілей. Особливу роль у реалізації тренінгових технологій командоутворення відіграє місце їх проведення. Організація подібних заходів не в закладі вищої освіти, а в іншому місці, в незвичній обстановці, значно полегшує виявлення неформальних лідерів, дружніх чи конфліктних стосунків і досягнення кращих результатів.

Рефреймінг значення (також називається «показати іншу сторону»). Технологія рефреймінгу дозволяє керівнику заклада вищої освіти візуалізувати ввірений йому заклад з чотирьох базових точок (чотирьох кадрів): структурного, персонального, політичного та символічного. Ця технологія вимагає від керівника вміння розуміти та використовувати різні точки зору, але думати про одне й те саме. Кожне кріплення різне та потужне по-своєму. Разом вони допомагають менеджеру отримати повну картину того, що йде не так, виявити причини та зрозуміти, що можна зробити, щоб покращити ситуацію. Це дуже просто. Подія розуміється й інтерпретується зовсім по-іншому – але наповнено змістом. Ситуацію, в якій людина проявила особливу лінь, можна охарактеризувати як конструктивний підхід до проблеми («Отримавши замовлення, не поспішай його виконувати — його можуть скасувати»); збрехав комусь — прославився як дипломат; скупий – виявляв ощадливість; було нудно – проявив наполегливість.

Кейс-метод (англ. case method - метод випадку, метод аналізу ситуації, метод конкретної ситуації) - технологія з використанням опису реальних економічних і освітніх проблем для вивчення ситуації, аналізу суті проблеми та розробки можливих варіантів вирішення проблеми, вибору найкращий варіант. Справи засновані на реальних матеріалах або наближені до реальної ситуації.

Управління закладом вищої освіти повинно носити інноваційний характер і включати різноманітну діяльність всього управлінського

персоналу та суспільства. Сучасні освітні та управлінські технології мають бути ефективними та оптимальними за часом, силами та ресурсами.

Важливими для впровадження інноваційних технологій менеджменту в закладах вищої освіти є такі механізми управління:

- забезпечення умов інноваційної управлінської діяльності (правових, організаційно-управлінських, соціально-психологічних);
- інтенсифікація інноваційних процесів управління шляхом стимулювання ризиків, підтримки ініціатив та створення атмосфери інноваційного середовища;
- забезпечення системності та організованості процесів управління (покрокового, процедурного);
- оптимізація інформаційного забезпечення.

Ефективність таких механізмів визначається здатністю керівника закладу вищої освіти та інших органів управління закладом спеціально використовувати організаційно-адміністративні, організаційно-педагогічні, соціально-психологічні, фінансово-економічні методи.

Тому для керівника закладу вищої освіти важливо чудово володіти функціями управління та численними ролями, а також інноваційними технологіями управління та спільного управління, щоб постійно розвиватися професійно та особисто. Керівник закладу вищої освіти як ніхто інший повинен мислити стратегічно, мати власне бачення інноваційного розвитку закладу вищої освіти та вміти реалізувати це бачення у своїй керівній діяльності.

РОЗДІЛ 2

ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В УПРАВЛІННІ ЗАКЛАДОМ ВИЩОЇ ОСВІТИ НА ПРИКЛАДІ ЗНУ

2.1 Огляд історичного становлення та організаційної структури Запорізького національного університету

Запорізький національний університет – потужний вищий навчальний заклад, який здійснює освітню, наукову, міжнародну та педагогічну діяльність з метою розвитку та закріплення лідируючих позицій у вищій освіті в регіоні та державі загалом, з метою підготовки висококваліфікованих спеціалістів, розвиток наукових досліджень, посилення ролі інноваційної складової у діяльності закладу та його інтеграція в європейський та світовий освітній простір.

Запорізький національний університет – державний університет, літопис якого зберігається майже 90 років. Вже в 40-х роках минулого століття він посідав одне з провідних місць серед закладів вищої освіти України і донині залишається лідером системи освіти нашої країни. Присвоєні почесні звання «Лідер вищої освіти України», «Лідер наукової та науково-технічної діяльності»

11 серпня 1930 р. Раднарком України затвердив перелік інститутів і кафедр, у тому числі Запорізький інститут народної освіти під номером 27. Через рік інститут народної освіти було перейменовано в Педагогічний інститут професійної освіти і в 1933 р. отримав нову назву – Запорізький державний педагогічний інститут.

Відповідно до Постанови Ради Міністрів УРСР № 872 від 21 вересня 1982 року «Про відкриття державного університету в м. Запоріжжі», Постанови Ради Міністрів УРСР № 478 від 09/09 р. № 1090 від 28 жовтня 1982 року та наказом Мінвузу УРСР від 28 жовтня 1982 року № 1090 з цього

питання на базі Запорізького державного педагогічного інституту було створено Запорізький державний університет наказом Міністерства вищої та середньої спеціальної освіти УРСР від 16 серпня 1985 р. № 212.

16 серпня 1985 року Запорізький державний педагогічний інститут було перетворено на класичний університет.

З 1999 року Запорізький національний університет є членом Європейської асоціації університетів (EAIU). З 2003 року ЗНУ є членом Міжнародної асоціації соціології та управління. З 2004 року ЗНУ є членом Української асоціації розвитку освітнього менеджменту.

24 грудня 2004 року Указом Президента України № 1536 Запорізький державний університет отримав статус національного.

У 2008 році в Запорізькому національному університеті відкрито Економіко-правничий коледж, з 01 лютого 2009 року – Торговий коледж.

Ухвалою ДАК від 30.03.2010 р. Протокол № 82 Запорізького національного університету акредитовано за вищим рівнем IV.

Відповідно до розпорядження Кабінету Міністрів України від 17 жовтня 2018 р. № 746-р «Про реорганізацію Запорізької національної інженерної академії», наказом Міністерства освіти і науки України від 29 жовтня 2018 р. , у Запорізькому національному університеті за номером 1162 «Про реорганізацію Запорізької національної інженерної академії» створено Навчально-науковий інститут інженерії, який отримав назву Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні ЗНУ.

Сьогодні Запорізький національний університет – відомий і престижний вищий навчальний заклад України, який продовжує кращі освітні традиції, тісно пов'язані зі славним минулим Запорізького краю та його багатою історією.

До складу університету входять 12 факультетів, Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні ЗНУ (створений після приєднання Запорізької національної інженерної академії до складу Запорізького національного університету), а також відокремлений структурний підрозділ –

Економіко-гуманітарний факультет у м. Мелітополі, 4 коледжі – Економіко-правничий фаховий коледж ЗНУ, Фаховий коледж бізнесу та харчових технологій, Гідроенергетичний фаховий коледж та Металургійний фаховий коледж; Центр післядипломної освіти, Центр інтенсивного вивчення іноземних мов, Гете-Інститут та інші мовні освітні центри, потужна наукова бібліотека, Школа Конфуція із вивчення китайської мови, Центр польської мови і культури ім. Яна III Собеського, Міжнародний Шекспірівський центр.

Сьогодні в університеті навчається понад 15 тисяч студентів.

ЗНУ готує фахівців за ступенями «бакалавр» за 95 освітніми програмами <https://web.znu.edu.ua/pk/bakalavrat/> та «магістр» за 86 освітніми програмами [https://web.znu.edu.ua / pk /спеціалістмагістр/](https://web.znu.edu.ua/pk/specialistmagistr/).

В університеті проводиться підготовка до незалежного ЗНО з різних предметів та творчі конкурси.

Навчання в Запорізькому національному університеті проводиться:

- державним замовленням; за рахунок коштів державного та місцевого бюджетів;
- за рахунок цільових пільгових державних позик; використання ваучерів;
- за кошти фізичних та юридичних осіб.

Підготовка кадрів вищої кваліфікації відбувається в аспірантурі та докторантурі. У ЗНУ працює 7 спеціалізованих вчених рад, у тому числі 6 докторська (історичних, юридичних, економічних, педагогічних, філологічних та філософських наук) та 1 кандидатська (фізико-математичних наук).

Університет є засновником наукових фахових видань: «Вісник Запорізького національного університету. Біологічні науки», «Проблеми сучасної психології», «Вісник Запорізького національного університету. Педагогічні науки», «Zaporizhzhia Historical Review», «Humanities Studies», «Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку», «Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки», «Вісник Запорізького

національного університету. Фізичне виховання та спорт», «Нова філологія», «Вісник Запорізького національного університету. Юридичні науки», «Юридичний науковий електронний журнал», «Металургія», «Вісник Запорізького національного університету. Фізико-математичні науки», «Вісник Запорізького національного університету. Філологічні науки».

На міжнародному рівні ЗНУ підтримує партнерські відносини з багатьма закладами вищої освіти за межами України. На сьогодні кількість угод ЗНУ про міжнародну наукову співпрацю між університетами та науково-дослідними інститутами становить 77. Серед нових партнерів ЗНУ, з якими налагоджене співробітництво, – Університет Кахраманмараш (Туреччина), Державна вища професійна школа в Новому Сончі (Польська Республіка), Анхойський педагогічний університет (Китайська Народна Республіка), Нарвський коледж Тартуського університету (Естонія), Університет Пітешті (Румунія). Студенти мають можливість брати участь у міжнародних програмах обміну ERASMUS+, MEVLANA, Fulbright Programme та навчатись у закладах вищої освіти Франції, Італії, Чеської Республіки, Польщі, Естонії, Болгарії, Румунії, Туреччини, США, Китаю. ЗНУ забезпечує освітню євроінтеграцію для студентів завдяки програмі подвійного диплома, за якою магістранти можуть водночас отримати освіту та другий диплом Полонійної Академії (Polonia University of Czestochowa, Польща) і Університету дю Мен (Франція) та інші.

Одним із важливих напрямків діяльності ЗНУ є раннє залучення студентів до наукової роботи. Успішно працює науковий клуб студентів, аспірантів, докторантів та молодих учених.

Яскравий та красивий відпочинок, участь у різноманітних майстер-класах та заходах пропонує студентська рада та Центр культури ЗНУ.

Запорізький національний університет має потужну матеріально-технічну базу та розвинену інфраструктуру, яка забезпечує студентам комфортне навчання, побут і відпочинок: 10 навчальних корпусів, сучасний спортивний комплекс, 6 студентських гуртожитків, наукова бібліотека

(книжковий фонд – понад мільйон примірників), електронна бібліотека, навчально-науково-виробничі центри, навчально-науково-дослідні та науково-дослідні лабораторії, відділ доуніверситетської підготовки, профорієнтації та працевлаштування, службу працевлаштування, відділ проектної діяльності, редакційно-видавничий відділ, зоологічний та етнографічно-краєзнавчий музеї, прес-службу, Інтернет-радіо «Університет», локальну телевізійну мережу «Юніверс-ТБ», інтернет-портал «Пороги», регіональний інформаційно-виробничий вузол, два оздоровчі пункти, дві бази відпочинку на узбережжі Азовського моря та дві на острові Хортиці.

Запорізький національний університет пропонує особам з обмеженими можливостями пересування необмежений доступ до навчальних приміщень, лабораторій та іншої інфраструктури з урахуванням їх життєвих обмежень за станом здоров'я та віком. Так, кабінет № 244 навчального корпусу № 2 обладнаний спеціальним обладнанням для людей з вадами зору. Навчальні корпуси та спортивний комплекс обладнані спеціальними пандусами для інвалідів.

У ЗНУ розроблено та впроваджено програму «Енергозберігаючий університет», яка спрямована на енергозбереження та ефективне використання паливно-енергетичних ресурсів.

З метою забезпечення студентами ЗНУ навчальної та виробничої практики створено інформаційну базу, яка містить перелік підприємств, установ та організацій різних форм власності м. Запоріжжя та за його межами. З ними укладено понад 500 договорів на стажування та навчання студентів з різних університетських дисциплін. Державні установи та організації, такі як Запорізька обласна державна адміністрація, районні державні адміністрації, виконавчий комітет Запорізької міської ради, Департамент соціального захисту населення Запорізької обласної адміністрації та Запорізької міської ради, Головне управління Національна поліція Запорізької області та Комунальний центр соціальної допомоги дітям, сім'ї та молоді м. Запоріжжя пропонують студентам Запорізького

національного університету можливість проходження навчальної та виробничої практики та сприяють працевлаштуванню випускників. Студенти педагогічних спеціальностей проходять практику в кращих загальноосвітніх школах, гімназіях, університетах, навчально-виховних комплексах і ліцеях. Провідні підприємства м. Запоріжжя, до яких, зокрема належать ПАТ «Запоріжсталь», Запорізький державний авіаційний ремонтний завод «МіГремонт», ПАТ «Дніпроспецсталь», АТ «Мотор Січ», ПАТ «Запоріжтрансформатор», ПАТ «Елемент-Перетворювач», ТОВ «Запорізький титано-магнієвий комбінат», приймають студентів на стажування та працевлаштовують випускників багатьох спеціальностей.

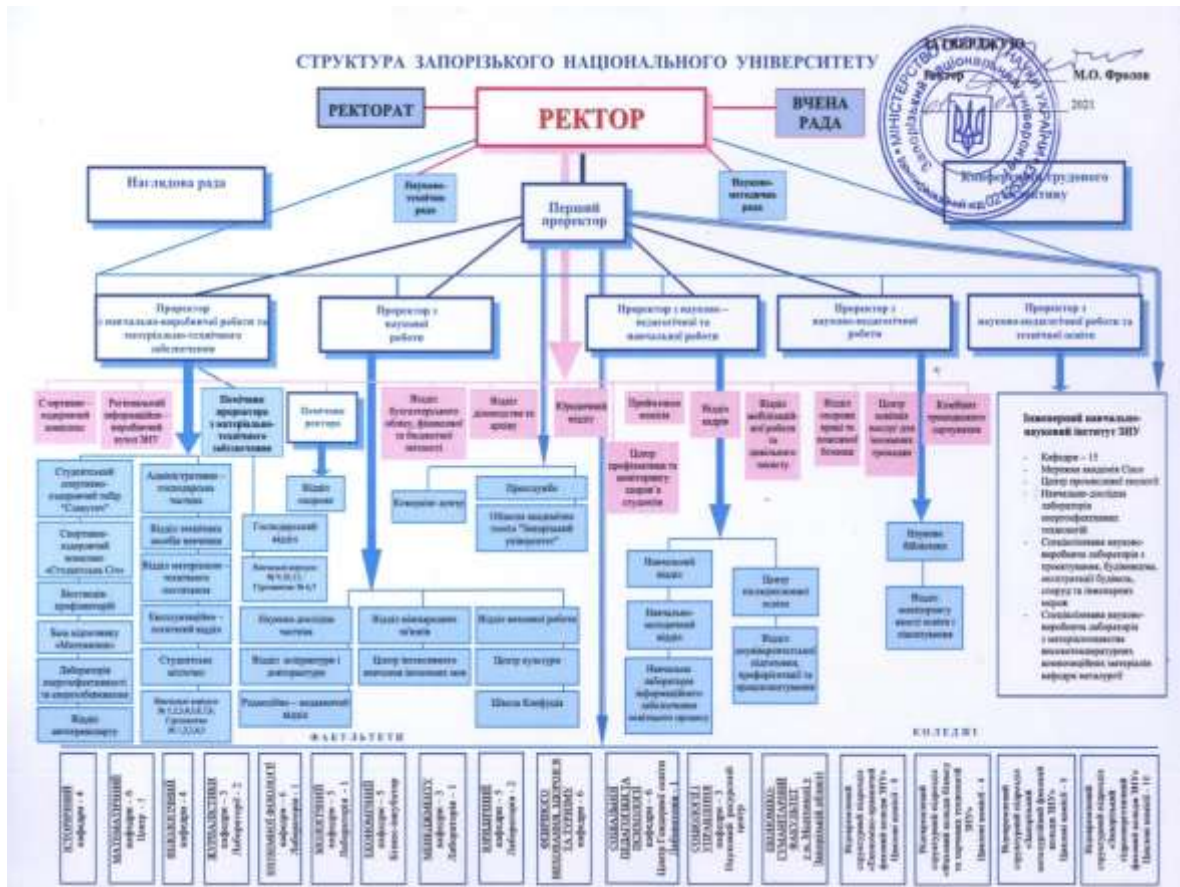


Рисунок 2.1 – Організаційна структура Запорізького національного університету

Організаційно-управлінська діяльність керівництва Запорізького національного університету насамперед спрямована на підвищення якості освітніх послуг, розвиток наукового потенціалу та міжнародних проєктів, забезпечення стабільного матеріально-технічного та фінансового становища,

розвиток і зміцнення студентського контингенту, науково-педагогічного кадрового потенціалу, забезпечення належного статусу та соціальних гарантій усіх членів трудового колективу та студентів університету.

Розробка та визначення механізмів реалізації управлінських рішень керівництва ЗНУ здійснюються на основі неухильного виконання положень Законів України «Про освіту», «Про вищу освіту», «Про фахову передвищу освіту», «Про наукову і науково-технічну діяльність», «Про інноваційну діяльність», «Про державне регулювання діяльності у сфері трансферу технологій», «Про забезпечення функціонування української мови як державної» «Про запобігання корупції», інших законодавчих актів, нормативних актів Президента України та Кабінету Міністрів України, наказів та рішень колегій Міністерства освіти і науки України, інших нормативних актів у сфері освіти й науки.

2.2 Аналіз діяльності закладу вищої освіти Запорізький національний університет

Сьогодні Запорізький національний університет є багатoproфільним навчально-методичним комплексом. Ступеневу систему освіти в ЗНУ забезпечують 63 кафедри, на яких працюють 582 науково-педагогічні працівники, з яких 134 професори, доктори наук та 386 доцентів, кандидати наук.

Вчене звання професора мають 85 осіб (14,6%), вчене звання доцента – 344 особи (59,1%).

У відсотках:

- доктори наук, професори 23%;
- кандидати природничих наук, доценти 66,3%;
- 10,7% без наукових ступенів і вчених звань.

У період з грудня 2021 року по грудень 2022 року в університеті проводився відбір на заміщення вакантних посад науково-педагогічних працівників відповідно до вимог Законів України «Про освіту», «Про вищу

освіту», Положення про конкурсний відбір на заміщення вакантних посад науково-педагогічних працівників та укладення з ними контрактів (трудових контрактів) Запорізького національного університету.

За цей період за конкурсом відібрано 19 науково-педагогічних працівників. За 2018-2022 роки присвоєно вчене звання професора/доцента 110 науково-педагогічним працівникам.

Таблиця 2.1 – Присвоєння вченого звання професора\доцента науково-педагогічним працівникам ЗНУ за 2018-2022 рр.

Вчене звання / Рік	2018	2019	2020	2021	2022
Професор	2	7	3	8	9
Доцент	2	11	12	32	24
Всього	4	18	15	40	33

У 2022 році університет з різних причин залишили 78 науково-педагогічних працівників, з них: 6 докторів наук, професорів, 58 кандидатів наук, доцентів. Одночасно до університету прибуло 35 науково-педагогічних співробітників, з них: 5 докторів наук, професорів та 20 кандидатів наук, доцентів [22].

Заробітна плата працівникам університету та його окремих структурних підрозділів виплачується в грошовій формі двічі на місяць у робочі дні, своєчасно: перша частина заробітної плати виплачується 16 числа поточного місяця, остаточний розрахунок проводиться 30 числа - 31 число місяця, за який здійснюється оплата.

Розмір першої частини заробітної плати розраховується за фактично відпрацьованим часом за період з 1 по 15 число поточного місяця виходячи із загальної суми заробітної плати працівника з урахуванням відповідних податкових пільг. При виплаті заробітної плати у вихідний день її виплачують напередодні (п. 3.1, 3.2, 3.7 колективного договору). Університет суворо дотримується нормативних вимог щодо гарантій заробітної плати та відрахування зборів і податків.

Таблиця 2.2 – Динаміка зростання заробітної плати штатного співробітника ЗНУ за 2019-2022 рр.(грн) [22].

Показники зростання заробітної плати	2019	2020	2021	2022 (січень – листопад)	% збільшення/ зменшення
Середня заробітна плата штатного співробітника	8477	9452	12277	12303	0,21%
Мінімальна заробітна плата	4173	з 01.01.2020 4723,00	з 01.01.2021 6000,00	з 01.12.2021 6500,00	5,6%
		з 01.09.2020 5000,00	з 01.12.2021 6500,00	з 01.10.2022 6700,00	
Коефіцієнт тарифної сітки	1921	з 01.01.2020 2102,00	з 01.01.2021 2670,00	з 01.12.2021 2893,00	4,01%
		з 01.09.2020 2225,00	з 01.12.2021 2893,00		

У 2022 році згідно з чинним положенням у максимальному розмірі продовжено виплату надбавок до посадових окладів науково-педагогічним працівникам на 11%, педагогічним працівникам на 10% та виплату за наукові ступені та вчені звання штатним працівникам.

Вступна компанія проводилася відповідно до Умов прийому до закладів вищої освіти України на 2018-2022 н.р. та Положення про прийом до Запорізького національного університету 2018-2022 н.р., затверджених Вченою радою ЗНУ.

Приймальна комісія діяла відповідно до положення про приймальну комісію Запорізького національного університету. Прийом на навчання до університету у звітному періоді відбувався без порушень законодавства та на засадах прозорості, відкритості та чесної конкуренції.

На сьогодні загальні показники студентського контингенту ЗНУ та окремих структурних підрозділів ЗНУ такі:

- залежно від освітньо-кваліфікаційним рівня підготовки та кваліфікації молодшого спеціаліста, залежно від рівня передфахової професійної підготовки, за освітньо-кваліфікаційним рівнем бакалавра та магістра: всього 15520 осіб, у тому числі:

- денна форма – 11423, з них 40% – за кошти державного бюджету;
- 4097 на заочній формі, з них приблизно 14% – за кошти державного бюджету [22].

Таблиця 2.3 – Зведені показники контингенту студентів ЗНУ за 2018-2022 рр.

Рік	Загальна кількість	Денна форма		Заочна форма	
		всього осіб	з них за кошти держбюджету, %	всього осіб	з них за кошти держбюджету, %
2018	12924	8207	29%	4717	7%
2019	16620	10842	39%	5778	8%
2020	16116	10585	38%	5531	9%
2021	14811	10352	41%	4459	13%
2022	15520	11423	40%	4097	14%

Загалом ЗНУ зберігає кількість здобувачів вищої освіти. Але, контингент студентів-бюджетників у 2022 р. становить лише 33 % від загальної чисельності студентів.

Таблиця 2.4 – Розподіл студентів ЗНУ за рівнями вищої та фахової передвищої освіти за 2018-2022 рр.

Рік	Загальний	Бакалавр	Магістр	Молодший спеціаліст	Фаховий молодший бакалавр
2018	12924	8109	3662	1153	–
2019	16620	9771	4325	2524	–
2020	16116	9699	3793	1915	709
2021	14811	9056	2756	975	2024
2022	15520	8632	3719	349	2820

Контингент відокремлених структурних підрозділів: «Фаховий коледж бізнесу та харчових технологій ЗНУ», «Економіко-правничий фаховий коледж ЗНУ», «Запорізький металургійний фаховий коледж ЗНУ» та «Запорізький гідроенергетичний фаховий коледж ЗНУ» складає:

- за освітньо-професійним рівнем фаховий молодший бакалавр – 2820 осіб;
- за освітньо-кваліфікаційним рівнем молодший спеціаліст – 349 осіб;
- всього – 3169 особи, із них: – на денній формі – 2975; – на заочній формі – 194.

Таблиця 2.5 – Контингент коледжів ЗНУ за 2018-2022 рр.

Рік	Контингент коледжів ЗНУ, із них						
	Всього	Денна форма	Заочна форма	ЕПФК	ФКБтХТ	ЗГЕФК	ЗМФК
2018	1153	1125	28	864	289	–	–
2019	2524	2319	205	912	255	734	623
2020	2624	2410	214	950	294	749	631
2021	2999	2753	246	1085	379	868	669
2022	3169	2975	194	1160	410	931	668

Випускників ЗНУ у 2022 р. за всіма рівнями вищої освіти було 4079 фахівців:

- молодший спеціаліст – 579;
- бакалавр – 2169;
- магістр – 1262.
- фаховий молодший бакалавр – 62;

Таблиця 2.6 – Випускників ЗНУ за 2018-2022 рр.

Рік	Загальний	Бакалавр	Магістр	Молодший спеціаліст	Фаховий молодший бакалавр	Дипломи з відзнакою
2018	3013	2174	822	301	–	465
2019	4916	2614	1652	650	–	642
2020	5188	2242	2257	689	–	703
2021	4932	2314	1982	633	4	615
2022	4079	2169	1262	579	62	198

Прийом на навчання проводився відповідно до чинного законодавства та Правил прийому до Запорізького національного університету. План державного замовлення на 1-й курс упродовж 2018-2022 років виконувався повністю. Показники за освітніми ступенями бакалавра, магістра, фахового молодшого бакалавра (освітньокваліфікаційного рівня молодший спеціаліст) набору на навчання представлені на (рис. 2.2-2.5).

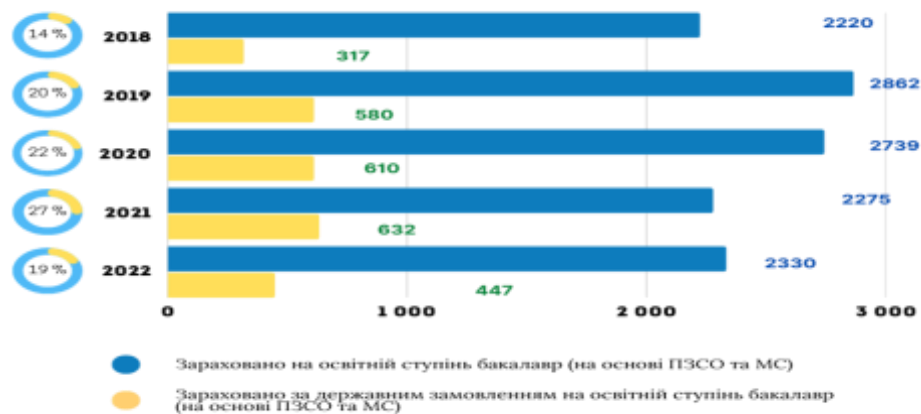


Рисунок 2.2 – Динаміка набору ЗНУ за освітнім ступенем бакалавра (2018-2022 рр.)

Протягом 2018-2022 рр. Запорізький національний університет набрав за освітнім ступенем бакалавр найбільше здобувачів вищої освіти у 2019 році -2862 особи, а найменше у 2018 році -2200 осіб.



Рисунок 2.3 – Динаміка набору ЗНУ за освітнім ступенем магістра (2018-2022 рр.)

За звітний період найбільше здобувачів вищої освіти за освітнім ступенем магістр ЗНУ набрав у 2022 році – 2802 особи, серед яких 499 осіб зараховано за державним замовленням, що складає 18% від всього набору цього року за освітнім ступенем магістр.

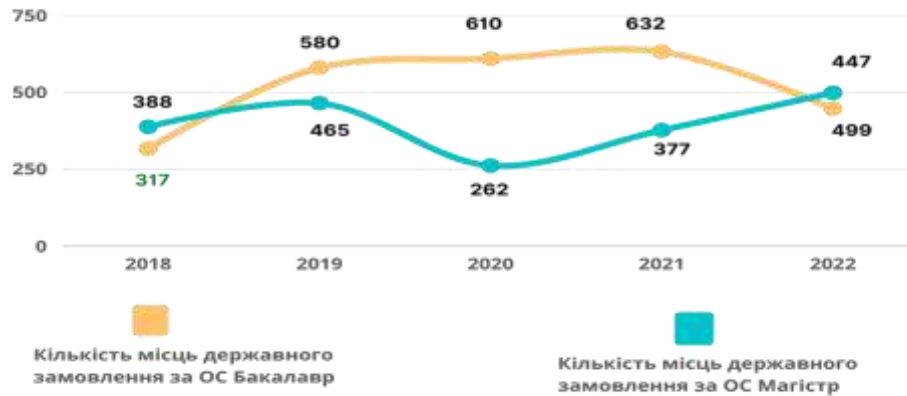


Рисунок 2.4 – Динаміка кількості місць державного замовлення за освітнім ступенем бакалавр та магістр ЗНУ(2018-2022 рр.).

Розглядаючи динаміку кількості місць державного замовлення за освітнім ступенем бакалавр та магістр ЗНУ за 2018-2022 рр. спостерігається позитивна динаміка росту кількості місць державного замовлення освітнього ступеня магістр, і динаміку спаду кількості місць державного замовлення освітнього ступеня бакалавр.

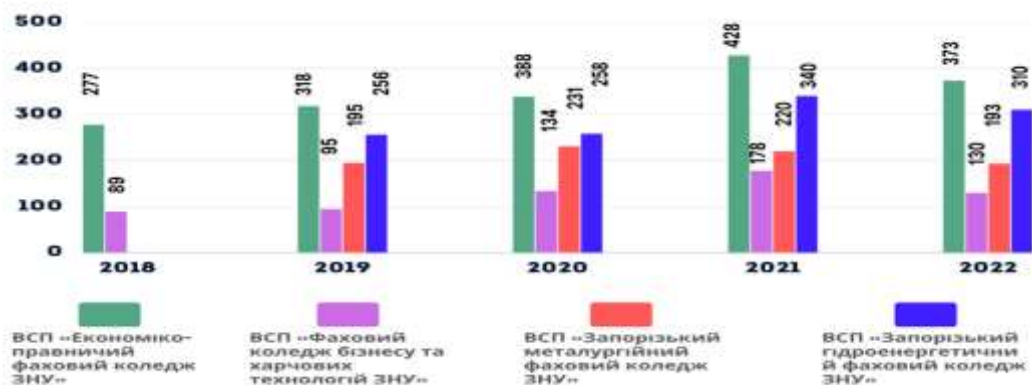


Рисунок 2. 5 – Динаміка набору за освітньо-професійним ступенем фахового молодшого бакалавра (освітньо-кваліфікаційним рівнем молодшого спеціаліста) (2018-2022 рр.).

Загалом аналіз результатів вступної кампанії 2022 року свідчить про те, що виважений підхід до цінової політики, удосконалення форм і методів профорієнтаційної компанії та досягнення якісної освіти стали вагомими аргументами для випускників загальноосвітніх шкіл та інших категорій абітурієнтів при їх виборі вищої освіти в Запорізькому національному університеті.

Відповідно до ліцензії на освітню діяльність, університет має таку кількість ліцензій (на рік) за рівнями вищої освіти.

Таблиця 2.7 – Ліцензований обсяг ЗНУ (на рік) за рівнями вищої освіти.

№	Рівень вищої освіти	Кількість
1.	Перший (бакалаврський) рівень	6479
2.	Другий (магістерський) рівень	4067
3.	Третій (освітньо-науковий/освітньо-творчий) рівень	285

ЗНУ отримав наступний обсяг освітніх програм станом на 2022 рік:

- перший (бакалавр) - 95 освітніх програм;
- другий (магістр) - 86 освітніх програм;
- третій (освітньо-науковий освітньо-творчий) - 22 освітні програми.

Таблиця 2.8 – Підготовка здобувачів вищої освіти ЗНУ, за 2018-2022 рр. здійснюється за такою кількістю освітніх програм

Рівень вищої освіти	2018	2019	2020	2021	2022
Перший (бакалавр)	69	105	96	96	95
Другий (магістр)	57	87	85	78	86
Третій (освітньо-науковий / освітньо-творчий)	27	27	27	22	22

Крім того, одним із напрямів надання освітніх послуг є підвищення кваліфікації на базі Центру післядипломної освіти ЗНУ. Протягом звітного періоду на постійній основі організовується підготовка тренерів-викладачів з обраного виду спорту; «Психолого-педагогічний супровід учнів з

особливими потребами в інклюзивному освітньому просторі», підвищення кваліфікації педагогічних, науково-педагогічних працівників з усіх напрямів та спеціальностей. Підготовка кадрів здійснюється виходячи з потреб міських установ (організацій) тощо.

Центр післядипломної освіти активно співпрацює з Нацдержслужбою України, Департаментом спорту, сім'ї та молоді Запорізької міської ради, Міністерством у справах ветеранів України, ПАТ «Запоріжсталь» та іншими організаціями.

У 2020-2021 роках на базі Центру післядипломної підготовки реалізовувалась програма професійної перепідготовки ветеранів АТО/ООС. В рамках програми «Підготовка менеджерів (управителів) житлових будинків (комплексів будівель) та/або менеджмент підприємств житлово-комунального господарства, що надають послуги з управління житловими комплексами» підготовлено 70 осіб (обсяг надходжень 305 тис. грн.).

У рамках програми «Підготовка менеджерів (адміністраторів) житлових будинків (комплексів) або менеджерів житлово-комунальних підприємств, що надають послуги з управління майном житлових комплексів» у навчанні взяли участь 70 осіб.

У 2022 році вперше проведено масштабне професійне навчання вчителів, які навчають учнів 5-11 (12) класів закладів загальної середньої освіти (в межах субвенції 2021 року) – 2052 особи (дохід склав 2 437 096,00 грн.).

Загалом у 2018-2022 роках у Центрі післядипломної освіти пройшли підвищення кваліфікації 6757 осіб.

У 2018-2022 роках реалізовано низку міжнародних проектів (сума доходу – 2 383 570 грн.), а саме:

– «Зміцнення ресурсів для сталого розвитку приймаючих громад у Східній Україні» (угода між Запорізьким національним університетом та Німецьким товариством міжнародного співробітництва (GIZ));

– «Децентралізація приносить кращі результати та ефективність» (Угода між Запорізьким національним університетом та Малопольською школою державного управління DOBRE);

– професійна перепідготовка військовослужбовців, ветеранів та членів їх сімей в Україні (українсько-норвезький проект).

Останній реалізований проект у співпраці з Міжнародним фондом соціальної адаптації. У рамках цього проекту протягом 2020-2022 років понад 200 військовослужбовців пройшли програму перекваліфікації за напрямками «Інформаційні технології в дизайні» та «Енергозберігаючі технології та інженерія» (загальний дохід – 1 120 000,00 грн.). Обсяг коштів, виділений міжнародними партнерами на реалізацію цієї програми у 2022 році, після початку широкомасштабного російського вторгнення, був спрямований на потреби Збройних Сил України.

У Запорізькому національному університеті також діє Центр інтенсивного вивчення іноземних мов, основним напрямком діяльності якого є надання додаткових освітніх послуг, а саме організація та проведення інтенсивних курсів іноземних мов.

Таблиця 2.9 – Контингент слухачів Центру інтенсивного вивчення іноземних мов ЗНУ за 2018-2022 рр.

Курси/роки	2018	2019	2020	2021	2022
Англійська мова	91	89	51	44	11
Польська мова	46	35	25	10	5
Іспанська мова	6	-	-	-	-
Італійська мова	4	-	-	-	-
Турецька мова	-	5	5	-	-
Мовна підготовка викладачів	89	63	32	12	7
Підготовчі курси для вступу на освітній рівень магістра	51	49	39	46	31
Німецька мова (Центр німецької мови, партнер Гете-інституту)	509	430	303	309	140
Французька мова	-	14	-	-	-
Англійська мова для малюків	10	-	-	-	-
Всього:	806	685	455	421	194

За останні 5 років у Центрі інтенсивного вивчення іноземних мов ЗНУ відкрито групи за такими програмами: інтенсивні курси англійської, німецької, польської, іспанської, італійської, французької, турецької мов, підготовчі курси до вступу в магістратуру, мовна підготовка для викладачів (англійська мова). Загалом у Центрі інтенсивного навчання іноземних мов ЗНУ за 5 років за різними програмами навчалися 2561 особи. Це студенти та співробітники ВНЗ, працівники різних установ і організацій, учні та ін.

Зниження кількості контингенту слухачів у 2018-2022 рр. було спричинено введенням карантину, воєнного стану а також існуванням конкуренції серед мовних центрів.

Загальна сума надходжень від мовних центрів ЗНУ становить 7 753 448 грн. (Центр інтенсивного вивчення іноземних мов, Центр німецької мови, партнер Гете-інституту, Французький лінгвістичний центр)

Таблиця 2.10 – Загальна сума надходжень від мовних центрів ЗНУ за 2018-2022 рр.

2018	2019	2020	2021	2022
1 923 875 грн	2 132 914 грн	1 433 950 грн	1 530 226 грн	733 083 грн

Також на базі Запорізького національного університету працює Школа Конфуція. У 2018-2022 рр. кількість студентів Школи Конфуція ЗНУ становить 1083 особи. Розподіл учнів школи за віком: учні – 42%, студенти – 38%, працюючі – 20%.

З 2020 року досягнення Школи Конфуція ЗНУ стали основою для відкриття нової спеціалізації на рівні атестата «Китайська та англійська мови», яку відвідують 36 студентів від 1 до 3 курсів. У 2022 році на базі Школи Конфуція відкрили бібліотеку китайської літератури.

У 2021 році в гімназії «Престиж» (с. Балабине Запорізької області) відкрито освітній центр Школи Конфуція, освітній центр на базі обласної бібліотеки (м. Запоріжжя).

Зросла динаміка набору слухачів на курси китайської мови: у 2018 році – 77 осіб, у 2019 році – 296 осіб, у 2020 році – 311 осіб, у 2021 році – 332 особи. 2022 рік був особливим – 67 осіб.

Сума доходу за 2018-2022 роки 1 158 523,5 грн.

В умовах воєнного стану особливого значення набувають проекти фінансової підтримки викладачів та студентів, які залишаються в Україні. З метою збереження інтелектуального потенціалу країни університет успішно виграв грант Німецької служби академічних обмінів (DAAD) за програмою «Україна цифрова» у розмірі 234 528,00 євро на щомісячну виплату 192 студентам історичного факультету, факультету соціології та управління та факультету журналістики. У листопаді 2022 року подано заявку на продовження фінансової підтримки за другим етапом реалізації програми. Ведуться переговори з Білефельдським університетом щодо налагодження інституційного співробітництва у сферах освіти та науки. У рамках започаткованої програми співпраці студенти факультету іноземної філології мають можливість безкоштовно пройти курси з академічного письма німецькою мовою, а студенти історичного факультету – дистанційно.

У планах міжнародного проекту ЗНУ на найближчі роки – заявка на створення кафедри імені Жана Моне, розробка проектної пропозиції з організації освіти дорослих у рамках програми Erasmus+ KA2 CBHE, а також інтенсивний пошук можливостей відновити інфраструктуру та фінансову підтримку студентів, а також науково-педагогічного працівників через міжнародне співробітництво.

2.3. Використання інноваційних технологій в управлінні закладом вищої освіти Запорізький національний університет

Інноваційні технології у закладі вищої освіти – це технології, що базуються на інноваціях: організаційних (пов'язаних з оптимізацією умов

провадження освітньої діяльності), методичних (спрямованих на оновлення змісту освіти та підвищення його якості).

Відповідно до нормативно-правових актів Законів України «Про вищу освіту» (ст. 16) та «Про освіту» (ст. 4) Запорізький національний університет здійснює діяльність з підвищення якості освіти.

Використання інноваційних технологій для вдосконалення та створення ефективної інтегрованої системи внутрішнього забезпечення якості вищої освіти ЗНУ за 2018-2022 роки:

- створено електронний інституційний репозитарій наукових текстів доповнено он-лайн публікацією всіх бакалаврських та магістерських робіт;

- запроваджено перевірку кваліфікаційних робіт студентів на наявність текстових запозичень за допомогою платної онлайн-пошукової системи плагіату Unicheck, яка перевіряє текстові документи на наявність у них фрагментів тексту, запозичених із відкритих джерел в мережі Інтернет або у внутрішній базі документів користувача. Сервіс підтримує формати DOC, docx, rtf, txt, odt, HTML, zip і PDF.

- модернізовано електронний програмний комплекс системи «Деканат»;

- модернізовану інтегровану електронну систему інформації та аналізу науково-педагогічних показників (СИНАП), що містить досягнення всіх науково-педагогічних працівників відповідно до ліцензійних умов;

- у зв'язку з військовою агресією оцінювання діяльності науково-педагогічних працівників проводилось не у 2022 році, а на початку 2023 року;

- продовжено навчання науково-педагогічних працівників, здобувачів та роботодавців щодо якості вищої освіти.

- технологічно та змістовно модернізовані (за участю професійних соціологів) опитування здобувачів освіти, роботодавців, науково-педагогічних працівників;

– до підготовки співробітників ЗНУ до акредитації освітніх програм університету були залучені експерти Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти.

У 2020 році Вчена рада ЗНУ прийняла Положення про розробку та реєстрацію освітньої програми ЗНУ, яке відображає діючу форму та систему розроблення, перегляду, моніторингу та вдосконалення змісту освітніх програм. Усі освітні програми переглянуто відповідно до цього положення. Одним із результатів набутого з 2019 року досвіду акредитації освітніх програм є внесення змін у процес розгляду та затвердження освітніх програм і, як наслідок, у систему забезпечення якості внутрішнього навчання: відповідно до процедури презентації освітніх програм здійснюється щорічно з урахуванням визнаних стандартів вищої освіти, рекомендацій груп за інтересами та студентської ради для затвердження Вченою радою ЗНУ у січні-лютому. Якість змісту освітніх програм попередньо обговорюється в Науково-методичній раді за розробленими критеріями (Наказ ЗНУ № 169 від 20.04.2021).

Сьогодні науково-педагогічний склад працівників ЗНУ забезпечує виконання 181 освітньої програми (2020-2021 – 172, 2019-2020 – 202, 2018-2019 – 154).

Станом на 1 вересня 2022 року 181 освітня програма, у тому числі 8 нових освітньо-професійних програм, запроваджених до набору 2022 року, розглянута та затверджена Вченою радою ЗНУ до початку 2022-2023 років з попереднім обговоренням його змісту на засіданнях науково-методичної ради.

Оновлено 33 освітньо-професійні програми передвищої підготовки для випускників освітньо-професійного молодшого професійного бакалавра всіх ЗВО.

Процес постійного перегляду освітніх програм тісно пов'язаний з переглядом та оновленням навчально-методичних матеріалів дисциплін, кількість яких постійно зростає.

У період 2018-2019 рр. курси пропонувалися з приблизно 2800 предметів; 2019-2020рр. кількість наукових дисциплін вже становила близько 3500, причому третина дисциплін викладалася в інституті приєднаного до університету; вже у 2020-2021, 2021-2022 роках було понад 4000 дисциплін. Їх кількість до 2022-2023 років вже досягла 5000. Планується оновити навчально-методичне забезпечення майже з 6000 дисциплін.

Проводиться системна робота з оновлення та вдосконалення навчально-методичного забезпечення навчального процесу, відповідно до Ліцензійних умов провадження освітньої діяльності закладів вищої освіти та рекомендацій Держагентства з контролю якості вищої освіти за результатами акредитація освітніх програм для забезпечення якості освітнього процесу.

Під час воєнного стану для забезпечення навчального процесу з використанням технологій дистанційного навчання в університеті використовується СЕЗН ЗНУ, яка містить зміст навчальних дисциплін, що мають чітко визначену структуру відповідно до робочої програми. Саме СЕЗН ЗНУ є основним елементом інформаційно-освітнього середовища університету та основним інструментом організації дистанційного навчання та самостійної навчальної та позааудиторної роботи студентів, а також реалізації дистанційного зв'язку під час навчання, контроль за організацією навчально-виховного процесу.

На початку кожного семестру проводився моніторинг наповнення дисциплін згідно навантаження в СЕЗН ЗНУ. Усі кафедри працюють над створенням та забезпеченням якісних освітніх та інформаційних ресурсів, які будуть доступні студентам у будь-який час і в будь-якому місці.

У СЕЗН ЗНУ предмети обирають здобувачі бакалаврату, магістратури та аспірантури.

З 2019 року в системі СЕЗН ЗНУ активно проводиться Ректорський контроль, під час якої перевіряється рівень засвоєння матеріалів студентами за попередній семестр. Його результати обговорюються на ректораті, радах факультетів, інститутів, деканатів і кафедр. Це є частиною системної роботи

із забезпечення якості підготовки фахівців в університеті та сприяло активному використанню форм дистанційного здійснення повноважень та підсумкового контролю. Зокрема, у 2022 р. в осінній семестр проводився ректорський контроль на 1–3 курсах бакалаврського освітнього рівня, 2 курсі магістерського освітнього рівня – це 51 академічна група, 898 здобувачів.

З 2020 року в університеті реалізовано заходи щодо розширення можливостей, інструментів та функцій СЕЗН ЗНУ – встановлено додатковий сервер відеоконференцзв'язку з додатковими інструментами, інтегрованими з системою СЕЗН ЗНУ.

Сьогодні СЕЗН ЗНУ також є базою для організації підвищення кваліфікації в Центрі післядипломної освіти ЗНУ. З 2021 року СЕЗН ЗНУ активно використовується студентським самоврядуванням для організації виборів та організаційних заходів.

Впроваджені в ЗНУ інноваційні технології дозволяють:

1) Студентам:

- ефективно використовувати літературу та навчально-методичні матеріали;

- отримати спеціальні знання;

- розвивати креативне мислення;

- формулювати професійне мислення;

- активізувати дослідницьку роботу;

- розширити можливості для самоконтролю набутих знань;

2) Викладачам:

- постійно оновлювати навчально-методичне наповнення дисциплін;

- впроваджувати модульні технології навчання;

- використовувати імітаційні технології навчання;

- розширити можливості контролю знань студентів;

3) Загалом:

- підвищення якості технологій, доступних для навчання студентів університету.

У 2022 році розроблено та впроваджено електронний журнал навчального навантаження викладачів.

Велике значення приділялося і приділяється створенню необхідних умов для якісної навчальної діяльності та виробничої практики студентів. Тому курси, стажування та лабораторні заходи проходять в аудиторіях і лабораторіях, обладнаних на сучасному дидактичному та методичному рівні. Структурні підрозділи ЗНУ, такі як: музей історії університету, газета «Запорізький університет», редакційно-видавничий відділ, Інтернет-радіо «Юніверс», пресслужба, незалежний студентський портал «Запорізькі Пороги», локальна телевізійна мережа «Юніверс-TV, зоологічний та етнографічно-краєзнавчий музеї, спортивно-оздоровчий комплекс, навчально-науково-виробничі центри, навчально-науково-дослідні та науково-дослідні лабораторії, забезпечують як навчальні заняття, так і навчальні практики студентів у ЗНУ.

Також створені можливості для комплексного впровадження мультимедійних засобів у навчальний процес. Наявні технічні засоби гарантують використання мультимедійних пристроїв більше 30% аудиторних занять, що відповідають ліцензійним вимогам освітнього процесу.

Впровадження інноваційних технологій в освіту зумовлює швидкий розвиток сектору самостійної навчальної роботи, що дозволяє розвивати активні форми навчання. Інноваційні технології забезпечують підвищення якості освіти, а отже й конкурентоспроможності ЗНУ на ринку освітніх послуг.

РОЗДІЛ 3

ЗАПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННЯ ЗАПОРІЗЬКИМ НАЦІОНАЛЬНИМ УНІВЕРСИТЕТОМ

3.1 Запровадження інноваційних технологій в управління закладом вищої освіти Запорізький національний університет

На сучасному етапі розвитку закладів вищої освіти однією з найактуальніших проблем є підвищення їх якості. В умовах посилення конкуренції між закладами вищої освіти проблеми управління ними стають більш актуальними. Їх складність та актуальність зумовлені багатофункціональністю діяльності закладу вищої освіти, розмаїттям джерел фінансування, форм і видів освітньої, наукової, виробничо-господарської діяльності, необхідністю постійного моніторингу ринку освітніх послуг (зокрема, потреба у працевлаштуванні випускників) та необхідність адаптації до постійних змін у функціонуванні економіки.

Розвиток освітніх технологій у сучасності також залежить від ряду факторів, серед яких стрімке зростання обсягу знань, необхідних сучасній людині, інтернаціоналізація освітніх процесів і зростання мобільності людей у процесі вищої освіти, а також широке розповсюдження складних, професійно орієнтованих і постійно вдосконалюваних інформаційних систем, демонструють тенденції до уніфікації, глобалізації та стандартизації інформаційних методів і засобів освітнього процесу [48].

Одним із інструментів ефективного управління Запорізьким національним університетом є комп'ютеризація наукової та освітньої діяльності. Крім того, рівень інформатизації Запорізького національного університету є одним із найважливіших факторів конкурентоспроможності вищої освіти. Розвиток інформатизації закладу вищої освіти також

підтримується широким використанням мережевих технологій, особливо Інтернет-технологій.

Основні елементи існуючих університетських ІТ-систем реалізовано на основі інтеграції навколо мережевої системи та між собою (табл. 3.11).

Таблиця 3.11 – Основні компоненти інформаційних інноваційних систем управління Запорізьким національним університетом [47]

Підсистема	Опис систем
Інформаційноаналітична підсистема	Підтримка процесів управління навчальною, науковою та іншими видами діяльності університету і відповідний інструментарій ефективного виконання співробітниками професійних обов'язків
Підсистема e-learning	Доступ до електронних навчальних матеріалів, система дистанційного навчання, тренінг, тести, білінг і трекінг процесу навчання
Підсистема «Приймальна комісія»	Автоматизоване формування і ведення бази даних абітурієнтів, автоматизований розрахунок прохідних балів для всіх спеціальностей та формування наказів про зарахування студентів
Web-система	Інформування світової спільноти про всі види діяльності; є засобом зворотного зв'язку і інструментом підвищення якості бізнес-процесів університету
Інформаційно-бібліотечна система	Доступ студентів, викладачів і науковців до інформаційних матеріалів, навчальних та наукових видань; депозитарій наукових праць, міжнародні і національні інформаційно-пошукові системи.
Інформаційна система електронного документообороту	Підтримка функцій створення, зберігання, пошуку і контролю виконання документів і прискорення процедур документообігу, підвищення ефективності управлінської діяльності; внутрішньо університетська нормативна база
Open Course Ware (OCW)	Система відкритих електронних навчальних матеріалів
Система Вебметричного рейтингування	Побудова внутрішньо університетського рейтингу підрозділів, вебметрика та інформетрика

Використання вищезазначеної інформації, особливо Інтернет-технологій, призведе до таких фундаментальних змін в освітніх технологіях ЗНУ[1]:

- комплексне використання ефективних, інноваційних технологій, які орієнтовані не лише на аудиторну роботу, а й на індивідуальну роботу викладача зі студентом, а також на самостійну роботу студента ЗНУ;

- Широке використання дистанційних форм навчання на основі Інтернет-технологій не лише для студентів ЗНУ, а й у наданні додаткових освітніх послуг ЗНУ.

Лише за умови інтенсивного впровадження інноваційних технологій в управлінську та навчально-виховну діяльність Запорізького національного університету можливий новий, якісний етап розвитку освіти. Така діяльність здійснюється за такими напрямками (рис. 3.5).

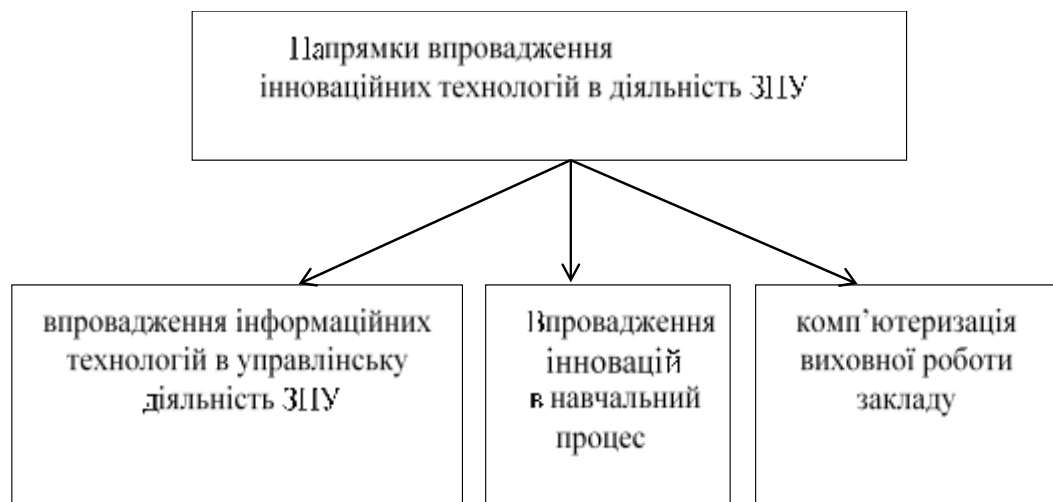


Рисунок 3.6 – Напрямки запровадження інноваційних технологій в діяльність ЗНУ

Отже, у сучасному університеті інформація стала одним із обов'язкових елементів процесів управління, оскільки виробництво, передача та споживання інформації стали запорукою ефективного функціонування всіх секторів суспільства. Від правильності проектування та використання інформаційних потоків залежатиме результат діяльності університету.

Крім того, фундаментальною інновацією, яку інноваційні технології вносять у навчальний процес, є інтерактивність, яка дозволяє розвивати активні форми навчання. Саме ця нова якість дає надію на ефективне і справді значне розширення поля самостійної навчальної роботи студентів.

Одним із важливих завдань сучасної освіти ЗНУ є створення системи відкритої освіти, яка забезпечить загальнонаціональний доступ до освітніх ресурсів на основі технологій дистанційного навчання.

Використання телекомунікаційних технологій дозволяє створити в ЗНУ якісно нове інформаційне освітнє середовище, без кордонів і з можливістю організації глобальної системи дистанційної освіти.

З педагогічної та теоретичної точки зору дистанційна освіта цікава як система, що дозволяє найбільш раціонально реалізувати сучасні освітні вимоги: гнучкість організаційних форм, індивідуалізацію змісту освіти, інтенсифікацію процесу навчання та обміну інформацією.

Принцип поєднання стаціонарної та електронної форм навчання в ЗНУ – впровадження змішаного навчання – гарантує можливість поєднання найкращих рис різних форм навчання в освітньому процесі.

Навчання в аудиторіях офлайн – забезпечує соціальну взаємодію, на яку є великий запит, дає можливість насолоджуватись прямим спілкуванням (студент – викладач – студент). Такий тип навчання надає студентам звичні методи: створюється інтерактивний навчальний простір, у якому кожен студент може перевірити свій рівень знань, отримати зворотний зв'язок від авторитетної особи (викладача) щодо правильності відповідей, а також отримати зворотний зв'язок щодо питань, на які немає відповіді.

Електронне навчання (e-learning) – дозволяє змінювати темп, час і місце навчання та пропонує студентам найвищий рівень гнучкості та зручності навчання. Позитивним моментом використання електронного навчання є можливість організації постійного контролю. Детальний аналіз

елементів контролю (наукова діяльність (ступінь опрацювання теоретичного матеріалу, систематизація набутих практичних умінь і навичок, самоконтроль, ступінь творчого підходу до вивчення матеріалу (участь у форумних дискусіях, листування з викладачем) контроль змісту, результатів практичної роботи, підсумковий контроль дозволяє контролювати рівень якості на всіх етапах навчання, а не лише під час атестації, як це було у традиційних системах навчання.

Використання таких технологій у ЗНУ має свої переваги: змінюються функції викладача та студента (викладач виконує роль радника-координатора замість інформаційно-контрольної функції, а студент має можливість самостійно обирати спосіб навчання та навчальний матеріал).

З появою електронних видань та віртуальних навчальних лабораторій на практичних заняттях у ЗНУ стало можливим швидко отримувати інформацію, яка дає можливість студентам розвивати форми самостійної, індивідуальної роботи.

Сьогодні більшість університетів, у тому числі й ЗНУ, прагнуть модернізувати систему освіти на основі широкого використання інноваційних технологій, у тому числі інформаційно-комунікаційних, які тепер пропонують нові перспективи та виняткові можливості для навчання. Комп'ютеризація освіти пов'язана з пірамідою, основою якої є нові електронні освітні продукти. Навчальні видання та електронні ресурси забезпечують програмований процес навчання. Електронні підручники – це систематизовані в програмі матеріали з дисципліни, метою яких є вивчення предмета «з нуля» в межах визначеної програмою галузі та забезпечення самостійної роботи студента та розширення кваліфікації студентів і викладачів.

Зараз ринок професійних електронних освітніх ресурсів в закладах вищої освіти складають викладачі ЗВО. При розробці ресурсів кожен ЗВО

керується власними внутрішніми потребами, наявністю лабораторної бази та наявністю висококваліфікованих спеціалістів як за фахом, так і в розробці електронних освітніх ресурсів загалом.

Тому інноваційні освітні технології є основним джерелом розвитку сучасного суспільства.

Мультимедійні технології дозволяють повно та гнучко контролювати освітній процес за умови грамотного та ретельного відбору навчальної інформації. Правильне та комплексне використання інноваційних технологій в управлінні ЗВО загалом, і в навчальному процесі зокрема, піднімає студента на якісно новий рівень, позитивно впливає на мотивацію студентів до навчальної діяльності та підвищує рівень їхньої кваліфікації та активності у виборі методів навчання.

Використання інноваційних технологій є перспективним і дуже ефективним інструментом, який дозволяє надавати великі обсяги інформації в більшому масштабі, ніж традиційні джерела інформації, і в порядку, що відповідає логіці знань і рівню сприйняття конкретного контингенту студентів.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

У кваліфікаційній роботі магістра на основі проведеного дослідження виконано теоретичне обґрунтування та запропоновано вирішення актуального завдання щодо суті та особливостей запровадження інноваційні технології в управлінні закладом вищої освіти на прикладі ЗНУ.

Узагальнення наукових і прикладних результатів дозволило сформулювати такі висновки:

1 У результаті використання інноваційних технологій в управлінні закладами вищої освіти виникають нові освітні системи, зокрема кредитно-модульні, прогресивні, масштабовані та ін. Розвивається інноваційна складова змісту, форм і методів навчання. Це нові навчальні модулі, спецкурси; форма дистанційного навчання; інтерактивні методи навчання, комп'ютерні та комунікаційні технології. Освітні інновації впроваджуються від передачі знань до розвитку педагогічних і соціальних навичок здобувачів вищої освіти до методів суб'єктно-об'єктного спілкування, від монологічного мовлення до діалогу, і базуються на зростанні ролі телекомунікаційних технологій.

Тому управління закладом вищої освіти, створення його освітньо-наукової платформи потребує реалізації принципів менеджменту. Вони сприяють створенню сприятливого освітнього середовища, яке поєднує в собі довіру, відповідальність, прозорість, надійність і конкурентоспроможність закладів на ринку освітніх послуг.

2. Важливими для впровадження інноваційних технологій менеджменту в закладах вищої освіти є такі механізми управління:

- забезпечення умов інноваційної управлінської діяльності (правових, організаційно-управлінських, соціально-психологічних);

- інтенсифікація інноваційних процесів управління шляхом стимулювання ризиків, підтримки ініціатив та створення атмосфери інноваційного середовища;
- забезпечення системності та організованості процесів управління (покрокового, процедурного);
- оптимізація інформаційного забезпечення.

Ефективність таких механізмів визначається здатністю керівника закладу вищої освіти та інших органів управління закладом спеціально використовувати організаційно-адміністративні, організаційно-педагогічні, соціально-психологічні, фінансово-економічні методи.

Тому для керівника закладу вищої освіти важливо чудово володіти функціями управління та численними ролями, а також інноваційними технологіями управління та спільного управління, щоб постійно розвиватися професійно та особисто. Керівник закладу вищої освіти як ніхто інший повинен мислити стратегічно, мати власне бачення інноваційного розвитку закладу вищої освіти та вміти реалізувати це бачення у своїй керівній діяльності.

3. Запорізький національний університет – потужний вищий навчальний заклад, який здійснює освітню, наукову, міжнародну та педагогічну діяльність з метою розвитку та закріплення лідируючих позицій у вищій освіті в регіоні та державі загалом, з метою підготовки висококваліфікованих спеціалістів, розвиток наукових досліджень, посилення ролі інноваційної складової у діяльності закладу та його інтеграція в європейський та світовий освітній простір.

Організаційно-управлінська діяльність керівництва Запорізького національного університету насамперед спрямована на підвищення якості освітніх послуг, розвиток наукового потенціалу та міжнародних проектів, забезпечення стабільного матеріально-технічного та фінансового становища, розвиток і зміцнення студентського контингенту, науково-педагогічного

кадрового потенціалу, забезпечення належного статусу та соціальних гарантій усіх членів трудового колективу та студентів університету.

4. Сьогодні Запорізький національний університет є багатoproфільним навчально-методичним комплексом. Ступеневу систему освіти в ЗНУ забезпечують 63 кафедри, на яких працюють 582 науково-педагогічні працівники, з яких 134 професори, доктори наук та 386 доцентів, кандидати наук.

Загальні показники студентського контингенту ЗНУ та окремих структурних підрозділів ЗНУ такі:

- залежно від освітньо-кваліфікаційним рівня підготовки та кваліфікації молодшого спеціаліста, залежно від рівня передфахової професійної підготовки, за освітньо-кваліфікаційним рівнем бакалавра та магістра: всього 15520 осіб, у тому числі:

- денна форма – 11423, з них 40% – за кошти державного бюджету;
- 4097 на заочній формі, з них приблизно 14% – за кошти державного бюджету.

5. Використання інноваційних технологій для вдосконалення та створення ефективної інтегрованої системи внутрішнього забезпечення якості вищої освіти ЗНУ за 2018-2022 роки:

- створено електронний інституційний репозитарій наукових текстів доповнено он-лайн публікацією всіх бакалаврських та магістерських робіт;

– запроваджено перевірку кваліфікаційних робіт студентів на наявність текстових запозичень за допомогою платної онлайн-пошукової системи плагіату Unicheck, яка перевіряє текстові документи на наявність у них фрагментів тексту, запозичених із відкритих джерел в мережі Інтернет або у внутрішній базі документів користувача. Сервіс підтримує формати DOC, docx, rtf, txt, odt, HTML, zip і PDF.

– модернізовано електронний програмний комплекс системи «Деканат»;

– модернізовану інтегровану електронну систему інформації та аналізу науково-педагогічних показників (СІНАП), що містить досягнення всіх науково-педагогічних працівників відповідно до ліцензійних умов;

– у зв'язку з військовою агресією оцінювання діяльності науково-педагогічних працівників проводилось не у 2022 році, а на початку 2023 року;

– продовжено навчання науково-педагогічних працівників, здобувачів та роботодавців щодо якості вищої освіти.

– технологічно та змістовно модернізовані (за участю професійних соціологів) опитування здобувачів освіти, роботодавців, науково-педагогічних працівників;

– до підготовки співробітників ЗНУ до акредитації освітніх програм університету були залучені експерти Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти.

Під час воєнного стану для забезпечення навчального процесу з використанням технологій дистанційного навчання в університеті використовується СЕЗН ЗНУ, яка містить зміст навчальних дисциплін, що мають чітко визначену структуру відповідно до робочої програми. Саме СЕЗН ЗНУ є основним елементом інформаційно-освітнього середовища університету та основним інструментом організації дистанційного навчання та самостійної навчальної та позааудиторної роботи студентів, а також реалізації дистанційного зв'язку під час навчання, контроль за організацією навчально-виховного процесу.

6. Зараз ринок професійних електронних освітніх ресурсів в закладах вищої освіти складають викладачі ЗВО. При розробці ресурсів кожен ЗВО керується власними внутрішніми потребами, наявністю лабораторної бази та наявністю висококваліфікованих спеціалістів як за фахом, так і в розробці електронних освітніх ресурсів загалом. Тому інноваційні освітні технології є основним джерелом розвитку сучасного суспільства.

Використання інноваційних технологій є перспективним і дуже ефективним інструментом, який дозволяє надавати великі обсяги інформації в більшому масштабі, ніж традиційні джерела інформації, і в порядку, що відповідає логіці знань і рівню сприйняття конкретного контингенту студентів.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Мартинець Л. А. Управлінська діяльність керівника навчального закладу: навч. посіб. Вінниця, 2018. 106 с.
2. Окса М., Олексенко К. Вплив управління навчальним закладом на якість освіти. Науковий вісник Мелітопольського державного педагогічного університету імені Богдана Хмельницького. Серія: Педагогіка. 2018. №20. С. 52–56.
3. Ребуха Л. З., Боршуляк Н. С. Професійна компетентність фахівців: сутнісні ознаки та розвиткові умови. Інноваційна педагогіка. 2020. Випуск 22. Т. 3. С. 87–90.
4. Ребуха Л. З., Яценко Е. М., Левандовська І. З. Безперервна педагогічна освіта викладачів закладів вищої освіти: кластерний підхід. Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах: зб. наук. праць. Запоріжжя: КПУ, 2021. Вип. 74. Т. 3. С. 86–91
5. Лагутін В.Д. Внутрішній ринок споживчих товарів: теорія розвитку і регулювання: монографія. К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2018. 327 с.
6. Кондур О. Корпоративне управління закладом вищої освіти в умовах її модернізації. Освітній простір України. 2017. №11. С. 63–70.
7. Про вищу освіту. Закон України. Поточна редакція від 24.07.2020. URL: <https://cutt.ly/ksZOENK>
8. Ребуха Л. З. Гносеологічні основи миследіяльності майбутніх фахівцівуправлінців закладів освіти. Вітчизняна наука на зламі епох: проблеми та перспективи розвитку: зб. наук. праць : матеріали Всеукр. наук.практ. інтер.-конф.(Переяслав, 12 лют. 2021 р.) Переяслав. 2021. Вип. 67. С. 70–72.
- 9.Юрчишена Л. В. Принципи корпоративного управління: міжнародний досвід та впровадження в університетах. Ефективна економіка.

2020. №8. (електрон. наук.

фах.видання).URL:<http://www.economy.nayka.com.ua/pdf>

10. Дичківська І. Інноваційні педагогічні технології : підручник. Київ : Акдемвидав, 2015. 304 с.
11. Мармаза О.І. Менеджмент в освіті: секрети успішного управління. Харків : Основа, 2005. 176 с.
12. Осовська Г. Основи менеджменту : підручник 3-е вид., перероб. і доп. Київ : Кондор, 2006. 661 с.
13. Шегда А. Менеджмент : посібник. 3-е вид. перероб. і доп. Київ : Знання, 2006. 645 с.
14. Шоробура І.М., Долинський Є.В., Долинська О.О. Менеджмент вищої освіти : навч. посіб. Хмельницький : ПП Заколотний М. І., 2019. 259 с.
15. Грищук А. Словник українського педагога / Анатолій Грищук. Київ: КВІЦ, 2018. 405 с.
16. Енциклопедія бізнесмена, економіста, менеджера / за ред. Р. Дяківа. Київ: Міжнародна економічна фундація, 2017. 703 с.
17. Калініна Л. М. Базовий стандарт професійної діяльності керівника нової української школи / Л. М. Калініна, О. М. Онаць // Керівник нової української школи: 360 світоглядні орієнтири: збірник наукових праць / ред. кол. В. П. Андрущенко (голова) [та ін.]. Київ: вид-во НПУ ім. М. П. Драгоманова, 2017. С. 52–60.
18. Національна доповідь про стан і перспективи розвитку освіти в Україні / Нац. акад. пед. наук України; [редкол.: В. Г. Кремень (голова), В. І. Луговий (заст. голови), А. М. Гуржій (заст. голови), О. Я. Савченко (заст. голови)]; за заг. ред. В. Г. Кременя. Київ: Педагогічна думка, 2019. 448 с.
19. Онаць О. М. Взаємозв'язок стилю поведінки керівника і ефективності управління на громадсько-державних засадах. Рідна школа. 2018. № 8–9. С. 46–51.

20. Осадчий І. Г. Синергетика для педагогіки: про якісні стани освітніх систем та типи управлінських стратегій. *Освіта і управління*. 2020. Т. 8, чис. 3–4. С. 38–41
21. Освітні технології: навчально-методичний посіб./О. М. Пехота, А. З Кіктенко, О. М. Любарська та ін. За заг.ред. О. М. Пехоти. Київ: А.С. К., 2020, 256с.
22. Офіційний сайт Запорізького національного університету <https://www.znu.edu.ua/> (дата звернення 14.09.23.)
23. Бараник З. П., Кикош Ю. В. Необхідність взаємодії ринку освітніх послуг та ринку праці в Україні. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2019. № 12. С. 115-120.
24. Грищенко І. М. Економічні умови забезпечення якості освітніх послуг у системі вищої освіти : монографія. Київ: Педагогічна думка, 2018. 87 с.
25. Злупко Л. А. Зайнятість в умовах формування інноваційної економіки України: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.01 «Економічна теорія та історія економічної думки». Львів, 2020. 20 с.
26. Колот А. М. Інноваційна праця та інтелектуальний капітал у системі факторів формування економіки знань. *Україна: аспекти праці*. 2017. № 4. С. 4-9.
27. Лісогор Л. С. Підготовка конкурентоспроможних фахівців системою вищої освіти: проблеми та перспективи. *Вісник Черкаського університету. Серія : Економічні науки*. 2019. № 4(1). С. 48-54.
28. Назарова Г. В. Трансформація соціально-трудових відносин в умовах цифрової економіки. URL: https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2018/31177/Sz_192.pdf?sequence=1.

29. Саєнко О. О. Дослідження поведінки споживачів на ринку послуг вищої освіти. Всеукраїнський науково-виробничий журнал «Сталий розвиток економіки». 2019. № 2. С. 266– 271.
30. Семикіна М. В., Петіна О. М., Гончарова Н. В. Трансформація зайнятості і проблеми реалізації конкурентних переваг молоді на ринку праці. Інноваційна економіка. 2018. № 3 (58). С. 165-172.
31. Щокін Р. Г. Державна політика України у галузі освіти в контексті світових інтеграційних процесів: окремі питання. Наше право. 2019. № 4. С. 46-52.
32. Iliashenko Sergii, Shipulina Yuliya, Iliashenko Nataliia Innovation culture as the basis for innovative environment of the enterprise. Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas Zarządzanie. – 2018. № 2. Pp. 22-33.
33. Про інноваційну діяльність : Закон України від 04.07.2002 р. № 40-IV URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text>.
34. Дубасенюк О. А. Інноваційні освітні технології та методики в системі професійнопедагогічної підготовки. Професійна педагогічна освіта: інноваційні технології та методики: колективна монографія. 2019. С. 14-47.
35. Віртуальна та доповнена реальність: як нові технології надихають вчитися. URL : <https://osvitoria.media/opinions/virtualna-tadopovнена-realnist-yakouyu-mozhe-butu-suchasnaosvita/>.
36. John Biggs. VR helps us remember. June 14, 2018. URL : <https://techcrunch.com/2018/06/14/vrhelpt-us-remember/>.
37. Захарова І.Г. Інформаційні технології в освіті: навч. Посібник для студ. Вищ. Пед.. навч. Закладів /Миколаїв.: Видав. Центр «Академія», 2018. 192с.
38. Мойсеюк Н.С. Педагогіка. Навчальний посібник. 3-є видання, доповнене, Київ. 2021 р. 608 с.

39. Туркот Т.І. педагогіка вищої школи: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Київ.: Кондор, 2021. 628 с.
40. Пономарьова Г.Ф. Нові педагогічні технології: навч.-метод. посіб. / Г.Ф. Пономарьова, О.О. Бабакіна, С.Б. Беляєв. - Харків, 2019. 282 с.
41. Про вищу освіту: Закон України від 01.07.2014 р. № 1556-VII. Дата оновлення: 03.07.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text> (дата звернення 24.09.2023)
42. Бобровський М. В., Горбачов С. І., Заплотинська О. О. Абетка для директора. Рекомендації до побудови внутрішньої системи забезпечення якості освіти у закладі загальної середньої освіти. Державна служба якості освіти України. Державна служба якості освіти України. Всеукраїнський фонд «Крок за кроком». 2020. 251 с.
43. Генеза провідництва в освіті: Колективна монографія / За ред. проф. І. Богданова. К.: Освіта України, 2020. 478 с.
44. Дуткевич Т. В., Толков О. С. Техніка управлінської діяльності у закладі освіти: Навчальний посібник. КНТ: Київ, 2020. 194 с.
45. Менеджмент в освіті: Підручник / За ред. проф. В. В. Крижка. К.: Освіта України, 2020. 438 с.
46. Офіційний сайт Міністерства освіти і науки України. <http://www.mon.gov.ua> (дата звернення 14.09.2023)
47. Сайт Національної бібліотеки України імені В. І. Вернадського. <http://nbuv.gov.ua> (дата звернення 24.08.2023)
48. Сайт Державної науково-педагогічної бібліотеки України імені В. О. Сухомлинського. <http://www.dnpb.gov.ua> (дата звернення 20.09.2023)
49. Освітній портал — освіта в Україні, освіта за кордоном. <http://www.osvita.org.ua> (дата звернення 02.09.2023)