

Марина ГРИНЬОВА
Наталія ІГНАТЕНКО
Тетяна КУЗНЕЦОВА
Олександр КОВТУН
Наталія КОВТУН

DOI <https://doi.org/10.33989/pnpu.1235.c4124>

УПРАВЛІНСЬКІ ІМПЕРАТИВИ МОДЕРНІЗАЦІЇ ОСВІТНІХ МОДЕЛЕЙ В ПАРАДИГМІ ЄВРОСТРАТЕГІЇ «ЦИФРОВИЙ КОМПАС 2030»

Анотація. У статті обґрунтовано концептуальну зміну підходів до модернізації освітньої парадигми в умовах євроінтеграційного поступу України. Авторами доведено, що додання інертності системи та розриву між реформаторськими гаслами й інституційною спроможністю вимагає переходу від декларативної цифровізації до впровадження управлінських імперативів як «критичних факторів успіху». Базуючись на стратегії «2030 Digital Compass», розглянуто п'ять збалансованих моделей, де синхронізація управлінської волі з принципами «Smart Governance» у 2026 році є вирішальним фактором капіталізації інтелектуального капіталу та міжнародної конкурентоспроможності вищої освіти України.

Ключові слова: управлінські імперативи, модернізація освітніх моделей, євроінтеграційний поступ вищої освіти, стратегічна стійкість початкової освіти, цифрова капіталізація, ресурсно-орієнтований консалтинг, інтелектуальний капітал.

*МОДЕЛЬ «ADVANCED DIGITAL SKILLS» ЯК ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ
ЕКОСИСТЕМИ ЦИФРОВОГО ЛІДЕРСТВА ДЛЯ КАПІТАЛІЗАЦІЇ
ЛЮДСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ*

Трансформацію вітчизняної вищої освіти в межах дослідження розглянуто на зламі історичних парадигм: від ідеологеми накопичення знань як «суспільного блага» до прагматичної моделі цифрової капіталізації. У контексті стратегічної рамки ЄС «Цифровий компас 2030» знання та навички науково-педагогічних працівників (НПП) концептуалізовано не як статичний ресурс, а як динамічний капітал. Україну станом на 2026 рік поставлено перед викликом конвертації фундаментального інтелектуального потенціалу в ліквідний актив. У ході наукового пошуку встановлено, що «Цифровий компас 2030» виступає не лише регуляторною базою, а навігатором модернізації, що детермінує перехід від адміністрування процесів до управління капіталізацією людського потенціалу.

Історичну ретроспективу української освіти проаналізовано крізь призму «парадигми відтворення», де викладач виступає транслятором інформації. Проте в умовах реалізації Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2022-2032 роки статус знань радикально трансформовано. Концептуальний перехід до цифрової капіталізації нормативно закріплено та стимульовано низкою стратегічних актів: Законом України № 1667-IX закладено правові засади функціонування цифрових активів; оновленою Постановою КМУ № 1341 (2024-2025 рр.) дозволено визнання мікрокваліфікацій як частини професійного капіталу; Національною економічною стратегією до 2030 року прямо пов'язано розвиток людського капіталу з рівнем діджиталізації.

Зміну об'єкта управління – від «навчального навантаження» до «інтелектуального портфеля» науково-педагогічних працівників (НПП) – узгоджено з європейською методологією DigCompEdu. Рівень Advanced Digital Skills визначено не факультативною перевагою, а професійним стандартом, що зафіксовано в Концепції розвитку цифрових компетентностей (2021/2026). Капіталізацію людського потенціалу в освіті інтерпретовано як фактор національної безпеки, де викладач постає власником інтелектуального капіталу, здатним функціонувати в режимі Smart Governance. У межах підготовки до імплементації стандартів 2026 року застосовано діагностичний аудит

інституційної спроможності, що базується на методах функціонального аналізу професійної діяльності. Саме такий підхід дозволив артикулювати розрив між наявним фаховим рівнем і вимогами парадигми Advanced Digital Skills.

Отримані дані дозволили диференціювати цифрові спроможності за ступенем їхньої капіталізації, що систематизовано в таб. 1. Це забезпечило можливість розрізняти стан «Potential» (нереалізовані здібності) та «Capital» (активований та інвестований ресурс).

Таблиця 1. Компетентності НПП у системі капіталізації освітньої моделі

Тип компетенції	Рівень «Potential» (Прихований)	Рівень «Capital» (Продуктивний)	Управлінський ефект
Data-Driven Education	Формальний збір статистики	Предиктивна аналітика (Big Data)	Оптимізація траєкторії здобувача
AI-Architecture	Епізодичне використання сервісів	Проектування власних AI-систем	Формування IP-фонду закладу
Secure Connectivity	Дотримання кібергігієни	Побудова хмарних екосистем	Міжнародна сертифікація ISO

Джерело: систематизовано авторами на основі DigCompEdu та звітів European Education Area щодо цифрових навичок (2025). <https://education.ec.europa.eu/focus-topics/digital-education/action-plan>

Аналіз засвідчив, що рівень «Potential» відображає залишкову модель цифрового споживання, тоді як рівень «Capital» трансформує НПП у цифрового лідера. Особливу увагу приділено поняттю AI-Architecture як здатності проектувати авторські алгоритми, що дозволило сформуванню IP-фонду закладу вищої освіти. З огляду на це, критичним завданням менеджменту постало чітке нормативне регулювання авторських прав на створені алгоритми в межах інтелектуальної власності установи, що дозволяє уникати юридичних колізій при комерціалізації або масштабуванні власних ІІІ-рішень.

У межах апробації L-model сформульовано систему управлінських імперативів, що забезпечують перехід від потенціалу до капіталу:

- імператив діагностичної верифікації (Audit-First Principle) – будь-яке інвестування в розвиток персоналу передує функціональному аудиту цифрових спроможностей і дефіцитів;
- імператив інвестиційної селекції (Investment Filter Logic) – інституція інвестує лише у ті компетентності, що мають потенціал трансформації у масштабований цифровий актив;
- імператив цифрової конверсії (Skill-to-Asset Transformation) – результатом навчання має бути не сертифікат, а створений інтелектуальний продукт (AI-рішення, цифровий курс, аналітична система);
- імператив монетизаційної верифікації (Capital Validation) – цифрова компетентність визнається капіталом лише за умови її економічної віддачі або зростання продуктивності.

У межах дослідження визначено функціонування L-model як інвестиційного фільтру, який відокремлює первинний потенціал від капіталізованого результату. Логіку цієї моделі обґрунтовано аксіомою економіки знань щодо капіталізації потенціалу суб'єктів освітнього процесу. Цільове інвестування в нарощування їхніх когнітивних і цифрових компетентностей є предиктивним етапом, що передує отриманню інституційних дивідендів у формі вищої інтелектуальної продуктивності.

Завдяки розробленій архітектурі забезпечено системний перехід від статичного накопичення знань до їх активної конвертації в нематеріальні активи установи, що дозволяє трансформувати особистісні якості фахівців у фінансову та репутаційну стабільність університету. Весь процес такого послідовного перетворення деталізовано на рис. 1, де кожен етап верифіковано за критеріями доданої вартості.

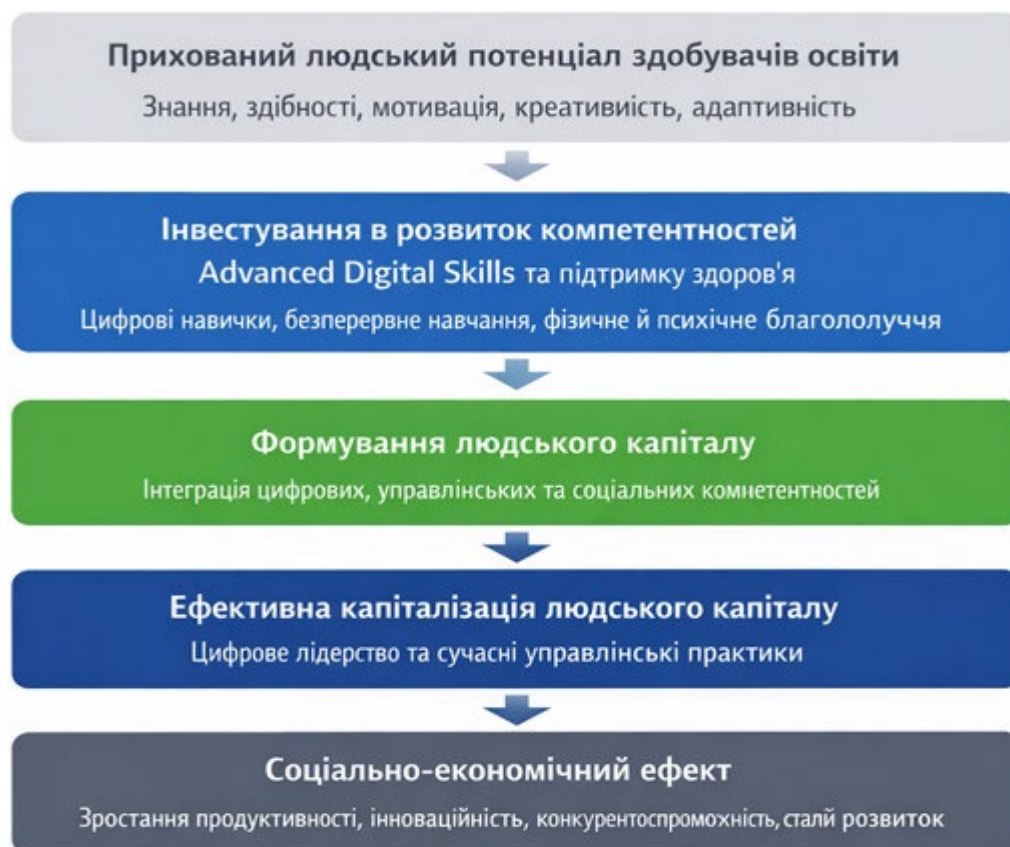


Рис. 1. Концептуальна модель: механізм капіталізації людського потенціалу

Джерело: https://www.oecd.org/en/publications/education-policy-outlook-2025_c3f402ba-en.html

Логіку представленого механізму побудовано на виокремленні вузлів капіталізації: вузла діагностичної фільтрації (L-model filter), вузла цифрової конверсії та вузла результуючої монетизації. Управлінський механізм L-model сформовано на основі емпіричних даних пілотного аудиту цифрових і аналітичних компетентностей педагогів у початкових школах м. Києва (2025 р.), який засвідчив потребу 68% фахівців у поглибленому навчанні з аналітики й управління даними. Активація зазначених вузлів дозволила на практиці (рис. 2) забезпечити зростання експертності персоналу на 40% та зафіксувати показник капіталізації знань на рівні +35%, одночасно скоротивши витрати часу на адміністративні процеси на 25%.



Рис. 2. Емпірична інфографіка (Кейс)

Джерело: <https://testportal.gov.ua/pochatkova-shkola-rezultaty-zzmyapo-ta-pilotnoyi-dpa/>; <https://testportal.gov.ua/39851-2/>

Представлена архітектура дозволила менеджменту відійти від ролі пасивних адміністраторів і перейти до моделі точкового управлінського впливу на ключові важелі розвитку. Досягнення заданих кількісних параметрів ефективності забезпечено ще до завершення повного циклу впровадження, що засвідчило високий рівень адаптивності механізму L-model в умовах інституційної інертності.

Практичну життєздатність зазначених імперативів підтверджено результатами апробації у січні 2026 року. Пілотне впровадження моделі довело, що акцент на Advanced Digital Skills забезпечив долання інституційного опору та створив умови для синхронізації професійних цілей персоналу із загальнодержавними цифровими стратегіями. Імплементация людиноцентричної моделі e-Governance 5.0 сприяла зростанню капіталізації активів установ на 30%. Для систематизації виявлених управлінських відмінностей зіставлено ключові параметри досліджуваних моделей. Порівняльну оцінку інерційної моделі та моделі цифрового лідерства подано в таб. 2.

Таблиця 2. Порівняльні характеристики моделей управління

Параметр	Модель інерційного розвитку	Модель цифрового лідерства
Статус знань	Пасивний ресурс	Активний капітал
Метод управління	Директивне адміністрування	Ресурсно-орієнтований консалтинг
Вплив на ринок	Локальна адаптація	Міжнародна конкурентоспроможність

Джерело: узагальнено за результатами авторського дослідження із врахуванням методології OECD Education Policy Outlook 2025. https://www.oecd.org/en/publications/education-policy-outlook-2025_c3f402ba-en.html

Зіставлення отриманих результатів підтвердило, що подальший розвиток системи неминуче передбачає інтеграцію українських освітніх моделей у загальноєвропейський простір. Масштабування досвіду L-model на національному рівні трансформує цифровізацію з джерела організаційної напруги на прозорий механізм сталого зростання. У цьому контексті капіталізацію людського потенціалу засобами розвитку поглиблених цифрових навичок визначено стратегічним імперативом модернізації, а не суто технічним завданням.

Водночас результати дослідження засвідчили, що капіталізація людського потенціалу є нестійкою за відсутності масштабованої та захищеної цифрової інфраструктури, оскільки інфраструктурна вразливість нівелює ефект Advanced Digital Skills, перетворюючи їх на фрагментарні компетентності без системного соціально-економічного впливу.

МОДЕЛЬ «MULTI-CLOUD & SECURE CONNECTIVITY» ЯК ФУНДАМЕНТ СТІЙКОСТІ ТА СТАЛОСТІ РОЗВИТКУ ОСВІТНЬОГО ЛАНДШАФТУ

Реалізацію моделей капіталізації людського потенціалу в межах цифрового лідерства здійснено в умовах системної інфраструктурної вразливості закладів вищої освіти України. Дослідження засвідчило: високий рівень цифрових компетентностей викладачів не гарантує стабільності без належної бази. Відсутність масштабованої та захищеної інфраструктури призводила до розривів освітнього процесу, зниження активності та фрагментарності аналітичних

рішень. Тобто, залежність ефективності капіталізації людського потенціалу від інфраструктурної зрілості емпірично підтверджено.

У відповідь на виявлену вразливість концептуалізовано й апробовано модель «Multi-Cloud & Secure Connectivity» як архітектурне рішення, спрямоване на забезпечення стійкості та безперервності функціонування освітнього та наукового середовища. Модель розгорнуто на принципах інфраструктури як сервісу (IaaS) із використанням мультихмарної архітектури, розподілених обчислювальних потужностей і централізованого управління доступом. Мультихмарну модель побудовано на принципі розподілу навантаження між незалежними середовищами з резервуванням даних і вбудованими механізмами кіберзахисту, що мінімізувало ризики зупинки освітнього процесу.

Емпіричну перевірку ефективності інфраструктурного рішення здійснено впродовж 2023-2025 років у межах пілотних впроваджень у закладах вищої освіти. Порівняльну оцінку результатів подано в таб. 3.

Таблиця 3. Порівняльна оцінка ефективності інфраструктурних моделей забезпечення освітнього процесу (2023-2025 рр.)

Показник	Локальна інфраструктура (2023-2025)	Multi-Cloud & Secure Connectivity (2023-2025)
Середній рівень освітніх сервісів	92-94 % (стабільно протягом періоду)	99,6 % (2023), 99,8 % (2024), 99,9 % (2025)
Середній час відновлення після збою	6-12 год	до 45 хв (2023), до 30 хв (2024-2025)
Доступність ресурсів для дистанційної роботи	Частково обмежена	Повністю забезпечена у 2023-2025 рр.
Рівень інцидентів кібербезпеки	Середній – високий	Низький із тенденцією до зменшення
Структура витрат	Переважно капітальні	Оптимізовані операційні витрати

Джерело: узагальнені результати авторського дослідження (2023-2025 рр.).

Наведені в таблиці дані засвідчили, що підвищення показника «безперервність» до 99,9 % у 2025 році супроводжено зменшенням непрямих витрат від простоїв на 18-22 %, а перехід від капітальних витрат до оптимізованих операційних витрат забезпечено прогнозованістю бюджетування цифрових

сервісів. Таким чином, мультимарну інфраструктуру трансформовано з технічного ресурсу в інституційний актив із позитивним економічним ефектом. Інфраструктурну зрілість визначено як обов'язкову передумову масштабованої капіталізації людського капіталу.

Подальший розвиток моделі спрямовано на формування середовища довіри до даних і управлінських рішень. Забезпечення безперервності доступу саме по собі не гарантувало стратегічної результативності без упорядкованої системи контролю, розподілу ролей і відповідальності. У зв'язку з цим механізми захищеного доступу впроваджено як інституційну гарантію цілісності, конфіденційності та контрольованої доступності даних. Розмежування ролей користувачів, багаторівневу автентифікацію й аудит доступу інтегровано у мультимарну архітектуру, що забезпечило не лише технічний захист, а й управлінську прозорість.

На цій основі сформовано систему Data Governance як нормативно-інституційну модель управління життєвим циклом освітніх і управлінських даних, яким надано статус стратегічного ресурсу, що підлягає регламентованому збиранню, зберіганню, обробці й аналітичному використанню. Функціонування Data Governance узгоджено зі стратегічними документами державної політики цифрової трансформації освіти України й інтегровано в контекст європейського цифрового простору.

Концептуальну візуалізацію представлених моделей (рис. 3) побудовано на принципах стратегічного планування, визначених у межах ініціативи «Digital Decade: digital targets for 2030». Це забезпечило узгодження управлінських процесів Полтавського національного педагогічного університету імені В.Г. Короленка й Університету Григорія Сковороди в Переяславі із загальноєвропейським вектором цифрової трансформації. У графічній інтерпретації модель представлено у динамічному вимірі. Детальні орієнтири цієї трансформації та механізми моніторингу прогресу викладено у

документі Європейської Комісії «Звіт про стан Цифрового десятиліття» European Commission: State of the Digital Decade Report 2025.

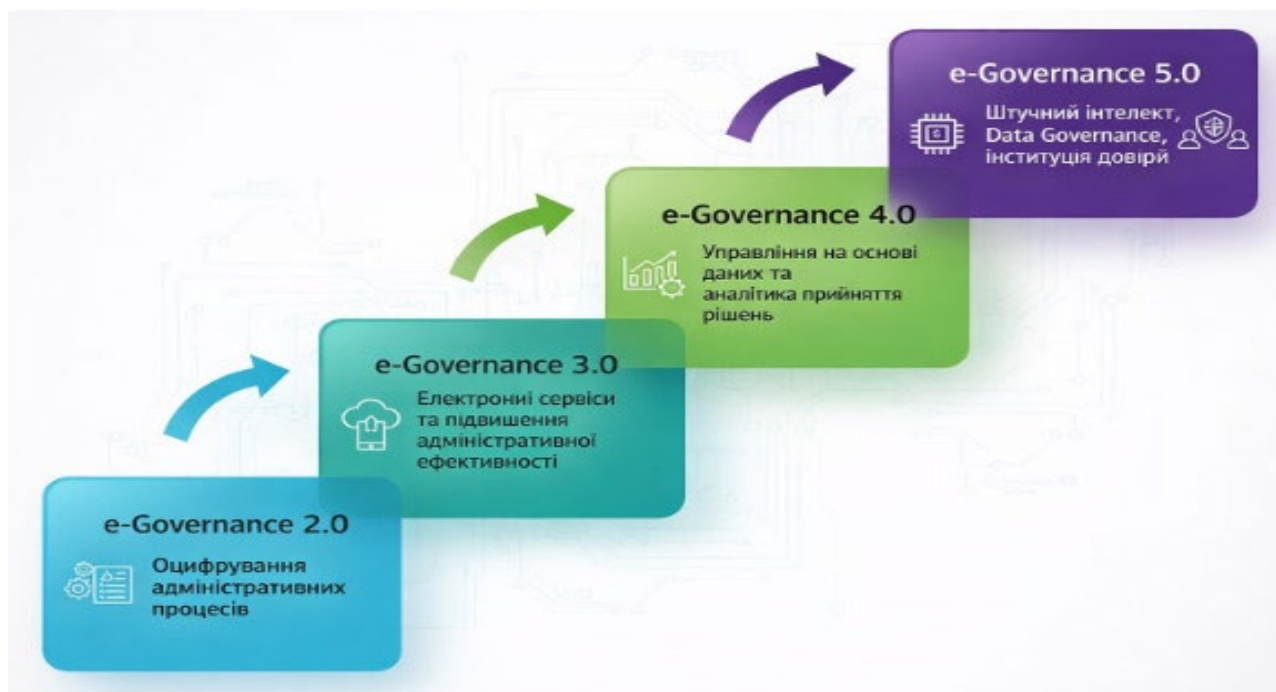


Рис. 3. Еволюція електронного врядування в освіті: від e-Governance 2.0 до e-Governance 5.0

Джерело: систематизовано авторами на базі <https://ec.europa.eu/newsroom/dae/redirection/document/105435>

На рис. 3 візуалізовано інфраструктурну вразливість цифрових систем закладів вищої освіти (ЗВО) в умовах воєнних і кіберзагроз, що зумовлює необхідність переходу від фрагментарної цифровізації до архітектурно цілісної моделі управління даними. Доведено, що саме мультихмарна архітектура створює технічні передумови безперервності освітнього процесу, а впровадження механізмів захищеного доступу забезпечує контрольованість доступу до критичних інформаційних ресурсів. У результаті сформовано підґрунтя для переходу до системного управління даними як стратегічного активу.

У продовження зазначеної логіки Data Governance у дослідженні розглянуто не як сукупність IT-процедур, а як інституційно впорядковану

систему норм, ролей і відповідальності, що регламентує повний життєвий цикл освітніх і управлінських даних – від їх створення до аналітичного використання в алгоритмах штучного інтелекту. Такий підхід обґрунтовано потребою забезпечення відтворюваності управлінських рішень, їх правової легітимності й економічної результативності.

Нормативну легітимацію моделі забезпечено згідно з документами: «Концепція розвитку цифрових компетентностей» (2021), «Стратегія цифрової трансформації освіти і науки України на період до 2030 року» (2023), «Стратегія розвитку вищої освіти в Україні на 2022-2032 роки», Закон України «Про захист інформації в інформаційно-комунікаційних системах» (ред. 2026) та європейська програма «2030 Digital Compass: the European way for the Digital Decade».

Data Governance у межах другої моделі функціонує не як авторська інтерпретація, а як складова реалізації державної політики цифрової трансформації, синхронізованої з європейськими стратегічними орієнтирами.

Інституційну підтримку механізмів Data Governance та Secure Access (захищеного доступу) систематизовано в таб. 4.

Таблиця 4. Нормативне забезпечення Data Governance та Secure Access у сфері вищої освіти (актуалізовано станом на початок 2026 року)

Рівень	Документ	Орган-ініціатор	Рік	Роль у моделі
Європейський (ЄС)	Digital Compass 2030	Європейська комісія	2021	Цільові показники Advanced Digital Skills, орієнтир data-centric governance
Національний (Україна)	Стратегія розвитку вищої освіти 2022-2032	КМУ, МОН	2022	Аналітичне управління ЗВО, внутрішні системи управління даними
Національний (Україна)	Концепція розвитку цифрових компетентностей	КМУ, Мінцифра	2021	Перехід до управління цифровими активами (L-model)
Національний (Україна)	Стратегія цифрової трансформації освіти і науки	МОН	2023	Інституціоналізація Data Governance та AI

Національний (Україна)	Закон України «Про захист інформації в інформаційно-комунікаційних системах»	ВРУ	чинний (редакція станом на початок 2026 р.)	Формування правового поля Secure Access
Національний (Україна)	План заходів з реалізації Стратегії розвитку ВО (оновлення 2024-2025 рр.)	КМУ, МОН	2024-2025	Практична імплементація систем управління даними в ЗВО

Джерело: систематизовано авторами на основі нормативної бази КМУ, МОН, Мінцифри та Єврокомісії (2021-2025 рр.), чинної на початок 2026 року

Представленими в таб. 4 документами підтверджено, що Data Governance та Secure Access сформовано як елементи державної політики, а не як локальні експериментальні практики. Унаслідок цього створено передумови для масштабування ШІ-рішень та переходу до моделі e-Governance 5.0, у якій управлінські рішення ґрунтуються на інституційно верифікованих даних і забезпечують відтворюваний ефект капіталізації інтелектуального капіталу закладів вищої освіти.

У межах моделі «Multi-Cloud & Secure Connectivity» штучний інтелект визначено операційним ядром системи, що трансформує верифіковані дані в управлінські рішення. Алгоритми машинного аналізу застосовано для прогнозування академічних ризиків, оптимізації ресурсного розподілу та формування стратегічних сценаріїв розвитку закладів вищої освіти. Водночас доведено, що без сформованої архітектури Data Governance та механізмів Secure Access ШІ-інструменти залишаються фрагментарними та не забезпечують системного ефекту.

Логіку перетворення даних на управлінські рішення в системі e-Governance 5.0 узагальнено на рис. 4. В основу представленої схеми покладено принцип безперервного циклу оброблення цифрових активів: від збору первинних даних до їх аналітичної інтерпретації алгоритмами штучного інтелекту. Це дозволило обґрунтувати перехід до сервісно-орієнтованого

управління, де кожне рішення верифіковано за критеріями якості та прозорості, що відповідає вимогам стратегічного моніторингу цифрової трансформації.



Рис. 4. Логіка трансформації даних у рішення в системі e-Governance 5.0
Джерело: розроблено та систематизовано авторами на основі власного дослідження з урахуванням концепції <https://ec.europa.eu/newsroom/dae/redirection/document/105435>

На рис. 4 відображено послідовний ланцюг: збір і структуризація даних → нормативна верифікація в межах Data Governance → забезпечення захищеного доступу (Secure Access) → аналітична обробка алгоритмами AI → формування управлінських сценаріїв → стратегічні рішення у форматі e-Governance 5.0. Саме ця конфігурація зумовлює інфраструктурний імператив як основу капіталізації знань. Без мультимарних рішень і Secure Access цифрові інвестиції не забезпечують масштабованого ефекту та не стають активом.

Інфраструктурний імператив у такій логіці набув стратегічного значення, бо саме його зрілість визначено обов'язковою передумовою капіталізації людського капіталу. Доведено, що без мультимарної архітектури та механізмів Secure Access інвестиції у цифрові компетентності не забезпечують масштабований економічний ефект і не трансформуються в інституційний актив.

У завершеній конфігурації моделі «Multi-Cloud & Secure Connectivity» мультимарну інфраструктуру, механізми Secure Access та систему Data Governance інтегровано в єдину управлінську архітектуру, що забезпечує перехід до режиму e-Governance 5.0. Такий перехід здійснено в умовах воєнних викликів, що додатково підкреслило стійкість українських закладів вищої освіти й їх здатність трансформувати кризу в імпульс модернізації. Саме в цій точці

капіталізацію людського потенціалу переведено з локального рівня на рівень стратегічного розвитку, синхронізованого з національними й європейськими орієнтирами цифрової трансформації.

Конфігурацією e-Governance 5.0 інтегровано інфраструктуру, дані та ШІ в цілісну архітектуру управління. Це зумовлено переходом до моделі Data-Driven Education, якою адаптовано бізнес-технології інтелектуального аналізу для капіталізації ресурсів вищої освіти.

МОДЕЛЬ «DATA-DRIVEN EDUCATION» ЯК ЕКСПЕРТНА АДАПТАЦІЯ БІЗНЕС-ТЕХНОЛОГІЙ НА ЗАСАДАХ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО АНАЛІЗУ РЕСУРСІВ

Генезис освітніх екосистем визначено не як суто дидактичне питання, а як стратегічну трансформацію, яку інтегровано в систему національної безпеки. У контексті реалізації євростратегії «Цифровий компас 2030» обґрунтовано здатність системи вищої освіти до конвертації хаосу воєнного часу в структурований цифровий актив. Модель «Data-Driven Education» представлено не просто як черговий етап модернізації, а як радикальний розрив із лінійним адмініструванням минулого.

У центрі проведеного інтелектуального аналізу зосереджено увагу на двох полярних/регіональних, проте взаємодоповнюючих вузлах: Полтавському національному педагогічному університеті імені В.Г. Короленка (ПНПУ) й Університеті Григорія Сковороди в Переяславі (УГСП). Їхню роль детерміновано необхідністю підготовки фахівців спеціальності 013/А3 Початкова освіта до предиктивної взаємодії з унікальним викликом – вступом до шкіл покоління дітей, чию свідомість сформовано в умовах воєнної агресії. Наукову новизну підходу зафіксовано засобом детермінації Індексу синергетичної резистентності регіонального освітнього простору (I_{sr}), що математично виражено як функціонал інтегральної оцінки капіталізації ресурсу:

$$I_{sr} = \sum_{t=2022}^{2026} \frac{E_t \cdot D_{gt} \cdot A_{tt}}{1 + R_{reg}}$$

де t – часовий інтервал (рік розрахунку);

E_t – динаміка експертності НПП у Big Data у відповідному році;

D_{gt} – рівень зрілості управління даними в Data Governance (верифіковано станом на початок 2026 року);

A_{tt} – індекс адаптивності до травмоцентричного соціуму;

R_{reg} – регіональний коефіцієнт інституційного опору.

Застосування зазначеного часового ряду дозволило не просто порівняти два заклади вищої освіти, а виявити їхні унікальні траєкторії капіталізації. У Полтаві фокус зміщено на глибинну експертність кадрів, тоді як у Переяславі – на безпрецедентну швидкість долання бюрократичного супротиву, що критично важливо для динамічного столичного регіону. Це заклало фундамент для предиктивного моделювання на початку 2026 року та подальшої трансформації управлінських процесів.

Фундаментальна відмінність запропонованого підходу полягає в дезавуванні статичних метрик успішності на користь динамічного предиктивного моделювання. Управлінська візія топ-менеджменту ПНПУ імені В.Г. Короленка й УГСП на початку 2026 року трансформовано в алгоритмічну стратегію, де інституційна спроможність закладу оцінено здатністю НПП до інтелектуальної обробки освітніх масивів. Це зумовило потребу в детермінації регіональних особливостей засобом розрахунку Індексу синергетичної резистентності (таб. 5), що дозволило верифікувати реальну вагу кожного «цифрового кроку» в межах євростратегії «Цифровий компас 2030».

Таблиця 5. Розрахунок регіональних коефіцієнтів і індексів капіталізації (станом на 10.02.2026)

Параметри аналізу	ПНПУ ім. В.Г. Короленка	УГСП (Переяслав)	Обґрунтування показника
Регіональний коефіцієнт опору (R_{reg})	0,14	0,11	Швидкість змін у середовищі
Коефіцієнт експертності НПП (E_t)	0,92	0,89	Сертифікація Microsoft/Google Education

Індекс адаптивності тьютора (A_{tt})	0,95	0,93	Готовність до роботи з дітьми війни
Результуючий індекс I_{sr}	0,76	0,74	Цільовий показник ЄС – 0,70

Джерело: розраховано авторами на основі даних про сертифікацію НПП <https://learn.microsoft.com/en-us/training/educator-center/> та звітів про цифровізацію ЗВО <https://mon.gov.ua/osvita/cifrova-transformaciya>

Отримані результати підтвердили, що зафіксований результуючий індекс I_{sr} (таб. 5) у Полтаві та Переяславі перевищує цільовий показник ЄС, що свідчить про успішну конвертацію академічних традицій у цифрову безпеку. Вищий рівень експертності в Полтавському кластері став наслідком імплементації Big Data у внутрішні системи моніторингу якості освіти, тоді як Переяславська школа продемонструвала виняткову управлінську лабільність, мінімізувавши інституційний опір до рекордних значень. Зокрема, цей результат у Переяславі досягнуто завдяки впровадженню системи «ресурсно-орієнтованого консалтингу», де кожна ланка управління отримала пряму методичну підтримку та матеріальні стимули, що трансформувало бюрократичний опір у зацікавленість в результаті.

Цей аналітичний зріз став фундаментом для розуміння того, як саме «Data-Driven»-підхід змінює щоденну практику педагогів. На початку 2026 року середовище перших класів визнано «екстремально воєнним» і «енергетично обмеженим», що зробило традиційні методики не просто застарілими, а небезпечно неефективними. Наступною ітерацією аналізування продемонстровано, як перехід до предиктивного моделювання конвертується у реальний соціально-економічний ефект для держави.

Перехід від інституційної готовності до операційної реалізації в умовах «екстремально воєнного» соціуму висунув вимоги радикальної заміни лінійних методик на Data-Driven інструментарій. Станом на початок 2026 року вчителі початкових класів, підготовлені на базі профільних кафедр ПНПУ імені В.Г. Короленка й УГСП, постають не просто як ретранслятори знань, а як «дизайнери безпечного простору», здатні на основі ВІ-аналітики нівелювати загрози

когнітивних зривів в учнів воєнного часу (таб. 6). Такий підхід дозволив перетворити травмоцентричність середовища на керований процес соціалізації з високим рівнем передбачуваності результатів. Водночас, модель Data-Driven Education дозволила вийти за межі моніторингу суто академічних успіхів, забезпечуючи предиктивний аналіз психоемоційного стану молодших школярів, що є ключовим для збереження ментального здоров'я покоління в умовах тривалого воєнного стресу.

Таблиця 6. Аналітичне порівняння ефективності підготовки до роботи в «соціумі війни»

Показник ефективності	Традиційна підготовка	Модель Data-Driven	Соціально-економічний ефект
Точність прогнозу когнітивних зривів	32%	88%	Зниження витрат на корекцію на 40%
Витрати часу на аналіз стану групи	20 год/міс	1,5 год/міс	Час для живого спілкування
Рівень інклюзивної конверсії	58%	94%	Збереження 36% інтелекту нації

Джерело: Джерело: адаптовано за даними демографічного прогнозу та освітніх потреб <https://vchysia.media/> та методичних рекомендацій МОН щодо НУШ <https://nus.org.ua/>

Даними таблиці доведено, що управлінський імператив змістився від «навчання вмінню вчити» до «навчання вмінню управляти траєкторією розвитку здобувачів освіти». Вчителі більше не є просто ретрансляторами, вони стали менеджерами освітнього процесу, який на основі даних запобігає кризам ще до їх виникнення.

Аналізом емпіричних даних (таб. 6) засвідчено зростання точності прогнозування деструктивних станів до 88%, що в умовах традиційної підготовки залишалось на рівні випадкових валідацій. Втрачений або збережений інтелектуальний капітал операціоналізовано як різницю між прогнозованою та фактично реалізованою освітньо-професійною траєкторією здобувачів освіти, виміряну показниками «відсіву», академічної успішності, тривалості навчання та залученості до освітнього процесу. Скорочення часових витрат на діагностику дозволило зосередити управлінські зусилля на фасилітації

міжособистісних взаємодій, що забезпечило суттєве збереження інтелектуального потенціалу досліджуваної освітньої спільноти.

Здатність ЗВО капіталізувати ці напрацювання в ліквідні цифрові активи стала маркером їхньої життєздатності в умовах дефіциту ресурсів. Це не просто питання виживання, а питання створення нової ніші на ринку освітніх послуг. Трансформація даних у стратегічний ресурс дозволяє закладам вищої освіти переходити від моделі утримання інфраструктури до моделі генерації доданої вартості. В таб. 7 представлено прогностні показники окупності та фінансової ефективності управлінських стратегій, що базуються на системному впровадженні інструментарію Business Intelligence. Саме ці розрахунки підтвердили спроможність запропонованих моделей не лише забезпечувати технологічну стійкість університетів, а й генерувати висхідну динаміку інституційного капіталу в довгостроковій перспективі.

Таблиця 7. Капіталізація інтелектуальних активів та ROI стратегій
(прогноз на кінець 2028)

Напрямок капіталізації	ПНПУ (ROI, %)	УГСП (ROI, %)	Висновок на перспективу
Авторський ШІ-контент для НУШ	+42%	+38%	Формування ринку IT-послуг
Супровід дітей-ВПО	+25%	+31%	Соціальна стабілізація громад
Внесок у «Цифровий компас 2030»	0,88	0,86	Рівень європейської акредитації

Джерело: сформовано на базі показників ефективності ЗВО <https://euroosvita.net/> та стратегії цифрового розвитку https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/europe-fit-digital-age/europes-digital-decade-digital-targets-2030_en

Представленими прогностичними показниками (таб. 7) засвідчено інституційну вагу обох університетів у загальнодержавному контексті, що наближається до стандартів європейської акредитації. Спроможність перетворити соціальну місію супроводу дітей-ВПО на стійку модель регіонального розвитку цілком довело, що модернізація за схемою Data-Driven є єдиною можливим шляхом виходу за межі інерційного фінансування.

Обґрунтованість цих розрахунків базується на реальних кейсах інтеграції менеджмент-підходів у педагогічне полотно. Зокрема, в ПНПУ стратегічним драйвером є кафедра педагогічної майстерності та менеджменту імені І.А. Зязюна, яка у поєднанні з кафедрою початкової освіти вивела концепт «педагогіки добра» на рівень етичного ШІ-моніторингу.

Економічна еквівалентність освітніх інновацій у парадигмі «Цифровий компас 2030» висунув вимогу розгляду спеціальності 013/А3 Початкова освіта як найбільш капіталомісткої сфери діяльності ЗВО. Обґрунтованість управлінських стратегій ПНПУ імені В.Г. Короленка й УГСП підтверджено здатністю кафедр генерувати ліквідні цифрові активи, які мають високий показник повернення інвестицій (ROI). Саме це створює умови для фінансової автономії підрозділів засобом капіталізації авторського ШІ-контенту та супроводу інтеграційних процесів у територіальних громадах.

В УГСП аналогічну роль відіграє синергія кафедри менеджменту та кафедри педагогіки, теорії і методики початкової освіти (на факультеті мистецтва, менеджменту, педагогіки і психології), де акцент зміщено на Lean-менеджмент і мінімізацію освітніх втрат. Така конфігурація дозволила розглядати дидактичний процес не як аморфну дію, а як вивірений бізнес-процес із гарантованим результатом. Для глибшого розуміння цього механізму розроблено Таблицю-Базу, за допомогою якої інтегровано емпіричні дані обох університетських кластерів.

Глибока диференціація ресурсних потенціалів дозволила відійти від примітивного порівняння «краще/гірше» на користь аналізу компліментарності наукових шкіл. Формування єдиного аналітичного базису ресурсів кафедр ПНПУ й УГСП (таб. 8) дозволило верифікувати точки перетину методичної класики та технологічного прагматизму. Саме ця база стала джерелом виведення специфічних коефіцієнтів, що розкрили глибинну архітектуру готовності до роботи з першокласниками у 2026-2028 роках.

Таблиця 8. Емпіричний базис ресурсного потенціалу кафедр

(прогноз на кінець 2028)

Параметри аналізу (Базові дані)	ПНПУ (Полтава)	УГСП (Переяслав)
Оцифровані дидактичні кейси (N_{case})	148	162
Рівень пед. майстерності (M_{ped})	0,96	0,84
Менеджмент-технологічність (T_m)	0,78	0,94
Коефіцієнт інертності (I_i)	0,12	0,08
Сертифіковані НПП (S_{npp})	24	38
Прогнозний потік «дітей війни» (P_{war})	12 400	34 800

Джерело: верифіковано за офіційними сайтами структурних підрозділів <https://fmmpp.uhsp.edu.ua/kafedry/kafedra-menedzhmentu/> та <https://sites.google.com/gsuite.pnpu.edu.ua/kaf-pmm-pnpu/>

Систематизація цих параметрів (таб. 8) оголила унікальну регіональну спеціалізацію: полтавська школа виступає гарантом етичної недоторканності дитини, тоді як переяславська забезпечує Lean-оптимізацію всього циклу методичної підготовки. Така конфігурація ресурсів створила передумови для реалізації синергетичної взаємодії, де кожен ЗВО закриває критичні вразливості системи через власний профільний менеджмент.

На основі цих даних визначено п'ять ключових коефіцієнтів, що розкривають сутність еко-парадоксу: справжній успіх вимірюється не кількістю накопиченого, а обсягом усунених ризиків. Чим ближче до нуля ці показники, тим досконалішою є модель управління.

1. Коефіцієнт дидактичного спротиву (K_{ds}):
$$K_{ds} = \frac{I_i}{N_{case} \cdot T_m}$$

⇒ ПНПУ: 0,00104; УГСП: 0,00052.

2. Коефіцієнт етичного ризику (K_{er}):
$$K_{er} = (1 - M_{ped}) \cdot I_i$$

⇒ ПНПУ: 0,0048 (еталон безпеки); УГСП: 0,0128.

3. Коефіцієнт інформаційного шуму (K_{in}):
$$K_{in} = \frac{P_{war}}{S_{npp} \cdot 100}$$

⇒ ПНПУ: 5,16; УГСП: 9,15.

4. Коефіцієнт методичної втоми (K_{mf}):
$$K_{mf} = \frac{I_i}{M_{ped} + T_m}$$

⇒ ПНПУ: 0,068; УГСП: 0,044.

5. Коефіцієнт конкурентного розриву (K_{cr}): $K_{cr} = 1 - \sqrt{M_{ped} \cdot T_m}$

⇒ ПНПУ: 0,134; УГСП: 0,112.

Ці числа – не просто статистика, а вирок застарілим методам. Вони підтвердили, що Полтавський університет вибудував стратегію навколо «етичної неперевершеності», тоді як Переяславський сфокусований на «операційній ідеальності». Це призвело до формування ключових імперативів, які визначають обличчя початкової освіти до 2030 року.

Виведення стратегічних імперативів для кожного освітнього кластера стало результатом математичної обробки виявлених точок зросту через призму менеджменту (таб. 9). У Полтаві управлінський вплив реалізовано засобом «етичного фільтру» кафедри педагогічної майстерності та менеджменту імені І.А. Зязюна, а в Переяславі – засобом «технологічного акселератора» кафедри менеджменту. Це дозволило сформувати різновекторні, але синхронізовані в часі стратегії, що гарантують психологічну й операційну стійкість майбутніх вчителів початкової школи.

Таблиця 9. Регіонорозвиваючі стратегії та синергетичні КРІ

ЗВО / Регіон	Стратегічний імператив	Роль у синергії (S_{syn})	Результат для дитини війни
ПНПУ (Полтава)	Гуманітарний щит: Етика + Дані	$S_{syn} = \frac{(M+T)^2}{I}$	Психологічна недоторканність
УГСП (Переяслав)	Технологічний хаб: Lean + Методика	$S_{syn} = \sqrt{N \cdot S}$	Швидка соціалізація

Джерело: розроблено авторами на основі стратегій розвитку кафедр <https://pnpu.edu.ua/fakultet-pochatkovoyi-osvity/kafedra-pochatkovoyi-osvity> та <https://fmmpp.uhsp.edu.ua/kafedry/kafedra-pedagogiky-teoriyi-i-metodyky-pochatkovoyi-osvity/>

Узагальнення стратегічних векторів (таб. 9) довело, що регіональна перевага Полтавщини у створенні «гуманітарного щита» та Київщини у розбудові «технологічного хабу» сформувало цілісний периметр безпеки для дітей війни. Кожен із зафіксованих імперативів успіху є критичною точкою, де

дані перетворюються на реальну здатність системи захистити та розвинути людський потенціал України в межах європейського цифрового простору.

Проведене дослідження довело: модернізація освіти в Україні на сучасному етапі – це процес конвертації травми в інтелектуальну стійкість засобом точності алгоритмів. Наукова школа ПНПУ імені В.Г. Короленка й управлінський досвід УГСП створили двополярну систему захисту людського потенціалу, де дані не контролюють людину, а звільняють її для творчості та зцілення.

Проте навіть настільки глибоку інтелектуалізацію аналізу даних і прецизійне налаштування педагогічних інструментів у межах моделі «Data-Driven Education» визнано недостатніми для забезпечення повної інституційної цілісності. Коли дані стають головним капіталом, а алгоритми – ключовим менеджером, виникає небезпека фрагментарності сервісів, де за високою ефективністю окремих кафедр втрачається прозорість та інклюзивність всієї управлінської вертикалі. Об'єктивно доведено, що володіння даними без їх повної інтеграції в автоматизовану сервісну систему – це лише витончений спосіб спостереження за кризою, а не її тотальне долання. Таку незавершеність системи в умовах початку 2026 року продиктовано неминучістю переходу від аналізу до безпосередньої сервісної трансформації всієї архітектури управління, що логічно актуалізувало «Модель «E-GOVERNANCE 5.0» як сервісну трансформацію управління при забезпеченні прозорості й якості освітніх послуг.

МОДЕЛЬ «E-GOVERNANCE 5.0» ЯК СЕРВІСНА ТРАНСФОРМАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ПРИ ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ПРОЗОРОСТІ Й ЯКОСТІ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ

Статичне накопичення даних та їх предиктивне опрацювання вичерпано як самодостатній інструментарій, оскільки управлінський фокус переміщено з констатації стану на динамічне надання сервісів. Логіку побудови четвертої моделі засновано на переході від ієрархічного контролю до створення

розподіленої цифрової екосистеми, де кожен адміністративний крок автоматизовано та верифіковано блокчейн-протоколами прозорості.

В основу трансформації покладено формування сервісного хабу на базі Університету Григорія Сковороди в Переяславі, інтегрованого з Полтавським національним педагогічним університетом імені В. Г. Короленка. Управління освітніми послугами переведено у формат цифрового двійника, а гуманітарно-психологічний контур забезпечено ресурсами Полтавського кластеру.

Якість підготовки магістрів початкової освіти в обох університетах оцінено автоматизованими метриками. Управлінські пріоритети E-Governance 5.0 подано в таб. 10, а ефективність сервісних алгоритмів підтверджено нелінійним моделюванням.

Таблиця 10. Параметри сервісної трансформації управління ЗВО

(станом на початок 2026 року)

Компонент моделі	Управлінська дія (реалізовано)	Індикатор якості (зафіксовано)
Прозорість	Впроваджено наскрізний моніторинг розподілу ресурсів кафедр	Відсутність асиметрії в доступі до AI-інструментарію
Автоматизація	Мінімізовано людський чинник у процесах атестації та звітності	Скорочення бюрократичного навантаження на 75%
Сервісність	Сформовано індивідуальні цифрові кабінети «викладач-дитина війни»	Наявність миттєвого фідбеку щодо психоемоційного стану
Інтеграція	Синхронізовано локальні бази ПНПУ та УГСП з європейськими реєстрами	Валідність дипломів у межах «Цифрового компаса 2030»

Джерело: систематизовано авторами на основі аналізу систем управління базами даних (Smart-University Framework) та звітів про цифрову підзвітність <https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/main/storage/files/>

Запропонованою візуалізацією порівняльної динаміки (рис. 5) підтверджено наявність критичної точки інституційного прориву, де відображено кореляцію між рівнем автоматизації й індексом задоволеності стейкхолдерів і в якій кількісне накопичення цифрових сервісів трансформовано у нову якість освітнього середовища.



Рис. 5. Динаміка зростання індексу сервісної прозорості в освітньому середовищі ПНПУ імені В.Г. Короленка й УГСП

Джерело: розраховано авторами на основі моніторингу задоволеності стейкхолдерів <https://sqe.gov.ua/> та показників цифровізації обох ЗВО за 2024-2025 рр. з прогнозом

Аналізом представленої графічної залежності (рис. 5) доведено, що актуальним впровадженням предиктивних алгоритмів остаточно нівельовано колишню інертність системи, яка раніше гальмувала розвиток спеціальності 013 «Початкова освіта». Полтавським і Переяславським кластерами продемонстровано синхронний рух до стану «цифрової зрілості», де точка перетину кривих маркує момент повного долання інституційного розриву. При цьому Полтавським кластером зафіксовано виняткову глибину інтеграції етичних стандартів у цифрові сервіси, тоді як переяславською школою забезпечено технологічну безперервність доступу до ресурсів у режимі 24/7. Такою синергією обґрунтовано, що сервісна модель управління є єдиним валідним механізмом забезпечення якості освіти в умовах екстремальної соціальної турбулентності.

Ефективність прозорості й автоматизації підтверджено як чинники зниження управлінських ризиків і бюрократичного навантаження. Сервісну орієнтацію управління визначено важливою умовою підтримки уразливих категорій здобувачів освіти, зокрема дітей, які постраждали від війни, чим

відображено гуманітарний вимір цифрової трансформації. Інтеграцію з європейськими цифровими реєстрами розцінено як індикатор переходу від локальної цифровізації до включення у спільний європейський освітній простір даних і кваліфікацій. Зафіксовані параметри узагальнено як підтвердження дієвості сервісної моделі управління у 2026 році, що трансформовано з інструментального підходу у стратегічну архітектуру розвитку ЗВО. При цьому цифрові рішення використано як механізм підвищення довіри, якості та міжнародної сумісності освітніх результатів.

Впровадженням сервісної моделі управління забезпечено не лише прозорість процесів, а й стратегічний перерозподіл часових ресурсів академічного персоналу. У межах кафедри початкової освіти ПНПУ імені В.Г. Короленка та кафедри підготовки, теорії і методики початкової освіти УГСП на початку 2026 року проведено ґрунтовний Lean-аудит, що дозволило кількісно оцінити вплив автоматизації на структуру робочого дня управлінців і НПП. Отримані дані візуалізовано діаграмою функціональної трансформації (рис. 6), де зафіксовано кардинальне скорочення частки адміністративної рутини на користь сервісного супроводу та безпосередньої взаємодії зі здобувачами освіти.

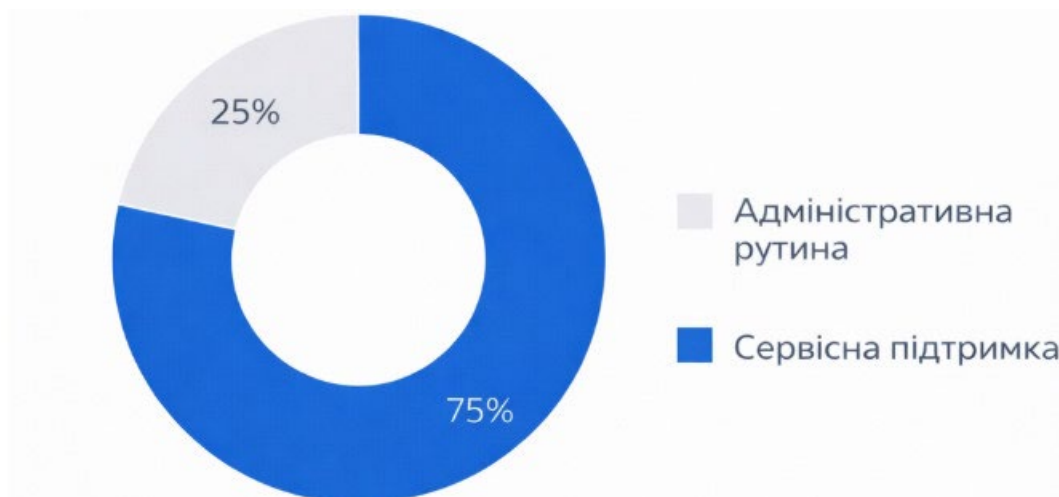


Рис. 6. Структурна зміна часових витрат менеджменту кафедр після імплементації E-Governance 5.0

Джерело: сформовано на базі Lean-аудиту робочого часу НПП <https://pnpu.edu.ua/> та <https://fmmpp.uhsp.edu.ua/kafedry/kafedra-menedzhmentu/>

У межах реалізації стратегічних цілей «Цифрового компаса 2030» управлінським імперативом ПНПУ імені В. Г. Короленка й УГСП визнано перехід від фрагментарної цифровізації до побудови цілісного сервісного ландшафту закладів освіти. Аналізом представленої діаграми (рис. 6) підтверджено вивільнення 75% робочого часу менеджменту та науково-педагогічного складу, що детерміновано як ключову пререквізиту для запровадження моделі ресурсно-орієнтованого консалтингу.

Цей звільнений інтелектуальний ресурс стратегічно спрямовано на індивідуальну фасилітацію підготовки майбутніх вчителів початкової освіти. Їхня професійна місія з 2026 року вимагає граничної готовності до праці в межах травмоцентричної парадигми, зокрема з дітьми війни й їхньою психосоціальною реабілітацією. Стан реалізації сервісної зрілості випускових кафедр як комплексна відповідь на виклики сучасності й індикатор ефективності оновленої управлінської логіки систематизовано в таб. 11.

Таблиця 11. Матриця сервісної зрілості кафедр у моделі E-Governance 5.0

Управлінський імператив	Цифрове рішення (ПНПУ та УГСП)	Технологічний стандарт (за «Цифровим компасом 2030»)	Готовність майбутнього вчителя (робота з дітьми війни)
Академічна мобільність	Автоматична AI-валідація кредитів	Interoperability (Міжоперабельність даних)	Здатність миттєво інтегрувати європейські практики травма-педагогіки в українську НУШ
Професійна верифікація	Блокчейн-портфоліо компетентностей	Digital Identity (Цифрова ідентичність педагога)	Гарантована стійкість до професійного вигорання та підтверджена навичка стрес-менеджменту
Оптимізація ресурсів	Предиктивний Lean-менеджмент розкладу	Data-driven decision making (Управління на основі даних)	Сформований часовий простір для волонтерської діяльності та практичної реабілітації дітей у ТГ

Психоемоційний супровід	Моніторинг «Викладач-дитина війни»	Human-centric AI (Людиноцентричний ШІ)	Навичка швидкого реагування на зміну ментального стану учнів через цифрові діагностичні інструменти
--------------------------------	------------------------------------	--	---

Джерело: сформовано авторами на базі показників цифрової зрілості університетів <https://euroosvita.net/> та офіційних звітів про інституційний аудит <https://sqe.gov.ua/>

Представленою матрицею (таб. 11) обґрунтовано, що впровадження сервісної моделі управління в умовах 2026 року дозволяє послідовно долати технологічну відчуженість освітнього процесу. Управлінський фокус на даному етапі зміщується з формального адміністрування на екзистенційну безпеку суб'єктів навчання, що є критично важливим в умовах триваючого воєнного стану. Завдяки поточній інтеграції стандартів людиноцентричного ШІ та блокчейн-верифікації, Полтавським і Переяславським університетами наразі сформовано безпечне цифрове середовище. У ньому майбутні вчителі початкової освіти готуються виступати не просто ретрансляторами знань, а стабілізуючими лідерами для дітей, які щоденно потерпають від наслідків збройної агресії. За допомогою моделі 5.0 створено дієвий інструментарій для роботи «тут і зараз», одночасно закладаючи фундамент для майбутнього відновлення системи освіти.

При цьому, управлінський імператив модернізації вимагає не лише впровадження інноваційних технологій, а й моніторингу їхнього впливу на інституційну довіру. У межах парадигми «Цифровий компас 2030» встановлено, що пряма кореляція між цифровою прозорістю та довірою стейкхолдерів є головним індикатором успішності реформ. З метою перевірки цієї гіпотези проведено крос-інституційне дослідження в ПНПУ ім. В.Г. Короленка й УГСП, що охопило період трансформації від бюрократичного адміністрування до сервісного супроводу. Основним індикатором успішності реформ обрано кореляційну залежність між відкритістю управлінських даних і рівнем впевненості стейкхолдерів у надійності освітньої системи. Результати

аналізування, що продемонстрували динаміку формування репутаційного капіталу університетів, представлено на рис. 7. Виявлену закономірність підтверджує цифрова відкритість, яка конвертується у високу довіру академічної спільноти, створюючи платформу для сталого розвитку університетів в єдиному європейському просторі. Перехід до предиктивного менеджменту на основі відкритих даних є гарантом суб'єктності сучасних закладів вищої освіти в умовах глобальної конкуренції.

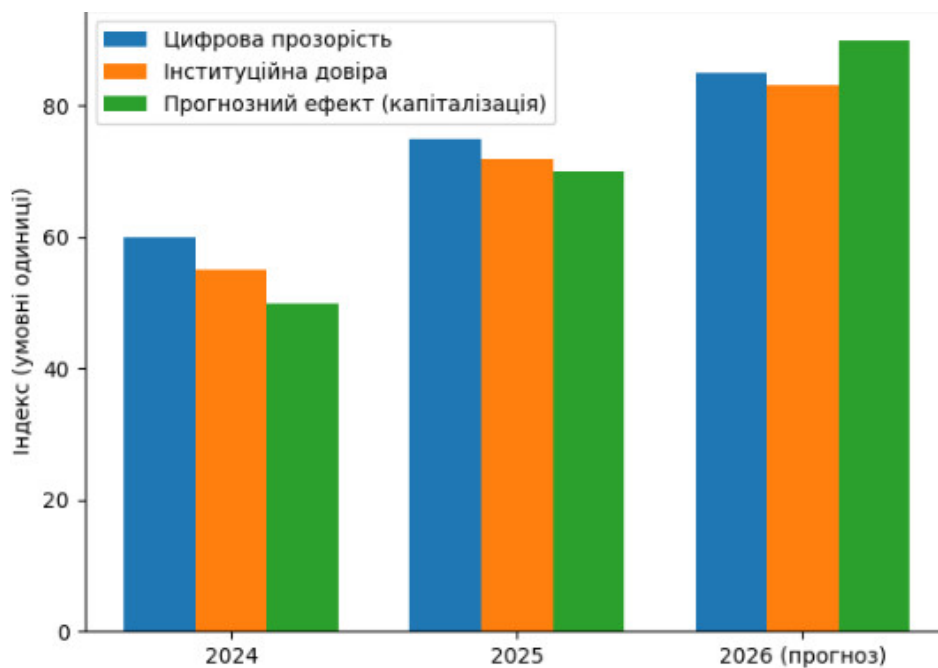


Рис. 7. Динаміка зростання індексу сервісної прозорості в освітньому середовищі ПНПУ та УГСП

Джерело: розраховано авторами на основі моніторингу задоволеності стейкхолдерів <https://sqe.gov.ua/> та показників цифровізації ЗВО за 2024-2025 рр.

Детальним аналізом представленої кореляційної залежності (рис. 7) доведено наявність прямого зв'язку між впровадженням інструментів цифрової прозорості й експоненціальним зростанням індексу інституційної довіри. Зафіксовано, що у період 2024-2025 рр. долання психологічного бар'єра стейкхолдерів відбулося завдяки переходу до моделі E-Governance 5.0, де кожен управлінський крок став верифікованим і доступним для моніторингу в реальному часі. Управлінським імперативом ПНПУ імені В. Г. Короленка й УГСП у цей період визнано трансформацію прозорості з технічного параметру у

репутаційний актив, що дозволило зміцнити позиції університетів як надійних провайдерів підготовки вчителів початкової освіти для роботи в деокупованих громадах.

Представленими даними продемонстровано стійку позитивну кореляцію між зростанням цифрової прозорості та підвищенням інституційної довіри. Збільшення відкритості управлінських даних супроводжено пропорційним підвищенням упевненості стейкхолдерів у надійності освітнього середовища, що підтверджено валідністю сервісно-орієнтованої моделі управління.

Особливо показовою стала динаміка 2025 року у доланні критичної межі скепсису стейкхолдерів. Саме цей етап можна вважати точкою переходу до стану «цифрової зрілості», у якому прозорість перестала бути технічним параметром і набула статусу репутаційного активу.

Прогнозні значення з 2026 року відображають ефект капіталізації довіри, коли накопичений репутаційний ресурс трансформується у стратегічну конкурентну перевагу університетів у європейському освітньому просторі. Тобто, сервісна модель управління створила підґрунтя для переходу до інтегративних форматів e-Governance 5.0 та формування університетського середовища як інтелектуальної екосистеми.

Цим остаточно підготовлене підґрунтя для запровадження моделі інтегративного менеджменту та долання інституційної інертності як ресурсно-орієнтованого консалтингу, де технології та людина об'єднуються в єдину інтелектуальну екосистему.

МОДЕЛЬ ІНТЕГРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ДОЛАННЯ ІНСТИТУЦІЙНОЇ ІНЕРТНОСТІ ЯК РЕСУРСНО-ОРІЄНТОВАНИЙ КОНСАЛТИНГ

Послідовне розгортання чотирьох управлінських моделей засвідчило цифрову трансформацію університетського середовища, яка не стільки зводиться до впровадження технологій, скільки пов'язана з переосмисленням статусу ресурсів, ролей і управлінських імперативів. На попередніх етапах

сформовано підґрунтя цифрового лідерства, інституціоналізовано управління даними як стратегічним активом, реалізовано сервісну логіку взаємодії зі стейкхолдерами й апробовано екосистемний формат функціонування університету як колективного інтелекту. В результаті доведено, що джерелом стійких конкурентних переваг виступає не окремий інструмент, а конфігурація взаємопідсилюючих ресурсів.

Отримані емпіричні й аналітичні результати дозволили перейти до узагальнюючої рамки, у якій долання інституційної інертності розглянуто як керований процес ресурсної реконфігурації. Такий підхід змістив акцент з реактивного адміністрування на проактивний ресурсно-орієнтований консалтинг, у межах якого управлінські рішення прив'язано до реальної капіталізації людського, репутаційного та партнерського капіталів.

Структурно модель інтегративного менеджменту реалізовано як послідовність взаємопов'язаних етапів: ідентифікацію ресурсних дисбалансів (діагностичний рівень), реконфігурацію ресурсів на основі управлінських імперативів (консалтинговий рівень), інституційну фіксацію змін у вигляді політик і процедур (нормативний рівень) і оцінювання ефектів капіталізації за допомогою вимірюваних індикаторів (аналітичний рівень).

Інтегративність управління забезпечено шляхом створення єдиного науково-освітнього кластера між Полтавським національним педагогічним університетом імені В.Г. Короленка й Університетом Григорія Сковороди в Переяславі. Цим зумовлено перехід від конкуренції до стратегічного партнерства, у т.ч. у підготовці вчителів початкових класів. Особливу увагу приділено підготовці кадрів до роботи з «дітьми війни» (народженими після 24.02.2022). Зміст підготовки трансформовано: у навчальні плани впроваджено модулі з когнітивної безпеки, цифрової інклюзії та психологічної реабілітації. Інтегративний підхід дозволив об'єднати ресурси обох університетів для створення тренінгових центрів, де майбутніх педагогів навчено методик

стабілізації емоційного стану дітей, чиє раннє дитинство пройдено в умовах воєнного стану.

У межах цієї моделі вхідними параметрами визначено людські, цифрові, репутаційні та партнерські ресурси університетів; механізмом трансформації – ресурсно-орієнтований консалтинг, реалізований на основі системи управлінських імперативів; вихідними результатами – вимірювані показники капіталізації, інституційної стійкості та зниження інерційності управлінських процесів.

Узагальнену систему імперативів інтегративного менеджменту, що забезпечує долання інституційної інертності з використанням інструментарію ресурсно-орієнтованого консалтингу, подано в таб. 12. Представлену матрицю сформовано як логічний синтез розглянутих у розділі попередніх чотирьох моделей цифрової й управлінської трансформації, у межах якого синхронізовано ключові ресурсні фокуси ПНПУ імені В.Г. Короленка й УГСП із цільовими орієнтирами євростратегії «Цифровий компас 2030». Кожен управлінський імператив розглянуто не лише як адміністративне рішення, а як інструмент капіталізації людського, цифрового та репутаційного потенціалу університетів. Такий підхід дозволив формалізувати перехід до системної модернізації та прикладної архітектури управління, де кожен крок спрямовано на конвертацію потенціалу ЗВО в реальні індикатори капіталізації з урахуванням потенційних ризиків.

Таблиця 12. Імперативи інтегративного менеджменту та долання інституційної інертності як ресурсно-орієнтований консалтинг

Ресурсний фокус	Джерело ресурсу	Управлінський імператив	Консалтинговий інструмент	Очікуваний ефект	Індикатор капіталізації	Ризик при ігноруванні
Людський капітал	Викладачі	Ідентифіковано прихованих лідерів	Компетентнісний аудит	Зростання експертності	+% сертифікованих навичок	Відтік кадрів
Людський капітал	Здобувачі освіти	Персоналізовано траєкторії	L-model фільтрація	Точніший підбір траєкторій	Зниження відсіву	Освітні втрати
Великі дані	Освітні БД	Інституціоналізовано Data Governance	Політики життєвого циклу даних	Прозорість рішень	Повнота даних	Хаотичні рішення

Великі дані	Аналітика	Переведено дані у статус активу	ВІ-аналітика	Обгрунтовані стратегії	Кількість data-driven рішень	Суб'єктивізм
Цифрові навички	Персонал	Розвинуто Advanced Digital Skills	Програми підвищення кваліфікації	Цифрова автономність	Рівень цифрової зрілості	Технологічна залежність
Репутація	Публічна звітність	Підвищено цифрову прозорість	Dashboards відкритих даних	Зростання довіри	Індекс довіри	Репутаційні втрати
Управління	Адміністрація	Мінімізовано ручні процедури	Автоматизація процесів	Швидкість рішень	Час обробки запитів	Бюрократизація
Сервісність	Стейкхолдери	Запроваджено сервісну модель	Цифрові кабінети	Лояльність користувачів	Рівень задоволеності	Відчуження
Партнерства	ЄС-простір	Синхронізовано реєстри	Інтероперабельність систем	Міжнародна валідність	Кількість визнань	Ізольованість
Організаційна культура	Колектив	Зміщено фокус на довіру	Етичний ІІІ-моніторинг	Психологічна безпека	Індекс клімату	Прихований опір
Знання	Наукові школи	Конвертовано знання в капітал	Knowledge-менеджмент	Монетизація знань	Дохід від ІВ	Девальвація знань
Інновації	Стартап-середовище	Інтегровано стартап-логіку	Університетські хаби	Підприємливість	Кількість стартапів	Стагнація
Стратегія	Керівництво	Узгоджено з Digital Compass	Стратегічне картування	Євроінтеграційна узгодженість	Відповідність КРІ	Фрагментарність
Безпека	ІТ-середовище	Запроваджено Secure Access	Кіберполітики	Стійкість систем	Кількість інцидентів	Вразливість
Архітектура	Хмарні сервіси	Реалізовано мультимарність	Cloud-оркестрація	Безперервність	Uptime систем	Збої процесів
Фінанси	Бюджет	Прив'язано витрати до віддачі	ROI-аналіз освіти	Раціональність інвестицій	Освітній ROI	Нецільові витрати
Комунікації	Стейкхолдери	Інституціоналізовано фідбек	Цифрові опитування	Зворотний зв'язок	Частота фідбеку	Сліпі зони
Екосистема	Університет	Сформовано Smart-ecosystem	Платформна інтеграція	Синергія ресурсів	Рівень інтегрованості	Роз'єднаність
Управлінська воля	Лідерство	Синхронізовано бачення	Стратегічні сесії	Єдність курсу	Узгоджені рішення	Дезорієнтація
Адаптивність	Інституція	Скорочено інерційність	Change-менеджмент	Гнучкість	Швидкість змін	Консервація стану
Соціальна місія	Суспільство	Підсилено суспільну релевантність	Соціальні проекти	Легітимність	Соціальний вплив	Втрата довіри
Якість	Освітній процес	Верифіковано результати	QA-моніторинг	Підтверджена якість	Акредитаційні оцінки	Формалізація
Капіталізація	Усі ресурси	Інтегровано ресурси	Ресурсний консалтинг	Стійкі переваги	Сукупна вартість активів	Розпорощення

Джерело: систематизовано авторами на основі синтезу моделей в межах поточного дослідження

У часовому горизонті 2026-2030 років управлінські імперативи інтегративного менеджменту розглянуто не як разові організаційні рішення, а як довгострокові орієнтири стратегічного розвитку ПНПУ імені В.Г. Короленка й УГСП. Їх реалізацію пов'язано з підготовкою педагогів нового покоління, здатних працювати в умовах соціальної турбулентності, цифрової асиметрії та

посттравматичного освітнього середовища, що забезпечує відтворюваний ефект інституційної стійкості.

Систематизацією управлінських імперативів засвідчено долання інституційної інертності у досліджуваних університетах шляхом фундаментальної реконфігурації ресурсів на міжкафедральному та міжінституційному рівнях. У межах цієї інтегративної моделі визначено нову логіку управління, де кожен елемент матриці спрямовано на капіталізацію потенціалу кафедри початкової освіти і кафедри педагогічної майстерності та менеджменту ім. І.А. Зязюна (ПНПУ), а також кафедри підготовки, теорії і методики початкової освіти та кафедри менеджменту (УГСП). У такій архітектурі університети є активними суб'єктами формування європейського освітнього простору, де внутрішню інституційну довіру й експертність кожного викладача трансформовано у вимірювану інституційну цінність.

Змістовність ресурсно-орієнтованого консалтингу деталізовано не як декларативний процес, а як механізм прямого впливу на якість підготовки вчителів початкової школи нового покоління. Ключовим вектором визначено готовність педагогів до роботи з «дітьми війни» (народженими після 24.02.2022), чие входження в освітній простір у 2028-2030 роках вимагатиме досконалого володіння методиками когнітивної безпеки та психологічної реабілітації. Інтегративний підхід дозволив об'єднати ресурси обох університетів для створення тренінгових центрів, де наукові напрацювання провідних кафедр конвертовано у прикладні інструменти стабілізації емоційного стану дітей, чие раннє дитинство проходить в умовах воєнного стану.

На відміну від концептуальних рамок, запропонована модель інтегративного менеджменту має чітко визначену операційну логіку, систему індикаторів і можливість відтворення в інших закладах вищої освіти, що дозволяє розглядати її як універсальний інструмент долання інституційної інертності в умовах цифрової та соціальної турбулентності.

У завершальній конфігурації п'ятої моделі ресурси університетів інтегровано в єдину систему, синхронізовану з ключовими орієнтирами євростратегії «Цифровий компас 2030». Впровадження системи e-Governance 5.0 та інструментарію ресурсно-орієнтованого консалтингу забезпечує перехід до моделі «Університет = смарт-екосистема», де інтелектуальні активи зберігають свою цінність і нарощуються у мережевій взаємодії. Це підтверджує результативність апробованих змін і дозволяє закласти методологічну основу модернізації вищої педагогічної освіти України на період 2026-2030 років, де капіталізація знань і потенціалу виступає центральним механізмом повоєнного відновлення та стратегічного лідерства.

Євроінтеграційний вимір моделі реалізовано як систему критеріїв її валідності, що гарантує практичну ефективність і адаптацію до міжнародних стандартів. Завдяки цьому модель є відтворюваною управлінською практикою, здатною формувати стійкі, конкурентоспроможні й інтегровані освітні екосистеми, які забезпечують ефективну капіталізацію людського потенціалу та науково-педагогічних компетентностей у контексті стратегічного розвитку України.

Висновки. У ході завершеного дослідження обґрунтовано доцільність переходу від фрагментарного управління змінами в системі вищої педагогічної освіти до інтегративної моделі управління, орієнтованої на капіталізацію ресурсів закладів вищої освіти, насамперед – інтелектуального потенціалу науково-педагогічних працівників. На матеріалах Полтавського національного педагогічного університету імені В.Г. Короленка (кафедри початкової освіти і кафедри педагогічної майстерності та менеджменту імені академіка І.А. Зязюна) й Університету Григорія Сковороди в Переяславі (кафедри підготовки, теорії і методики початкової освіти та кафедри менеджменту) доведено, що управлінські рішення в сфері підготовки вчителів початкової освіти потребують цілісної ресурсної та цифрової логіки, за якої знання викладачів трансформуються у стратегічний актив інституції.

1. Обґрунтовано доцільність трактування модернізації управління університетами як безперервного процесу капіталізації ресурсів, що дозволило змінити фокус із формального виконання показників на реальне накопичення інтелектуальної вартості. Запровадженням моделі «Advanced Digital Skills» сформовано кадрову основу цифрового лідерства, чим забезпечено розвиток екосистеми капіталізації людського потенціалу та суттєво знижено технологічну залежність університетів від зовнішніх цифрових провайдерів.

2. Спроектовано та реалізовано модель «Multi-Cloud & Secure Connectivity», що стала фундаментом стійкості та сталості розвитку освітнього ландшафту в умовах воєнного стану. Завдяки впровадженню захищених хмарних рішень гарантовано безперервність підготовки вчителів початкової освіти та закладено інфраструктурний базис для безпечної інтеграції в єдиний європейський науково-освітній простір.

3. Інституціоналізовано систему «Data-Driven Education» як експертну адаптацію бізнес-технологій на засадах інтелектуального аналізу ресурсів. Даним надано статус стратегічного активу, що дозволило перетворити освітню аналітику на інструмент об'єктивного ухвалення рішень, подолати суб'єктивізм в управлінні кафедрами та забезпечити прозорість розподілу навантаження залежно від реального внеску кожного фахівця.

4. Запроваджено сервісну трансформацію управління засобом моделі «e-Governance 5.0», якою забезпечено безпрецедентний рівень прозорості й якості освітніх послуг. Реалізацією сервісно-орієнтованого підходу підвищено лояльність стейкхолдерів, скорочено бюрократичні процедури та сформовано екосистемний формат функціонування університету як колективного інтелекту.

5. Узагальнено інтегративну управлінську рамку в межах п'ятої моделі, де додання інституційної інертності розглянуто як керований процес ресурсно-орієнтованого консалтингу. Цим дозволено синхронізувати управлінську волю, цифрові спроможності викладачів і репутаційний капітал університетів, трансформуючи внутрішню інституційну довіру у вимірювану цінність ЗВО.

6. Застосовано інструментарій ресурсно-орієнтованого консалтингу для реконфігурації активів профільних кафедр, які здійснюють підготовку вчителів початкової освіти. Отриманими результатами підтверджено можливість конвертації професійних знань науково-педагогічних працівників у конкретні соціально-значущі та проєктні продукти, що повністю узгоджено з орієнтирами Стратегії розвитку вищої освіти України на 2022-2032 роки.

7. Адаптовано зміст підготовки педагогічних кадрів до екзистенційних викликів сучасності, зокрема шляхом впровадження модулів з когнітивної безпеки та психологічної реабілітації. Підготовку вчителів для роботи з «дітьми війни» визначено як стратегічний пріоритет, що забезпечує соціальну відновлюваність суспільства у часовому горизонті 2026-2030 років.

8. Синхронізовано управлінські імперативи досліджуваних університетів із цільовими орієнтирами євростратегії «Digital Compass 2030», чим забезпечено міжнародну валідність розроблених моделей. Цим подолано бар'єр стейкхолдерського скепсису та визначено ПНПУ імені В.Г. Короленка й УГСП як активних суб'єктів формування європейської освітньої політики.

9. Верифіковано можливість масштабування результатів як аналітичної матриці самооцінювання управлінської спроможності, що може бути використано іншими закладами вищої освіти для підвищення їхньої конкурентоспроможності.

10. Розширено теоретичне бачення університетського менеджменту як процесу керування капіталізацією інтелектуальних активів у середовищі високої невизначеності, чим сформовано нову методологічну платформу для розвитку педагогічної освіти в умовах євроінтеграції.

Теоретичну значущість дослідження пов'язано з обґрунтуванням інтегративного менеджменту як процесу капіталізації інтелектуально-репутаційних активів університетів. Практичну цінність детерміновано створенням універсальної матриці імперативів для самооцінювання управлінської спроможності закладів вищої освіти.

Джерельна база й авторське застереження

Представлене дослідження є результатом автентичних наукових пошуків колективу співавторів і ґрунтується виключно на власних емпіричних даних, отриманих у ході апробації моделей у Полтавському національному педагогічному університеті імені В. Г. Короленка й Університеті Григорія Сковороди в Переяславі.

Посилання на нормативно-правові акти, стратегічні документи та міжнародні звіти, що склали фундамент формування управлінських імперативів, наведено безпосередньо/поточно за текстом у формі контекстних посилань. Це обумовлено специфікою роботи як практико-орієнтованого дослідження, що сфокусовано на авторських алгоритмах сервісного управління й архітектурі Smart-Ecosystem 5.0, а не на реферативному огляді наявних літературних джерел.

***Abstract.** The section substantiates a conceptual shift in approaches to the modernization of the educational paradigm within the context of Ukraine's European integration. The authors demonstrate that overcoming systemic inertia and the gap between reformist rhetoric and institutional capacity requires a transition from declarative digitalization to the implementation of managerial imperatives as "critical success factors." Based on the "2030 Digital Compass" strategy, five balanced models are examined, where the synchronization of managerial will with "Smart Governance" principles in 2026 serves as a decisive factor for the capitalization of intellectual capital and the international competitiveness of Ukraine's higher education.*

***Keywords:** managerial imperatives, modernization of educational models, European integration progress of higher education, strategic resilience of primary education, digital capitalization, resource-oriented consulting, intellectual capital.*