

Анатолій М. Колот<sup>1</sup>, Оксана І. Кравчук<sup>2</sup>

## РОЗВИТОК УПРАВЛІНСЬКИХ КОМПЕТЕННОСТЕЙ МЕНЕДЖМЕНТУ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ ЗА НОВОЇ СОЦІОЕКОНОМІЧНОЇ РЕАЛЬНОСТІ

*Здійснено науково-теоретичне обґрунтування необхідності опанування менеджментом закладів вищої освіти (ЗВО) нових за структурою, змістом, самою філософією управлінських компетентностей. Систематизовано управлінські компетентності, які мають попит у зв'язку з потребою реалізації основних бізнес-процесів управління ЗВО в сучасних умовах в Україні. Виділено актуальні напрями розвитку управлінських компетентностей менеджменту ЗВО під впливом пандемії Covid-19, розвитку післяпандемічної реальності, війни та післявоєнного відновлення в Україні.*

**Ключові слова:** управлінські компетентності, розвиток управлінських компетентностей, розвиток персоналу, управління за компетентностями, менеджмент закладу вищої освіти, війна та воєнний стан, цифровізація економіки

*Рис. 3. Табл. 2. Літ. 39.*

DOI: 10.32752/1993-6788-2023-1-264-94-111

Anatoliy M. Kolot, Oksana I. Kravchuk

## DEVELOPMENT OF MANAGERIAL COMPETENCIES OF MANAGEMENT OF HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS IN THE NEW SOCIO-ECONOMIC REALITY

*Scientific-theoretical substantiation of the need for the management of higher education institutions to acquire new managerial competencies in terms of structure, content, and philosophy has been carried out. Systematized relevant management competencies are in demand in connection with the need to implement the main business processes of the management of higher education institutions in modern conditions in Ukraine. Actual areas of development of managerial competencies in the management of higher education institutions under the influence of the COVID-19 pandemic, the development of the post-pandemic reality, and war and post-war recovery in Ukraine are highlighted.*

**Keywords:** managerial competencies, managerial competencies development, personnel development, competency-based management, higher educational institutions management, war and martial law, digitalization of economy.

*Peer-reviewed, approved and placed: 10.06.2023.*

**Постановка проблеми.** Еволюція систем вищої освіти характеризується зростанням уваги до теми «ефективності», яка визначається через здатність надавати максимальну кількість освітніх послуг за певного бюджету. Цей дискурс набирає обертів у часи, коли державні бюджети все більше скорочуються, і, отже, державні інвестиції в такі сфери, як вища освіта, страждають від різкого скорочення державних ресурсів, які на них виділяються, що є характерний для України в умовах війни та під час після воєнного відродження. Водночас у суспільстві превалює переконання, що

<sup>1</sup> Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman. Ukraine.

<sup>2</sup> Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman. Ukraine.

заклади вищої освіти (далі – ЗВО) мають виховувати здобувачів як видатних громадян завтрашнього світу, що зумовлює необхідність формування складніших навичок, актуалізацію взаємодії між дослідженнями та соціально-економічним розвитком, безперервним циклом інновацій, а також передачею знань від академічних кіл зовнішнім стейкхолдерам. З такої точки зору, «робити більше з меншими витратами» стає імперативом діяльності ЗВО. Виникають нові вимоги до компетентностей менеджменту ЗВО, здатних здійснювати освітньо-наукову діяльність в нових соціоекономічних умовах.

Ефективне управління ЗВО в умовах нової соціоекономічної реальності суттєво залежить від рівня розвитку професійних компетентностей (включаючи управлінські компетентності) його менеджменту. Управлінські компетентності в цьому контексті відіграють важливу роль у здатності менеджменту ЗВО ефективно реагувати на невизначені ситуації, адаптуватися до змін і приймати виважені рішення. Потреба у визначенні нових концептуальних підходів до формування та розвитку управлінських компетентностей менеджменту ЗВО актуалізується також у зв'язку з тим, що нові тренди в технологіях, комунікаціях, глобальні знання, нові управлінські підходи, побудова нових типів партнерства та інші мінливі умови в освіті створюють абсолютно різні ситуації та викликають різні проблеми. Функціонування університетів в умовах нової соціоекономічної реальності кардинально трансформує вимоги до їх керівного складу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій**, присвячених формуванню управлінських компетентностей дає підстави зробити висновки про наявність великої кількості публікацій. У класичному дослідженні П. Друкера [19] визначено найважливіші компетентності для управлінської ефективності. М. Дороніна та ін. [12] теоретично обґрунтували та узагальнили методичні підходи та забезпечення формування управлінських компетентностей керівників в сучасних умовах. Дослідження О. Жук та Л. Дроздовська [2], О. Засімович [3], Є. Матвіїшин та Р. Милянник [11], Г. Лопушняк та Р. Милянник [10; 26], Л. Чорна та О. Піщик [16] розкривають актуальні підходи до розуміння сутності та структури управлінських компетентностей. Проблеми формування та розвитку управлінських компетентностей керівників в системі освіти розглянуті в працях М. Спендлава [35], С. Бхат [15], П. Джентл та Л. Кліфтон [20], П. Маккаффері [27], Л. Сусанті та ін. [13]. Функціонування закладів вищої освіти в сучасних умовах досліджено М. В. Боровик [1], В. В. Горбов та Ю. В. Горбова [23], М. Конголо [24], О. В. Куклін, Н. А. Азьмук та І. А. Дернова [9], Дж. Робертс [34], Е. Хейзелкорн та ін. [37], окремі аспекти формування управлінських компетентностей в умовах невизначеності та соціоекономічних змін розглянуті в попередніх працях авторів статті [4-8; 36]. Проте опубліковані результати досліджень та пропонувані в них підходи не дають повного уявлення про загальну картину концептуальних підходів до формування та розвитку управлінських компетентностей керівників та менеджерів ЗВО в умовах нової соціоекономічної реальності.

**Мета дослідження:** науково-теоретичне обґрунтування необхідності опанування менеджментом закладів вищої освіти нових за структурою, змістом, самою філософією управлінських компетентностей. Останні, як

доводять автори статті, слід розглядати в якості однієї з передумов розбудови екосистеми вищої освіти, здатної відповісти на виклики сучасної цифрової доби, трансформувати останні у ресурси та інструменти стійкого розвитку.

**Основні результати дослідження.** Сучасне середовище розвитку вищої освіти характеризується численними викликами та суперечностями, які водночас несуть у собі небезпеку ефективному функціонуванню ЗВО, з одного боку, а з іншого є драйверами розвитку інноваційних підходів до освітньої діяльності. До перших, які створюють складні умови для ефективного функціонування ЗВО, можна віднести: 1) глобалізацію, яка змушує ЗВО боротися з балансом між глобальними стандартами та потребами локальних громад для забезпечення якості освіти на міжнародному рівні, зберігаючи при цьому свою унікальність та враховуючи місцеві культурні особливості; 2) фінансування, яка має тенденцію до скорочення бюджетів, що в умовах зростання витрат на освіту для ЗВО в умови браку фінансування, що може обмежити доступ до вищої освіти та негативно вплинути на якість навчання; 3) зміни в технологіях навчання, хоча і можуть полегшити навчання, але також створюють виклики у сфері кібербезпеки, авторських прав та диференціації доступу до технологій між здобувачами; 4) швидка зміна ринку ставить вимоги до адаптації навчальних програм та розвитку нових компетентностей, щоб випускники були конкурентоспроможні на ринку праці; 5) доступність та рівність освіти передбачає забезпечення рівних можливостей для всіх здобувачів, незалежно від їх соціального походження, гендерної приналежності чи етнічної належності, є сучасним викликом для ЗВО; 6) підвищення якості освіти та забезпечення відповідності академічних стандартів є важливим завданням, особливо в умовах швидких змін; 7) забезпечення ефективного управління ЗВО вимагає навичок у сфері стратегічного управління, фінансів, маркетингу, технологічних інновацій тощо; 8) культурна різноманітність здобувачів та викладачів може бути джерелом інновацій, але вимагає розроблення стратегій для підтримання культурної різноманітності та взаєморозуміння; 9) забезпечення сталості навчальних програм та неперервності освіти у віддаленому форматі або в умовах кризи є критично важливим завданням менеджменту ЗВО; 10) розроблення стандартів етики у вищій освіті та дотримання законодавства, зокрема у сферах авторських прав та конфіденційності, також є важливими аспектами. Ці виклики вимагають співпраці між університетами, урядом, громадськістю та приватним сектором, а також гнучкості, інновацій та стратегічного управління.

Водночас сучасне середовище розвитку вищої освіти насичене викликами та суперечностями, які стають драйверами для розвитку інноваційних підходів до освітньої діяльності, зокрема це: швидкі зміни технологій — швидкий темп технологічного розвитку створює необхідність у постійному оновленні навчальних програм та методів навчання для відповідності сучасним вимогам; гнучкість та диференціація — здобувачі мають різні стилі навчання та потреби, тому інноваційні підходи мають бути гнучкими, щоб задовольняти їх різноманітні вимоги; доступність освіти — виклики, пов'язані з доступністю вищої освіти для всіх шарів суспільства, включаючи людей з обмеженими можливостями та здобувачів з віддалених регіонів; сталість та неперервність —

забезпечення неперервності навчання, навіть у віддаленому форматі або в умовах кризи, є важливим аспектом інноваційних підходів; розвиток навичок майбутнього — підготовка здобувачів до роботи в умовах цифрової економіки та розвиток ключових навичок, таких як критичне мислення та розв'язання проблем, стають важливими завданнями; оцінювання та відстеження — розвиток нових методів оцінювання та відстеження навчальних досягнень, які точніше відображали б здатності здобувачів та їх готовність до ринку праці; інтернаціоналізація — співпраця та конкуренція з університетами та студентами з усього світу, що вимагає розвитку міжнародного партнерства та програм обміну; фінансування та ефективність — знайти інноваційні способи фінансування вищої освіти та забезпечити ефективне використання ресурсів у навчальних програмах та дослідженнях; розширення співпраці з підприємствами та приватним сектором для забезпечення актуальності навчання та можливостей стажування для здобувачів; соціокультурні виклики: врахування різноманітних культурних, мовленнєвих та релігійних контекстів у навчанні та створення відкритого та інклюзивного середовища. Інноваційні підходи у вищій освіті повинні враховувати ці виклики, шукаючи та розробляючи нові методики, технології та підходи, які відповідають потребам сучасного суспільства та підготовляють здобувачів до майбутнього.

В інтересах подолання викликів та повноцінного виконання місії освіти мають бути залучені сучасні ресурси та чинники розвитку, якими є людський капітал, організаційний капітал та капітал взаємодії. Цим питанням вже приділялось чималої уваги в попередніх працях авторів роботи [4; 5; 6; 7; 8]. Також варто звернути увагу на напрацювання колективу авторів Куклін О. В., Азьмук Н. А., Дернова І. А., які при оцінюванні резильєнтності системи вищої освіти Україні, виділили її основні чинники та розробили напрями повоєнного реформування на засадах резильєнтності, серед яких вагоме місце посіло формування відповідного кадрового забезпечення [9]. Теперішні виклики, суперечності та загрози, що постали перед системою вищої освіти, з одного боку, та потреба залученні сучасних чинників стійкого розвитку, з іншого, диктують необхідність володіння менеджментом компетентностями та передусім управлінськими, які постають умовою виконання освітою суспільної місії. Оцінювання необхідних складових концептуального підходу до розвитку управлінських компетентностей керівників ЗВО, на нашу думку, критично важливо має імплементувати в себе теорії та прикладний досвід моделювання та розвитку управлінських компетентностей.

Структурування управлінських компетентностей може бути розглянуто через призму порівняльного аналізу їх моделей, серед яких варто виділити класичні моделі. По-перше, це модель The Management Standards Centre Competency Framework, розроблена UK Management Standards Centre, яка включає вісім ключових компетентностей для ефективного управління: досягнення результату, клієнтоорієнтованість, робота з людьми, комунікація, розв'язання проблем, самоменеджмент, лідерство та професіоналізм [25]. По-друге, The Leadership Competency Inventory — ця модель включає сім ключових компетентностей для ефективного лідерства: бачення, комунікація, надійність, впевненість у собі, самопізнання, адаптивність та орієнтація на



досягнення [14]. По-третє, модель The Global Leadership and Organizational Behaviour Effectiveness (GLOBE) Project, яка визначає ключові лідерські компетентності, які є ефективними в різних культурах: засновані на цінностях, орієнтовані на команду, участь, людино-орієнтовані, автономні та самозахисні [17]. А також модель The Harvard Competency Dictionary, яка серед компетентностей, які мають вирішальне значення для ефективного управління, виділяє орієнтацію на досягнення, адаптивність, побудову відносин, коучинг та наставництво, комунікацію, культурну обізнаність, орієнтацію на клієнта, підприємництво, вплив та переконання, лідерство, розв'язання проблем, роботу в команді та співпрацю, технічну / професійну експертизу, стратегічне бачення та мислення [28]. І, нарешті, модель The Emotional and Social Competency Inventory (ESCI), яка підкреслює важливість емоційних та соціальних компетентностей для ефективного управління та включає 12 компетентностей, організованих у сфери: самосвідомість, самоуправління, соціальна обізнаність та управління відносинами [22]. Ці дослідження забезпечують всебічний погляд на необхідні для ефективного управління компетентності, тому мають бути враховані у концепції розвитку управлінських компетентностей менеджменту ЗВО.

Прикладні тренди розвитку управлінських компетентностей ілюструють міжнародні дослідження. Інвентаризація глобальних компетентностей (The Global Competencies Inventory, GCI) – це дослідження оцінює 12 компетентностей, які вважаються найважливішими для світових лідерів, включаючи культурну спритність, глобальне мислення та міжкультурну комунікацію [29]. Дослідження Всесвітнього економічного форуму щодо майбутнього роботи, яке оцінює навички, які мають найбільший попит на світовому ринку праці, включаючи управлінські та лідерські компетентності [39]. Звіт «Стале лідерство в Європі» пропонує ексклюзивні висновки щодо стану сталого лідерства в управлінні в Європі, яке допомогло досягти таких цілей: розробити нову та засновану на фактичних даних модель лідерства для менеджерів; розробити індивідуальну навчальну програму, щоб допомогти європейським менеджерам перейти на нові стандарти управлінської практики; воно здійснює огляд найбільш актуальних висновків в основних сферах дослідження менеджерів в Європі: знання, навички, цінності та поведінка [31]. Ці дослідження корисні для визначення найважливіших компетентностей для менеджерів та лідерів у різних регіонах та контекстах, а також для менеджменту програмами розвитку лідерства та навчання. За останні роки було проведено кілька міжнародних опитувань управлінських компетентностей. Особливо, на нашу думку, заслуговує на увагу при формуванні концепції управлінських компетентностей університетського менеджменту Прогноз глобального лідерства (Global Leadership Forecast) [21], який вивчає тенденції розвитку лідерства та визначає найактуальніші компетентності для успіху на керівних посадах; дає уявлення про поточний стан лідерства та визначає нові тенденції, визначає навички та характеристики, які є найважливішими для ефективних світових лідерів; дає цінну інформацію про компетентності, які є важливими для успіху і можуть бути корисними для управління розвитком лідерства та навчання для менеджменту ЗВО.

Крім результатів наукових та прикладних досліджень, звичайно, визначаючи концепт розвитку управлінських компетентностей менеджменту ЗВО потрібно враховувати його бізнес-процеси (рис. 1).



Рис. 1. Традиційні бізнес-процеси ЗВО, узагальнено авторами на основі [18, 32]

Звичайно, наведений на рис. 1. перелік бізнес-процесів ЗВО не є вичерпним. Але кожен з них має вирішальне значення для успіху ЗВО та вимагає ретельного управління. Вочевидь, їх перелік матиме вплив на потребу в управлінських компетентностей менеджменту ЗВО. Зважаючи на особливості організації окремих напрямів діяльності ЗВО в Україні, можна зробити висновки, що на формування управлінської компетентності їх керівного складу максимально впливатимуть бізнес-процеси управління університетом, які можна умовно розділити на сфери:

1) процеси академічного управління, які пов'язані з управлінням академічними програмами, розробленням та виконанням навчального плану, управлінням викладачами, забезпеченням академічної якості та акредитацією, управлінням академічною успішністю здобувачів та управлінням академічними дослідженнями;

2) процеси управління здобувачами, що включають підпроцеси, пов'язані з їх прийманням, зарахуванням, веденням записів, обслуговуванням здобувачів, фінансовою допомогою, студентським життям, залученням здобувачів, розвитком кар'єри та відносинами з випускниками;

3) процеси фінансового менеджменту, що включають підпроцеси бюджетування, фінансового планування, розподілу ресурсів, управління доходами, фінансовою звітністю, збором коштів, управління грантами та управління фінансовими ризиками;

4) процеси управління людськими ресурсами, пов'язані з добором персоналу, трудовими договорами та контрактами, управлінням заробітною платою, продуктивністю, розвитком і навчанням персоналу, відносинами з працівниками, різноманітністю та залученістю;

5) процеси управління об'єктами пов'язані з обслуговуванням, реконструкцією, будівництвом та управлінням університетськими будівлями, інфраструктурою та обладнанням;

6) процеси управління інформацією включають підпроцеси, пов'язані зі збором, керуванням та аналізом даних про роботу університету, продуктивність і вплив; включає такі підпроцеси, як управління ІТ-системами, аналіз даних та інформаційна безпека;

7) процеси відповідності правовим і нормативним вимогам пов'язані із забезпеченням відповідності законодавству в сфері вищої освіти, в тому числі щодо якості навчання, безпеки здобувачів і конфіденційності.

Ефективне управління цими процесами має вирішальне значення для успіху ЗВО. Всі вони взаємопов'язані, вимагають координації та співпраці між різними відділами та стейкхолдерами в університетській спільноті. Ефективні керівники ЗВО мають володіти низкою навичок, характерних для сектору вищої освіти. Управлінські компетентності, які актуалізуються у зв'язку з потребою реалізації бізнес-процесів управління ЗВО, схарактеризовано у табл. 1.

**Таблиця 1. Управлінські компетентності, які актуалізуються у зв'язку з потребою реалізації бізнес-процесів управління ЗВО, складено авторами**

| Компетентність                               | Вимоги до менеджерів ЗВО                                                                                                                                                                                |
|----------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Стратегічне планування</b>                | мають мати розвинуту здатність розробляти та впроваджувати довгострокові стратегічні плани, узгоджені з місією та цілями ЗВО                                                                            |
| <b>Бюджетування та фінансовий менеджмент</b> | мають мати здатність ефективно управляти бюджетами та фінансовими ресурсами, забезпечуючи належне виділення фінансування для підтримки академічних програм, досліджень та інших ключових заходів        |
| <b>Залучення зацікавлених сторін</b>         | мають вміти будувати та підтримувати відносини з широким колом зацікавлених сторін, включаючи викладачів, працівників, здобувачів, випускників, донорів та державні установи                            |
| <b>Управління академічними програмами</b>    | мають бути знайомі з академічними програмами та дослідницькою діяльністю у ЗВО та вміти співпрацювати з викладачами, щоб забезпечити високу якість академічних програм та задоволення потреб здобувачів |
| <b>Управління персоналом</b>                 | мають вміти керувати командами працівників, забезпечуючи мотивацію, продуктивність та залучення персоналу до своєї роботи                                                                               |
| <b>Відповідність нормативним вимогам</b>     | мають бути ознайомлені з законами та правилами, які регулюють вищі навчальні заклади, і забезпечити, щоб їх установа відповідала всім відповідним вимогам                                               |

На нашу думку, ці управлінські компетентності також важливі для ефективного управління університетом в Україні в нових соціоекономічних умовах. Інші навички, такі як аналіз даних, комунікація та управління змінами, також можуть бути важливими залежно від конкретних потреб ЗВО. Узагальнений перелік управлінських компетентностей, які мають відношення до управління ЗВО наведено на рис. 2.

Це ключові управлінські навички, які мають відношення до управління ЗВО. Ефективні менеджери ЗВО також матимуть інші навички, такі як лідерство, творчість та адаптивність, які дозволять їм досягти успіху в цій складній та динамічній сфері. Крім того, на нашу думку, додатково до управлінських також актуально в сучасних невизначених умовах виділити передатні компетентності [26; 36], які важливі для ефективного управління ЗВО (табл. 2).



**Рис. 2. Узагальнений перелік управлінських компетентностей менеджменту ЗВО за нормальних умов, авторська розробка**

Невизначеність в реалізації освітньої діяльності в цілому, в тому числі в системі вищої освіти, активно почала проявлятися з настанням пандемії COVID-19. І якщо весь світ активно протидіє і досі викликам до освітнього середовища, які тоді постали, то в Україні ситуація стала набагато складнішою у зв'язку із початком війни та активним веденням бойових дій на її території. Тому дуальність проблем і викликів, з цим пов'язаних, дає нам можливість окреслити необхідність розроблення нових концептуальних підходів до розвитку управлінських компетентностей менеджменту університетів під час подолання наслідків пандемії та під час війни та ведення бойових дій на території України одночасно. Крім того, особливі завдання та виклики виникатимуть при адаптації функціонування ЗВО у постпандемічній дійсності та під час повоєнного відновлення України. Узагальнення всіх чинників, які актуалізують потребу у новому підході до розвитку управлінських компетентностей менеджменту ЗВО в Україні зараз та у найближчій перспективі, наведена на рис. 3.

Деталізуючи авторське бачення трансформації концепції розвитку управлінських компетентностей керівників ЗВО, варто зазначити, що розроблення нових концептуальних підходів до їх розвитку під час подолання наслідків пандемії COVID-19 та післяпандемічної дійсності є критично важливим оскільки має на меті врівноважити вплив таких чинників, як:

**Таблиця 2. Важливі для ефективного управління ЗВО передатні компетентності, складено авторами на основі узагальнення [26; 36]**

| Компетентність                  | Вимоги до менеджерів ЗВО                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|---------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Лідерство</b>                | мають мати сильні лідерські навички, щоб забезпечити керівництво, мотивувати працівників та надихнути спільне бачення; вони мають бути в змозі очолити ініціативи зі зміни та створити культуру інновацій та постійного вдосконалення                                                                                  |
| <b>Стратегічне мислення</b>     | мають вміти стратегічно мислити та розробляти довгострокові плани, які узгоджуються з місією та баченням установи; вони повинні вміти аналізувати дані, виявляти тенденції та можливості, приймати рішення, які забезпечать довгостроковий успіх установи                                                              |
| <b>Управління відносинами</b>   | мають мати можливість розвивати та підтримувати міцні відносини зі стейкхолдерами як всередині, так і за межами установи; вони повинні вміти ефективно спілкуватися, вести переговори та будувати партнерські відносини, які підтримують місію ЗВО                                                                     |
| <b>Організаційне управління</b> | мають мати можливість ефективно керувати діяльністю установи, включаючи людські ресурси, приміщення та цифрові технології; вони повинні бути в змозі впроваджувати політику і процедури, які забезпечують ефективну і результативну діяльність                                                                         |
| <b>Комунікація</b>              | мають мати можливість ефективно спілкуватися з різними аудиторіями, включаючи викладачів, працівників, здобувачів, випускників та зовнішніх стейкхолдерів; вони мають вміти активно слухати, надавати зворотний зв'язок і ефективно використовувати канали зв'язку, щоб забезпечити отримання та розуміння повідомлень |
| <b>Культурна компетентність</b> | мають мати глибоке розуміння культурного різноманіття та вміти ефективно працювати з особами різного походження; вони повинні бути в змозі створити інклюзивне середовище, яке цінує різноманітність і сприяє почуттю приналежності для всіх членів університетської спільноти                                         |

- нові виклики, нова реальність та зміна умов: пандемія COVID-19 викликала серйозні зміни у вищій освіті, такі як перехід до дистанційного навчання, обмеження на контактні заняття, фінансові труднощі тощо; створила нові виклики, такі як забезпечення безпеки здобувачів та працівників, збереження якості навчання на дистанційному режимі, реорганізація ресурсів тощо. Таким чином вона створила нову реальність для вищої освіти, яка вимагає адаптації до змін і відкриває нові можливості. Такі нові умови вимагають переосмислення та адаптації підходів до управління. Розвиток нових підходів допоможе впоратися з новими викликами та успішно функціонувати в зміненому середовищі;

- невизначеність та непередбачуваність, адаптація до змін та до нового післяпандемічного світу: пандемія призвела до значної невизначеності та непередбачуваності, що вимагала від ЗВО швидкої адаптації до змін; також вона залишила позитивні зміни у вищій освіті, такі як більша гнучкість у навчанні, розвиток дистанційних форматів, збільшений обсяг цифровізації. Тому для менеджменту ЗВО актуалізувались компетентності для адаптації до змін та швидкого прийняття рішень в умовах нової соціоекономічної реальності, а розвиток компетентностей у сфері адаптації до змін став

необхідний для більш ефективного пристосовування до нових обставин, підготовки ЗВО до адаптації до нових реалій;



Рис. 3. Чинники зміни управлінських компетентностей менеджменту ЗВО в сучасних умовах в Україні, авторська розробка

- гнучкість та інновації: пандемія актуалізувала потребу у гнучкості та інноваціях, для менеджменту ЗВО важливо стало бути гнучким і інноваційним у відповіді на зміни; розвиток компетентностей у сфері гнучкості, творчості та інновацій став необхідний для створення нових підходів до навчання та управління, підготовки менеджменту до подібних ситуацій у майбутньому;

- цифрова трансформація та технологічний розвиток: пандемія підкреслила важливість технологій та прискорила процес цифрової трансформації у вищій освіті, тому розвиток компетентностей у сфері цифрових технологій став необхідний для ЗВО при впровадженні нових цифрових інструментів та методів навчання, а для менеджменту актуалізувалися компетентності у сфері використання технологій, ефективного впровадження онлайн-навчання та використання цифрових інструментів для управління тощо;

- кризове управління: пандемія стала кризовою ситуацією, на яку керівництво університетів мало реагувати оперативнo та ефективно, тому актуалізувала розвиток компетентностей у сфері кризового управління, які необхідні керівникам, щоб ефективно управляти подібними ситуаціями;

- зміна стратегій та стратегічне планування: пандемія вимагала перегляду стратегій розвитку, підходів до навчання, використання технологій тощо, тому розроблення нових підходів стало необхідним, щоб забезпечити



ефективне планування та впровадження змін, переглянути стратегію, визначити пріоритети та забезпечити стійкий розвиток;

- лідерська роль, моральне лідерство, підтримка та збереження спільноти: пандемія поставила чіткий запит до менеджменту ЗВО на моральне лідерство та підтримку спільноти, оскільки вони відігравали лідерську роль у вирішенні кризи, підтриманні спільного духу, подоланні наслідків пандемії та формуванні майбутнього; тому розвиток лідерських компетентностей став необхідний, щоб забезпечити ефективне керівництво та вплив на розвиток суспільства. Менеджмент ЗВО має підтримувати спільноту здобувачів, працівників, партнерів та інших стейкхолдерів, тому розвиток компетентностей комунікації та міжособистісних відносин допоможе зміцнити спільний дух та підтримку, а у сфері моральних цінностей та лідерства допоможе керівникам бути прикладом сили та відповідальності;

- сприяння соціальному відновленню: ЗВО відіграють важливу роль у соціальному відновленні після пандемії, тому розвиток компетентностей у сфері соціальної відповідальності та громадської діяльності актуальний для університетів при збільшенні сприяння позитивним змінам у суспільстві;

- глобальний вплив та міжнародний аспект: пандемія мала глобальний вплив на вищу освіту, і розвиток компетентностей у сфері міжнародних відносин та співпраці став необхідний, щоб забезпечити успішне функціонування в умовах міжнародного співробітництва; тому для менеджменту ЗВО важливим став розвиток міжнародних компетентностей, здатностей ефективної співпраці з партнерами з різних країн та врахування глобальних трендів.

Розвиток управлінських компетентностей менеджменту ЗВО під час подолання наслідків пандемії COVID-19 та післяпандемічної дійсності став необхідним для забезпечення успішного функціонування університетів, їх адаптації до змін та сприяння розвитку суспільства. Але, також сучасні закордонні практики трансформації моделей компетентностей менеджменту ЗВО мають бути доповнені відповідно до вимог ситуації яка сформувалась в Україні через війну. Розроблення нових концептуальних підходів до розвитку управлінських компетентностей менеджменту ЗВО під час війни та ведення бойових дій на території країни є надзвичайно важливим і має обґрунтовані причини: збереження функціонування, кризове управління збереження співпраці та комунікації, моральне лідерство, адаптація до обмежень, збереження вищої освіти та гуманітарний вплив. Умови війни серйозно позначаються на здатності ЗВО функціонувати нормально, тому розвиток управлінських компетентностей допоможе забезпечити стабільність управління та здатність до дії в умовах стресу. Війна створює кризові ситуації, на які керівництво має реагувати оперативно та ефективно, тому розвиток нових підходів у сфері кризового управління допоможе керівникам ЗВО вміло організовувати дії та приймати рішення. Війна ускладнює співпрацю з іншими університетами, партнерами, здобувачами та працівниками, тому розвиток нових компетентностей у сфері комунікації допоможе зберегти спільний дух і зблизити всіх стейкхолдерів. Умови війни потребують від керівників ЗВО великої сили волі, морального лідерства та здатності підтримувати віру в успіх

навіть у важких часах. Вона призводить до обмежень у ресурсах, фінансах, доступі до інформації тощо, тому розроблення нових підходів допоможе керівництву університету адаптуватися до цих умов та раціонально використовувати наявні ресурси. Розвиток нових підходів допоможе забезпечити збереження вищої освіти в умовах війни, зберегти якість навчання та здатність університету впливати на майбутнє суспільства. ЗВО мають великий гуманітарний вплив на суспільство, тому розроблення нових підходів допоможе забезпечити підтримку інтелектуального розвитку та гуманітарного відновлення в умовах кризи. Розвиток управлінських компетентностей менеджменту ЗВО під час війни та бойових дій на території країни є важливим для забезпечення їх стійкості, ефективності та здатності впоратися з викликами цього надзвичайного періоду.

Разом з тим обґрунтування необхідності трансформації управлінських компетентностей менеджменту ЗВО під час післявоєнного відновлення України буде мати дещо інші причини:

- потреба у відновленні: після війни чи воєнного конфлікту країна може зазнавати значних зрушень та руйнувань, потребувати швидкого та ефективного відновлення усіх сфер, включаючи вищу освіту. ЗВО відіграють важливу роль у відновленні соціального, економічного та культурного життя країни. Розвиток управлінських компетентностей допоможе керівництву ЗВО більш ефективно сприяти відновленню та активно зробити свій внесок у відновлення країни;
- сприяння інноваціям та трансформації: після війни може виникнути потреба в інноваціях у всіх сферах життя, в тому числі у впровадженні інноваційних підходів до навчання, досліджень та організації роботи університетів, тому розвиток компетентностей у сфері інновацій та технологічного розвитку допоможе ЗВО активно впроваджувати нові ідеї та підходи, відповідати на нові запити;
- сталість розвитку: післявоєнний період може бути складним і нестабільним, а відновлення країни після війни потребує добре продуманого стратегічного та кризового управління, тому розвиток компетентностей у сфері стратегічного управління та кризового управління допоможе керівництву ЗВО забезпечити сталість розвитку попри труднощі, ефективно спрямовувати свої зусилля на досягнення максимальних результатів;
- гуманітарний вплив: університети мають великий гуманітарний вплив на суспільство, після війни важливо сприяти відновленню гуманітарних цінностей та розвитку освіти як засобу просування миру та співпраці, тому розвиток компетентностей у сфері соціальної відповідальності та співпраці з громадськістю допоможе ЗВО краще сприяти позитивним змінам у країні;
- взаємодія з громадськістю: після війни важливо відновити довіру громадськості до ЗВО та продемонструвати їх соціальну відповідальність, тому розвиток компетентностей у галузі комунікації та взаємодії з громадськістю допоможе ЗВО побудувати позитивні відносини з суспільством;
- підтримка інтеграції та глобальне співробітництво: після війни країна може потребувати підтримки для інтеграції національних ресурсів та зусиль, тому важливо залучати ЗВО до міжнародного співробітництва та обміну

досвідом для спільного розв'язання глобальних проблем; при цьому розвиток компетентностей у сфері міжнародних відносин допоможе ЗВО сприяти інтеграції та співпраці з іншими країнами;

- сприяння економічному розвитку: ЗВО можуть впливати на економічний розвиток країни через наукові дослідження, інновації та підготовку фахівців, а розвиток компетентностей у сфері економічного управління та підприємництва допоможе забезпечити ефективний внесок університетів у економіку країни;

- лідерство та моральність: після війни країна може потребувати сильних лідерів та моральної підтримки, а умови післявоєнного відновлення потребують від керівників ЗВО сильного лідерства, здатності підтримувати духовну міць працівників та здобувачів, тому розвиток компетентностей у сфері лідерства та моральних цінностей допоможе керівництву ЗВО бути прикладом для інших, сприяти гуманітарному відновленню та вести колектив до позитивних змін.

Розвиток управлінських компетентностей менеджменту ЗВО під час післявоєнного відновлення України є важливим для забезпечення сталого розвитку, відновлення соціальних, економічних та культурних процесів та формування майбутнього суспільства. Вони мають забезпечити ефективний розвиток вищої освіти, сприяти стійкому відновленню та сприяти позитивним змінам у суспільстві.

**Висновки.** Щоденно переконуємося в правоті твердження — для того, щоб відповісти на виклики та загрози, які стали іманентною складовою нинішньої соціоекономічної реальності, необхідно опанувати новий тип економічного управлінського мислення; навчитися думати й діяти інакше; критично ставитися до форм, методів, технологій управлінської діяльності, які ще вчора себе виправдовували, а сьогодні є відлунням та уособленням вчорашнього, якому місце в історії управлінської думки. Маємо надію, що потенційний зацікавлений читач відкриє для себе нову сторінку у розуміння як самої філософії управлінської діяльності, так і сутнісних складових компетентнісної компоненти менеджера-лідера, менеджера-новатора закладу вищої освіти, здатного виконувати надзвичайно важливу суспільну функцію.

В цілому концепт розвитку управлінських компетентностей менеджменту ЗВО в умовах нової соціоекономічної реальності має враховувати теорію та практику формування традиційних моделей управлінських компетентностей та базуватись на міжнародних дослідженнях. Його мета має бути спрямована на забезпечення ефективного лідерства та управління навчальним процесом, адаптацію до змін та вирішення викликів, що виникають у динамічному оточенні. Розвиток управлінських компетентностей менеджменту ЗВО максимально піддається впливові бізнес-процесів управління університетом, серед яких виділено процеси: академічного управління, управління здобувачами, фінансового менеджменту, управління людськими ресурсами, управління об'єктами, управління інформацією, відповідності правовим і нормативним вимогам. Реалізація бізнес-процесів управління ЗВО в Україні актуалізує такі управлінські компетентності, як: стратегічне планування, бюджетування та фінансовий менеджмент, залучення стейкхолдерів,

управління академічними програмами, управління персоналом, відповідність нормативним вимогам. Стратегічно важливими напрямками розвитку управлінських компетентностей менеджменту ЗВО за нормальних умов є: стратегічне планування та виконання, бюджетування та управління фінансами, залучення зацікавлених сторін, управління академічними програмами, управління персоналом, відповідність нормативним вимогам, управління дослідженнями, розподіл ресурсів, прийняття рішень та розв'язання проблем, аналіз даних та звітність, комунікація та управління змінами.

Потреба у розвитку управлінських компетентностей менеджменту ЗВО в Україні зараз та у найближчій перспективі в умовах нової соціоекономічної реальності зумовлена впливом ряду чинників, які вимагатимуть виконання особливих завдань та створюватимуть специфічні виклики при адаптації функціонування ЗВО у постпандемічній дійсності та під час війни та повоєнного відновлення України. Війна та воєнний стан в Україні актуалізують розвиток управлінських компетентностей менеджменту ЗВО пов'язаний зі збереженням їх функціонування, кризовим управлінням, збереженням співпраці та комунікації, моральним лідерством, адаптацією до обмежень, збереженням вищої освіти та гуманітарним впливом. В умовах післявоєнного відновлення актуальними для менеджменту ЗВО будуть компетентності, які націлені на потребу у відновленні, сприяння інноваціям та трансформації, сталість розвитку, гуманітарний вплив, взаємодію з громадськістю, підтримку інтеграції та глобальне співробітництво, сприяння економічному розвитку, лідерство та моральність.

Результати дослідження можуть бути використанні керівниками та менеджерами ЗВО при адаптації до нової соціоекономічної реальності, яка зараз формується в Україні, та забезпечення стабільного розвитку ЗВО. Напрямами подальших досліджень можуть стати напрацювання методичного інструментарію, здатного ефективно оцінити рівень розвитку управлінських компетентностей менеджменту ЗВО, а також розроблення стратегії їх розвитку, заходів її реалізації на рівні програм навчання та проектування інструментів реалізації, в тому числі в цифровому середовищі.

1. Боровик М. В. Методики оцінювання результативності діяльності українських закладів вищої освіти на державному рівні. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2019. Т. 1, № 24. С. 44–47. URL: [http://visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/24\\_1\\_2019ua/11.pdf](http://visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/24_1_2019ua/11.pdf).

2. Жук О. П., Дроздовська Л. О. Формування управлінських компетентностей менеджерів і молодих фахівців в умовах освітніх викликів та розвитку бізнесу. Ефективна економіка. 2022. № 11. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.11.34>.

3. Засімович О. Аналіз проблеми формування цифрової компетентності керівника закладу загальної середньої освіти в системі неформальної освіти в дослідженнях українських науковців. Освіта. Інноватика. Практика. 2022. Т. 10, № 7. С. 25–31. DOI: <https://doi.org/10.31110/2616-650x-vol10i7-004>.

4. Колот А. М. Економічна освіта – 2022: актуалізація нових завдань та пріоритетів розвитку. Цифрова екосистема сучасного університету: епідемічні обмеження та виклики воєнного стану: 36. матер. науково-метод. конф., м. Київ, 26 лист. 2022 р. Київ, 2022. С. 11–25. URL: <http://surfl.i/lycqi>.

5. Колот А. М. Інституційні засади та інноваційні технології забезпечення якості економічної освіти. Вища школа. 2011. № 12. С. 16–38.

6. Колот А. М., Кравчук О. І. Людина і нова економіка: теоретико-методологічний аналіз взаємодії та домінант розвитку. Економічна теорія. 2015. № 1. С. 5–25.
7. Колот А. М. Соціально-трудова реальність – XXI: філософія становлення, можливостей та викликів. Економіка України. 2021. Т. 2021, № 2. С. 3–31. DOI: <https://doi.org/10.15407/ekonouykr.2021.02.003>.
8. Колот А. М. Трансформація чинників розвитку вищої освіти: причини природа, змістовні характеристики. Вища школа. 2008. № 1. С. 47–55.
9. Куклін О. В., Азьмук Н. А., Дернова І. А. Резильєнтність національної системи вищої освіти : оцінка, напрями посилення. Проблеми економіки. 2023. Т. 2, № 56. С. 63–73. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2023-2-63-73>.
10. Лопушняк Г., Милянник Р. Управлінські компетентності керівника: сучасні виклики та детермінанти розвитку. Наукові перспективи. 2022. № 7(25). DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-7\(25\)-138-151](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-7(25)-138-151).
11. Матвійшин Є. Г., Милянник Р. В. Оцінювання розвиненості управлінських компетентностей через призму результативності діяльності організації. Ефективність державного управління. 2022. № 70/71. С. 73–79. DOI: <https://doi.org/10.36930/507010>.
12. Розвиток управлінської компетентності керівників підприємств : монографія / М. С. Дороніна та ін. Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2019. 182 с. URL: <http://surl.li/lycri>.
13. Administrative leadership managerial competencies in higher educations (study on planning aspect) / L. Susanti et al. 2nd international conference innovation in education (icoie 2020), Padang, Indonesia, 7 November 2020. Paris, France, 2020. DOI: <https://doi.org/10.2991/assehr.k.201209.240>.
14. Bennis W. G., Burt N. Leaders: strategies for taking charge. New York : Harpercollins, 2003. 256 p.
15. Bhat S. A. Managerial profile of administrators in higher education: educational administration in higher education. London : LAP Lambert Academic Publishing, 2012. 268 p.
16. Chorna L., Pishchik O., Matyash O. Evolutionary development of managerial potential of the enterprise. Ekonomika ta derzhava. 2021. No. 4. P. 59. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.4.59>
17. Culture, leadership, and organizations: the GLOBE study of 62 societies. / R. J. House et al. Thousand Oaks, CA : SAGE Publications, 2004. 848 p.
18. Dr gan M., Ivana D., Arba R. Business process modeling in higher education institutions. developing a framework for total quality management at institutional level. Procedia economics and finance. 2014. Vol. 16. P. 95–103. DOI: [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(14\)00779-5](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(14)00779-5).
19. Drucker P. F. The effective executive. London : Routledge, 2018. 184 p. DOI: <https://doi.org/10.4324/978080549354>.
20. Gentle P., Clifton L. How does leadership development help universities become learning organisations?. The learning organization. 2017. Vol. 24, no. 5. P. 278–285. DOI: <https://doi.org/10.1108/tlo-02-2017-0019>.
21. Global leadership forecast survey. Leadership Development & Assessment | DDI. URL: <https://www.ddiworld.com/glfsurvey>.
22. Goleman D., Boyatzis R. Social and emotional competence inventory (ESCI): a user guide for accredited practitioners. Hay Group, 2011. 36 p. URL: [http://eiconsortium.org/pdf/ESCI\\_user\\_guide.pdf](http://eiconsortium.org/pdf/ESCI_user_guide.pdf).
23. Horbov V., Horbova Y. Uncertainty in the education sphere of Ukraine: paths to stabilization. Skhid. 2022. Vol. 3, no. 2. P. 62–70. DOI: [https://doi.org/10.21847/1728-9343.2022.3\(2\).263378](https://doi.org/10.21847/1728-9343.2022.3(2).263378).
24. Kongolo M. Management of higher education institutions in uncertain times: the perspectives of university college. Journal of social science studies. 2019. Vol. 6, no. 2. P. 97. DOI: <https://doi.org/10.5296/jsss.v6i2.14556>.
25. Management Standards Centre. Management standards centre competency framework. HSE: Information about health and safety at work. URL: <https://www.hse.gov.uk/pubns/indg360.pdf>.
26. Managerial competencies in the training of specialists in public and corporate management in Ukraine / H. Lopushniak et al. Problems and perspectives in management. 2022. Vol. 20, no. 4. P. 88–110. DOI: [https://doi.org/10.21511/ppm.20\(4\).2022.08](https://doi.org/10.21511/ppm.20(4).2022.08).
27. McCaffery P. The higher education manager's handbook / ed. by P. McCaffery. 3rd ed. New York : Routledge, 2018. 524 p. DOI: <https://doi.org/10.4324/9781351249744>.
28. McClelland D. C., Boyatzis R. E. Leadership motive pattern and long-term success in management. Journal of applied psychology. 1982. Vol. 67, no. 6. P. 737–743. DOI: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.67.6.737>.

29. Measuring global leader intercultural competency: development and validation of the global competencies inventory (GCI) / M. Stevens et al. *Advances in global leadership*. 2014. P. 115–154. DOI: <https://doi.org/10.1108/s1535-120320140000008014>.
30. National Center on Education and the Economy. Competency model clearinghouse: a tool for building high-quality, job-based competency models. *Careers and Career Information - CareerOneStop*. URL: <https://www.careeronestop.org/CompetencyModel/competency-model-clearinghouse.aspx>.
31. Pastore A., Massacesi A., CEC European managers. Sustainable leadership in Europe report 2020. *sustainableleaders.eu*. URL: <https://sustainableleaders.eu/resources/sustainable-leadership-report/>.
32. Quality management of higher education: Innovation approach from perspectives of institutionalism. An exploratory literature review / M. Gulden et al. *Cogent business & management*. 2020. Vol. 7, no. 1. P. 1749217. DOI: <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1749217>.
33. Robbins S. P., Coulter M. A., Cenzo D. A. D. *Fundamentals of management*. Harlow England : Pearson Education Canada, 2020. 528 p. URL: <https://public.ebookcentral.proquest.com/choice/publicfullrecord.aspx?p=5845138>.
34. Roberts J. W. *Risky teaching: harnessing the power of uncertainty in higher education*. New York : Routledge, 2021. 174 p. DOI: <https://doi.org/10.4324/9781003029809>.
35. Spendlove M. Competencies for effective leadership in higher education. *International journal of educational management*. 2007. Vol. 21, no. 5. P. 407–417. DOI: <https://doi.org/10.1108/09513540710760183>.
36. Transferable competencies of HR manager under global socio-economic changes / A. Kolot et al. *Problems and perspectives in management*. 2022. Vol. 20, no. 1. P. 322–341. DOI: [https://doi.org/10.21511/ppm.20\(1\).2022.27](https://doi.org/10.21511/ppm.20(1).2022.27).
37. Unprecedented challenges to higher education systems and academic collaboration / E. Hazelkorn et al. *Policy reviews in higher education*. 2022. Vol. 6, no. 2. P. 125–127. DOI: <https://doi.org/10.1080/23322969.2022.2103883>.
38. Valamis. What is competency management? It's importance and benefits. Valamis. URL: <http://surl.li/lycsd>.
39. World Economic Forum. The future of jobs report 2020. World Economic Forum. URL: [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Future\\_of\\_Jobs\\_2020.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2020.pdf).

---

1. Borovyk, M. V. (2019). Metodyky otsiniuvannya rezultatyvnosti diialnosti ukrainskykh zakladiv vyshchoi osvity na derzhavnomu rivni [Methods of evaluation of the results of activity of Ukrainian higher education institutions at the state level]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu – Scientific Bulletin of Uzhgorod National University*, 1(24), 44–47. [http://visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/24\\_1\\_2019ua/11.pdf](http://visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/24_1_2019ua/11.pdf) (in Ukrainian).

2. Zhuk, O. P., & Drozdovska, L. O. (2022). Formuvannya upravlinskykh kompetentnostei menedzheriv i molodykh fakhivtsiv v umovakh osvitynykh vyklykiv ta rozvytku biznesu [Formation of management competences of managers and young specialists in the conditions of educational challenges and business development]. *Efektivna ekonomika – Efficient economy*, (11). <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.11.34> (in Ukrainian).

3. Zsimovych, O. (2022). Analiz problemy formuvannya tsyfrovoy kompetentnosti kerivnyka zakladu zahalnoi serednoi osvity v systemi neformalnoi osvity v doslidzhenniakh ukrainskykh naukivtsiv [Analysis of the problem of formation of digital competence of the head of a general secondary education institution in the system of informal education in the research of Ukrainian scientists]. *Education. Innovation. Practice*, 10(7), 25–31. <https://doi.org/10.31110/2616-650x-vol10i7-004> (in Ukrainian).

4. Kolot, A. M. (2022). Ekonomichna osvita – 2022: aktualizatsiia novykh zavdan ta priorytetiv rozvytku [Economic education - 2022: actualization of new tasks and development priorities]. In *Tsyfrova ekosystema suchasnoho universytetu: epidemichni obmezhenia ta vyklyky voiennoho stanu – In Digital Ecosystem of the Modern University: Epidemic Limits and Challenges of Martial Law* (s. 11–25). KNEU. <http://surl.li/lyeqi> (in Ukrainian).

5. Kolot, A. M. (2011). Instytutsiini zasady ta innovatsini tekhnologii zabezpechennia yakosti ekonomichnoi osvity [Institutional foundations and innovative technologies for ensuring the quality of economic education]. *Vyshcha shkola – Higher school*, (12), 16–38. [in Ukrainian].

6. Kolot, A. M., & Kravchuk, O. I. (2015). Liudyna i nova ekonomika: teoretyko-metodolohichniy analiz vzaemodii ta dominant rozvytku [Man and the new economy: a theoretical and methodological analysis of interaction and dominant development]. *Ekonomichna teoriia – Economic theory*, (1), 5–25. (in Ukrainian).



7. Kolot, A. M. (2021). *Sotsialno-trudova realnist – XXI: filosofiiia stanovlennia, mozhlyvostei ta vyklykiv* [Social and labor reality – XXI: philosophy of formation, opportunities and challenges]. *Ekonomika Ukrainy - Economy of Ukraine*, 2021(2), 3–31. <https://doi.org/10.15407/economyukr.2021.02.003> (in Ukrainian).
8. Kolot, A. M. (2008). *Transformatsiia chynnykiv rozvytku vyshchoi osvity: prychyny pryroda, zmistovni kharakterystyky* [Transformation of higher education development factors: causes, nature, substantive characteristics]. *Vyshcha shkola – Higher school*, (1), 47–55. (in Ukrainian).
9. Kuklin, O. V., Azmuk, N. A., & Dernova, I. A. (2023). *Rezyliientnist natsionalnoi systemy vyshchoi osvity : otsinka, napriamy posylannia* [Resilience of the national higher education system: an assessment, the directions for strengthening]. *Problemy ekonomiky - The problems of economy*, 2(56), 63–73. <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2023-2-63-73> (in Ukrainian).
10. Lopushniak, H., & Mylianyk, R. (2022). *Upravlinski kompetentnosti kerivnyka: suchasni vyklyky ta determinanty rozvytku* [Managerial competences of the supervisor: modern challenges and determinants of development]. *Naukovi perspektyvy – Scientific perspectives*, (7(25)). [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-7\(25\)-138-151](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-7(25)-138-151) (in Ukrainian).
11. Matviishyn, Ye. H., & Mylianyk, R. V. (2022). *Otsiniuvannia rozvynenosti upravlinskykh kompetentnosti cherez pryzmu rezul'tatyvnosti diialnosti orhanizatsii* [Evaluating the development of managerial competencies through the prism of the organization's performance]. *Efektivnist derzhavnoho upravlinnya – Efficiency of public administration*, (70/71), 73–79. <https://doi.org/10.36930/507010> (in Ukrainian).
12. Doronina, M. S., Luhova, V. M., Sierikov, D. O., & Doronin, S. A. (2019). *Rozvytok upravlinskoi kompetentnosti kerivnykiv pidpriemstv* [Development of managerial competence of enterprise managers]. *FOP Liburkina L.M.* <http://surl.li/lycri> (in Ukrainian).
13. Susanti, L., Gistituati, N., Yasri & Hadiyanto. (2020). *Administrative leadership managerial competencies in higher educations (study on planning aspect)*. U 2nd international conference innovation in education (icoie 2020). Atlantis Press. <https://doi.org/10.2991/assehr.k.201209.240> (in English).
14. Bennis, W. G., & Burt, N. (2003). *Leaders: strategies for taking charge*. Harpercollins (in English).
15. Bhat, S. A. (2012). *Managerial profile of administrators in higher education: educational administration in higher education*. LAP Lambert Academic Publishing (in English).
16. Chorna, L., Pishchik, O., & Matyash, O. (2021). *Evolutionary development of managerial potential of the enterprise*. *Ekonomika ta derzhava*, (4), 59. <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.4.59> (in English).
17. House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (2004). *Culture, leadership, and organizations: the GLOBE study of 62 societies*. SAGE Publications [in English].
18. Dr gan, M., Ivana, D., & Arba, R. (2014). *Business process modeling in higher education institutions. developing a framework for total quality management at institutional level*. *Procedia economics and finance*, 16, 95–103. [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(14\)00779-5](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(14)00779-5) (in English).
19. Drucker, P. F. (2018). *The effective executive*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780080549354> (in English).
20. Gentle, P., & Clifton, L. (2017). *How does leadership development help universities become learning organisations? The learning organization*, 24(5), 278–285. <https://doi.org/10.1108/tlo-02-2017-0019> (in English).
21. *Global leadership forecast survey*. (b. d.). *Leadership Development & Assessment | DDI*. <https://www.ddiworld.com/glfsurvey> (in English).
22. Goleman, D., & Boyatzis, R. (2011). *Social and emotional competence inventory (ESCI): a user guide for accredited practitioners*. Hay Group. [http://eiconsortium.org/pdf/ESCI\\_user\\_guide.pdf](http://eiconsortium.org/pdf/ESCI_user_guide.pdf) (in English).
23. Horbov, V., & Horbova, Y. (2022). *Uncertainty in the education sphere of Ukraine: paths to stabilization*. *Skhid*, 3(2), 62–70. [https://doi.org/10.21847/1728-9343.2022.3\(2\).263378](https://doi.org/10.21847/1728-9343.2022.3(2).263378) (in English).
24. Kongolo, M. (2019). *Management of higher education institutions in uncertain times: the perspectives of university college*. *Journal of social science studies*, 6(2), 97. <https://doi.org/10.5296/jsss.v6i2.14556> (in English).
25. *Management Standards Centre*. (2004). *Management standards centre competency framework*. HSE: Information about health and safety at work. <https://www.hse.gov.uk/pubns/indg360.pdf> (in English).
26. Lopushniak, H., Mylianyk, R., Lopushniak, V., Shandar, A., & Leontenko, O. (2022). *Managerial competencies in the training of specialists in public and corporate management in Ukraine. Problems and perspectives in management*, 20(4), 88–110. [https://doi.org/10.21511/ppm.20\(4\).2022.08](https://doi.org/10.21511/ppm.20(4).2022.08) (in English).

27. McCaffery, P. (2018). *The higher education manager's handbook* (P. McCaffery, ed.; 3-d ed/). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781351249744> (in English)..
28. McClelland, D. C., & Boyatzis, R. E. (1982). Leadership motive pattern and long-term success in management. *Journal of applied psychology*, 67(6), 737–743. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.67.6.737> (in English)..
29. Stevens, M., Bird, A., Mendenhall, M. E., & Oddou, G. (2014). Measuring global leader intercultural competency: development and validation of the global competencies inventory (GCI). *U Advances in global leadership* (s. 115–154). Emerald Group Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/s1535-120320140000008014> (in English).
30. National Center on Education and the Economy. (2012). Competency model clearinghouse: a tool for building high-quality, job-based competency models. *Careers and Career Information - CareerOneStop*. <https://www.careeronestop.org/CompetencyModel/competency-model-clearinghouse.aspx> (in English).
31. Pastore, A., Massacesi, A., & CEC European managers. (2020). Sustainable leadership in Europe report 2020. *sustainableleaders.eu*. <https://sustainableleaders.eu/resources/sustainable-leadership-report/> (in English)..
32. Gulden, M., Soltanat, K., Raigul, D., Dauren, T., Assel, A., & Foroudi, P. (2020). Quality management of higher education: Innovation approach from perspectives of institutionalism. An exploratory literature review. *Cogent business & management*, 7(1), 1749217. <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1749217> (in English)..
33. Robbins, S. P., Coulter, M. A., & Cenzo, D. A. D. (2020). *Fundamentals of management*. Pearson Education Canada. <https://public.ebookcentral.proquest.com/choice/publicfullrecord.aspx?p=5845138> (in English)..
34. Roberts, J. W. (2021). *Risky teaching: harnessing the power of uncertainty in higher education*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003029809> (in English).
35. Spendlove, M. (2007). Competencies for effective leadership in higher education. *International journal of educational management*, 21(5), 407–417. <https://doi.org/10.1108/09513540710760183> (in English)..
36. Kolot, A., Lopushniak, H., Kravchuk, O., Varis, I., & Ryabokon, I. (2022). Transferable competencies of HR manager under global socio-economic changes. *Problems and perspectives in management*, 20(1), 322–341. [https://doi.org/10.21511/ppm.20\(1\).2022.27](https://doi.org/10.21511/ppm.20(1).2022.27) (in English)..
37. Hazelkorn, E., Locke, W., Coates, H., & de Wit, H. (2022). Unprecedented challenges to higher education systems and academic collaboration. *Policy reviews in higher education*, 6(2), 125–127. <https://doi.org/10.1080/23322969.2022.2103883> (in English).
38. Valamis. (2021). What is competency management? It's importance and benefits. <http://surl.li/lycsd>. (in English)..
39. World Economic Forum. (2020). *The future of jobs report 2020*. [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Future\\_of\\_Jobs\\_2020.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2020.pdf) (in English).