



**CUEESC**

Полтавський державний аграрний університет  
Центр українсько-європейського наукового співробітництва

Всеукраїнське науково-педагогічне  
підвищення кваліфікації

**СУЧАСНІ ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ  
ДО БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ  
ТА ПРОЄКТНОГО УПРАВЛІННЯ  
В ОСВІТНІЙ СФЕРІ**

*30 березня – 10 травня 2026 року*

<sup>1256</sup>  
**1996**  
ЛІНА-PRES

<sup>1233</sup>  
Львів – Торунь  
Liha-Pres  
2026

УДК 005.5:005.342:37(062.552)

С 91

**Організаційний комітет:**

**Галич Олександр Анатолійович** – кандидат економічних наук, професор, ректор Полтавського державного аграрного університету, *голова організаційного комітету*;

**Аранчій Валентина Іванівна** – кандидат економічних наук, професор, перший проректор Полтавського державного аграрного університету, *заступник голови організаційного комітету*;

**Дорошенко Андрій Петрович** – кандидат економічних наук, доцент, проректор з науково-педагогічної роботи Полтавського державного аграрного університету, *заступник голови організаційного комітету*;

**Дячков Дмитро Володимирович** – доктор економічних наук, професор, директор Навчально-наукового інституту економіки, управління, права та інформаційних технологій Полтавського державного аграрного університету;

**Світлична Алла Василівна** – кандидат економічних наук, доцент, завідувач кафедри підприємництва і права Полтавського державного аграрного університету;

**Вакуленко Юлія Валентинівна** – кандидат сільськогосподарських наук, доцент, керівник Навчально-наукового центру інформаційно-комунікаційних освітніх технологій та освіти дорослих Полтавського державного аграрного університету;

**Дудник Володимир Васильович** – кандидат технічних наук, доцент, керівник відділу із забезпечення освіти дорослих та інноваційного розвитку Полтавського державного аграрного університету.

**Сучасні інноваційні підходи до бізнес-планування та проєкт-**

**ного управління в освітній сфері** : матеріали всеукраїнського науково-педагогічного підвищення кваліфікації, 30 березня – 10 травня 2026 року. – Львів – Торунь : Liha-Pres, 2026. 48 с.

ISBN 978-966-397-616-7

У збірнику представлено матеріали всеукраїнського науково-педагогічного підвищення кваліфікації «Сучасні інноваційні підходи до бізнес-планування та проєктного управління в освітній сфері» (30 березня – 10 травня 2026 року).

**УДК 005.5:005.342:37(062.552)**

© Полтавський державний аграрний університет, 2026

© Центр українсько-європейського наукового співробітництва, 2026

ISBN 978-966-397-616-7

## ЗМІСТ

Бізнес-проект як елемент комплексного планування розвитку територіальних громад <b>Бєлоусова Н. В.</b> .....	4
Інновації у сфері освіти <b>Боднарчук О. І.</b> .....	8
Інноваційні підходи до бізнес-планування в проєктно-орієнтованих організаціях <b>Бондар А. В.</b> .....	9
Інноваційні підходи до викладання юридичних дисциплін <b>Гнатів О. М.</b> .....	12
Бастіон «Істинної віри», «Фортеця в облозі» стратегія впливу на свідомість вряян УПЦ МП <b>Гончаров Г. М.</b> .....	14
Проблеми розвитку освітньої сфери на базі інноваційних інструментів <b>Гузенко О. П.</b> .....	19
Актуальні питання впровадження інноваційних підходів в освітній сфері в умовах сучасних викликів <b>Кадала В. В.</b> .....	22
Innovative approaches to biosystem monitoring as a foundation of project-based learning in agricultural education <b>Кryvenko A. I., Trandafir I. V.</b> .....	25
Проектна діяльність як засіб самореалізації науково-педагогічних працівників у ЗВО <b>Лещенко А. М.</b> .....	27
Необхідність планування та його роль у сучасному менеджменті <b>Перцович Т. О.</b> .....	29
Цифрова трансформація адміністрування як інструмент проєктного управління якістю вищої освіти <b>Савранчук Л. Л.</b> .....	32
Сучасні підходи до управління комунікаціями освітніх проєктів <b>Фроленкова Н. А.</b> .....	35
Ефективність викладання правових дисциплін в закладах вищої освіти <b>Фурса Є. І.</b> .....	38
Використання кейс-методу та цифрових технологій у формуванні професійно орієнтованого мовлення студентів нефілологічних спеціальностей на прикладі “Харчових технологій” <b>Череповська Т. В.</b> .....	42

## **БІЗНЕС-ПРОЕКТ ЯК ЕЛЕМЕНТ КОМПЛЕКСНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД**

**Бслоусова Н. В.**

*доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри архітектури, землеустрою  
та геоінформаційних систем*

*Державний авіаційний університет «Київський авіаційний інститут»  
м. Київ, Україна*

В процесі проведення децентралізації в Україні, метою якої було утворення нових адміністративно-територіальних одиниць – територіальних громад, а також проведення земельної реформи, виникла низка соціально-економічних питань, які потребували негайного вирішення на загальнодержавному рівні: урегулювання нормативно-правової бази, оновлення законодавчих актів, створення алгоритмів життєдіяльності територіальних громад тощо.

У 2020 році, із прийняттям Верховною Радою Закону України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо планування використання земель» [1], територіальні громади отримали право планувати майбутнє використання всієї своєї території (як в межах, так і за межами населених пунктів).

Розуміючи, що кожна територіальна громада – це новостворене адміністративно-територіальне утворення, яке має свій природно-ресурсний потенціал та соціально-економічний розвиток, необхідно було не тільки опанувати новими правилами управління територіальними громадами, а й зрозуміти перспективність розвитку громади на майбутнє.

В цьому контексті виникла проблема оціночного та аналітичного характеру щодо існуючих можливостей територіальної громади (наявність виробничої та транспортної інфраструктури, рівень розвитку комунально-побутового господарства в населених пунктах громади, наявність освітніх та медичних закладів тощо) та створення стратегії її розвитку у вигляді бізнес проектів з просторового розвитку об'єднаної територіальної громади.

Під бізнес-проектами ми розуміємо оновлення (впровадження інноваційних технологій) наявних виробничих та невиробничих об'єктів в межах територіальних громад, а також розробку перспективних планових проектів, які у майбутньому зможуть підтримувати (або стабілізувати) соціально-економічний рівень громади (рис. 1).



**Рис. 1. Види об'єктів виробничої і невиробничої сфер для створення бізнес-проектів на землях територіальних громад**

*Примітка: побудовано автором*

Розроблення бізнес-проекту в рамках комплексного плану розвитку громади, починається зі створення завдання на його розроблення. При цьому користуються Порядком розроблення, оновлення, внесення змін та затвердження містобудівної документації, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 1 вересня 2021 року № 926 [2], як нормативним документом, в якому прописано процедуру формування завдання на розроблення бізнес- проекту комплексного плану (відбувається на підготовчому етапі). У випадку, коли у громади відсутня затверджена концепція інтегрованого розвитку території територіальної громади, формування завдання на розроблення проектного плану відбувається шляхом проведення громадського обговорення (анкетування, інтерв'ювання, зборів депутатів та активістів громади, підприємців, меценатів). Виконання заходів, пов'язаних із формуванням завдання, здійснює виконавчий орган сільської (селищної або міської) ради, який виступає як замовник розроблення комплексних планів.

Розробник, після укладання договору на розроблення бізнес – проекту в рамках комплексного планування громади, обов'язково повинен перевірити дотримання процедурних вимог підготовчого етапу, в тому числі стосовно завдання на розроблення (строки, склад тощо). Без дотримання цих вимог, завдання на розроблення комплексного плану не може вважатись правомірним, що може призвести до не погодження бізнес-проекту архітектурно-містобудівною радою.

Першою та головною складовою вихідних даних для розроблення бізнес – проекту комплексного плану є картографічна основа:

- ортофотоплан на територію громади;
- цифрова модель рельєфу території громади;
- набір геопросторових даних відповідно до складу бази даних комплексного плану просторового розвитку території територіальної громади [3, с. 10–11].

Наступним кроком в створенні бізнес-проекту є отриманням актуальної інформації про ресурси в межах територіальної громади. Якість планувальних рішень та прогнозних показників залежить від якості вихідних даних, якими на даний час громади не завжди володіють в повному обсязі (рис. 2).

Усі отримані матеріали, що містять запитувану інформацію, мають бути детально описані, а картографічні матеріали відскановані та просторово орієнтовані, з використанням ГІС-програмного забезпечення, за виключенням тих, чия якість не дозволяє це виконати (наприклад, карта деформована, порвана, або взагалі картографічний матеріал є схематичним). Картографічні матеріали у векторному вигляді приводяться до формату SHP. Якщо інформація надана і у векторному, і у паперовому вигляді (або растровому), то просторово орієнтувати відскановану або растрову карту недоцільно.

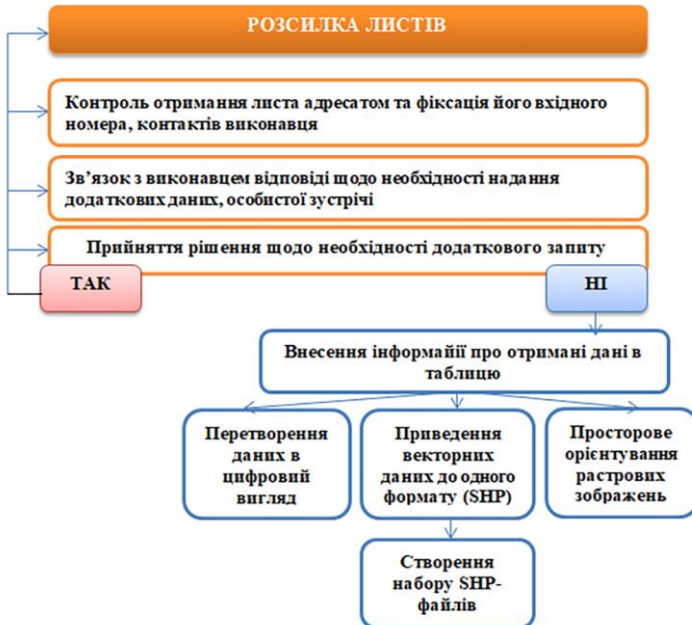


Рис. 2. Алгоритм дій зі збору інформації

При розробці бізнес-проектів увага приділяється вибору конкретних земельних ділянок, на яких планується здійснювати проектну діяльність. В залежності від особливостей рельєфу, клімату та наявності природних ресурсів, територіальна громада має (або має недостатні) можливості для формування низки пропозицій для розробки та впровадження бізнес-планів. У межах територіальних громад можуть знаходитись земельні ділянки, які підпадають під категорію природоохоронних територій або земель з наявністю режимоутворюючих об'єктів (автомобільні дороги, геодезичні пункти, гідрометеорологічні станції, джерела водопостачання, державний кордон тощо). Наявність відомостей про режимоутворюючі об'єкти та обмеження у використанні земель у Державному земельному кадастрі є інформаційною та правовою базою для прийняття рішень щодо розпорядження землями, контролю за їх використанням та охорони.

Доволі часто, під час створення бізнес-проектів, керівництво громадою стикається з проблемою застарілих картографічних даних громади, що ускладнює подальше просування проекту. Окрім того, виникає проблема фінансової оплати всіх кроків щодо оновлення картографічних джерел земельних ресурсів території громади, її геопросторових даних, відновлення або встановлення меж громади на місцевості, перевірка та оновлення топографо-геодезичних вишукувань, внесення даних до Держгеокадастру та інші процедури. Тому, на даний момент, а також, враховуючи воєнний стан в Україні, здійснення проектної діяльності в територіальних громадах є складною місією.

### **Література:**

1. Закон України від 17.06.2020 № 711-IX «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо планування використання земель». Електронний ресурс. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/711-20#Text>

2. Постанова Кабінету Міністрів України від 01.09.2021 № 926 «Про затвердження Порядку розроблення, оновлення, внесення змін та затвердження містобудівної документації». Електронний ресурс. Режим доступу: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-poryadku-rozroblennya-onovlennya-vnesennya-zmin-tazatverdzhennya-mistobudivnoyi-dokumentaciyi-926-010921>

3. Як розробити комплексний план громади. Посібник для професіоналів. *Програма USAID АГРО*. Київ, 2022. 140 с.

## ІННОВАЦІЇ У СФЕРІ ОСВІТИ

**Боднарчук О. І.**

*кандидат юридичних наук, доцент,  
доцент кафедри фінансового та податкового права  
Державний податковий університет  
м. Ірпінь, Київська область, Україна*

Інновації у сфері освіти в умовах воєнного стану, мають великий вплив на якість та доступність освіти.

Адже, упровадження інновацій сприяє вирішенню конфліктів між традиційною системою освіти та потребою в якісній новій освіті. Однією з основних ознак інновацій є їхня здатність впливати на загальний рівень професійної діяльності вчителя та розширювати інноваційну сферу в закладі освіти. Тому, інноваційний процес значною мірою залежить від того, наскільки суспільно-психологічне середовище потребує нової ідеї і готове прийняти її [1, с. 4].

Зокрема, постає необхідність у переформатуванні наявної системи освіти, яка ставить перед освітою серйозне завдання щодо переходу до педагогічних інновацій, спрямованих на розвиток творчого мислення учнів. Це дає змогу розробити новітні педагогічні системи, спрямовані на розвиток творчих здібностей учнів, надання гуманістичного характеру освіти та відповідність потребам сучасного суспільства, з метою забезпечення учнів корисними навичками для успішної адаптації до життя в сучасному світі [1, с. 4].

Так, на думку науковців, які вважають, що сучасні засоби навчання включають інтерактивні та мультимедійні ресурси, віртуальні лабораторії, симуляції, електронні підручники та інтернет-ресурси тощо. Які значно підвищують інтерес та мотивацію учнів до природничих наук завдяки своїй інтерактивності та візуальній привабливості [2].

Відповідно, електронними засобами навчання (ЕЗН) називаються засоби навчання, що зберігаються на цифрових або аналогових носіях і відтворюються на електронному обладнанні (комп'ютерні програми загально дидактичного спрямування, електронні таблиці, електронні бібліотеки, слайд теки, тестові завдання, віртуальні лабораторії тощо). Також, електронні засоби навчання, зокрема електронні підручники, онлайн-курси та відео-лекції, роблять навчання більш гнучким та доступним. Вони дозволяють учням вчитися в зручний для них час, переглядати відео-матеріали та брати участь в інтерактивних завданнях. Це сприяє активному залученню учнів у освітній процес [2].

Адже, інноваційні освітні технології, дозволяють персоналізувати навчання на масштабному рівні.

Не менш цікавим є Штучний інтелект (AI) та AI-асистенти і чат-боти, які допомагають у навчанні.

Так, Штучний інтелект (AI) є потужним інструментом, який може значно покращити процес вивчення природничих наук, зокрема хімії. Використання AI в освітньому процесі сприяє персоналізації навчання, підвищенню мотивації учнів, розвитку аналітичного мислення та глибшому розумінню наукових концепцій. AI-асистенти та чат-боти можуть допомагати учням у реальному часі, відповідаючи на запитання, пояснюючи складні концепції та надаючи додаткову інформацію [2].

Отже, із зазначеного вище можна зробити висновок, що інноваційні підходи у сфері освіти мають великий вплив на розвиток творчого підходу до навчання і в поєднанні із традиційними методами впливають на якість і доступність освіти.

### **Література:**

1. Лук'яненко Ю. М., Безугла Я. І., Хрящевська Л. М. Інноваційні підходи до організації навчального процесу в загальноосвітніх школах. *Академічні візії*. 2024. Випуск 29. С. 1–11. URL: [file:///C:/Users/User/Downloads/\\_%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%8F.pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/_%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%8F.pdf) (дата звернення: 09.03.2026).

2. Крамаренко І. С., Галегова О. В. Інноваційні підходи до навчання в умовах воєнного стану. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія : педагогіка та психологія*. 2024. № 5. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/742765/1/document%20%282%29.pdf> (дата звернення: 09.03.2026).

## **ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ В ПРОЄКТНО-ОРІЄНТОВАНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ**

**Бондар А. В.**

*доктор технічних наук, професор,  
професор кафедри управління логістичними системами і проектами  
Одеський національний морський університет  
м. Одеса, Україна*

Сучасне середовище функціонування проєктно-орієнтованих організацій характеризується зростаючою динамічністю, невизначеністю та жорсткою конкурентною боротьбою. За таких умов традиційні підходи

до бізнес-планування, засновані на статичних моделях і довгострокових прогнозах, поступово втрачають свою ефективність. Необхідність адаптації до змінних умов ринку зумовлює пошук інноваційних методів та інструментів планування, які дозволяють організаціям гнучко реагувати на виклики зовнішнього середовища [1, с. 45].

Проектно-орієнтована організація – це суб'єкт господарювання, основна діяльність якого структурована у вигляді проектів із чітко визначеними цілями, термінами, ресурсами та очікуваними результатами. Особливістю таких організацій є необхідність одночасного управління портфелем проектів, що суттєво ускладнює процеси бізнес-планування та вимагає застосування специфічних підходів [2, с. 112].

Аналіз сучасної практики бізнес-планування свідчить про зростання інтересу до гнучких (agile) методологій, які спочатку були розроблені для сфери розробки програмного забезпечення, проте нині активно застосовуються в різних галузях. Зокрема, методологія Scrum та її похідні дозволяють будувати ітеративні бізнес-плани з можливістю регулярного перегляду і коригування цілей та показників ефективності [3, с. 78].

Серед ключових інноваційних підходів до бізнес-планування в проектно-орієнтованих організаціях особливого значення набувають такі напрями:

1. *Ковзне планування (rolling wave planning)* – передбачає розроблення детальних планів лише на найближчий горизонт, тоді як подальші етапи залишаються у форматі рамкових орієнтирів. Це дозволяє мінімізувати ризики, пов'язані з невизначеністю, зберігаючи стратегічну спрямованість організації [4, с. 203].

2. *Сценарне планування* – метод розроблення кількох альтернативних версій бізнес-плану на основі різних припущень щодо розвитку ринкової ситуації. Застосування сценарного підходу дозволяє проектно-орієнтованим організаціям завчасно готуватися до можливих змін і приймати зважені управлінські рішення.

3. *Використання цифрових двійників (digital twins)* у бізнес-плануванні – створення віртуальних моделей проектів і бізнес-процесів для імітаційного моделювання різних управлінських сценаріїв і прогнозування результатів без реальних витрат ресурсів [5, с. 34].

4. *Інтеграція штучного інтелекту та великих даних (Big Data)* у процеси планування відкриває принципово нові можливості для аналізу ринку, прогнозування попиту, оцінювання ризиків та оптимізації розподілу ресурсів між проектами [1, с. 52].

Впровадження інноваційних підходів до бізнес-планування вимагає відповідної трансформації організаційної структури та корпоративної культури. Проектно-орієнтовані організації мають формувати команди

планування із міждисциплінарним складом, налагоджувати ефективні комунікаційні канали між проєктними командами та корпоративним центром, а також інвестувати в розвиток цифрових компетентностей персоналу [2, с. 118].

Важливим аспектом інноваційного бізнес-планування є орієнтація на створення цінності для стейкхолдерів, а не лише на досягнення фінансових показників. Концепція планування, заснованого на цінності (value-based planning), передбачає включення до бізнес-плану нефінансових індикаторів: показників задоволеності клієнтів, рівня інноваційної активності, соціальної та екологічної відповідальності організації [3, с. 85].

Практичний досвід провідних компаній свідчить, що успішне впровадження інноваційних підходів до бізнес-планування дозволяє суттєво підвищити ефективність управління портфелем проєктів. Зокрема, організації, що застосовують agile-підходи у поєднанні з інструментами аналітики великих даних, демонструють на 25–40% вищу точність прогнозування та значно швидшу адаптацію до ринкових змін [4, с. 215].

Таким чином, інноваційні підходи до бізнес-планування в проєктно-орієнтованих організаціях являють собою синтез гнучких методологій управління проєктами, цифрових технологій та концепцій стратегічного менеджменту. Їх ефективне впровадження потребує системного підходу, включаючи перегляд організаційних структур, процесів прийняття рішень та інвестиції у розвиток цифрових можливостей організації. Подальші дослідження в цій сфері мають бути спрямовані на розроблення практичних моделей інтеграції інноваційних інструментів планування з урахуванням галузевої специфіки та розміру організацій.

### Література:

1. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. *Теоретичні та прикладні засади менеджменту*. Львів : Національний університет «Львівська політехніка», 2020. 384 с.
2. Тарасюк Г. М. *Управління проєктами*. Київ : Каравела, 2019. 344 с.
3. Schwaber K., Sutherland J. *The Scrum Guide*. Scrum.org, 2020. 13 p. URL: <https://scrumguides.org/scrum-guide.html> (дата звернення: 10.03.2025).
4. Project Management Institute. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)*. 7th ed. Newtown Square : PMI, 2021. 250 p.

5. Grieves M., Vickers J. Digital Twin: Mitigating Unpredictable, Undesirable Emergent Behavior in Complex Systems. *Transdisciplinary Perspectives on Complex Systems*. 2017. P. 85–114.

## ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ВИКЛАДАННЯ ЮРИДИЧНИХ ДИСЦИПЛІН

**Гнатів О. М.**

*кандидатка юридичних наук, доцентка,  
доцентка кафедри цивільного права та процесу  
Львівський національний університет імені Івана Франка  
м. Львів, Україна*

Сучасний етап розвитку вищої юридичної освіти характеризується глибокими трансформаційними процесами, які обумовлені глобалізацією, діджиталізацією, розвитком прав людини, євроінтеграційними прагненнями України, а також потребами ринку праці. Традиційні підходи до викладання юридичних дисциплін, що ґрунтувалися переважно на лекційно-семінарській системі та репродуктивному засвоєнні знань, дедалі частіше втрачають ефективність. У зв'язку з цим нової об'єктивної набуває необхідність впровадження інноваційних підходів до навчального процесу, спрямованих на формування професійних компетентностей майбутніх правників, розвиток критичного мислення, практичних навичок та здатності до самостійного прийняття правових рішень.

Одним із ключових інноваційних підходів у викладанні юридичних дисциплін є компетенційний підхід, який орієнтується не лише на передання знань, а й на їх засвоєнні і здатності застосовувати їх у професійній діяльності. Юридична освіта в такому контексті має забезпечувати розвиток правового мислення, аналітичних здібностей, комунікативних навичок, етичної відповідальності та правової культури.

Тісно пов'язаним із компетенційним є студентоцентрований підхід, що передбачає активну роль здобувача освіти у навчальному процесі. Здобувач вищої освіти перестає бути пасивним споживачем інформації і перетворюється на активного суб'єкта навчання. Викладач у такій моделі виступає не лише джерелом знань, а й модератором, наставником, фасилітатором навчального процесу. Реалізація студентоцентрованого підходу у викладанні юридичних дисциплін передбачає

індивідуалізацію навчання, диференціацію завдань, залучення студентів до дискусій, аналітичних і творчих видів діяльності.

Важливою складовою інноваційного викладання юридичних дисциплін є використання інтерактивних методів навчання. До них належать проблемні лекції, кейс-метод, рольові та ділові ігри, моделювання судових процесів (moot court), дебати, «мозкові штурми», робота в малих групах.

Особливо ефективним у юридичній освіті є кейс-метод, який базується на аналізі реальних або змодельованих правових ситуацій. Робота з кейсами сприяє формуванню навичок тлумачення норм права, аналізу судової практики, аргументації правових позицій та прийняття зважених рішень у ситуаціях правової невизначеності. Моделювання судових засідань дає змогу студентам на практиці відчувати специфіку професійної діяльності суддів, адвокатів, прокурорів, розвинути навички публічного виступу та процесуального мислення.

Цифровізація освіти відкрила широкі можливості для впровадження інноваційних підходів у викладанні юридичних дисциплін. Використання онлайн-платформ, систем управління навчанням (LMS), електронних курсів, відеолекцій, подкастів, інтерактивних тестів та віртуальних симуляцій значно розширює освітній простір.

Дистанційне та змішане навчання дозволяє поєднувати аудиторну роботу з самостійною діяльністю студентів, забезпечує гнучкість освітнього процесу та доступ до актуальних правових ресурсів, зокрема електронних баз законодавства і судової практики. Водночас використання цифрових інструментів вимагає від викладачів нових педагогічних і цифрових компетентностей, а також переосмислення методики викладання з урахуванням особливостей онлайн-взаємодії.

Суттєвим інноваційним напрямом у викладанні юридичних дисциплін є практикоорієнтований та клінічний підхід. Юридичні клініки, стажування, навчальна практика, співпраця з судами, органами державної влади та юридичними фірмами дозволяють поєднати теоретичні знання з реальною правозастосовною діяльністю.

У межах клінічного навчання студенти під керівництвом викладачів і практиків надають безоплатну правову допомогу, готують правові документи, консультують клієнтів. Такий підхід сприяє розвитку професійної відповідальності, етичної свідомості, навичок комунікації та роботи з реальними правовими проблемами.

Сучасні інноваційні підходи до юридичної освіти передбачають міждисциплінарну інтеграцію. Поєднання права з економікою, політологією, соціологією, психологією, інформаційними технологіями дозволяє сформувати цілісне бачення правових процесів і явищ.

Міждисциплінарні курси та проекти сприяють кращому розумінню соціального контексту функціонування права.

Окрему увагу слід приділяти розвитку так званих м'яких навичок (soft skills): критичного мислення, емоційного інтелекту, навичок переговорів, командної роботи та управління часом. Саме ці компетентності є надзвичайно затребуваними у професійній діяльності сучасного юриста.

Інноваційні підходи до викладання юридичних дисциплін є необхідною умовою підвищення якості юридичної освіти та підготовки конкурентоспроможних фахівців. Поєднання компетентнісного та студентоцентрованого підходів, інтерактивних методів навчання, цифрових технологій, практикоорієнтованого та міждисциплінарного навчання сприяє формуванню професійно зрілого, відповідального та мобільного юриста. Водночас успішна реалізація інновацій у юридичній освіті вимагає системної підтримки, підвищення кваліфікації викладачів та постійного оновлення змісту навчальних програм відповідно до викликів сучасного суспільства.

## **БАСТІОН «ІСТИНОЇ ВІРИ», «ФОРТЕЦЯ В ОБЛОЗІ» СТРАТЕГІЯ ВПЛИВУ НА СВІДОМІСТЬ ВІРЯН УПЦ МП**

**Гончаров Г. М.**

*кандидат філософських наук, доцент,*

*доцент кафедри гуманітарних наук*

*Харківська державна академія фізичної культури*

*м. Харків, Україна*

Стаття актуалізує тему міжконфесійних взаємин в Україні, звертаючись до внутрішньо православного конфлікту та реакції на нього держави та представників інших християнських церков. Ключова комунікаційна стратегія, і вислів «Фортеця в облозі», який використовує керівництво Української православної церкви (УПЦ МП) для мобілізації своїх вірян та захисту від зовнішнього тиску. Це створення образу церкви як останнього бастіону «істинної віри», який з усіх боків атакують «вороги». Образ зовнішнього ворога роль «агресора» зазвичай відводиться: ПЦУ (Православній церкві України): яку називають «неблагодатними розкольниками», що намагаються відібрати храми. Ці страждання сакралізуються в (культ мучеництва). Державу звинувачують у втручанні в справи церкви, будь-які законні дії

правоохоронних органів (обшуки СБУ, підозри клірикам) або рішення влади (розірвання оренди Лаври) подаються не як юридичні процеси, а як «гоніння на віру», який нищать УПЦ МП через її «традиційні цінності». Метою роботи є справедливе і логічне пояснення неправомірності УПЦ МП, яка активно транслює наратив – інструмент впливу на світогляд вірян, пояснюючи «хто ми», «хто ворог» про «порушення їх прав» західним правозахисним організаціям, намагаючись представити Україну як недемократичну державу, що переслідує їх церкву за релігійні переконання, тим самим дискредитує її на міжнародній арені. Крім того надати освітянам матеріал, на підставі аналізу наукових публікацій та законодавства України щодо розкриття та протидії розповсюдженню неправдивої інформації російської пропаганди серед громадянського суспільства, яка прагне представити порушення законодавства України з боку УПЦ МП як тиск на свободу віросповідання та заборону державою релігійної діяльності. Для досягнення цієї мети застосовувався комплексний логічний метод узагальнення, здійснений теоретичний аналіз оглянутих актуальних нових наукових публікацій, статей, висновків державних законодавчих Актів, кореспонденцій із ЗМІ.

Дослідженням було доведено, що в УПЦ МП ми можемо бачити певний інструмент, який досить успішно використовується Росією, саме політичною владою Росії, для досягнення своїх мілітарних цілей. В той же час, синод УПЦ МП впевнено намагається примусити українську владу піти на конфлікт. Будь-який діалог із (ПЦУ) або державними інституціями відкидається, оскільки вони тавруються як «вороги» та «розкольників». Для росії важлива діяльність МП в Україні, це дає їй можливість прямо впливати на єдність української нації, підживлювати сепаратистську й колабораційну діяльність, дискредитувати українську владу, паплюжити Україну на міжнародній арені. Так звана УПЦ мп це величезна легальна системна мережа російського впливу на українське суспільство. [1, с. 368]. Використовуючи риторичку «стояння в істині до кінця», і стратегію «фортеця в облозі», керівництво УПЦ МП виправдовує саботаж судових рішень та відмову від розірвання зв'язків з РПЦ, що фактично є частиною ширшої стратегії кремля з дестабілізації України. Ця стратегія дозволяє УПЦ МП уникати змістовних відповідей на звинувачення у співпраці з агресором, переводячи дискусію з юридичної та політичної площини в емоційно-релігійну.

В серпні 2024 року Верховна Рада схвалила законопроект про заборону російської церкви на території України. Релігійним установам дали час розірвати зв'язки з РПЦ до травня 2025 року. Закон принципово передбачає, заборону в Україні УПЦ МП, керівництво якої

знаходиться в державі, яка веде збройну агресію проти України. У свою чергу УПЦ МП, якою керує митрополит Онуфрій, на весь світ заявляє про релігійні утиски в Україні з боку влади, тобто «фортеця руського міра в облозі» [2]. Роблячи такі заяви на четвертому році повномасштабної війни, Папу Римського просять, щоб він захистив, священників УПУ МП, які починаючи з 2014 року, а особливо в 2022 році, коли приходи московського патріархату, прославляючи «руський мір», перетворилися просто на центри управління захопленням України [3, с. 9–10]. УПЦ МП прославляла і продовжує восхваляти «руський мір», якими методами це робиться, відповідно ця церква немає нічого спільного ні з вірою, ні совістю, ні релігією взагалі. Це фсбшна структура, яка всеціло працює на путінський режим [4]. Упродовж останніх десятиліть проблематика ролі Церкви в умовах російсько-української війни перебувала в ракурсі постійних зацікавлень дослідників різних галузей – істориків, філософів, релігієзнавців, священників, соціологів, політологів, зокрема, А. Арістової, М. Бабія, В. Войналовича, В. Єленського, С. Здіорука, М. Палінчак, В. Климова, А. Колодного, М. Павленка, М. Паращевіна, Н. Кочан, І. Руснак, Л. Філіпович, В. Шевченка та ін., які традиційно вивчають сферу державно-церковних відносин, релігійних конфліктів та міжконфесійного діалогу. В їхніх працях неодноразово зауважувалося на деструктивній ролі РПЦ та її української філії УПЦ МП як потужного інструменту реалізації політики й ідеології «русского мира» на теренах України, орієнтованого на підрив гуманітарної безпеки Української держави, поляризацію українського суспільства, гальмування процесів європейської інтеграції [5, с. 137]. Російсько-українська війна знищила чимало зв'язків, що не одне століття пов'язували обидва народи. Церковний канал – Українська православна церква в юрисдикції Московського патріархату, УПЦ (МП) – залишився не просто останньою ланкою, що уособлює колишнє співіснування двох народів в імперії та домінування Росії в Україні, а єдиним легальним провідником політики Російської Федерації з недопущення суверенізації України [6, с. 10].

Концепція «русского міра», яка була придумана наприкінці дев'яностих років, не маючи абсолютно ніякого духовного, ніякого релігійного сенсу, потім отримала релігійну обгортку і загалом стала центральною тезою для того, щоб не тільки виправдати російсько-українську війну, а з вуст Гундяєва уявити її як «війну священну». Злиття сучасної Російської православної церкви (РПЦ) з державним неоімперством перетворило її на мілітаристську організацію та інструмент нищення українського релігійно-церковного реального та символічного простору. У резолюції ПАРС 2540/2024 від 17 квітня 2024 р.

ідеологію «руського міра» названо неоімперіалістичною та інструментом розпалювання війни [6, с. 9].

Війна розділила Україну і весь світ по лінії визначення свого ставлення до воєнної агресії Путіна проти суверенної держави. Для Церкви запит деталізувалося так: чи ви відстоюєте свій автономний (автокефальний) статус, а тому перериваєте всі зв'язки із РПЦ, чи захищаєте свою афіліацію з Московським патріархатом.[7, с. 110]. Вже сьогодні у православних церквах по всьому світу, пов'язаних із Московським патріархатом відбуваються служби на яких близькі до Москви священники звинувачують українську владу, яка начебто займається гоніннями на православних християн, виганяє їх з древніх монастирів, чи це не є фактом «облоги православної фортеці». От бачите, це справжня війна варварів, чого ми маємо підтримувати Україну, та ще й надавати їй зброю. Ось така, майстерна пропагандистська компанія, яка ще раз нагадує, що російське політичне керівництво здатне використовувати «політичне православ'я» для того, щоб намагатися змінити громадську думку на заході. І таким чином сподіватися, що підтримка України та її народу у західних країнах принаймні у тих країнах де є сильними позиції Православної Церкви буде зменшуватися з кожним днем, а це як відомо одна з важливих завдань президента РФ Путіна [8]. З точки зору здорової логіки і бажання досягти якогось успіху, цілком очевидно, що ведення діалогу, про єдність церкви в Україні з боку УПЦ МП не передбачається. Чому? Тому що обрано стратегію «фортеця в облозі». Ми справжні, ми так би мовити, зберігачі істинного православ'я. Усі навколо вороги, ПЦУ вороги, держава вороги, ні з ким не можна спілкуватися, стоять на смерть до кінця за канонічну істину, «Бог прийде і всіх нас врятує». А будь-які розмови – це все одно, що говорити із сатаною. Ось така позиція. І відповідно, якщо згори така позиція артикулюється і демонструється, то будь-хто, готовий до такого діалогу, він у середовищі УПЦ МП автоматично потрапляє в немилість і виглядає як порушник єдності, противник «священноначалія», не виконувача благословень і так далі, зі всіма можливими наслідками. По суті Московський патріархат це «христочекістська структура», вона фактично творилася вже радянською владою за часів Сталіна, на початку другої світової війни, вона творилася в співпраці з НКВС від початку як інструмент впливу, як інституція, яка мала виконувати важливі для радянської влади дві функції. Функція перша – контроль над віруючими всередині. Функція друга, це зовнішня розвідка під виглядом «боротьби за мир». Ця мережа нікуди не ділася. Це суть «руського міру», суть московського патріархату в його радянсько-путінському-кириловському ізводі, це фактично не церква, в ній домінує не церковне, не

євангельське, там домінує імперсько-чекістське. В принципі це системна робота російської, радянської імперії, щодо розбудови своєї мережі ідеологічного впливу, велася в радянський час, і ця система не була зруйнована у пострадянський час, вона була навіть підсилена за часів Путіна-Кирила. Це була інституція «політична церква», «держжава» всередині держави, яку з радянських часів очолював Кирило, до обрання його патріархом. Тобто, ми маємо двоголового російського, імперського орла, у якого є голова державна, є голова церковна, а тіло у них одне КДБшне, чекістське. Так що тут в принципі на жаль, отака гідра, вона потужна, вона системна і вона продовжує працювати і труїти голови, і серця, наших українських людей розділяючи суспільство [9].

Православна церква України (ПЦУ) не хоче, цього розділення, навпаки хоче єдності українського православ'я, християнського-апостольського в якому має бути взаємоповага, любов, турбота, вона має бути церквою, в якій пізнаються християнські чесноти. Не бути церквою де існують ідеологічні штампи, чи церквою, яка виконує завдання спецслужб ворожої держави. Справжня єдність і незалежність неможлива без духовної незалежності.

### Література:

1. Здіорук С., Палінчак М. Вплив московського патріархату на національну ідентичність у контексті війни росії супроти України. *Україна дипломатична*. Науковий щорічник. Київ, 2022. 488 с.

2. Закон про заборону Московської церкви. Митрополит Онуфрій пішов в контратаку URL: <https://glavcom.ua/publications/zakon-pro-zaboronu-moskovskoji-tserkvi-mitropolit-onufrij-pishov-v-kontrataku-1065063.html> (дата звернення: 03.04.2026).

3. Гончаров Г. М. Про закон Верховною Радою ухвалений і про благодать та істину в Ісусі Христі втілених. *Гілея* : науковий вісник. Видавництво «Гілея», Вип. 199–200 (№ 9–10). Київ, 2024. 89 с.

4. Софія Федина: Захист московської церкви та відмова від її заборони в Україні – це диверсія проти обороноздатності нашої держави URL: <https://eurosolidarity.org/2023/10/05/sofiya-fedyna-zahyst-moskovskoyi-czerkvy-ta-vidmova-vid-yiyi-zaborony-v-ukrayini-cze-dyversiya-proty-oboronzdatnosti-nashoyi-derzhavy/> (дата звернення: 03.04.2026).

5. Павленко П. Гібридна війна на церковному фронті (або «Єдина Помісна Православна Церква» як фейк УПЦ МП). *Релігійна свобода на перехресті епох, свобод і культур*. Науковий щорічник. 2016. № 19. С. 134–139.

6. Кочан Н. І. Російсько-українська війна і націоналізація церковно-релігійного символічного простору : монографія. / Інститут політичних і етнонаціональних досліджень ім. І. Ф. Кураса, Київ : НАН України, 2024. 184 с.

7. Филипович Л., Горкуша О. Українське православ'я перед безпековими викликами в часі російсько-української війни. *Релігія, релігійна ідентичність та релігійні конфлікти у сучасному світі* : зб. наук. праць: Видавничий центр ЖДУ імені Івана Франка. Житомир, 2025. 186 с.

8. УПЦ кидає виклик державі | Віталій Портніков URL: [https://www.youtube.com/watch?v=r\\_TQ6yENQqU](https://www.youtube.com/watch?v=r_TQ6yENQqU) (дата звернення: 03.04.2026).

9. Христочекісти і Павли-мерседеси як перемогти МП у головах? Георгій Коваленко URL: <https://www.youtube.com/watch?v=1JWwBH18OzY> (дата звернення: 03.04.2026).

## **ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ОСВІТНЬОЇ СФЕРИ НА БАЗІ ІННОВАЦІЙНИХ ІНСТРУМЕНТІВ**

**Гузенко О. П.**

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри економіки та публічного управління  
Навчально-науковий інститут права та соціального менеджменту  
Донецького державного університету внутрішніх справ  
м. Кропивницький, Україна*

В умовах воєнного конфлікту в Україні загострюються проблеми в усіх сферах життєдіяльності країни. Постає питання вирішення соціально – економічних питань, серед яких доволі значне місце відведено збереженню людського потенціалу, особливо представників молодого покоління. Беззаперечним є той факт, що з цього питання законодавець подав ряд правових ініціатив, які були дієвими в підтримки та розвитку молодого покоління, особливо з позиції отримання різних рівнів освіти. Одним із ключових напрямків стало впровадження в сферу освіти інноваційної складової. Однак наявні воєнні виклики спровокували появу ряду проблем, котрі потребують негайних як правових, так і управлінських рішень. Таке явище в процесах впровадження інноваційних інструментів у освітні процеси вказало на сучасність обраного напрямку дослідження.

Проблематичні та правові аспекти впровадження інноваційної складової в системі освіти доволі часто обираються предметом вивчення вітчизняними науковцями. Цінність наукових розробок вітчизняних вчених полягає в тому, що в монографічних та дисертаційних дослідженнях висвічуються не лише проблематичні сегменти предмету вивчення, а, й надаються рекомендації щодо їх вирішення. Доцільно відзначити, що наукові дослідження охоплюють достатньо значну сферу вивчення. У своїй роботі М.О. Кизим, В.Є. Хаустова, О.І. Решетняк, В.М. Остапенко [1] вивчали питання інтеграції освіти та науки в Україні на базі моделі університету майбутнього, а С.В. Глібко, О.В. Розгон, Ю.В. Георгієвський [2] досліджували проблему правового забезпечення ефективності інноваційного процесу в Україні, в якому доволі змістовно торкнулися питання освітньої складової. В свою чергу, Ю. Скиба, О. Жабенко, О. Отич, Г. Чорнойван та О. Ярошенко [3] присвятили монографічні дослідження теоретичним основам і механізмам розвитку науково-педагогічного потенціалу університетів України у контексті розширення інституційної автономії та в умовах воєнного стану. Однак, незважаючи на серйозну увагу дослідників до означеної проблеми, частина питань залишаються дискусійними та потребують подальшого дослідження.

Вивчення проблем процесу впровадження інноваційних інструментів у освітні процеси сприятимуть прийняттю більш змістовних, виважених організаційних та управлінських рішень.

Зміст основних проблем впровадження інноваційних інструментів в освіту України в умовах затяжного воєнного конфлікту пов'язаний з відсутністю достатнього фінансового забезпечення, в окремих випадках низькою кваліфікаційною підготовкою кадрового складу, технічні обмеження, низький рівень безпекового сегменту, психологічний стан учасників освітнього процесу, не відповідний стан об'єктів інфраструктури освітніх закладів тощо.

На даний час, гостро стоїть питання відновлення інфраструктури освітньої сфери та брак обладнання для впровадження інноваційних технологій, інструментів цифровізації, що уповільнює виконання намічених інноваційних проектних рішень. Наслідком нестачі: сучасного обладнання та значного спрацювання власних основних фондів виступає відсутність можливості запроваджувати освітніми закладами сучасних лабораторій, інтерактивних класів чи STEAM-освіти.

Негативний вплив на впровадження інноваційних інструментів в освіті чинить безпековий компонент та значні перерви в освітньому процесі, що викликані наявними воєнними викликами. Наслідком таких подій відмічається відсутність стабільності в системі впровадження

нових інтерактивних методів з урахуванням інноваційних інструментів, що робить процес навчання складним та несистематичним.

Більше того, залишається невирішеною проблема обмеженого доступу до існуючих інноваційних технологій через цифрову нерівність закладів освіти окремих регіонів особливо на деокупованих та прифронтових територіях. До цього, мають місце випадки недостатнього забезпечення освітніх закладів сучасною комп'ютерною технікою чи гаджетів для участі в онлайн-інноваціях.

Слід також зазначити, що проблематичні аспекти торкаються також питань кадрового забезпечення та фінансування інноваційних процесів в освіті. Очевидно, що війна спричинила дефіцит фінансових ресурсів держави на повне забезпечення інноваційних процесів в освіті, крім того, відчувається нестача кваліфікованих кадрів здатних адаптувати інноваційні інструменти на відповідному рівні.

Окремо слід акцентувати увагу, що зустрічаються не поодинокі випадки не достатньої готовності працівників освіти до впровадження інноваційних змін. Особливо в період переходу на нові цифрові, інноваційні інструменти. Така ситуація пояснюється відсутністю достатнього рівня цифрової грамотності педагогічного персоналу, а також готовності до впровадження інноваційних підходів в освітньому процесі.

Вирішення окреслених проблем можливо за умови комплексного підходу з боку законодавця та представників освітньої сфери. Наразі необхідно вдосконалити правові інструменти, розкрити доступ до змішаного фінансування впровадження інновацій в освітній сфері, передбачити можливість підвищення кваліфікаційного рівні викладацького складу, та звернути увагу на підтримку достатнього рівня цифрової грамотності тощо.

Таким чином, за результатами проведених досліджень варто зробити ряд висновків. По-перше, в умовах затяжного воєнного конфлікту освітня сфера потребує пильної уваги так, як виступає запорукою підготовки молодих фахівців, які здатні бути конкурентоспроможними на ринку праці. По-друге, визначення проблематичних аспектів в циклах впровадження інноваційних інструментів в освіті надає можливість підійти більш предметно до прийняття організаційних та управлінських рішень щодо їх нівелювання в країні, котра охоплена воєнними діями.

### **Література:**

1. Інтеграція освіти та науки в Україні на базі моделі університету майбутнього : монографія / М. О. Кизим, В. С. Хаустова, О. І. Решетняк, В.

М. Остапенко та ін. ; ред. В. Є. Хаустова. Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2021. 424 с.

2. Правове забезпечення ефективності інноваційного процесу в Україні : монографія / С. В. Глібка, О. В. Розгон, Ю. В. Георгієвський та ін. ; за ред. С. В. Глібка, О. В. Розгон. Харків : НДІ прав. забезп. інновац. розвитку НАПрН України, 2021. 365 с.

3. Теоретичні основи і механізми розвитку науково-педагогічного потенціалу університетів України у контексті розширення інституційної автономії та в умовах воєнного стану : монографія / Ю. Скиба, О. Жабенко, О. Отич, Г. Чорнойван, О. Ярошенко ; за ред. Ю. Скиби. Київ : Інститут вищої освіти НАПН України, 2022. 99 с.

## **АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ПІДХОДІВ В ОСВІТНІЙ СФЕРІ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ**

**Кадала В. В.**

*кандидат юридичних наук, доцент,  
доцент кафедри господарсько-правових дисциплін  
та економічної безпеки  
Донецький державний університет внутрішніх справ  
м. Кропивницький, Україна*

На даний час в Україні тривають затяжні, воєнні дії, котрі негативно впливають на всі сфери життєдіяльності країни. Сфера освіти не стала виключенням. Порушилася організаційна та управлінська ланка, уповільнилася процеси розвитку освітянських закладів різного рівня. Постало питання не лише осучаснення освітніх процесів, а й адекватного реагування на виклики усіма учасниками освітніх процесів. Очевидним є те, що розвиток освітньої сфери в умовах сучасних викликів має відбуватися під впливом розуміння рольового значення, необхідності впровадження інноваційних способів і прийомів здатних підвищити ефективність організаційних та управлінських циклів в освіті з урахуванням на базі правових ініціатив. Вирішення окресленої проблеми можливе лише за умови використання системного підходу із узгодженням дій всіх учасників. Усе зазначене вище свідчить про актуальність та сучасність обраного напрямку дослідження.

Важливо зазначити, питання впровадження інноваційних підходів у сфері освіти не є новим у колі наукової спільноти, проте не втрачає

сучасності та актуальності в умовах наявних викликів. Наукові доробки вітчизняних вчених викладаються в форматі дисертаційних та монографічних досліджень, обговорюються на дискусійних наукових платформах. Так, Л. Бурчак [1] досліджував проблему теоретичні і методичні основи формування інноваційної компетентності майбутніх учителів біології в процесі фахової підготовки. Л.З. Ребуха, І.І. Білоус, Р.С. Брик [2] займалися дослідженнями інноваційних технологій навчання в умовах модернізації сучасної освіти. Натомість, Ю. Скиба, О. Жабенко, В. Ковтунець, О. Отич, Л. Червона О. Ярошенко [3] присвятили монографічні дослідження теоретичним засадам розвитку інноваційної діяльності університетів у контексті стійкого розвитку. Не зменшуючи цінність наукових доробок вітчизняних вчених слід зазначити, що окремі питання з піднятої проблематики висвітлено фрагментарно.

В умовах сучасних викликів актуальними питаннями для вирішення у сфері освіти поєднуються з безпековою компонентою, цифровізацією та заходами зниження освітніх витрат. Актуальними для вирішення залишаються питання, котрі мають забезпечити створення стійкої системи освіти, котра здатна функціонувати в умовах сучасних викликів з урахуванням інтеграції інноваційної складової. До складу актуальних питань варто обрати:

- по-перше, розробку ефективної системи впровадження інструментів цифрової трансформації та штучного інтелекту, котрі варто розмежувати на складові компоненти: процес інтеграції штучного інтелекту; цифрові освітні сегменти в якості основного інструменту компенсації витрат на дистанційну форму навчання; цифрові освітні центри, які здатні підтримати процеси дистанційного навчання на рівні міських та селищних територіальних громад;

- по-друге, адаптація безпекової складової в освітній інфраструктурі, а саме активізувати програми розбудови підземних шкіл, безпечних укриттів з метою забезпечення гібридної форми навчання, а саме поєднання очного та дистанційного форматів;

- по-третє, активізувати та удосконалити правове регламентування впровадження реформ профільної середньої освіти, посилити процеси інтеграції наукових розробок у контексті технологій, інженерії та математики на базі інструментів STEM-освіти;

- по-четверте, розширення видової структури фінансових інновацій через систему державних грантів на вищу освіту, продовжити проведення процесів трансформації професійно-технічної освіти, вдосконалення мотиваційної та заохочувальної системи оплати праці педагогів в умовах сучасних викликів.

Зазначений перелік питань не є вичерпаним постійної уваги заслуговує проблема рівного доступу до цифрової інфраструктури, у розрізі комп'ютерних пристроїв, швидкісного Інтернет-ресурсу в різних регіонах України, міських та селищних територіальних громад.

Ключовими напрямками вирішення актуальних питань в сфері освіти можуть бути: трансформація освітніх процесів на базі цифрових інноваційних інструментів; повний контроль за процесом забезпечення гаджетами та Інтернетом освітніх закладів віддалених, деокупованих та прифронтових територій; розвиток кадрового складу освітніх закладів на базі підвищення цифрової грамотності та покращення професійних компетенцій; створення безпекового та безбар'єрного середовища, що сприятиме розробці та впровадженню безпечних просторів STEM – лабораторії, коворкінгів в укриттях для можливості офлайн-навчання; впровадження заходів подолання освітніх втрат, які виникають через впровадження дистанційної форми навчання; підготовка педагогічного складу закладів освіти до впровадження інноваційних інструментів, які надають можливість забезпечити відповідний рівень якості освіти в умовах війни.

Окремим питанням має стати розробка механізму фінансування повного забезпечення інноваційних процесів, які охоплюють всі ланки освітнього простору в Україні. На даному етапі безпосереднім учасником має стати законодавець, котрий регламентує новітні способи та прийомы в питаннях осучаснення процесу фінансування повного циклу інноваційного процесу в закладах освіти, які функціонують в умовах постійних воєнних викликів.

Таким чином, за результатами проведеного дослідження варто зробити концептуальний висновок. В умовах сучасних викликів пріоритетним напрямком розвитку освітньої сфери виступає інноваційний сегмент. З метою успішної адаптації інноваційного сегменту доцільно звернути увагу на вирішення ряду актуальних питань, котрі мають забезпечити створення стійкої та якісної системи освіти на базі цифрових інструментів, системи безпеки інфраструктурних об'єктів освіти та вдосконаленого процесу мотиваційних аспектів в системі оплати праці педагогічних працівників.

### **Література:**

1. Бурчак Л. Теоретичні і методичні основи формування інноваційної компетентності майбутніх учителів біології в процесі фахової підготовки : дис. ... д.-ра пед. наук : 13.00.04. Глухів, 2025. 662 с.

2. Інноваційні технології навчання в умовах модернізації сучасної освіти : монографія / Л. З. Ребуха, І. І. Білоус, Р. С. Брик та ін. ; за наук. ред. Л. З. Ребухи. Тернопіль : ЗУНУ, 2022. 143 с.

3. Теоретичні засади розвитку інноваційної діяльності університетів у контексті стійкого розвитку : монографія / Ю. Скиба, О. Жабенко, В. Ковтунець, О. Отич, Л. Червона О. Ярошенко ; за ред. Ю. Скиби. Київ : Інститут вищої освіти НАПН України, 2025. 127 с.

**INNOVATIVE APPROACHES TO BIOSYSTEM MONITORING  
AS A FOUNDATION OF PROJECT-BASED LEARNING  
IN AGRICULTURAL EDUCATION**

**Kryvenko A. I.**

*Doctor of Agricultural Sciences, Professor  
Odesa State Agrarian University  
Odesa, Ukraine*

**Trandafir I. V.**

*Postgraduate Student  
Odesa State Agrarian University  
Odesa, Ukraine*

Innovative approaches to biosystem monitoring represent a key factor in transforming project-based learning in agricultural education, ensuring a shift from the accumulation of theoretical knowledge to its practice-oriented application in managerial decision-making processes. Contemporary challenges in agricultural production, including climate change, the dynamic phytosanitary condition of agroecosystems, and the need for environmentally sustainable technologies, create a demand for specialists capable of effectively working with large data sets, analysing the condition of biosystems in real time, and substantiating management decisions under conditions of uncertainty. In this context, systematic biosystem monitoring is considered a fundamental platform for the implementation of project-oriented learning.

The methodological basis for training agricultural specialists has traditionally relied on classical entomological and phytopathological approaches, involving field observations, visual diagnostics, and the use of basic data collection tools. The application of soil traps, route-based surveys, and plant damage assessment scales develops in higher education students an understanding of agroecosystem functioning patterns and contributes to mastering the principles of quantitative analysis. At the same time,

the limited efficiency and accuracy of such methods create the need for their supplementation with modern digital technologies.

In this context, precision agriculture involves the integration of sensor systems, geoinformation technologies, and data processing algorithms, which significantly increases the efficiency of agro-system management [1, pp. 1524–1526]. Further development of biosystem monitoring is associated with the implementation of remote sensing and vegetation index analysis, particularly NDVI, which is applied to assess vegetation cover, biomass, and crop productivity. The use of multispectral sensors enables the timely detection of plant stress conditions and the optimisation of management decisions regarding agricultural technologies [1, pp. 1526–1528; 2].

An important direction is the development of intelligent phytophagous pest monitoring systems based on artificial intelligence and machine learning technologies. Automated traps equipped with computer vision elements ensure real-time pest identification and the development of predictive models for population dynamics [3]. The integration of such systems with meteorological and historical data creates a basis for precision crop protection management.

The digitalisation of biosystem monitoring also involves the use of IoT technologies, which provide continuous data collection regarding soil conditions, plant development, and microclimatic parameters. Sensor systems for monitoring moisture, temperature, and other indicators enable rapid responses to environmental changes and improve resource efficiency [4, pp. 833–835]. The integration of these approaches with Big Data technologies opens opportunities for long-term forecasting of agroecosystem development, taking into account climatic and production-related factors.

Within project-based learning, the use of innovative monitoring technologies contributes to the development of competencies in data analysis, forecasting, and agricultural systems management among higher education students. Work with digital platforms allows modelling production situations, evaluating the economic feasibility of technological decisions, and optimising resource use. Based on monitoring data, thresholds of harmfulness are determined, integrated plant protection measures are planned, and production risks are minimised. At the same time, a transition takes place from broad application of protective measures to targeted, environmentally justified solutions based on precise data.

Thus, the integration of innovative biosystem monitoring approaches into the educational process ensures a qualitatively new level of training for agricultural sector specialists. The combination of classical scientific methods with digital technologies develops systems thinking, project management capacity, and the ability to make effective decisions in agribusiness. This contributes to increasing the competitiveness of agricultural education

and ensures the preparation of specialists capable of implementing innovations and supporting the sustainable development of modern agricultural production.

#### **References:**

1. Dworak V., Selbeck J., Dammer K.-H., Hoffmann M., Zarezadeh A. A., Bobda C. Strategy for the development of a smart NDVI camera system for outdoor plant detection and agricultural embedded systems. *Sensors*. 2013. Vol. 13, No. 2. P. 1523–1538. DOI: 10.3390/s130201523.

2. Atanasov A. I., Atanasov A. Z. Environmental sensitivity of NDVI in triticale under standardized field acquisition protocols. *Agriculture*. 2026. Vol. 16, No. 7. P. 770. DOI: 10.3390/agriculture16070770.

3. Štefančič M. et al. Optimising crop protection with a smart pest monitoring solution (Trapview). *CORDIS EU Research Results*. 2019. DOI: 10.3030/733979.

4. Kavin S., Sathya T., Parimala Devi M. et al. Smart agriculture monitoring and nutrient management system with disease detection. *Proceedings of the International Conference on Recent Developments in Intelligent Computing, Communication and Devices*. 2025. P. 832–839. DOI: 10.5220/0013921500004919.

## **ПРОЄКТНА ДІЯЛЬНІСТЬ ЯК ЗАСІБ САМОРЕАЛІЗАЦІЇ НАУКОВО-ПЕДАГОГІЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ У ЗВО**

**Лещенко А. М.**

*доктор філософських наук, професор,  
професор кафедри соціально-гуманітарної підготовки  
Херсонська державна морська академія  
м. Херсон, Україна*

Трансформація вищої освіти в Україні вимагає від науково-педагогічних працівників (НПП) виходу за межі традиційного лекторства. Проектна діяльність стає тим простором, де викладач може реалізувати свій науковий потенціал, отримати практичні результати та забезпечити індивідуалізацію навчання. Проект у контексті ЗВО – це інтегрована система інтелектуальних, часових та матеріальних ресурсів, спрямована на розв’язання актуальної освітньої чи наукової проблеми [1, с. 45].

Сьогодні питання проектної діяльності є досить актуальним для наукових досліджень України. Так, зокрема С. Д. Бушуєв, Н. С. Бушуєва піднімають питання фундаментального визначення проекту через «трийку обмежень» (score, time, cost) та розглядають проект як тимчасову систему, яка створена для досягнення унікальних результатів [1, с. 18–20]. Розкриваю фундаментальні основи методології управління проектами в умовах цифровізації. Особливу цінність для НПП становлять розділи про управління змістом та якістю інтелектуальних продуктів [4]. Заболотна О. А. досліджує зарубіжні моделі проектного навчання. У роботі обґрунтовано, як проектна діяльність сприяє академічній мобільності та самореалізації викладачів у міжнародному науковому просторі [2]. В. М. Кремень та колектив авторів деталізують роль проектної роботи у формуванні професійної ідентичності викладача. Розглядаються механізми оцінки ефективності науково-педагогічної діяльності через призму проектних досягнень [3]. Рихло П. В. фокусується на методах прогнозування та мінімізації ризиків в академічному середовищі. Аналізує специфічні для освіти форматори та стратегії проактивного реагування керівника проекту [5].

Аналіз наукового доробку дає підстави стверджувати, що проектна діяльність НПП у ЗВО розвивається за двома основними векторами. Перший вектор – навчально-методичний, що передбачає впровадження «методу проектів» в освітній процес. Це дозволяє індивідуалізувати траєкторію навчання, стимулюючи студентів до самостійного наукового пошуку, де викладач постає у ролі ментора та фасилітатора. Другий вектор – науково-інноваційний, орієнтований на розробку та впровадження стартапів, грантову активність та трансфер технологій. Саме цей напрям виступає потужним засобом самореалізації науково-педагогічних працівників, адже дає змогу конвертувати теоретичні напрацювання у життєздатні інтелектуальні продукти.

Ефективність самореалізації науковця в межах проектного підходу детермінується його здатністю опанувати роль Project Manager. Це вимагає не лише глибокої фахової експертизи, а й сформованих управлінських компетентностей, зокрема: стратегічне структурування, формування крос-функціональних команд, комунікаційна модерація тощо.

Особливого значення набуває концепція “життєвого циклу проекту”, розуміння якого дозволяє НПП чітко розмежовувати етапи ініціації, планування, безпосередньої реалізації та моніторингу результатів. На відміну від традиційної наукової роботи, проектний підхід передбачає обов'язкове тестування та вимірювання ефективності продукту. Це створює умови для отримання «доданої вартості» освітньої послуги

чи наукового дослідження, що підвищує конкурентоспроможність як самого викладача, так і закладу освіти в цілому.

Таким чином, проектна діяльність трансформує професійну ідентичність НПП, перетворюючи його з ретранслятора знань на активного суб'єкта інноваційних змін. Це не лише сприяє підвищенню якості підготовки фахівців, а й відкриває нові горизонти для інтеграції вітчизняної вищої школи у світовий науково-освітній простір.

### **Література:**

1. Бушуєв С. Д., Бушуєва Н. С. Управління проектами: основи професійних знань та система сертифікації за стандартами ІРМА. К. : ІРІДІУМ, 2020. 288 с.

2. Заболотна О. А. Метод проектів у системі вищої освіти: європейський досвід. Черкаси : ЧНУ, 2021. 190 с.

3. Компетентнісний підхід у вищій освіті: монографія / за ред. В. М. Кременя. К., Інститут обдарованої дитини НАПН України, 2023. 240 с.

4. Проектний менеджмент : підручник / С. Д. Бушуєв та ін. К. : КНУБА, 2022. 320 с.

5. Рихло П. В. Ризик-менеджмент інноваційних проєктів у ЗВО. *Економіка та освіта*. 2024. № 2.

## **НЕОБХІДНІСТЬ ПЛАНУВАННЯ ТА ЙОГО РОЛЬ У СУЧАСНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ**

**Перцович Т. О.**

*викладач вищої категорії,*

*старший викладач кафедри бізнесу та управління*

*ЗВО «Університет Короля Данила»*

*м. Івано-Франківськ, Україна*

Одні з головних властивостей людського розуму – здатність до передбачення і вибору. А саме передбачення і вибір є основними етапами й метою планування: спрогнозувати розвиток подій, явищ і вибрати найкращий варіант. Цим займаються всі люди й усі колективи. Людина, перш ніж розпочати будь-яку справу, повинна ретельно продумати, що саме, до якого терміну, якими способами, за допомогою яких засобів і з якою ефективністю вона має це зробити. У протилежному разі її наміри можуть бути нереалізованими. Отже, першою

і основоположною стадією управління будь-яким видом доцільної діяльності завжди є процес поставлення мети і віднаходження способів її досягнення. А це, зрештою, і є функції планування. Про це так писав Петер Друкер: «Планування не говорить нам, що ми робитимемо завтра. Воно говорить нам, як ми повинні діяти сьогодні, щоб упоратись із невизначеністю майбутнього; як ми можемо краще підготуватись до розв'язання проблем, що виникають» [1].

Планування – це є формування цілі і перспектив зміни керованих параметрів, глибоке усвідомлення того, що потрібно зробити. Воно включає в себе обґрунтування та чітке передбачення, прогнозування і складання планів та графіків роботи на рік, квартал, місяць, декаду, день, годину.

Планування в менеджменті має такі завдання:

- свідомо організація виробничо-господарської діяльності;
- спонукання працівників ”заглянути у майбутнє”, тобто прищеплення їм здібності погоджувати дії з перспективою розвитку підприємства;
- виконання плану як критерію як контролю фактичних параметрів;
- організація щоденної особистої праці всіх працівників управління.

Функція ”Планування” відіграє велику роль в координації діяльності підприємства тому, що складання плану завжди розглядається як початковий процес етапу управління. Планування передбачає вибір мети, розробку шляху її досягнення та просування цим шляхом. У менеджменті планування – це конкретизація цілей управління в системі показників господарської діяльності підприємства та розробка тактики виробничої та управлінської діяльності. Планування означає, що хтось повинен вирішити: що, як, коли та ким має бути виконано. Процес планування є інструментом, який допомагає у процесі управлінських рішень. Його мета полягає в забезпеченні нововведень та змін на підприємстві, щоб адекватно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі. План – необхідна передумова успішної діяльності будь-якого ділового починання підприємства; є процесом підготовки подальших дій підприємства [2].

Попри очевидну важливість, на практиці досі трапляються випадки недооцінки планування. Деякі керівники сприймають складання планів та стратегій, як формальність або бюрократичний тягар й не приділяють цьому процесу достатньої уваги. Існує хибна думка, що в сучасних умовах крайньої невизначеності розроблені плани можуть бути неефективними та не бути актуальними на момент їх впровадження. Наслідком такого підходу можуть стати непослідовні дії, перевищення

бюджету та стратегічні помилки в управлінні. На противагу цій думці, накопичений досвід свідчить, що зусилля, витрачені на планування, ніколи не бувають марними – вони допомагають уникнути серйозних прорахунків й максимально продуктивно використати наявні ресурси, мінімізуючи ризики. Теорія розвитку сучасного бізнесу підтверджує, що жодне успішне підприємство не може обійтися без чіткого плану розвитку, складеного на високому професійному рівні. План необхідний не лише на етапі створення бізнесу, але й при просуванні товарів, чи послуг на ринок, розширенні діяльності, виході на нові ринки, реорганізації, чи навіть реалізації інвестиційних проектів [3].

На думку відомого вченого-маркетолога Ф. Котлера, формальне планування реалізує 6 принципів [4]:

- змушує керівників постійно мислити перспективно;
- дає можливість для більш чіткої координації зусиль, що здійснюються;
- веде до встановлення показників діяльності для наступного контролю;
- змушує підприємство чіткіше визначати свої задачі та пріоритети;
- робить підприємство більш підготовленим до випадкових змін;
- більш наочно демонструє взаємозв'язок обов'язків усіх посадових осіб.

Планування виступає основою всіх управлінських рішень, а також реалізації функцій організації, мотивації й контролю, орієнтованих на виконання планів. У межах планування виділяють чотири основних види управлінської діяльності [5, с. 86]:

- розподіл ресурсів
- адаптація до зовнішнього середовища;
- внутрішня координація;
- організаційне стратегічне передбачення.

Отже, можемо зробити висновок, що планування допомагає раціонально використовувати час і ресурси, уникати хаотичних рішень та прокрастинації. Коли є план, легше відстежувати прогрес, коригувати дії та не втрачати мотивацію. Людина починає діяти усвідомлено, а не реагувати на обставини. Саме тому планування є ключовим інструментом для досягнення як короткострокових, так і довгострокових цілей [6].

### **Література:**

1. Суть планування і його місце в менеджменті підприємства. Веб-сайт. URL: <https://buklib.net/books/22299/> (дата звернення 08.03.2026).

2. Суть функції планування в системі менеджменту. Веб-сайт. URL: <https://studfile.net/preview/10149624/> (дата звернення 10.03.2026).
3. Пустовгар, С., & Безвесільний, К. (2025). Роль планування як функції менеджменту в управлінні підприємством. *Економіка та суспільство*. (74). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-151> (дата звернення 10.03.2026).
4. Стратегічне планування. Роль мотивації в менеджменті. Веб-сайт. URL: [https://osvita.ua/vnz/reports/management/13552/#google\\_vignette](https://osvita.ua/vnz/reports/management/13552/#google_vignette) (дата звернення 09.03.2026).
5. Нечаюк Л. І., Телеш Н. О. Готельно-ресторанний бізнес : менеджмент : навчальний посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2003. 348 с.
6. Чотири правила планування, які допоможуть досягнути своєї мети. Веб-сайт. URL: <https://happymonday.ua/4-pravila-planirovaniya> (дата звернення 11.03.2026).

## **ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ АДМІНІСТРУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПРОЄКТНОГО УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ВИЩОЇ ОСВІТИ**

**Савранчук Л. Л.**

*кандидат юридичних наук, доцент,  
доцент кафедри адміністративно-правових дисциплін  
Національна академія внутрішніх справ  
м. Київ, Україна*

Розвиток сучасної вищої школи сьогодні неможливо уявити без глобальної цифровізації. Це не просто технологічне оновлення, а стратегічний виклик, що змушує заклади вищої освіти (далі – ЗВО) докорінно переглядати застарілі управлінські моделі, замінюючи їх динамічними системами врядування, що здатні оперативнo адаптуватися до викликів воєнного часу. В умовах повномасштабної війни в Україні цифрова трансформація перетворилася з перспективного напрямку на єдиний інструмент забезпечення безперервності та стійкості освітнього процесу. Гарантування якості освіти в таких екстремальних обставинах перестає бути лише формальним звітом – воно стає стратегічним орієнтиром державної політики та головною умовою виживання освітніх установ [1, с. 43], а також критичним фактором збереження інтелектуального потенціалу нації, необхідного для майбутньої

відбудови України. Модернізація адміністративного інструментарію дозволяє не просто «розподіляти ресурси», а й гнучко адаптуватися до безпекових викликів, зберігаючи зв'язок зі здобувачами вищої освіти та науково-педагогічними працівниками по всьому світу. Ефективне адміністрування сьогодні тримається на системному плануванні та реальній верифікації результатів навіть у дистанційному форматі [2; 3, с. 15].

У теперішніх реаліях врядування в освітній сфері набуває рис проєктного управління, де кожне рішення є вагомим стратегічним вибором. ЗВО опинилися в епіцентрі соціально-економічних трансформацій, посиленних воєнним станом. Вони змушені оперативно реагувати на міграційні процеси та зміну вимог до фахівців, створюючи гнучкі освітні траєкторії. Як слушно зауважує дослідниця І. С. Каленок, життєздатність закладу сьогодні прямо залежить від того, чи здатна його управлінська система гарантувати розвиток, співзвучний із запитами соціуму [4, с. 67]. Важливим інструментом тут стає ризико-орієнтований підхід – він дозволяє керівництву вчасно ідентифікувати загрози (від безпекових ризиків до втрати кадрового потенціалу) та вживати дієвих превентивних заходів.

За переконанням В. І. Лугового, в основі результативного адміністрування мають лежати «живі» принципи: системність, прозорість та орієнтація на результат [2, с. 6]. Це вимагає від закладу високого рівня інституційної відповідальності та готовності до зовнішнього незалежного оцінювання якості навіть у нинішні кризові часи. Якість неможлива в ізоляції – вона є результатом постійної взаємодії між академічним середовищем та зовнішніми стейкхолдерами. Тільки активна співпраця з роботодавцями-практиками дозволяє розробляти динамічні освітні програми, де теорія не відірвана від практичних реальностей, що надає випускнику не просто диплом, а реальні інструменти для професійної самореалізації, яка є критично важливою для майбутнього відновлення країни [5, с. 21].

Цифровізація адміністративних процедур сьогодні є «серцем» виживання системи, оскільки вона забезпечує безперебійну керованість закладом у дистанційному режимі та дозволяє інтегрувати розрізнені освітні ресурси у єдиний функціональний простір. Впровадження хмарних сервісів та електронного документообігу – це не лише про звільнення людини від рутини, а передусім про швидкість прийняття рішень, що в умовах воєнного стану є критично важливим для збереження стабільності ЗВО [6, с. 11]. Науковці Н. В. Морзе та О. В. Спирін акцентують на тому, що цифрові інструменти фактично переважають методологію врядування, роблячи освіту доступною навіть попри фізичні кордони [7, с. 14].

Використання аналітичних систем та інтерактивних інформаційних панелей дозволяє керівництву відстежувати реальний стан справ у закладі в режимі реального часу, враховуючи як індивідуальну успішність студента, так і загальну ефективність роботи підрозділів. Такий підхід перетворює суху статистику на інструмент оперативного реагування, що дає змогу вчасно надавати підтримку тим, хто її потребує, та приймати рішення, спрямовані на збереження інтелектуального капіталу [8, с. 9]. Зазначене закладає надійне підґрунтя для управління на основі верифікованих даних, де кожне рішення є обґрунтованим та прозорим. Водночас цей вектор розвитку гостро актуалізує питання кібербезпеки та захисту інформації, що в умовах гібридних загроз перетворюється з технічного завдання на питання національної безпеки. Паралельно з цим, автоматизація контролю знань та впровадження інтелектуальних систем виявлення плагіату стають гарантом академічної доброчесності. Це дозволяє не лише підтримувати високі стандарти освіти, а й забезпечувати максимально ефективне використання інтелектуального потенціалу кожного учасника освітнього процесу [9, с. 29].

Отже, сучасне адміністрування освітньої діяльності є тим фундаментальним каркасом, який забезпечує стійкість системи якості вищої освіти в епоху глобальних цифрових трансформацій та безпрецедентних воєнних викликів. Тільки через глибоку інтеграцію інтелектуальних технологій у процеси врядування стає можливим формування інноваційного освітнього середовища, де прозорість, інституційна відповідальність та академічна доброчесність стають базовими цінностями. Такий підхід не просто оптимізує внутрішні ресурси закладів вищої освіти, а створює надійний фундамент для їхньої міжнародної конкурентоспроможності та стає запорукою успішної відбудови людського капіталу України.

### Література:

1. Кремень В. Г. Вища освіта України в умовах воєнного стану: виклики та відповіді. *Вісник Національної академії педагогічних наук України*. 2022. Т. 4, № 1. С. 43–50.
2. Луговий В. І. Європейська концепція забезпечення якості вищої освіти та її реалізація в Україні. *Педагогіка і психологія*. 2021. № 2. С. 5–12.
3. Ставицька І. В. Цифровізація освітнього процесу як стратегічний пріоритет розвитку ЗВО. *Інноваційна педагогіка*. 2023. Вип. 58. С. 14–18.
4. Каленюк І. С., Куклін О. В. Економіка вищої освіти: інституційні аспекти та виклики цифровізації : монографія. Київ : Знання, 2021. 245 с.

5. Ніколаєнко С. М. Стратегія управління якістю освіти в умовах глобальних трансформацій. *Університетські студії: менеджмент та адміністрування*. 2024. № 2. С. 18–26.

6. Биков В. Ю. Цифрова трансформація суспільства і розвиток комп'ютерно-технологічної платформи освіти. *Цифрова платформа*. 2020. Т. 3, № 1. С. 10–18.

7. Морзе Н. В., Спірін О. В. Моделі цифрових трансформацій університетів: досвід та перспективи. *Інформаційні технології і засоби навчання*. 2024. Т. 94, № 1. С. 12–25.

8. Захожай О., Марченко Д., Меняйленко О. Digitaluniversityas a solutionforsustainablefunctioningofhighereducationinstitutions. *International Scientific Journal of Universities and Leadership*. 2023. № 15. С. 8–14.

9. Терещук Г. В. Академічна доброчесність в епоху штучного інтелекту: управлінський аспект. *Вища школа*. 2025. № 1. С. 27–34.

## СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЯМИ ОСВІТНІХ ПРОЄКТІВ

**Фроленкова Н. А.**

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту та публічного врядування  
Національний університет водного господарства  
та природокористування  
м. Рівне, Україна*

Стрімка трансформація освітнього середовища в Україні та інтеграція його до світового простору неможлива без проектного підходу, який все більше стає визначальним інструментом управління, що дозволяє закладам освіти ефективно реалізовувати інновації та зміни.

Освітній проєкт можна розглядати як це цілеспрямовану, обмежену в часі діяльність, спрямовану на створення унікального освітнього продукту, послуги або результату.

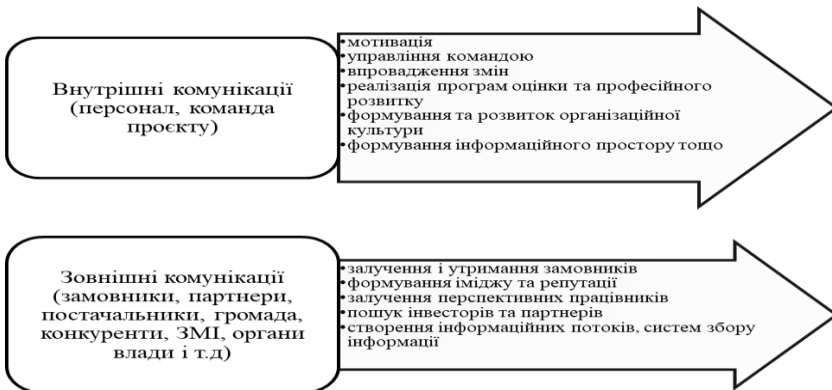
Ключовими особливостями освітніх проєктів можна вважати:

- високу частку нематеріального результату, адже головним продуктом проєкту є знання, навички або зміна поведінки учасників;
- складність оцінки результатів, адже ефект від освітнього проєкту часто є відстроченим у часі (результат навчання проявляється через місяці або роки);

– залежність від людського фактора, адже успіх проекту на 90% залежить від якості комунікації між суб'єктами (викладачами, студентами, менеджерами).

Оскільки освіта – це сфера, ефективність якої тримається на репутації та взаємодії, для ефективної реалізації освітніх проєктів необхідним є спрямування та координація інформації таким чином, щоб вона сприяла покращенню відносин із стейкхолдерами, підтримувала задоволеність команди, підвищувала її конкурентоспроможність та імідж.

Перш за все, необхідно чітко розділяти зовнішні та внутрішні комунікації та цілі їх здійснення (рис. 1).



**Рис. 1. Види та напрями комунікацій**

Зовнішні комунікації традиційно слугують інструментом донесення до цільової аудиторії ідеї, місії та цілей проєкту. Одним з важливих завдань зовнішніх комунікацій є пошук грамотного способу зв'язку із аудиторією, що сьогодні прийнято називати «стратегічними комунікаціями».

Стратегічні комунікації зі стейкхолдерами освітніх проєктів – це управління сприйняттям шляхом координації інформаційних потоків. Роль стратегічних комунікацій в загальному полягає в тому, щоб здійснювати інформування цільових аудиторій, спонукати їх до певних дій, долати стереотипи та змінювати думки і поведінку, стимулювати до змін.

Відповідно управління комунікаціями – це процес створення ефективного інформаційного середовища між усіма внутрішніми та зовнішніми стейкхолдерами.

Ключовим елементом системи управління комунікаціями є формування комунікаційної стратегії, яка є сучасною комунікативною технологією, що дозволяє організувати ефективні комунікації з різними цільовими

групами. Основною метою комунікаційної стратегії є забезпечення інформаційної підтримки діяльності (організації, проекту, особи).

Комунікаційна стратегія освітнього проекту може сприяти досягненню таких цілей:

- збільшення поінформованості аудиторії;
- донесення конкретних повідомлень до конкретних груп;
- збільшення кількості запитів через вхідні канали комунікації;
- зміцнення зв'язків із партнерами;
- формування чи корегування іміджу, репутації закладу;
- створення єдиного інформаційного простору для стейкхолдерів;
- підвищення залученості та лояльності членів команди;
- утримання цінних співробітників тощо.

На нашу думку, головними трендами та необхідними складовими формування ефективної комунікаційної стратегії є:

- перехід від простого інформування до залучення та формування спільнот;
- стратегія «омніканальної комунікації» – створення єдиного інформаційного поля, де всі канали комунікацій працюють на єдину мету;
- інформаційна синергія – такий формат подачі інформації, коли повідомлення в різних каналах підсилюють одне одного, створюючи ефект повної замученості.



**Рис. 2. Зовнішні канали комунікацій освітніх проєктів**

У зв'язку з цим нами розглянуто та систематизовано канали комунікацій для освітніх проєктів, які являють собою засоби або технології, за допомогою яких цільова аудиторія отримує інформацію (рис. 2).

Таким чином, розробка комунікаційної стратегії на основі сучасних трендів є ключовим фактором успіху освітнього проєкту, оскільки вона забезпечує єдність інформаційного простору та високий рівень залученості всіх груп стейкхолдерів. Такий підхід мінімізує ризики інформаційних розривів та гарантує сталий розвиток освітніх ініціатив в умовах високої невизначеності.

### **Література:**

1. Бобало О. Ю. Комунікативні стратегії : навчальний посібник. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2015. 344 с.
2. Дубов Д. В. Стратегічні комунікації: проблеми концептуалізації та практичної реалізації. *STRATEGIC PRIORITIES*. № 4 (41). 2016. С. 9–23
3. Почепцов Г. Г. Стратегічні комунікації: стратегічні комунікації в політиці, бізнесі і державному управлінні. Київ : Альтерпрес, 2008. 216 с.

## **ЕФЕКТИВНІСТЬ ВИКЛАДАННЯ ПРАВОВИХ ДИСЦИПЛІН В ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ ОСВІТИ**

**Фурса Є. І.**

*кандидат юридичних наук, професор,  
професор кафедри міжнародного та приватного права  
Київський університету права  
м. Київ, Україна*

Для визначення сучасних ефективних методів навчання студентів слід брати до уваги ті виклики і проблеми, з якими стикаються правники у професійній діяльності. Однією з головних проблем в такому контексті потрібно визнати: швидку зміну великих обсягів законодавчої бази, величезні обсяги теоретичної інформації, з якою приходиться працювати фахівцям в певних видах діяльності, специфічні відносини і негативні враження, які викликає та чи інша професійна діяльність тощо. До цього слід додати, що юриспруденція як правова наука і, зокрема, певні галузі її знань зазнають кардинального

періодичного переосмислення і впровадження нових концепцій, які не завжди узгоджуються між собою. Такі концепції доволі часто впроваджуються в науку та законодавство без ґрунтовного обговорення, вироблення послідовних і системних доктрин і призводять до кардинальної зміни інформації, яку вивчали студенти протягом п'яти років, і навіть загальноприйнята та звична термінологія зазнає тектонічних трансформацій тощо.

Перелічені та багато інших проблемних питань не можуть не відображатися на навчальному процесі. Так, колосально важливою подією для науки і освітнього процесу може стати прийняття Верховною Радою України Проекту Цивільного кодексу України (Кодексу права приватного) [1] (надалі Проект ЦК). Такий нормативний акт за правовим значенням переверне традиційний навчальний процес, оскільки до його змісту включені: книга перша «Загальна частина», книга друга «Право особисте», книга третя «Право речове», книга четверта «Право інтелектуальної власності», книга п'ята «Право зобов'язань», книга шоста «Право сімейне», книга сьома «Право спадкове», книга восьма «Право приватне міжнародне», книга дев'ята «Публічність прав цивільних» [2]. Тобто з наведеного випливає певна неузгодженість, оскільки з цього моменту сімейне право та міжнародне приватне право перестануть бути самостійними дисциплінами, а вони формально мають бути віднесені до цивільного права.

Поняття «цивільне» та «приватне» право з моменту прийняття Проекту ЦК мають розцінюватися як тотожні за правовим значенням поняття, але ж з таким висновком важко погодитися, оскільки до чинної редакції Закону України «Про міжнародне приватне право» включено, зокрема, наступні розділи:

Розділ III. Колізійні норми щодо правочинів, довіреності, позовної давності;

Розділ IV. Колізійні норми щодо прав інтелектуальної власності;

Розділ IX. Колізійні норми сімейного права.

Отже, до змісту поняття «приватне право» мають увійти положення сімейного права, інтелектуальна власність тощо, але не можна ототожнювати такі дисципліни як цивільне та сімейне право, оскільки в них різний предмет, характер правовідносин і суб'єкти мають специфічний статус. Достатньо порівняти положення Проекту ЦК, щоб виявити неузгодженості, а саме: глава 1 має назву «Джерела та засади приватного права», але ст. 4 цієї глави називається: «Акти цивільного законодавства України».

Тому істотною проблемою для викладачів буде не тільки величезний обсяг інформації, яку потрібно буде опанувати в короткий момент, розкласти на «блоки» і вмістити величезні обсяги інформації

у навчальні години, а також розробити нові навчальні програми для забезпечення навчального процесу. Для сприйняття навіть дрібних проблемних питань, звернемо увагу на той фактор, що викладачі з досвідом спираються на комплекс знань і стабільних понять, а Проект ЦК містить несподівані новації в понятійному апараті тощо. Отже, доведена до автоматизму в пам'яті термінологічна база якийсь час буде «прориватися», а це негативно позначатиметься на лекціях та практичних заняттях. Можна прогнозувати, що під час викладання нового матеріалу у студентів виникатиме значний обсяг запитань, які потрібно буде вирішувати в експромтному порядку. Якщо до цього додати наявність значної частини недосконалих норм, що властиво новим нормативним актам, то викладання дисциплін стане ще більш складним.

Авторська позиція зводиться до того, що як науковець намагався позитивно вплинути на систематизацію інформації у Проекті ЦК, але з численних пропозицій було враховано лише одну, яка стосується винесення за межі книги шостої ЦК України, спадкового договору, а всі інші залишилися повз уваги законотворців. Скільки на даний момент правок до Проекту ЦК вноситься іншими фахівцями, передбачити неможливо, тому може статися, що Проект ЦК буде прийнятий в такій редакції, що істотно відрізняється від попередньої.

Наведене надає підстави для висновку, що викладання правових дисциплін в закладах вищої освіти істотно відрізняється від інших і змушує говорити про те, що не можна з єдиним «мірилом» ставитися до програмного забезпечення правових дисциплін. Так, багато спеціальностей базується на стабільних теоріях та інформаційній базі, наприклад, автору як сторонньому спостерігачу здається, що в математиці не існує глобальних видозмін, отже від викладача можна вимагати програмне забезпечення до першого лекційного заняття. Коли ж викладач з правових дисциплін входить в аудиторію після істотної зміни законодавства, то передбачити ті питання, які будуть цікавити студентів важко або неможливо. Як вони сприймуть новий матеріал і на яких моментах слід акцентувати їх увагу теж наперед складно. Так, зміна базового нормативного акту, яким є ЦК, викличе ланцюгову реакцію та призведе до внесення змін до інших нормативних актів, які готуються паралельно з Проектом ЦК.

Тому вже можна потенційно можна випробувати охопити новації в лекційному матеріалі, але такий підхід дестабілізує інформацію і ускладнює її сприйняття студентами хоча б тому, що порівняння чинної нормативної інформації і пропозиції змін до неї збільшує загальний обсяг лекційного матеріалу, а також певним чином дезорієнтує студентів в питанні, а яку інформацію слід вважати правильною і доречно запам'ятовувати. Отже, саме конкретний

викладач формує той обсяг інформації, яку він вважає необхідною для запам'ятовування студентами.

Тому варто зупинити спроби в стандартизації викладання правових дисциплін, коли відбувається «гонитва» за всілякими коефіцієнтами, а програми викладачів перетворюються на «зразки» далеко не завжди корисної і цікавої інформації. Це призводить до того, що викладачі створюють їх за допомогою штучного інтелекту, а студенти здатні вирішити будь-яке завдання за допомогою цього ж інструментарію. Варто пригадати, що лекція – це не тільки результат творчого процесу створення та «підбирання» на кожну лекцію найбільш важливої для засвоєння інформації, а й процес спостереження викладачем на сприйняття студентами складних відомостей. Так, з поведінки студентів можна побачити їх реагування на інформацію, що проявлятиметься, зокрема, через їх відвідування лекцій, очі, питання, відповіді на тестові питання тощо.

В той же час, ефективність викладання правових дисциплін в закладах вищої освіти не може залежати від одного викладача, оскільки всі дисципліни мусять надаватися послідовно і системно, оскільки вони взаємопов'язані. Отже, щоб отримати комплексно підготовленого фахівця потрібно, щоб всі дисципліни викладалися на високому теоретичному рівні, а це дозволить студентам наступну отримувану інформацію: нормативні акти, судову практику тощо самостійно систематизувати в пам'яті і узгоджувати з базовими теоретичними концепціями.

### **Література:**

1. Проект Цивільного кодексу України (Кодексу права приватного). URL: <https://itd.rada.gov.ua/billinfo/Bills/Card/69528>
2. Пояснювальна записка до проекту Цивільного кодексу України (Кодексу права приватного). URL: <blob:https://itd.rada.gov.ua/fab47717-813d-449d-9b8f-186aca3347a4>
3. Про міжнародне приватне право. Закон України від 23 червня 2005 року № 2709-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2709-15#n34>

**ВИКОРИСТАННЯ КЕЙС-МЕТОДУ ТА ЦИФРОВИХ  
ТЕХНОЛОГІЙ У ФОРМУВАННІ ПРОФЕСІЙНО  
ОРІЄНТОВАНОГО МОВЛЕННЯ СТУДЕНТІВ  
НЕФІЛОЛОГІЧНИХ СПЕЦІАЛЬНОСТЕЙ НА ПРИКЛАДІ  
“ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ”**

**Череповська Т. В.**

*кандидат філологічних наук, доцент,  
доцент кафедри філології імені Якіма Яреми  
Львівський національний університет ветеринарної медицини  
та біотехнологій  
імені С. З. Гжицького  
м. Львів, Україна*

На сучасному етапі розвитку вищої освіти посилюються вимоги до рівня іншомовної професійної підготовки студентів нефілологічних спеціальностей, необхідної для забезпечення ефективної комунікації у фаховому середовищі. Водночас традиційні методи навчання не завжди відповідають цим запитам, що зумовлює необхідність пошуку інноваційних підходів. У цьому контексті доцільним є використання кейс-методу у поєднанні з сучасними цифровими технологіями, що особливо актуально в умовах глобалізації та цифровізації освіти.

У науковій літературі всебічно висвітлено використання кейс-методу у навчанні та застосування цифрових технологій у мовній підготовці студентів. Проблема використання методу кейсів у викладанні іноземних мов за професійним спрямуванням описується у працях таких дослідників, як Г. Лещенко, І. Форостюк, І. Головка, С. Grosse, F. Boyd, K. Westerfield та багато інших. О. Казакевич зауважує, що “кейси дають змогу здобувачам проявити мовленнєву самостійність, реалізувати та вдосконалити свої комунікативні вміння, покращити лексико-граматичну компетенцію” [1, с. 130]. Аспекти використання цифрових технологій у навчанні іноземних мов досліджували О. Степаненко, С. Ісаєва, С. Гринюк, М. Люлько, Н. Basturkmen, J. Tang, N. Stojković та багато інших. Проте питання їхнього комплексного поєднання у формуванні професійно орієнтованого мовлення студентів нефілологічних спеціальностей досліджене недостатньо. Водночас, такий підхід дозволяє подолати такі проблеми, як “обмежений доступ до готових кейс-матеріалів, нерівномірну мовну доступність автентичних текстів, а також значні витрати часу та зусиль на розроблення когнітивно змістовних текстів” [2, с. 162].

Змоделюємо кейс для студентів спеціальності 181 “Харчові технології” на тему “Butter Production” з доступом до сучасних цифрових платформ. Студенти виступають у ролі технологів на молочному підприємстві. Компанія отримала скаргу від великої мережі супермаркетів: остання партія масла має неоднорідну текстуру та занадто короткий термін придатності. Команда має проаналізувати процес, знайти помилку та запропонувати рішення англійською мовою. Роль викладача полягає у тому, щоб перед початком роботи над кейсом опрацювати зі студентами текст, присвячений виробництву масла, та відповідну фахову термінологію: *separation, pasteurization, ripening, churning, buttermilk, working (kneading), rancidity*. Тоді здобувачі ознайомлюються з проблемою: “The **batch** shows signs of **moisture exudation**. The sensory analysis indicates the texture is **crumbly** rather than **spreadable**”. Викладач уточнює значення виділених слів та розподіляє студентів на групи: Production, Quality Control, Management. Кожна отримує питання, які слід обговорити, наприклад: *At what stage of the production line could the moisture occur? How does the temperature during ripening affect the final composition of the butter? What are the risks of the improper washing of the butter grains?* Важливо “озброїти” здобувачів відповідними мовними конструкціями: *In my opinion, the root cause is...; We need to adjust...; To prevent..., we should...; According to the technological standards...* . На “імпровізованій нараді” лідери груп представляють свої висновки та складають коротку відповідь мережі супермаркетів, пояснюючи причину проблеми та заходи, вжиті для її усунення. Викладач оцінює правильність вживання термінології та граматичних конструкцій, лаконічність та логічність викладу.

Такий підхід дозволяє “занурити” студентів у реалії сучасного харчового виробництва, а інтеграція цифрових рішень в зазначений кейс зробить навчання цікавішим та продуктивнішим. Наприклад, замість простого обговорення можна створити Interactive Flowchart (інтерактивну блок-схему), яка дозволить здобувачам активно взаємодіяти з усіма елементами. Ефективними інструментами для її створення є, наприклад, Miro або Padlet. Щоб перетворити звіт про помилку на виробництві на сучасний контент, використовують відеоредактор Canva. Можна використовувати генератори та сканери QR-кодів для створення відчуття квесту, коли студенти збирають дані для вирішення кейсу. Платформа Mentimeter дозволяє аналізувати результати опитування в режимі реального часу: вони з'являються на екрані у вигляді хмари слів або діаграми. За допомогою платформ Kahoot або Quizzlet, які ідеально підходять для етапу “Professional Vocabulary”, можна перетворити теорію на динамічне змагання.

Використання практикоорієнтованого кейс-методу у поєднанні з цифровими технологіями забезпечує готовність студентів до використання мови у реальних професійних ситуаціях та відкриває нові можливості для моделювання професійної діяльності та підвищення ефективності навчання.

### **Література:**

1. Казакевич О. Лінгвістична підготовка майбутніх маркетологів засобами кейс-технології. *Витоки педагогічної майстерності*. 2023. № 32. С. 128–132. <https://doi.org/10.33989/2075-146x.2023.32.292656>
2. Podosynnikova H., Homolia V. AI-Powered Case-Based Learning: Fostering Engagement and Personalized Instruction for Pre-Service EFL Teachers. *DIALOGICA: Journal of Human and AI Language Interaction*. 2025, Vol. 1, No. 2. Pp. 150–170. <https://doi.org/10.5709/dialogica-01.02.2025-03>

## **НОТАТКИ**

## **НОТАТКИ**

## **НОТАТКИ**

ВСЕУКРАЇНСЬКЕ НАУКОВО-ПЕДАГОГІЧНЕ  
ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ

**СУЧАСНІ ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ  
ДО БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ  
ТА ПРОЄКТНОГО УПРАВЛІННЯ  
В ОСВІТНІЙ СФЕРІ**

*30 березня – 10 травня 2026 року*

Підписано до друку 11.05.2026. Формат 60×84/16.  
Папір офсетний. Гарнітура Times New Roman. Цифровий друк.  
Умовно-друк. арк. 2,79. Тираж 100. Замовлення № 0526-43.  
Ціна договірна. Віддруковано з готового оригінал-макета.

Українсько-польське наукове видавництво «Liha-Pres»  
79000, м. Львів, вул. Технічна, 1  
87-100, м. Торунь, вул. Лубіцка, 44  
Телефон: +38 (050) 658 08 23  
E-mail: editor@liha-pres.eu  
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи  
ДК № 6423 від 04.10.2018 р.