

УДК 005.3.:373.3

DOI: [10.35619/pse.vi6.185](https://doi.org/10.35619/pse.vi6.185)

Ольга САВЧЕНКО

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри документальних комунікацій та менеджменту
Рівненського державного гуманітарного університету,
м. Рівне, Україна
ORCID: 0000-0002-5596-2915
e-mail: olha.savchenko@rshu.edu.ua

Ірина ЮХИМЕНКО-НАЗАРУК

доктор економічних наук, професор,
декан факультету документальних комунікацій,
менеджменту, технологій та фізики
Рівненського державного гуманітарного університету,
м. Рівне, Україна
ORCID: 0000-0002-2910-1169
e-mail: iryna.yukhymenkonazaruk@rshu.edu.ua

Олександр ДЕМ'ЯНЮК

здобувач ступеня PhD
кафедри документальних комунікацій та менеджменту
Рівненського державного гуманітарного університету,
м. Рівне, Україна
ORCID: 0009-0007-7731-0401
e-mail: alexdrumvoda@gmail.com

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАКТИКИ БАГАТОПРОФІЛЬНОГО ЗАКЛАДУ ОСВІТИ В УМОВАХ ЗМІН

Анотація. У статті теоретично обґрунтовано та всебічно проаналізовано особливості управлінської практики багатопрофільного закладу вищої освіти на прикладі Рівненського державного гуманітарного університету та його окремого факультету. Розглянуто інтеграцію зовнішніх, університетських і факультетських контурів управління, механізми забезпечення якості освітнього процесу та роль інституційної автономії як ключового стабілізуючого чинника в ухваленні управлінських рішень. Визначено багаторівневу систему координації та синергію управлінських структур, які посилюють адаптивність закладу до динамічних змін зовнішнього середовища, серед яких ключове значення мають цифрові трансформації освітнього процесу, забезпечення його якості та академічної доброчесності, розвиток мобільності здобувачів і науково-педагогічного персоналу, кадрова активність, регіональна відповідність освітніх програм, просторова комунікація, тощо. Результати дослідження дозволяють сформулювати науково-обґрунтовані рекомендації щодо оптимізації

управлінських процесів у багатопрофільних закладах освіти та окреслити напрями подальших трансформаційних і прикладних досліджень у сфері управління якістю вищої освіти, інтеграції освітніх і наукових процесів, підвищення їх ефективності.

Ключові слова: управлінська практика, багатопрофільний заклад освіти, забезпечення якості освіти, інституційна автономія, академічна мобільність, цифрова трансформація, синергія управлінських процесів, адаптивність освітньої системи, РДГУ, факультет ДКМТФ.

Постановка проблеми. Сучасна система освіти функціонує в умовах глибоких соціальних, технологічних і ціннісних трансформацій, що зумовлюють переосмислення її цілей, змісту та організаційних засад. Ці процеси посилюються впливом глобалізаційних тенденцій, цифровізації освітнього простору, реформування національної освітньої політики, а також викликами воєнного та посткризового характеру. У таких умовах освіта дедалі більше розглядається як відкрита динамічна система, здатна адаптуватися до змін і водночас забезпечувати сталість розвитку.

Особливої актуальності зазначені процеси набувають у системі вищої освіти, що характеризується складною організаційною структурою, багаторівневою підготовкою фахівців і поєднанням освітньої, наукової та інноваційної діяльності. Заклади вищої освіти змушені оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, зберігаючи якість освітніх послуг і конкурентоспроможність, що істотно підвищує вимоги до системи управління та управлінських практик.

Аналіз наукових досліджень з проблеми. Сучасні педагогічні дослідження відображають тенденцію до осмислення глибинних трансформацій освітньої системи, зумовлених змінами суспільних запитів, соціально-економічних умов і характеру професійної діяльності. У наукових працях наголошено на необхідності оновлення змісту та організаційних засад освіти відповідно до викликів сучасності, що передбачає перегляд традиційних підходів до проектування освітнього процесу та його управлінського забезпечення. Зокрема, у дослідженнях О. Петренко, Г. Пустовіта та Л. Баліки [1, с. 7-10] акцентовано увагу на тому, що освітні трансформації мають системний характер і потребують цілісного переосмислення ролі освіти в суспільстві, її змістових і організаційних компонентів, а також механізмів реалізації освітньої політики.

Проблеми обґрунтування управлінських підходів у багатопрофільних освітніх структурах знайшли своє відображення в дослідженні І. Мосякової [2], де наголошено на критичній ролі узгодження організаційних процесів, соціального капіталу та моделей координації для забезпечення адаптивності й стійкості системи. Авторка підкреслює, що стратегічне планування та ефективні управлінські рішення є ключовими факторами підтримки якості освітніх послуг в умовах динамічних зовнішніх новацій.

Іншим аспектом трансформаційних змін національної освіти є забезпечення її відповідності європейським та світовим стандартам, що особливо актуально в

умовах воєнного часу. О. Котеньова і М. Максименко наголошують, що ефективно управління освітнім закладом стає ключовим чинником реалізації цих змін, зокрема через організацію освітнього процесу в дистанційному або змішаному форматі, що гарантує адаптивність, безпеку та якість освітніх послуг [3, с. 24]. Проблематика розвитку освітнього управління в умовах інноваційних і правових змін досліджена також Г. Єльніковою, Л. Калініною, О. Касьяною, О. Мармазою та Т. Сущенко, а окремі аспекти функціонування та особливості управлінських підходів у закладах освіти висвітлено в працях В. Маслова, А. Прокопенка, О. Поляк й Н. Протасової. Загалом науковці відзначають, що сучасне освітнє управління постійно трансформується, розширюючи функціональні обов'язки керівників та впроваджуючи нові технології управління [3, с. 25].

Окрема важлива спрямованість досліджень – систематизація ключових напрямів управлінської діяльності, що забезпечують ефективність і адаптивність освітнього процесу. Так, С. Карапиш виділяє комплекс напрямів, серед яких: стратегічне планування, формування сучасного освітнього середовища, управління людськими ресурсами, управління освітнім процесом, система внутрішньої якості освіти, партнерство та співпраця, профілізація й професійна орієнтація, фінансово-економічне забезпечення та маркетинг освітніх послуг [4, с. 18 – 20]. Реалізація цих напрямів дозволяє забезпечити системний підхід до організації освітнього процесу й створює основу для трансформаційних змін у діяльності багатопрофільного закладу освіти.

Отже, сучасні дослідження висвітлюють трансформаційні зміни в освіті та підкреслюють роль стратегічного планування, адаптивного управління, внутрішньої якості й партнерства. Водночас недостатньо вивчено управління багатопрофільними підрозділами ЗВО на рівні окремих структурних підрозділів, їх системності та синергії в контексті адаптації до сучасних трансформацій. Це створює наукову нішу для емпіричного дослідження управлінської практики й розробки практико-орієнтованих рішень.

Мета статті полягає в теоретичному обґрунтуванні й аналізі особливостей управлінської практики багатопрофільного закладу вищої освіти в умовах змін шляхом системно-факторного позиціонування його окремого підрозділу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Поняття «управління» походить від латинського «administratio», що означає «керування», «ведення справ» або «організаційне забезпечення діяльності». В історичному контексті воно означало цілеспрямовану організацію ресурсів і дій для досягнення визначеної мети, акцентуючи увагу на раціональності, порядку, дисципліні. У сучасній економічній та управлінській літературі «управління» визначено як системний, цілеспрямований процес впливу на ресурси та діяльність організації із застосуванням планування, організації, координації, мотивації й контролю для досягнення стратегічних цілей С. Мочерний [5, с. 194]; О. Мармаза [6, с. 468].

Багатофункціональний характер управління підкреслюють С. Скочиляс та М. Медведь, зазначаючи, що воно охоплює як зовнішні, суспільні відносини, так і внутрішні організаційні процеси, реалізуючись на структурному (статичному) та функціональному (динамічному) рівнях. Такий підхід дозволяє розглядати управління не просто як сукупність інструментів чи процедур, а як адаптивну систему впливу, здатну забезпечувати ефективність і стійкість організації в умовах змінного середовища [7, с. 161–163].

Заклад освіти варто розрізняти як складну динамічну систему управління, функціонування якої передбачає комбінування різних управлінських концепцій, що забезпечують цілісність структури та ефективність ухвалення рішень. Так, *раціональні підходи* – формують основу організаційної структури, встановлюючи ієрархію й формальні правила управління; *соціально-психологічні концепції* – акцентують увагу на людському факторі, взаємодії учасників освітнього процесу та ефективній комунікації; *системний підхід* – розглядає заклад як відкриту систему, що функціонує в постійній взаємодії з зовнішнім середовищем, потребуючи узгодження всіх внутрішніх компонентів; *контингентний підхід* – підкреслює необхідність відповідності структури та управлінських рішень конкретним умовам зовнішнього середовища для забезпечення результативності, а *концепції організаційного розвитку та навчання* – виділяють важливість постійної адаптації, впровадження інновацій та розвиток політики якості, підвищення компетентностей персоналу й гнучкості управлінських процесів.

Отже, на основі визначених теоретичних базових концепцій, заклад освіти виступає як особлива відкрита соціально-економічна система, здатна інтегрувати стратегічне планування, управління ресурсами та розвиток людського потенціалу для забезпечення якості, ефективності й адаптивності освітнього процесу в умовах сучасних трансформацій. Особливості функціонування такої системи проявляються в багаторівневості управління, що передбачає поєднання державної рамкової політики та автономних механізмів закладу, забезпечуючи баланс між нормативними вимогами й внутрішньою гнучкістю; системності та координації всіх структурних підрозділів, що дозволяє інтегрувати освітню, наукову та управлінську діяльність в єдину функціональну мережу; в адаптивності до зовнішніх і внутрішніх змін, реалізованої через планування, оцінку ефективності, впровадження інновацій та розвиток компетентностей персоналу; в орієнтації на якість і результативність, що забезпечується внутрішньою системою моніторингу, контролю, самооцінювання та управління ризиками в освітньому процесі; у взаємодії з заінтересованими сторонами, зокрема стейкхолдерами, науковими установами, бізнес-структурами та міжнародними партнерами, що підвищує соціальну відповідальність та конкурентоспроможність випускників.

Забезпечення системного, ефективного та адаптивного управління в закладі вищої освіти, за підходом Л. Ілійчук, реалізується через двовимірний механізм забезпечення якості: 1) концептуально-нормативний вимір, що включає формування стратегічного бачення, визначення цілей, завдань, принципів і пріоритетів розвитку освіти, а також створення нормативно-правової бази для реалізації освітньої діяльності; 2) інституційно-практичний вимір, що передбачає впровадження управлінських рішень, розбудову інфраструктури (інституцій, процедур і механізмів), моніторинг, оцінювання та контроль якості освітньої діяльності, а також координацію дій всіх суб'єктів освітньої політики – держави, закладів вищої освіти, громадськості й інших стейкхолдерів – для досягнення запланованих результатів [8, с. 132–133].

Такий підхід дозволяє поєднати стратегічне планування та оперативну діяльність, забезпечуючи ефективність і гнучкість управлінських процесів у сучасному закладі освіти розрізі його внутрішньої та зовнішньої системи забезпечення якості. Так, відповідно до положень Закону України «Про вищу освіту» [9], система забезпечення якості є багаторівневою й охоплює три взаємопов'язані компоненти: 1) зовнішню систему забезпечення якості освітньої діяльності та якості вищої освіти, що реалізується через зовнішнє оцінювання діяльності закладів вищої освіти; 2) внутрішню систему забезпечення якості освітньої діяльності, якості вищої освіти, що функціонує в межах кожного закладу вищої освіти; 3) систему забезпечення якості діяльності Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти й незалежних установ оцінювання, що передбачає контроль, перевірку та вдосконалення діяльності самих інституцій якості [8, с. 133].

Тому можна стверджувати, що відповідність закладів освіти вимогам сучасного соціально-економічного та освітнього простору значною мірою залежить від управлінських рішень їх керівництва, для якого інституційна автономія відіграє особливої ваги.

Під «автономією закладу освіти», відповідно до Закону України «Про освіту», розуміємо право суб'єкта освітньої діяльності на самоврядування, що виявляється в його самостійності, незалежності, відповідальності під час ухвалення рішень із академічних, організаційних, фінансових, кадрових та інших питань діяльності в межах і порядку, визначених законодавством [10]. У контексті управління автономія є не лише правовою категорією, а й управлінським ресурсом, що розширює можливості закладу освіти щодо формування власної стратегії розвитку та побудови ефективної системи забезпечення якості.

Управління закладом освіти в умовах автономії доцільно розглядати як системно-функціональну модель (табл. 1), у межах якої внутрішня система забезпечення якості є ядром управлінських процесів, а зовнішні інституційні механізми виконують рамкову, регуляторну й контрольну функції. Саме така

модель забезпечує узгодженість стратегічних та операційних управлінських рішень, підвищує відповідальність керівництва й сприяє ефективному розвитку закладу освіти в умовах сучасних трансформацій.

Таблиця 1

Особливості управління закладом освіти як відкритої адаптивної системи

Рівень системи управління	Змістова характеристика	Управлінська функція / значення
Теоретико-методологічний базис	Класичні, біхевіористські, системні, контингентні концепції управління; концепції організаційного розвитку та навчання.	Формування наукового підґрунтя управління, обґрунтування системності, адаптивності та доцільності управлінських рішень.
Нормативно-правове середовище (рамковий рівень)	Конституція України; Закони України «Про освіту», «Про вищу освіту»; підзаконні нормативні акти.	Визначення правових меж управління, гарантування якості освіти, закріплення відповідальності та повноважень суб'єктів управління.
Інституційна автономія закладу освіти	Самостійність в ухваленні академічних, організаційних, фінансових і кадрових рішень у межах закону.	Забезпечення гнучкості управління, можливість стратегічного розвитку та адаптації до змін середовища.
Внутрішня система забезпечення якості	Процедури внутрішнього контролю; моніторинг і перегляд освітніх програм; оцінювання здобувачів та персоналу; підвищення кваліфікації; інформаційні системи; академічна доброчесність, тощо.	Підтримання якості освітнього процесу, безперервне вдосконалення діяльності, інституційна саморефлексія.
Зовнішня система забезпечення якості	Зовнішнє оцінювання діяльності ЗВО; акредитація; моніторинг.	Забезпечення відповідності освітньої діяльності державним і національним стандартам.
Інституційний контроль якості	Діяльність Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти та незалежних установ оцінювання.	Гарантування об'єктивності оцінювання, удосконалення інституцій забезпечення якості.
Результативний рівень управління	Якість освітньої діяльності, конкурентоспроможність випускників, стійкість закладу освіти, довіра стейкхолдерів.	Досягнення стратегічних цілей, підвищення ефективності та адаптивності закладу освіти.

Сформовано авторами на основі [4, с. 18 – 20; 8, с. 133 – 134; 9; 10]

Поєднання нормативно визначених меж та автономних управлінських механізмів створює базові передумови для характеристики управлінської практики на рівні окремого структурного підрозділу закладу вищої освіти та окреслення окремих показників його функціонування.

Рівненський державний гуманітарний університет (РДГУ) функціонує як багатoproфільний заклад вищої освіти регіонального значення, діяльність якого спрямована на формування якісного освітнього середовища, розвиток людського капіталу та забезпечення потреб регіону у кваліфікованих фахівцях. Багатoproфільність університету є результатом його історичного розвитку й інституційних трансформацій, що зумовили інтеграцію різних освітніх та наукових напрямів у межах єдиної організаційної структури [11].

Історія РДГУ бере початок із заснування Ровенського вчительського інституту в 1940 році та Ровенського інституту культури в 1979 році. Об'єднання цих закладів у 1998 році стало передумовою формування Рівненського державного гуманітарного університету як важливого освітньо-наукового центру Західного регіону України, орієнтованого на підготовку фахівців у педагогічній, природничій, культурно-мистецькій, економічній та управлінській сферах [11].

На сучасному етапі освітній процес в університеті забезпечують вісім факультетів: документальних комунікацій, менеджменту, технологій та фізики; історії, політології та міжнародних відносин; математики та інформатики; музичного мистецтва; педагогічний; психолого-природничий; філологічний; художньо-педагогічний. Структура університету також охоплює відокремлені фахові коледжі педагогічного та мистецького спрямування, що розширює освітні траєкторії здобувачів і підвищує вимоги до узгодженості управлінських рішень.

У цій системі факультет документальних комунікацій, менеджменту, технологій та фізики [12] відіграє важливу роль у процесі підготовки сучасних фахівців, здатних поєднувати управлінські, інформаційно-комунікаційні, технологічні й аналітичні компетентності. Освітня діяльність факультету спрямована на формування міждисциплінарних професійних умінь, адаптивності до змін зовнішнього середовища та готовності випускників до роботи в умовах цифровізації, трансформації ринку праці, зростання вимог до професійної мобільності (рис. 1).

Позиціонування факультету ДКМТФ у зовнішньому середовищі визначається його інституційною спроможністю забезпечувати стабільну якість освітнього процесу в умовах динамічних змін, що зумовлює необхідність постійного оновлення освітніх програм, актуалізації змісту навчальних дисциплін, розвитку цифрових освітніх практик та забезпечення інформаційної безпеки освітнього середовища.

Показникова характеристика діяльності факультету ДКМТФ свідчить про його системоутворювальну роль у структурі Рівненського державного

гуманітарного університету. Станом на 2025 рік факультет акумулює 45 науково-педагогічних працівників, з яких 79% становить професорсько-доцентський склад, що забезпечує високий рівень кадрової спроможності до реалізації освітніх програм усіх рівнів вищої освіти (табл. 1).

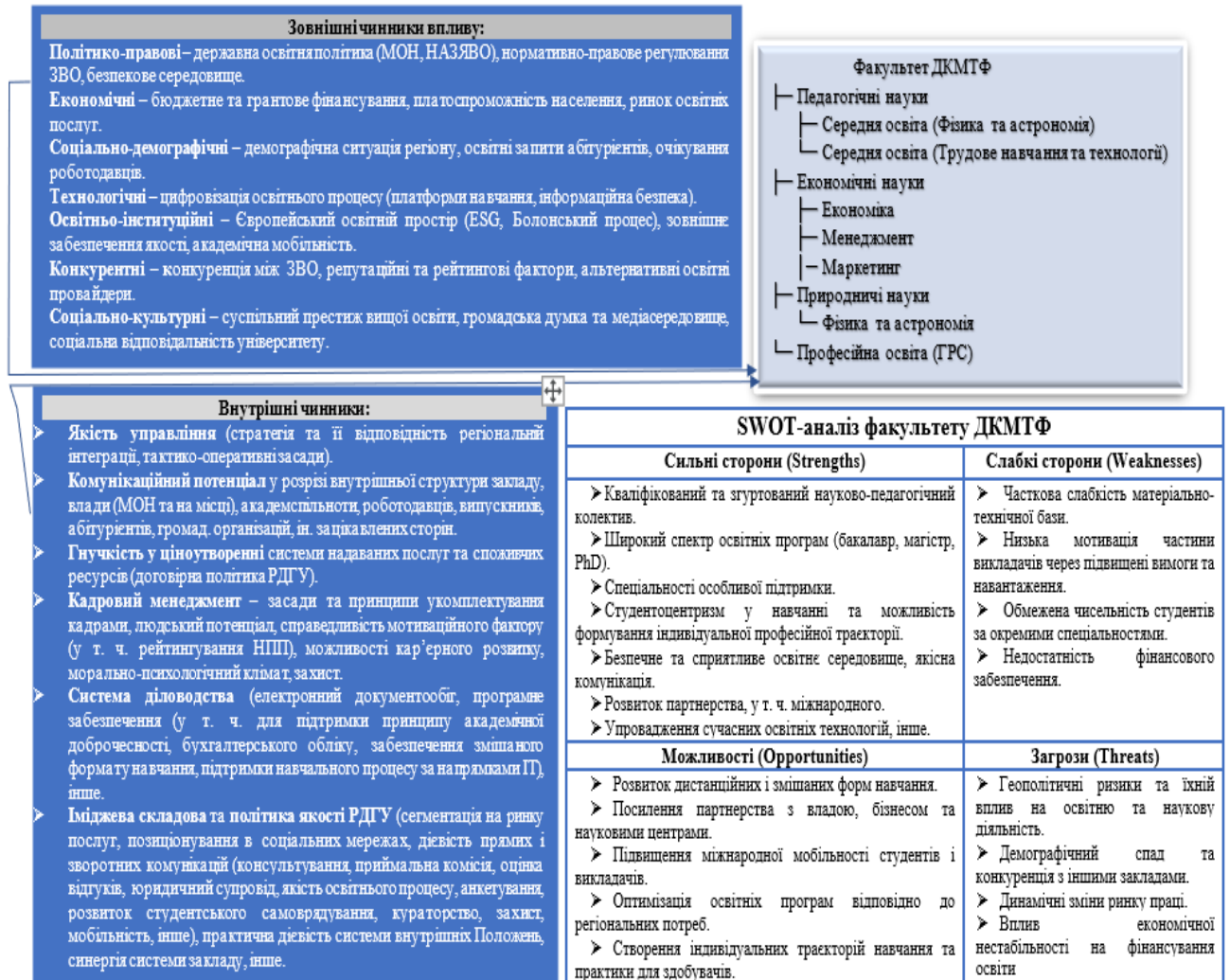


Рис. 1. Функціональне позиціонування Ф ДКМТФ РДГУ (сформовано авторами)

Таблиця 1

Кадровий склад науково-педагогічних працівників факультету ДКМТФ у 2025 році (за посадовими категоріями)

Посадова категорія	Кількість осіб	Питома вага, %
Професори	9	20,0
Доценти	25	55,6
Старші викладачі	7	15,6
Викладачі	2	4,4
Усього НПП	45	100,0

Міждисциплінарна структура НПП, представлена економічними, педагогічними, фізико-математичними, технічними та суспільними науками, що формує інтегроване освітньо-наукове середовище та підсилює адаптивний потенціал факультету. Аналіз рейтингових показників НПП засвідчує домінування середнього та високого сегментів науково-педагогічної активності, що відображає сталість участі викладачів у навчальній, науковій та організаційно-управлінській діяльності. Контингент здобувачів освіти факультету впродовж 2022–2025 років зазнав структурної трансформації, що проявляється у посиленні ролі управлінсько-економічних і педагогічних спеціальностей, а також у зростанні значущості заочної форми навчання як інструменту розширення доступності освіти. Так, частка здобувачів за спеціальностями управлінсько-економічного спрямування (073 «Менеджмент», 075 «Маркетинг», 051 «Економіка») у структурі бакалаврського контингенту стабільно домінує та в 2025 році формує понад 65% денногой85% заочного контингенту факультету. Водночас чисельність здобувачів за заочною формою навчання зросла на 42,1%, тоді як денна форма характеризується більш стриманою динамікою. Педагогічні спеціальності (014.08, 014.10) зберігають стабільну присутність у структурі державного замовлення, що підтверджує їхню соціальну та регіональну значущість під час підготовки кадрів для системи освіти. Зазначимо, що поєднання державного замовлення на соціально значущі спеціальності з контрактною підготовкою забезпечує фінансову й організаційну стійкість факультету, тоді як високі показники працевлаштування випускників та проєктної активності кафедр підтверджують практичну орієнтацію, результативність його освітньої політики.

Ділова активність факультету проявляється через взаємодію з професійними, науковими та освітніми учасниками, участь у проєктах і розвиток академічної мобільності, а також через реалізацію внутрішньої системи забезпечення якості освіти, що стабілізує управлінські рішення та забезпечує їх

відповідність зовнішнім вимогам. Ця система інтегрується в багаторівневу модель управління якістю вищої освіти, поєднуючи внутрішні процеси та зовнішні регуляторні й професійні контури (табл. 2-3).

Таблиця 2

Учасники зовнішнього регуляторного впливу на засади управління РДГУ

Суб'єкти впливу	Функція впливу	Вид управлінської реакції факультету
МОН	Нормативна, контрольна, стратегічно-орієнтуєча	Адаптація освітніх програм до державних стандартів, виконання ліцензійних вимог.
НАЗЯВО	Контрольна, акредитаційна	Підготовка до акредитаційних процедур, покращення якості освітніх програм.
Галузеві експертні ради (ГЕР)	Експертна, методична	Залучення до рецензування програм, інтеграція галузевих рекомендацій.
Органи місцевої влади	Адаптаційна, соціально-економічна, господарська	Участь у регіональних проєктах, врахування місцевих потреб у підготовці фахівців, господарча політика закладу.
Роботодавці / професійні спільноти	Компетентнісна, практико-орієнтована	Упровадження практик стажувань, коригування освітніх програм під ринок.
Професійні асоціації	Стандартизаційна, експертна	Урахування професійних стандартів, участь у розробці нових компетентностей.
Випускники	Репутаційна, зворотного зв'язку	Анкетування, супроводження, залучення як кар'єрне наставників.
Громадськість / стейкхолдери	Репутаційна, комунікаційна	Прозорість діяльності, участь у громадських заходах.
Академічна спільнота (ЗВО України та міжнародні партнери)	Науково-інноваційна, інтеграційна	Академічні обміни, участь у міжнародних проєктах, спільні дослідження.

Сформовано авторами

Таблиця 3

Функціональне забезпечення якості освітнього процесу Ф ДКМТФ РДГУ

Система управлінських структур та учасників		
На рівні університету	Компоненти функціональних рішень управління якістю на рівні закладу	Ф ДКМТФ
Ректорат	Контроль якості	Деканат
Вчена рада	Засади публічності	Вчена рада
Навчальний відділ	Розвиток кадрового потенціалу	НМК
Відділ ліцензування	Політика вдосконалення ОП	Студактив
Центр якості освіти	Оцінювання здобувачів	Здобувачі
Студактив	Рейтингування НПП	Кафедри
Інституційний репозитарій	Принципи академічної доброчесності	Гаранти ОП
Профспілка	Ресурсне, матеріально-технічне та інформаційне забезпечення	Куратори НПП
Допоміжні та обслуговуючі структури	Принципи та технології освітнього процесу	Стейкхолдери
	Інформаційні системи управління	
	Безпекове середовище	
	Іміджева та комунікативна політика	
	Синергія системи, її адаптивність	

Сформовано авторами на основі [8, с. 134]

Факультет ДКМТФ, як складова РДГУ, функціонує в багаторівневій системі управління якістю освіти, де зовнішні регуляторні та професійні учасники формують стандарти та вимоги, університетські структури координують загальноуніверситетські процеси, а факультет забезпечує реалізацію цих принципів на власному рівні, водночас всі управлінські рішення орієнтовані на задоволення освітніх потреб здобувачів; інтеграція зовнішніх, університетських і факультетських контурів управління створює синергію, що підвищує ефективність освітнього процесу, стабілізує якість ухвалених рішень і забезпечує безперервне вдосконалення освітніх програм та академічних практик.

Висновки і перспективи подальших розвідок. У результаті проведеного дослідження встановлено, що функціонування Рівненського державного гуманітарного університету та його факультету ДКМТФ характеризується інтегрованою багаторівневою системою управління якістю освіти, де зовнішні регуляторні й професійні учасники формують стандарти, вимоги та запити,

університетські структури координують загальноуніверситетські процеси, а факультет реалізує ці принципи на операційному рівні, забезпечуючи безперервне вдосконалення освітніх програм, академічних практик і компетентнісної підготовки здобувачів; водночас інституційна автономія та внутрішня система забезпечення якості є стабілізуючими механізмами, що гарантують відповідність освітньої діяльності нормативним, професійним і суспільним очікуванням, а синергія між зовнішніми, університетськими і факультетськими контурами управління створює умови для гнучкого реагування на динамічні зміни зовнішнього середовища, посилення цифровізації освітнього процесу, розвитку академічної мобільності й підвищення конкурентоспроможності випускників, що відкриває потенціал для подальших трансформаційних досліджень у сфері багатопрофільного управління закладами вищої освіти.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Пустовіт Г., Петренко О., Баліка Л. Практико-орієнтована складова змісту позашкільної освіти. *Педагогічна наука і освіта XXI століття*. 2024. № 3. С. 6–14.
2. Мосякова І. Ю. Проблеми обґрунтування управлінських підходів у багатопрофільних освітніх структурах. *Інформаційно-педагогічний простір*. 2023. Вип. 30. URL: https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/735102/1/%E2%84%96_30.pdf (дата звернення: 21.02.2026).
3. Котеньова О., Максименко М. Правове забезпечення ефективного управління закладом загальної середньої освіти в умовах воєнного часу. *Український педагогічний журнал*. 2023. №3. С. 23–31. URL: <https://doi.org/10.32405/2411-1317-2023-3-23-31>.
4. Карапиш С. П. Актуальні маркери змісту управлінської діяльності керівника закладу загальної середньої освіти щодо забезпечення якісної профільної освіти в ліцеї. *Вісник ПДАУ*. 2025. Вип. 3. С. 16–21.
5. Економічний словник-довідник / ред. С. В. Мочерний. Київ: Femina, 1995. 367 с.
6. Мармаза О. І. Теоретичні аспекти регулювання як функції управління. *Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології*. 2015. № 7 (51). С. 462–469.
7. Шкільняк М. М., Желюк Т. Л., Васіна А. Ю., Дудкіна О. П., Попович Т. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф. Модернізація менеджменту системи охорони здоров'я в умовах проведення медичної реформи. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2018. Вип. 4. С. 168–180.
8. Лійчук Л. В. Нормативно-правовий вимір системи забезпечення якості професійної підготовки майбутніх фахівців. *Вісник Глухівського національного педагогічного університету імені Олександра Довженка ПЕДАГОГІЧНІ НАУКИ*. 2025. Вип. 58. С. 131–139.
9. Закон України «Про вищу освіту»: Про вищу освіту : Закон України від 01.07.2014 № 1556-VII (із змін. і допов.). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18> (дата звернення: 21.01.2026).
10. Закон України «Про освіту»: Про освіту : Закон України від 05.09.2017 № 2145-VIII (із змін. і допов.). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19> (дата звернення: 21.01.2026).
11. Офіційний сайт університету (як джерело загальної характеристики): *Рівненський державний гуманітарний університет : офіційний вебсайт*. URL: <https://rshu.edu.ua> (дата звернення: 22.01.2026).

12. Факультет документальних комунікацій, менеджменту, технологій та фізики: сторінка факультету на офіційному сайті Рівненського державного гуманітарного університету / *Рівненський державний гуманітарний університет*. URL: <https://www.rshu.edu.ua/rsuh/fakultety-instytuty-koledzhi/fakultet-dokumentalnykh-komunikatsii-ta-menedzhmentu> (дата звернення: 10.01.2026).

REFERENCES

1. Pustovit H., Petrenko O., Balika L. Praktyko-orientovana skladova zmistu pozashkilnoyi osvity. [Practically Oriented Content Component]. *Pedahohichna nauka i osvita XXI stolittia*. 2024. No. 3. S. 6–14.
2. Mosiakova I. Iu. Problemy obgruntuvannia upravlinskykh pidkhodiv u bahatoprofilnykh osvitnikh strukturakh [Problems of Substantiating Management Approaches in Multidisciplinary Educational Structures]. *Informatsiino-pedahohichnyi prostir*. 2023. Vyp. 30. URL: https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/735102/1/%E2%84%96_30.pdf (data zvernennia: 21.02.2026).
3. Kotenova O., Maksymenko M. Pravove zabezpechennia efektyvnoho upravlinnia zakladom zahalnoi serednoi osvity v umovakh voiennoho chasu [Legal Support for Effective Management of a General Secondary Education Institution in Wartime Conditions]. *Ukrainskyi pedahohichnyi zhurnal*. 2023. No.3. S. 23–31. URL: <https://doi.org/10.32405/2411-1317-2023-3-23-31>.
4. Karapysh S. P. Aktualni markery zmistu upravlinskoï diialnosti kerivnyka zakladu zahalnoi serednoi osvity shchodo zabezpechennia yakisnoi profilnoi osvity v litsei [Current Markers of the Content of the Managerial Activities of the Head of a General Secondary Education Institution Regarding the Provision of High-quality Specialized Education in a Lyceum]. *Visnyk PDAU*. 2025. Vyp. 3. S. 16–21.
5. *Ekonomichnyi slovnyk-dovidnyk* [Economic Dictionary-reference] / red. S. V. Mochernyi. Kyiv: Femina, 1995. 367 s.
6. Marmaza O. I. Teoretychni aspekty rehuliuвання yak funktsii upravlinnia [Theoretical Aspects of Regulation as a Management Function]. *Pedahohichni nauky: teoriia, istoriia, innovatsiini tekhnologii*. 2015. No. 7 (51). S. 462–469.
7. Shkilniak M. M., Zheliuk T. L., Vasina A. Yu., Dudkina O. P., Popovych T. M., Ovsianiuk-Berdadina O. F. Modernizatsiia menedzhmentu systemy okhorony zdorovia v umovakh provedennia medychnoi reform [Modernization of Healthcare System Management in the Context of Medical Reform]. *Visnyk Ternopilskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu*. 2018. Vyp. 4. S. 168–180.
8. Iiichuk L. V. Normatyvno-pravovyi vymir systemy zabezpechennia yakosti profesiinoi pidhotovky maibutnykh fakhivtsiv [Regulatory and Legal Dimension of the Quality Assurance System for Professional Training of Future Specialists]. *Visnyk Hlukhivskoho natsionalnoho pedahohichnoho universytetu imeni Oleksandra Dovzhenka PEDAHOHICHNI NAUKY*. 2025. Vyp. 58. S. 131–139.
9. Zakon Ukrainy «Pro vyshchu osvitu»: Pro vyshchu osvitu : Zakon Ukrainy vid 01.07.2014 № 1556-VII (iz zmin. i dopov.) [Law of Ukraine «On Higher Education»: On Higher Education: Law of Ukraine dated 01.07.2014. No. 1556-VII (as amended and supplemented).]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18> (data zvernennia: 21.01.2026).
10. Zakon Ukrainy «Pro osvitu»: Pro osvitu : Zakon Ukrainy vid 05.09.2017. No. 2145-VIII (iz zmin. i dopov.) [Law of Ukraine «On Education»: On Education: Law of Ukraine dated 05.09.2017 No. 2145-VIII (as amended and supplemented).]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19> (data zvernennia: 21.01.2026).

11. Ofitsiyni sait universytetu (iak dzherelo zahalnoi kharakterystyky) [Official Website of the University (as a Source of General Characteristics)]: *Rivnenskyi derzhavnyi humanitarnyi universytet : ofitsiyni vebseit*. URL: <https://rshu.edu.ua> (data zvernennia: 22.01.2026).

12. Fakultet dokumentalnykh komunikatsii, menedzhmentu, tekhnolohii ta fizyky [Faculty of Documentary Communications, Management, Technology and Physics:]: *storinka fakultetu na ofitsiinomu сайті Rivnenskoho derzhavnoho humanitarnoho universytetu / Rivnenskyi derzhavnyi humanitarnyi universytet*. URL: <https://www.rshu.edu.ua/rsuh/fakultety-instytuty-koledzhi/fakultet-dokumentalnykh-komunikatsii-ta-menedzhmentu> (data zvernennia: 10.01.2026).

FEATURES OF MANAGEMENT PRACTICE OF A MULTIDISCIPLINARY EDUCATIONAL INSTITUTION IN THE CONTEXT OF CHANGE

Olha SAVCHENKO

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor at the Documentary Communications
and Management Department of
Rivne State University for the Humanities
Rivne, Ukraine
ORCID: 0000-0002-5596-2915
e-mail: olha.savchenko@rshu.edu.ua

Iryna YUKHYMENKO-NAZARUK

Doctor of Sciences (in Economics), Professor,
Dean at the Documentary Communications,
Management, Technologies and Physics Faculty of
Rivne State University for the Humanities
Rivne, Ukraine

ORCID: 0000-0002-2910-1169
e-mail: iryna.yukhymenkonazaruk@rshu.edu.ua

Oleksandr DEMYANIUK

PhD Candidate at the
Documentary Communications
and Management Department of
Rivne State University for the Humanities
Rivne, Ukraine
ORCID: 0009-0007-7731-0401
e-mail: alexdrumvoda@gmail.com

Abstract. The article provides a comprehensive theoretical substantiation and in-depth analysis of managerial practices in a multidisciplinary higher education institution, using the Rivne State University of Humanities and its Faculty of Documental Communications, Management, Technologies, and Physics (FDKMTF) as a representative case study. Particular attention is paid to the interaction and integration of external regulatory frameworks, university-level governance mechanisms, and faculty-based managerial practices as interconnected components of a holistic quality management system.

The study emphasizes the decisive role of institutional autonomy as a stabilizing and enabling factor in managerial decision-making, allowing higher education institutions to respond flexibly to dynamic socio-economic, technological, and regulatory changes while maintaining compliance with national and international quality standards. It is demonstrated that a multi-level coordination model, supported by internal quality assurance mechanisms, fosters organizational coherence, managerial synergy, and adaptability to external challenges.

The research highlights key dimensions of contemporary educational management, including the digital transformation of the educational process, the implementation of academic integrity principles, the development of academic mobility for students and academic staff, human resource development, stakeholder engagement, and alignment of educational programs with regional labor market needs. The findings confirm that the integration of strategic planning with operational management enhances institutional resilience, improves the effectiveness of educational programs, and strengthens graduate competitiveness.

The results of the study provide evidence-based recommendations for optimizing managerial processes in multidisciplinary higher education institutions and outline prospects for further applied and transformational research in the fields of quality assurance, institutional governance, and the integration of educational and research activities under conditions of ongoing change.

Keywords: managerial practices, multidisciplinary higher education institution, quality assurance, institutional autonomy, academic mobility, digital transformation, synergy of management processes, adaptability of the educational system, RSUH, FDKMTF.

Стаття надійшла до редакції 21.04.2026 р.

Стаття прийнята до друку після рецензування 05.05.2026 р.

Стаття опублікована 15.06.2026 р.